Prot. n. 0012261 del 31/01/2022 - [UOR: SI001070 - Classif. II/7]

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

VALIDO PER IL CICLO DELLA PERFORMANCE 2022

Università degli Studi di Messina
PIAZZA S. PUGLIATTI, 1 | 98122 MESSINA (ME)

Validato dal Nucleo di Valutazione nella seduta del 27/01/2022

Approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 31/01/2022

PREMESSA ..... **- 3 -**

1. IL CICLO DELLA PERFORMANCE ..... **- 4 -**
1.1. ATTORI E RESPONSABILITÀ ..... - 5 -
1.2. LE FASI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE ..... - 9 -
1.3. LA PIANIFICAZIONE DELL'ATENEO ..... - 11 -
1.4. GESTIONE INTEGRATA DEI CICLI DELLA PERFORMANCE E DEL BILANCIO ..... - 13 -
1.4.1. Integrazione pianificazione strategica e ciclo di bilancio ..... *- 13 -*
1.4.2. Integrazione programmazione operativa e ciclo di bilancio ..... *- 15 -*
1.5. SISTEMA INFORMATIVO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE ..... - 17 -

2. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E GLI OBIETTIVI INDIVIDUALI ..... **- 19 -**
2.1. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ISTITUZIONALE ..... - 20 -
2.2. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI STRUTTURA ..... - 21 -
2.2.1 La Performance Organizzativa dei Dipartimenti Universitari ..... *- 23 -*
2.3. LE MODALITÀ DI DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI ..... - 23 -
2.4. ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI OPERATIVI ..... - 25 -
2.5. OBIETTIVI INDIVIDUALI ..... - 26 -
2.6. IL MONITORAGGIO IN CORSO D'ESERCIZIO ..... - 27 -
2.7. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI ..... - 28 -
2.8. LA MISURAZIONE DEI RISULTATI ..... - 29 -
2.8.1. Indicatori quantitativi ..... *- 30 -*
2.8.2. Indicatori di customer satisfaction ..... *- 31 -*
2.8.3. Indicatori qualitativi ..... *- 32 -*
2.9. IL CALCOLO DEL PUNTEGGIO DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI ..... - 32 -
2.10. PROGETTI-OBIETTIVO ..... - 33 -

3. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE ..... **- 35 -**
3.1. LA VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE ..... - 36 -
3.2. LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI ..... - 39 -
3.3. LA VALUTAZIONE DEI RESPONSABILI DI STRUTTURE DI SECONDO LIVELLO E DI TUTTE LE ELEVATE PROFESSIONALITÀ ..... - 40 -
3.4. LA VALUTAZIONE DEI RESPONSABILI DI STRUTTURE DI TERZO LIVELLO E DEL PERSONALE SENZA INCARICHI DI RESPONSABILITÀ ..... - 42 -
3.5. COLLOQUI DI VALUTAZIONE ..... - 43 -
3.6. VALORIZZAZIONE DEL MERITO E SISTEMA PREMIALE ..... - 43 -
3.6.1. Sistema premiale del Direttore Generale e dei Dirigenti ..... *- 44 -*
3.6.2. Sistema premiale del personale B, C, D ed EP ..... *- 44 -*
3.7. LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE B, C, D E EP AI FINI DELLA PROGRESSIONE ECONOMICA ORIZZONTALE (PEO) ..... - 45 -
3.8. BONUS ANNUALE DELLE ECCELLENZE ..... - 46 -
3.9. PREMIO PER L'INNOVAZIONE ..... - 46 -

4. PROCEDURA DI CONCILIAZIONE ..... **- 47 -**
4.1. PER IL DIRETTORE GENERALE ..... - 47 -
4.2. PER I DIRIGENTI ..... - 47 -
4.3. PER IL PERSONALE DI CATEGORIA EP, D, C E B ..... - 48 -

RIFERIMENTI NORMATIVI E DOCUMENTALI ..... **- 49 -**

Allegati:
- Scheda di valutazione del Direttore Generale.
- Scheda di valutazione dei Dirigenti.
- Scheda di valutazione dei Responsabili di Strutture di II Livello e Personale EP.
- Scheda di valutazione del personale T.A.

PREMESSA

Ai sensi dell'art. 3 del D. Lgs. 150/2009 ogni Amministrazione pubblica è tenuta "*a misurare ed a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti*" secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse dei destinatari dei servizi e degli interventi realizzati dall'Ateneo.

Lo strumento metodologico, alla base del processo di valutazione, è Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), delineato negli artt. 7, 8 e 9 del D. Lgs. 150/2009 che, nell'assicurare il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione delle performance, garantisce la valorizzazione del merito e delle competenze del personale tecnico-amministrativo.

Il SMVP individua le fasi e le tempistiche del Ciclo della Performance e i ruoli, le responsabilità e le unità organizzative, a vario titolo, coinvolte nella suddetta attività di misurazione e valutazione della performance.

Le amministrazioni pubblicano e aggiornano annualmente il SMVP, previo parere vincolante del nucleo di Valutazione (NdV), tenendo conto del quadro normativo di riferimento e degli indirizzi del Dipartimento per la Funzione Pubblica. In particolare, gli Atenei devono recepire gli indirizzi dell'ANVUR, che svolge il ruolo di valutazione delle attività amministrative delle Università e degli enti di ricerca (art. 13, comma 12, D. Lgs 150/2009).

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Università degli Studi di Messina per l'anno 2022 è stato redatto alla luce della più recente revisione normativa e tiene conto delle considerazioni ed osservazioni formulate dal Nucleo di Valutazione nelle sue Relazioni periodiche.

Di seguito le principali novità dell'aggiornamento proposto:

- collegamento diretto degli esiti delle rilevazioni di *customer satisfaction* alla premialità del Direttore Generale e dei Dirigenti, attraverso l'inserimento di una nuova componente della Performance individuale, denominata "*obiettivi di customer satisfaction*", e la conseguente ridefinizione dei relativi pesi (cfr. paragrafi 3.1 e 3.2);

- definizione di specifiche fasce di collegamento tra punteggio di Performance individuale e ammontare del premio da erogare al Direttore Generale e ai Dirigenti.

Inoltre, il Sistema ribadisce che, per il personale che svolge, anche solo in parte, la propria attività in telelavoro o lavoro agile, gli obiettivi previsti dal relativo Progetto di Lavoro Agile o Telelavoro, di norma, sono ricompresi all'interno degli obiettivi individuali del dipendente, in aggiunta a quelli previsti in base alla posizione ricoperta.

In ragione dell'evolversi del quadro normativo di riferimento in tema di *Piano Integrato di Attività e Organizzazione*, nel corso dell'anno 2022, il presente Sistema e il correlato Piano Integrato della Performance potranno subire variazioni e/o aggiornamenti, anche con riferimento ad una disciplina specifica degli obiettivi di lavoro agile/smart working.

Il Presente Sistema, di cui gli allegati sono parte integrante, ai sensi del D. Lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii. è aggiornato ogni anno, previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione di Ateneo.

1. IL CICLO DELLA PERFORMANCE

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

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

a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente;
b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;

f) rendicontazione dei risultati agli organi di controllo interno e di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli studenti e, in generale, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

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

1.1. **Attori e responsabilità**

I soggetti coinvolti nella gestione del ciclo della Performance, ivi compreso il processo di misurazione e valutazione della stessa, sono molteplici, con diversi ruoli e responsabilità:

- il *Rettore*: titolare della leadership politica, individua, con la collaborazione degli organi collegiali di indirizzo politico-amministrativo e dei Dipartimenti, gli obiettivi strategici dei processi primari nell'ambito della missione dell'Ateneo e delle politiche ministeriali; propone, inoltre, gli obiettivi da assegnare al Direttore Generale e si esprime sulla relativa proposta di valutazione.

- il *Consiglio d'Amministrazione*: definisce gli obiettivi e i programmi da attuare e verifica la rispondenza dei risultati dell'attività amministrativa e della gestione agli indirizzi impartiti; approva il Piano della Performance e la Relazione sulla Performance; assegna gli obiettivi al Direttore Generale su proposta del Rettore; valuta, sentito il Rettore, il Direttore Generale a seguito di proposta del NdV; delibera sulla rendicontazione dei risultati dell'anno precedente indicati nella Relazione sulla performance.

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

Piano delle Performance in coerenza con quelli strategici, definendone indicatori e target in collaborazione con i Direttori di Dipartimento, i Presidenti dei Centri/SIR e i Dirigenti; monitora l'andamento del Piano della Performance e approva eventuali rimodulazioni di obiettivi anche sulla base degli esiti del monitoraggio effettuato dal Nucleo di Valutazione.

- i *Dirigenti*: collaborano con il Direttore Generale per la definizione degli obiettivi operativi della Struttura di competenza; delegano alle Strutture organizzative sottostanti gli obiettivi operativi; valutano la performance organizzativa delle proprie strutture; definiscono gli eventuali obiettivi operativi ed individuali dei propri collaboratori, valutandone le prestazioni ottenute e gestendo il *feedback* intermedio e quello finale; valutano il comportamento organizzativo di tutto il personale delle strutture di pertinenza.

- i *Direttori di Dipartimento e i Presidenti dei Centri/SIR*: collaborano con il Direttore Generale per la definizione degli obiettivi operativi della Struttura di competenza e concorrono alla valutazione effettuata dal Direttore Generale della performance organizzativa. Infine, valutano il comportamento organizzativo di tutto il personale della struttura di competenza.

- i *Responsabili delle Strutture organizzative di secondo livello*: sono i responsabili delle Strutture cui viene normalmente affidata la gestione degli obiettivi operativi ed il coordinamento operativo del personale assegnato. Possono delegare gli obiettivi loro assegnati alle unità sottostanti. Possono essere sentiti all'atto della valutazione del comportamento organizzativo del personale delle strutture di competenza. Alla luce del vigente organigramma di Ateneo, con tale espressione ci si riferisce alle Unità di Coordinamento Tecnico (UCT), alle Segreterie Generali (SG), alle Segreterie Tecniche (ST) e alle Unità Organizzative o equiparate, afferenti ad una Struttura di I livello, con la precisazione che le UCT, le SG e le ST sono sovraordinate rispetto alle unità organizzative.

- i *Responsabili delle Strutture organizzative di terzo livello*: sono coinvolti nella gestione degli obiettivi operativi, anche eventualmente delegati alle unità di loro pertinenza. Alla luce del vigente organigramma di Ateneo, con tale espressione ci si riferisce alle Unità Operative o equiparate.

- i *Dipendenti*: tutti i dipendenti dell'Ateneo sono coinvolti nella realizzazione degli obiettivi assegnati alla struttura apicale di appartenenza e i cui risultati incidono sulla propria performance individuale.

- il *Nucleo di Valutazione*: la composizione e i compiti del Nucleo di Valutazione sono definiti nello Statuto dell'Ateneo e nell' "Regolamento di organizzazione e funzionamento del Nucleo di Valutazione dell'università degli studi di Messina". Il Nucleo di Valutazione, nella sua qualità di Organismo indipendente di valutazione della performance e secondo la normativa vigente:

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

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

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

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

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

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

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

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

risultanze delle valutazioni realizzate con il coinvolgimento dei cittadini o degli altri utenti finali per le attività e i servizi rivolti, nonché, ove presenti, dei risultati prodotti dalle indagini svolte dalle agenzie esterne di valutazione e dalle analisi condotte dai soggetti appartenenti alla rete nazionale per la valutazione delle amministrazioni pubbliche (…)". Il successivo comma 4-ter prevede, inoltre, che: "*Nell'esercizio delle funzioni di cui al comma 4, l'Organismo indipendente di valutazione ha accesso a tutti gli atti e documenti in possesso dell'amministrazione, utili all'espletamento dei propri compiti, nel rispetto della disciplina in materia di protezione dei dati personali. (…)*".

- l'*Unità di Coordinamento Tecnico "Pianificazione Strategica, Controllo di Gestione e Reporting"*: la recente revisione al "Regolamento recante norme in materia di pianificazione, controllo di gestione e reporting" (D.R. n.2548 del 19 novembre 2019) attribuisce a questa struttura del Rettorato la gestione ed il monitoraggio del Ciclo della Performance ed il coordinamento con il Ciclo di Bilancio nella prospettiva del Performance Budgeting; l'UCT si occupa della pianificazione, misurazione e valutazione della performance e del controllo dei risultati organizzativi, anche attraverso l'ausilio di supporti informatici e di analisi statistiche che possano agevolarne l'analisi;

- gli *Stakeholder*: a partire dallo studente che ricopre il ruolo di utente principale, partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative (come richiesto dalle recenti modifiche normative introdotte nel d.lgs. 150/200910 dal d.lgs. 74/2017) al fine di consentire all'Amministrazione di individuare e introdurre azioni di miglioramento continuo sui servizi erogati alla luce degli esiti dell'ascolto degli utenti. Tra le attività di coinvolgimento e ascolto già in atto, si segnalano: le indagini di *customer satisfaction* a vario titolo somministrate dall'Ateneo e le valutazioni sulla qualità di alcuni servizi erogati; la partecipazione delle rappresentanze studentesche negli organi decisionali e valutativi di Ateneo.

1.2. **Le fasi del Ciclo della Performance**

Le principali fasi del Ciclo della Performance dell'Ateneo sono indicate nella tabella di seguito riportata.

FASI	***Attività***	***Responsabili***	***Strumenti***	***Tempi***
Pianificazione	Identificazione linee strategiche Definizione di strategie di medio-lungo periodo	• Organi di indirizzo politico (Rettore e CdA) • Organi di indirizzo politico Dipartimenti e Centri di servizi	- Linee programmatiche - Sistema dei bilanci e Relazione Previsionale e Programmatica - Piano Strategico	Entro 31 dicembre anno t-1 (Sistema dei bilanci e Relazione Previsionale e Programmatica)
Programmazione	Definizione e assegnazione degli obiettivi di performance	• CdA • Dirigenti • Direttori di Dipartimento e Centri di servizi	- Piano della Performance - Obiettivi e Indicatori di performance	Entro il 31 gennaio anno t
Controllo	Verifica infra-annuale sullo stato di avanzamento degli obiettivi	• DG • NdV •Dirigenti/Responsabili Strutture di I livello • Direttori di Dipartimento e Centri di servizi	- Sistema di misurazione e valutazione della performance - Proiezione degli indicatori - Piattaforma *UniPerformance*	Cadenza almeno semestrale a partire dall'anno t
Rendicontazione	Rendicontazione dei risultati	• DG •Dirigenti/Responsabili Strutture di I livello • Direttori di Dipartimento e Centri di servizi	- Sistema di misurazione e valutazione della performance - Schede di Rendicontazione - Piattaforma *UniPerformance*	Rendicontazione entro marzo/aprile anno t+1
Valutazione	Valutazione dei risultati e delle prestazioni individuali e organizzative Valutazione dell'Ateneo nel suo complesso	• CdA • DG • NdV •Dirigenti/Responsabili Strutture di I livello • Direttori di Dipartimento e Centri di servizi	- Schede di valutazione sulla performance individuale - Valutazione della performance organizzativa	Aprile/Maggio anno t+1
Premialità	Erogazione istituti premialità	• DG • NdV • D.A. OGRU • D.A. OGRF	- Relazione sulla Performance - Regolamenti e contrattazione collettiva per le risorse	Giugno/Settembre anno t+1

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

- la rendicontazione del Piano dell'anno precedente (t-1);
- l'attuazione e il monitoraggio del Piano dell'anno attuale (t);
- la pianificazione del ciclo dell'anno successivo (t+1).

Lo schema sintetico dell'iter di predisposizione e approvazione dei principali documenti inerenti al ciclo della Performance è riassunto nella tabella di seguito riportata.

Tabella 1 – Il ciclo della performance

Documento	**Soggetto responsabile**	**Riferimenti di legge**	**Destinazione**	**Scadenza**
Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	CdA con l'ausilio del NdV-OIV	D.Lgs. n. 150 del 2009 Art. 7	ANVUR	nessuna
Programmazione Triennale	CdA su proposta del Rettore e previo parere del Senato Accademico	D.L. n.7 del 2005 art. 1-ter comma 1 (convertito dalla legge 43/2005)	MUR	definita da decreto
Bilancio unico di previsione annuale e triennale e bilancio preventivo unico d'esercizio	CdA	D.Lgs. n. 18 del 2012 Art. 5	MUR e MEF	31 dicembre
Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio (allegato al Bilancio)	CdA	D.Lgs.n. 91 del 2011 Art.19, c. 1	MUR e MEF	31 dicembre
Piano della Performance	CdA	D.Lgs. n. 150 del 2009 e ss.mm.ii. Art. 10 c.1,let. a) (performance)	ANVUR (performance)	31 gennaio
Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza, integrità dei controlli interni (confluisce nella Relazione Annuale dei NdV)	NdV	D.Lgs. n. 150 del 2009 Art. 14, c.4, lettera a)	ANVUR	Definita da Linee Guida ANVUR
Relazione sulla Performance	CdA	D.Lgs. n. 150 del 2009 Art. 10, c.1, lettera b)	ANVUR	30 giugno

Documento	Soggetto responsabile	Riferimenti di legge	Destinazione	Scadenza
Documento di validazione della Relazione sulla Performance (dell'anno precedente)	NdV	D.Lgs. n. 150 del 2009 Art. 14, c.4, lettera c)	ANVUR	30 giugno
Relazione dei Nuclei di Valutazione	NdV	D. Lgs. n. 150 del 2009, art. 10, c. 1, lett. b) D. Lgs. n. 19 del 2012, art. 14	ANVUR	Scadenza definita da ANVUR in apposite Linee Guida aggiornate annualmente[1]
Relazione recante i risultati dell'attività svolta in termini di prevenzione alla corruzione	Responsabile della Prevenzione della Corruzione	L.190/2012, art.1 comma 14	ANAC	31 gennaio
Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza	Responsabile della Prevenzione della corruzione e della Trasparenza	L.190/2012, art.1 comma 14	ANAC	31 gennaio (prorogato per il 2022 al 30 aprile)
Piano Integrato di Attività e Organizzazione	CdA	L.113/2021 che converte il D.L. 80/2021	Ministero Pubblica Amministrazione	31 gennaio (per il 2022 il 30 aprile)

1.3. **La Pianificazione dell'Ateneo**

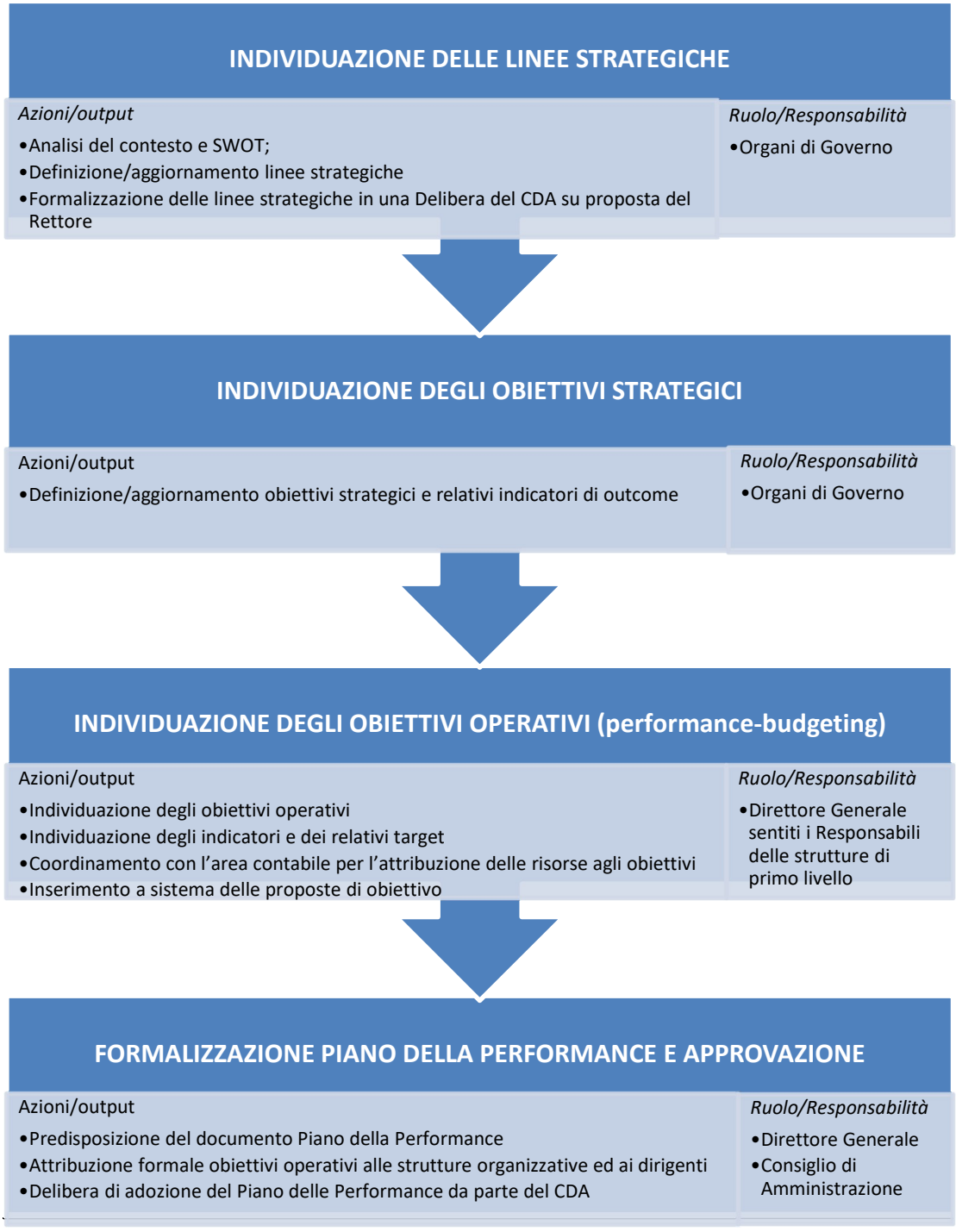
L'intero processo di pianificazione, programmazione e controllo, assume rilevanza per il perseguimento delle finalità e delle strategie dell'Ateneo e si concretizza:

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

Di seguito si illustrano in dettaglio gli step del processo di pianificazione, che si concretizza nella redazione del Piano Integrato

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

della Performance, suddivisi per azioni/output e con l'indicazione delle relative responsabilità.



1.4. **Gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio**

Già a partire dal D.Lgs. 150/2009, appare evidente l'intento del legislatore di introdurre un modello di *accountability* funzionale alla valutazione delle performance e alla definizione di adeguati sistemi integrati di redistribuzione delle risorse. Ancora più nello specifico, il D. Lgs. n. 74/2017, che modifica il decreto n. 150/2009, dispone che il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance debba contenere "*le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio*" (art. 5, c. 1, lett. c).

L'attività di programmazione, pertanto, si sviluppa su tante possibili dimensioni: dal livello più generale strategico ed economico-finanziario, a quelle più operative come il fabbisogno del personale, la formazione, gli approvvigionamenti, la manutenzione edilizia, l'anticorruzione e la performance.

Un'efficace attività di programmazione presuppone, quindi, una visione unitaria dell'Organizzazione e degli obiettivi che rendano coerenti i diversi "piani" che il MIUR e gli altri enti centrali dello Stato richiedono alle Università.

In tale contesto, l'allocazione delle risorse per processo consente di valutare non solo la fattibilità di progetti con risorse addizionali ma le scelte economiche dell'Ateneo (il livello di investimento attuale e futuro).

Il budget è, quindi, parte integrante del processo di governo e, al contempo, strumento di controllo di gestione. Esso rappresenta l'espressione economica del piano di azione proposto dalla Governance e contribuisce al coordinamento ed all'integrazione delle strutture organizzative nel raggiungimento degli obiettivi.

In linea con quanto fin qui osservato, l'Università di Messina ha già intrapreso il necessario percorso per l'attuazione delle linee guida dettate dall'ANVUR. Perché ciò possa realizzarsi, su un piano sostanziale e non formale-burocratico, è necessario migliorare l'integrazione dei processi di programmazione (strategica e operativa) con la pianificazione economico-finanziaria.

1.4.1. Integrazione pianificazione strategica e ciclo di bilancio

Significativa - ai fini del conseguimento dell'integrazione tra strategie e risorse economiche assegnate - è la costruzione degli Equilibri di

bilancio che consente di determinare le risorse disponibili per le politiche di Ateneo e dipartimentali.

In questa prospettiva, la costruzione del Bilancio Unico di Previsione annuale e triennale dovrà articolarsi nelle seguenti fasi:

1. determinazione dell'equilibrio economico di bilancio previsionale;

2. assegnazione delle risorse economiche disponibili alle politiche di Ateneo e dipartimentali coerentemente con gli obiettivi strategici di Ateneo;

3. redazione del bilancio previsionale da parte di ciascuna struttura nel rispetto delle risorse assegnate.

La definizione degli Equilibri di Bilancio si basa sulla stima di:

a) totale dei ricavi previsti;

b) costi attesi comprensivi degli ammortamenti e delle previsioni per gli accantonamenti;

c) risorse da attribuire ai Dipartimenti, ai Centri autonomi di gestione e all'Amministrazione Centrale;

d) risorse disponibili per le politiche di Ateneo.

La determinazione su base prospettica delle risorse complessivamente disponibili, per il perseguimento degli obiettivi strategici e delle politiche dell'Ateneo, è data dai ricavi al netto dei costi non comprimibili, vale a dire i costi essenziali per il funzionamento complessivo, e delle assegnazioni ai Dipartimenti, Poli, Centri e Amministrazione Centrale.

Con la definizione degli Equilibri vengono, quindi, assegnate le risorse economiche alle Strutture Autonome e ai Centri, ai Poli e alle Aree dell'Amministrazione Centrale.

Il margine ottenuto all'interno dell'Equilibrio generale di Bilancio è, inoltre, destinato sia alla prosecuzione di politiche strategiche già attivate dall'Ateneo negli anni precedenti sia all'avvio di nuovi interventi finalizzati al perseguimento degli obiettivi strategici. h

La determinazione dell'equilibrio economico, e quindi del margine da destinare all'attuazione delle strategie di Ateneo, spetta agli Organi di Governo dell'Ateneo.

In particolare, il finanziamento diretto dei Dipartimenti e i Centri potrà prevedere la costituzione di specifici fondi:

1) Funzionamento e Didattica, destinato al funzionamento, all'attività didattica del Dipartimento/Centro ed al miglioramento dell'efficienza gestionale;

2) Ricerca Dipartimentale, destinato ad attività di ricerca;

Il sistema di finanziamento delle attività dei Dipartimenti e dei Centri mira a realizzare un bilanciamento tra flessibilità/autonomia e orientamento all'utilizzo delle risorse in coerenza con gli obiettivi strategici di Ateneo.

A tal fine concorrono i meccanismi di controllo delle previsioni che assegnano le risorse economiche e punti organico sulla base del raggiungimento dei risultati relativi a ricerca e didattica coerenti con il Piano Strategico di Ateneo, con la Programmazione Triennale MIUR e con il Piano Triennale predisposto da ciascun Dipartimento.

In particolare, per l'assegnazione dei punti organico a ciascun Dipartimento si potrà, anche, tenere in considerazione:

- la regolarità del percorso di studio da parte degli studenti;
- il grado di internazionalizzazione dei corsi di studio e la partecipazione ai progetti di mobilità;
- la qualità della ricerca dei nuovi assunti.

L'assegnazione dei fondi legati alla ricerca potrà, inoltre, riguardare:

- la qualità della ricerca;
- la capacità di acquisizione dei fondi competitivi.

1.4.2. Integrazione programmazione operativa e ciclo di bilancio

Oltre all'individuazione delle risorse economiche, assegnate in modo diretto al perseguimento degli obiettivi strategici, l'Ateneo sta gradualmente integrando la definizione del budget e l'assegnazione di risorse alle Strutture Dirigenziali con l'individuazione di obiettivi legati alla realizzazione di specifiche azioni e/o politiche innovative, coerenti con le linee strategiche dell'Ateneo.

Negli ultimi anni, l'Ateneo, anche in considerazione delle osservazioni più volte formulate dal Nucleo di Valutazione nelle sue Relazioni periodiche, ha dato un notevole impulso al processo di integrazione tra performance e budgeting. In particolare, già a partire dal 2020, l'Amministrazione è stata impegnata, attraverso un'azione sinergica che ha visto coinvolte l'*Unità di Coordinamento Tecnico Pianificazione*

Strategica Controllo di Gestione e Reporting e il *Dipartimento Amministrativo Organizzazione e Gestione delle Risorse Finanziarie,* nella individuazione delle procedure e degli strumenti per la definizione di un modello di integrazione, che porterà, laddove il modello proposto venga approvato dagli Organi di Governo, all'avvio a regime nel 2023 del sistema di *performance-budgeting*.

Il modello d'integrazione proposto prevede un'anticipazione della negoziazione degli obiettivi operativi in modo da assicurarne il più possibile la coerenza con la programmazione finanziaria. Avviando i due processi di pianificazione in tempo utile per definire gli stanziamenti necessari alla realizzazione degli obiettivi, l'Ateneo garantirà la coerenza tra obiettivi e risorse ottenendo un miglioramento dell'efficienza dell'intero ciclo della performance.

In questo modo, attraverso la corrispondenza tra "obiettivi e risorse assegnate" e "risultati e risorse utilizzate", l'Ateneo sarà in grado di garantire un monitoraggio costante dell' utilizzo delle risorse; la rilevazione degli eventuali scostamenti tra i dati consuntivi e preventivi permetterà inoltre di individuare e apportare le opportune azioni correttive nella successiva programmazione.

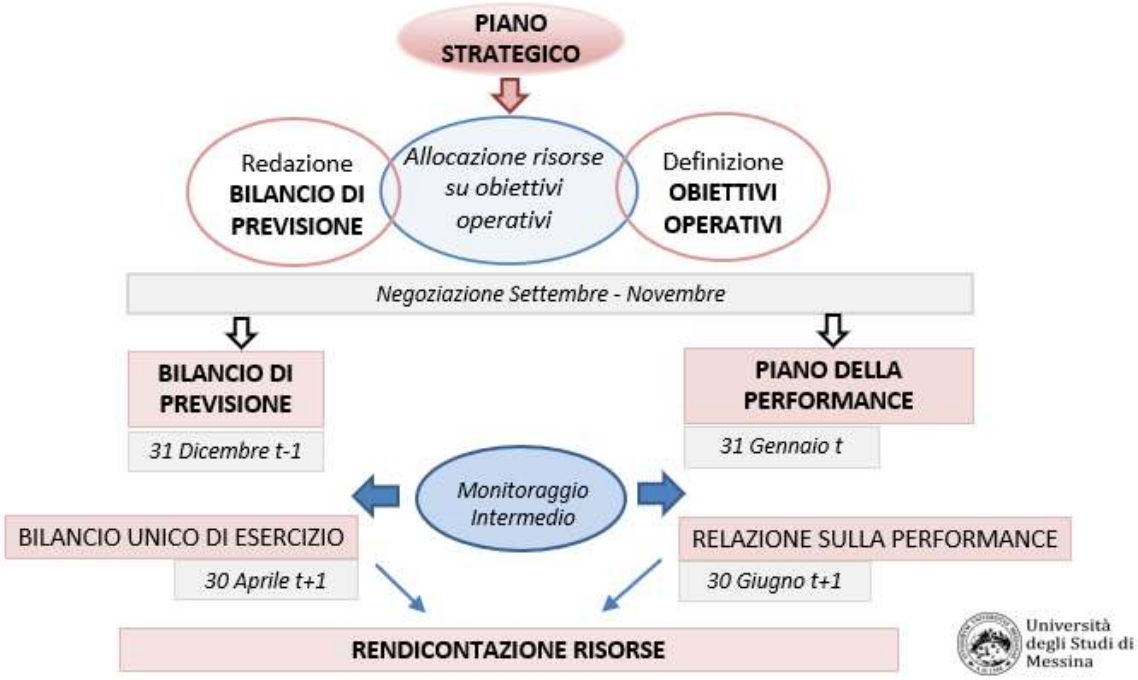
Gli strumenti che potranno essere utilizzati sono:

- *U-Budget*: l'Ateneo ha adottato un modello di budget unico che consente di presidiare la centralità della componente autorizzatoria del budget e lo sviluppo di un ciclo negoziale per il raffronto tra le risorse richieste dalle strutture e gli obiettivi da raggiungere. Il sistema si presta alla predisposizione di ambienti integrativi per l'inserimento degli obiettivi di performance organizzativa delle strutture;
- *UGOV-Contabilità*: il Sistema adottato ha consentito il passaggio alla Contabilità Economico Patrimoniale e Contabilità Analitica e al Bilancio Unico mantenendo autonomia gestionale e amministrativa. L'interazione tra i sistemi U-Budget e U-GOV consente il monitoraggio costante del grado di utilizzo delle risorse e la rilevazione degli scostamenti dei dati consuntivi e preventivi;
- *UniPerformanc*e: piattaforma realizzata *in-house* per la gestione informatica del Ciclo della Performance, la quale consente un'interazione con tutte le strutture responsabili di obiettivi di performance organizzativa nella fase di assegnazione,

monitoraggio e rendicontazione. Permette, inoltre, alla Governance e al NdV di avere contezza di tutte le fasi del ciclo.

Si riporta di seguito uno schema esemplificativo del modello di integrazione proposto.

Flow-chart delle fasi del processo di integrazione tra performance e budgeting



1.5. **Sistema Informativo di Gestione della Performance**

La gestione operativa del Ciclo della Performance viene supportata in modo completo dalla piattaforma *UniPerformance*, già piattaforma *S.I.P.* (*Sistema Informativo della Performance*), applicazione web realizzata in *house*, operativa dal 2014 e perfezionata nel corso degli anni.

La piattaforma *UniPerformance* consente oggi di gestire:

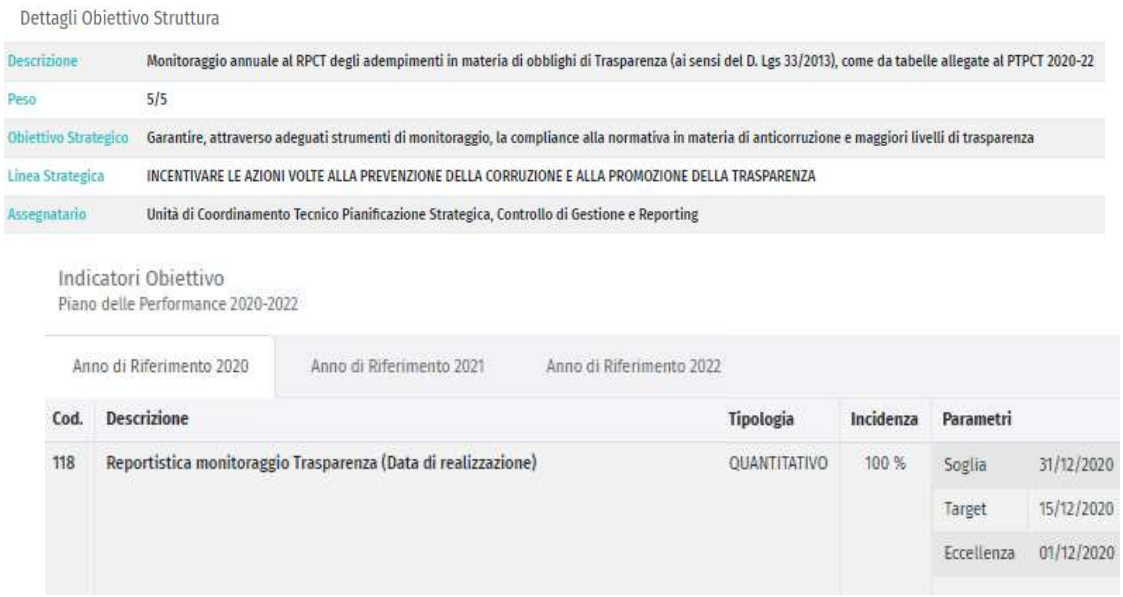
1. la definizione, l'assegnazione e l'eventuale delega degli obiettivi;
2. la visione unitaria di tutti gli obiettivi assegnati al singolo ed alle strutture organizzative;
3. il monitoraggio *in itinere* degli obiettivi;
4. la rendicontazione con autovalutazione dei risultati raggiunti per ciascun obiettivo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

5. la validazione degli obiettivi da parte dei soggetti responsabili assegnatari;
6. la valutazione finale degli obiettivi da parte del Direttore Generale;
7. il calcolo della Performance Organizzativa delle Strutture dell'Ateneo;
8. la valutazione del comportamento organizzativo dei singoli dipendenti da parte dei soggetti responsabili;
9. il calcolo del punteggio di Performance Individuale.

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

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

Sezione della Piattaforma UniPerformance



Dettagli Obiettivo Struttura

Descrizione	Monitoraggio annuale al RPCT degli adempimenti in materia di obblighi di Trasparenza (ai sensi del D. Lgs 33/2013), come da tabelle allegate al PTPCT 2020-22
Peso	5/5
Obiettivo Strategico	Garantire, attraverso adeguati strumenti di monitoraggio, la compliance alla normativa in materia di anticorruzione e maggiori livelli di trasparenza
Linea Strategica	INCENTIVARE LE AZIONI VOLTE ALLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E ALLA PROMOZIONE DELLA TRASPARENZA
Assegnatario	Unità di Coordinamento Tecnico Pianificazione Strategica, Controllo di Gestione e Reporting

Indicatori Obiettivo

Piano delle Performance 2020-2022

Anno di Riferimento 2020 | Anno di Riferimento 2021 | Anno di Riferimento 2022

Cod.	Descrizione	Tipologia	Incidenza	Parametri	
118	Reportistica monitoraggio Trasparenza (Data di realizzazione)	QUANTITATIVO	100 %	Soglia	31/12/2020
				Target	15/12/2020
				Eccellenza	01/12/2020

2. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E GLI OBIETTIVI INDIVIDUALI

Come precisato nelle *Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale* del dicembre 2019, occorre – sin da subito - chiarire che obiettivi della struttura (performance organizzativa) e obiettivi (individuali) del dirigente e/o del dipendente sono due "entità" distinte:

- gli ***obiettivi di performance organizzativa*** rappresentano i "traguardi" cui tutte le componenti dell'Ateneo sono chiamate a contribuire, oppure riguardano i componenti di una struttura/ufficio/team che complessivamente sono chiamati a perseguire un risultato atteso.
- gli ***obiettivi individuali*** sono obiettivi assegnati specificamente al Dirigente o al dipendente, il quale è l'unico soggetto chiamato a risponderne; essi possono essere collegati agli obiettivi della struttura (andando, ad esempio, ad enucleare il contributo specifico richiesto al singolo), ma possono anche fare riferimento ad attività di esclusiva responsabilità del Dirigente/dipendente e non collegate a quelle della struttura (es. incarichi ad personam).

In questa prospettiva, la Performance Organizzativa può fare riferimento all'Ente nel suo complesso, e/o all'Unità/Struttura organizzativa, e/o al gruppo di lavoro ed è direttamente collegata alla mission definita nel Piano Strategico. Comprende sia le attività istituzionali dell'Ateneo sia quelle tecnico-gestionali, tenendo conto degli indicatori che derivano dalle procedure ANVUR della Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) e dall'Autovalutazione, Valutazione periodica e Accreditamento (AVA).

Essa può avere ad oggetto, in linea con quanto previsto dall'art. 8 del D. Lgs. 150/2009 ss.mm.ii., risultati di:

- *outcome*;
- piani/programmi strategici;
- attività/servizi/progetti;
- *customer satisfaction*;
- capacità organizzativa.

La Performance Organizzativa di Ateneo si articola in:

- Performance organizzativa istituzionale;
- Performance organizzativa di struttura.

2.1. **Performance organizzativa istituzionale**

La performance organizzativa istituzionale rappresenta la prestazione dell'Ateneo nel suo complesso ed è volta a fornire una misura dell'andamento dell'intera organizzazione. La valutazione della performance istituzionale si basa sulla capacità dell'organizzazione di promuovere e realizzare le politiche strategiche di Ateneo (ricerca, didattica, internazionalizzazione, terza missione, sostenibilità) che sono state definite dagli Organi di Governo all'interno del Piano Strategico di Ateneo.

La *performance organizzativa istituzionale* viene valutata tramite il grado di conseguimento di obiettivi, indicatori e target definiti dai vertici dell'Ateneo e collegati alle politiche strategiche così come agli indicatori di sistema definiti a livello ministeriale ovvero mediante i risultati utilizzati dal MIUR per l'assegnazione di fondi e di punti organico.

A titolo esemplificativo e non tassativo, il raccordo tra i principali indicatori ministeriali e le linee strategiche d'Ateneo è rappresentato nello schema di seguito riportato.

Raccordo tra i principali indicatori ministeriali e le linee strategiche d'Ateneo

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ISTITUZIONALE D'ATENEO	
LS. 1. Migliorare l'offerta formativa attraverso processi di innovazione della didattica	•**Indicatori PRO3** (indicatori scelti per la programmazione triennale)
LS. 2. Accrescere la qualità della ricerca ed il suo finanziamento	•**Indicatori PRO3** (indicatori scelti per la programmazione triennale) •**VQR** (indicatori)
LS. 3. Supportare la valorizzazione dei prodotti della ricerca, la didattica aperta e le attività di public engagement (terza missione e impatto sociale)	•**Indicatori PRO3** (indicatori scelti per la programmazione triennale) •**Capacità di attrazione di risorse esterne**
LS. 4. Favorire l'efficienza gestionale, il potenziamento delle infrastrutture, il miglioramento dei servizi, promuovendo l'ascolto dell'utenza e il benessere organizzativo	•**FFO** (Peso della quota premiale di Ateneo rispetto al totale) •**Sostenibilità economico-finanziaria (ISEF)** (superiore a 1) •**Indebitamento** (indice di indebitamento) •**Spese del personale** (indice delle spese per il personale) •**Sostenibilità**

Gli Organi di Governo dell'Ateneo possono definire un numero limitato di obiettivi di performance organizzativa istituzionale collegati alla premialità di risultato, in ragione della loro rilevanza. Gli obiettivi da raggiungere e gli indicatori da utilizzare per la misurazione della *performance organizzativa istituzionale* vengono individuati annualmente, conformemente alle linee strategiche, nell'ambito del *Piano Integrato della Performance* e/o con specifico provvedimento del Rettore, il quale può - in ogni caso - anche disporre successive modifiche e integrazioni nel rispetto dei tempi previsti dal Ciclo della Performance.

2.2. **Performance organizzativa di struttura**

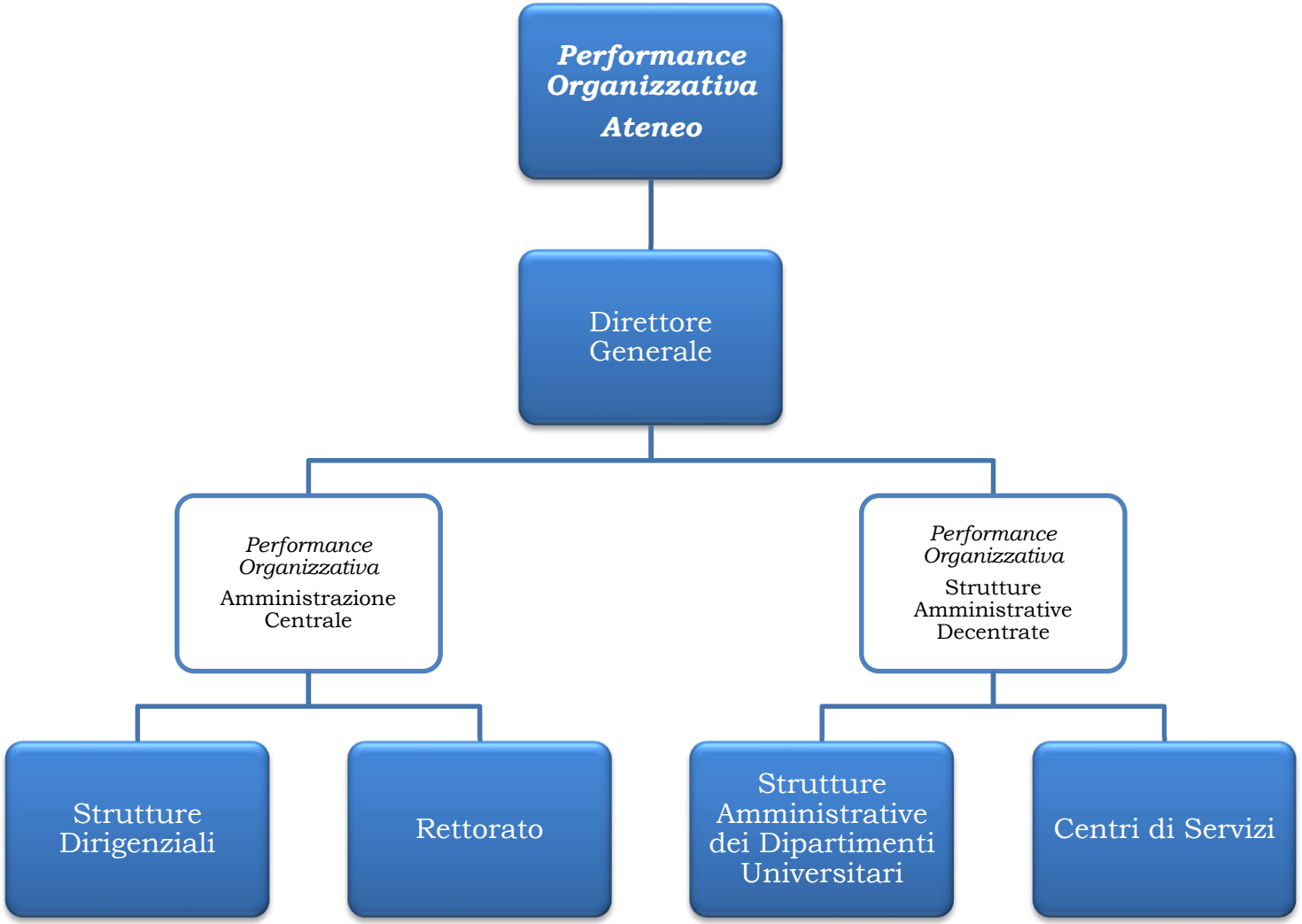
La performance organizzativa di struttura è la declinazione della performance che l'Ateneo intende ottenere attraverso le articolazioni della sua struttura organizzativa. In particolare, gli obiettivi e le azioni per il raggiungimento delle linee strategiche definite dalla *Governance* di Ateneo sono attuati dal Direttore Generale attraverso la Struttura Gestionale dell'Ateneo.

La Struttura Gestionale dell'Ateneo è costituita da:

- **Struttura di vertice:** Direttore Generale;
- **Strutture di primo livello**: Strutture Dirigenziali, Rettorato, Strutture Amministrative dei Dipartimenti universitari, Centri di Servizi, Strutture Interdipartimentali di Raccordo (SIR);
- **Strutture di secondo livello**: Unità di Coordinamento Tecnico, Segreterie Generali, Segreterie Tecniche, Segreterie dipartimentali, Unità Organizzative ed equiparate. Nell'attuale Organigramma di Ateneo le Unità di Coordinamento Tecnico, le Segreterie Generali e le Segreterie Tecniche, ove attivate, sono sovraordinate alla Unità Organizzative;
- **Strutture di terzo livello**: Unità operative ed equiparate.

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

ORGANIGRAMMA DI ATENEO VALIDO PER LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA



2.2.1 La Performance Organizzativa dei Dipartimenti Universitari

Nel corso dell'anno 2019, i Dipartimenti sono stati chiamati, per la prima volta, a definire un proprio Piano Triennale di Dipartimento per il triennio 2020-2022, contenente i principali obiettivi che loro stessi si prefiggono di raggiungere in coerenza con le strategie e le azioni contenute nel Piano Strategico di Ateneo e con la Programmazione Triennale MIUR.

I Piani vengono aggiornati con cadenza almeno annuale e sono sottoposti a monitoraggio periodico per la verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi proposti.

La realizzazione di tali piani incide sulla performance organizzativa dei Dipartimenti universitari, soprattutto per le dimensioni della ricerca, della didattica e della terza missione ed è utile per la ripartizione dei fondi destinati alle strutture decentrate dell'Ateneo, come indicati nel paragrafo 1.4 del presente Sistema.

In questa prospettiva, il *Piano della Performance* individua - tra gli altri - gli obiettivi operativi di efficienza gestionale che, supportando le attività di ricerca, didattica e terza missione, contribuiscono alla Performance Organizzativa del Dipartimento e, pertanto, incidono sulla premialità di risultato del personale tecnico-amministrativo afferente.

2.3. **Le modalità di definizione degli obiettivi**

La corretta definizione degli obiettivi è un passaggio fondamentale per l'intero ciclo della performance. Per raggiungere i risultati e le prestazioni attese è, pertanto, necessario che il sistema di obiettivi scelto dall'Ateneo sia in grado di rappresentare e guidare le diverse azioni di miglioramento in modo sinergico, complementare ed equilibrato.

Come previsto dalle Linee Guida ANVUR gli obiettivi:

- non devono essere vaghi, generici, ovvi;
- devono essere chiari e comprensibili a un soggetto esterno;
- non devono coincidere con lo svolgimento delle attività;
- devono essere in grado di mobilitare le energie delle persone coinvolte;

- devono essere verificabili, nel senso che deve essere prevista una modalità di osservazione del grado di raggiungimento;
- devono essere suscettibili di misurazione;
- devono essere coerenti tra di loro, riconducibili a un disegno strategico unitario;
- devono essere sostenibili sia rispetto alle risorse umane (numero, competenze), sia rispetto ai supporti tecnici disponibili (banche dati, sistemi informativi), sia rispetto alle eventuali risorse addizionali anche finanziarie necessarie per il loro conseguimento, sia infine rispetto all'orizzonte temporale previsto.

> Il decreto legislativo del 25 maggio 2017, n. 74, ha introdotto, a partire dal ciclo di gestione della performance 2018-2020, una nuova articolazione degli obiettivi prevedendo la definizione di obiettivi specifici, programmati dalle singole amministrazioni su base triennale, in coerenza con gli obiettivi generali determinati con apposite linee guida adottate con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri. Fino al ciclo di gestione della performance 2017-2019 era, invece, prevista la definizione di obiettivi strategici. In attesa dell'emanazione delle specifiche linee guida da parte della Presidenza del Consiglio dei Ministri in attuazione di quanto sopra, l'Ateneo mantiene la precedente nomenclatura e la connessione diretta con il Piano Strategico.

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

a) Obiettivi strategici

Obiettivi che l'Ateneo si prefigge per realizzare con successo la propria missione. Fanno riferimento a un orizzonte temporale pluriennale e sono identificati nel *Piano Strategico di Ateneo*. Da essi promanano gli *obiettivi istituzionali* e gli *obiettivi operativi*.

b) Obiettivi istituzionali

Obiettivi fortemente ancorati alle Linee Strategiche di Ateneo, il cui raggiungimento è responsabilità dell'Ateneo nel suo complesso. Detti obiettivi vengono approvati dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore.

c) Obiettivi operativi

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

In questa prospettiva, gli *obiettivi operativi* sono articolati in:

- ***di struttura***, assegnati alla singola Struttura;

- ***trasversali***, assegnati a più strutture, con l'indicazione della Struttura organizzativa responsabile, in genere caratterizzata dall'attribuzione di una ponderazione più alta al comune obiettivo trasversale, rispetto a quella conferita alle altre strutture coinvolte;

- ***di customer satisfaction*** che, attraverso indagini sul grado di soddisfazione dell'utenza, consentono di valutare la coerenza tra la qualità dei servizi erogati e le esigenze dell'utenza stessa;

- ***comuni a più strutture***, che attengono, ad esempio, alla prevenzione della corruzione e alla promozione di maggiori livelli di trasparenza;

- ***di progetto*** (detti anche "progetto obiettivo"), volti a migliorare l'efficienza dell'Ateneo e/o delle sue articolazioni organizzative, secondo la tempistica prevista dal medesimo progetto e possono essere finanziati anche con l'utilizzo delle risorse previste dal CCNL e dalla contrattazione integrativa.

I risultati di tutte le rilevazioni di *customer satisfaction* sono riportati in una breve relazione pubblicata annualmente sul sito di Ateneo nella sezione performance o, in alternativa, pubblicati per estratto dai documenti del ciclo della performance.

2.4. **Assegnazione degli obiettivi operativi**

Gli obiettivi operativi sono assegnati dal Direttore Generale, con proprio provvedimento e/o inseriti nel Piano Integrato della Performance, alle Strutture di I Livello e possono essere delegati in cascata dalla Struttura assegnataria a quella da essa dipendente, arrivando alle strutture di terzo livello. Un responsabile può, quindi, decidere di mantenere un obiettivo a livello della propria struttura o delegarlo alla unità sottoposta.

Anche per l'anno 2022, in via sperimentale, previa delega del Direttore Generale, i Dirigenti e i Responsabili di Segreterie Generali,

Segreterie Tecniche o Unità di Coordinamento Tecnico del Rettorato e della Strutture Dirigenziali in cui il DG è Dirigente *ad interim*, possono attribuire ulteriori obiettivi alle strutture di propria competenza. L'assegnazione avviene tramite piattaforma *Uniperformance*, in coerenza con l'impostazione seguita per il medesimo anno nel PIP, con un peso dell'obiettivo/indicatore non superiore a 3.

Struttura che riceve gli obiettivi	**Soggetto che assegna gli obiettivi**
Strutture di I Livello (Strutture Amministrative dei Dipartimenti Universitari/Strutture Interdipartimentali di Raccordo/Centri di Servizi/Rettorato/Strutture Dirigenziali)	Direttore Generale
Strutture di II Livello delle Strutture Dirigenziali	Direttore Generale/Dirigente o Superiore Gerarchico[2]
Strutture di III livello delle Strutture Dirigenziali	Resp. Strutture di II livello

2.5. **Obiettivi individuali**

Gli obiettivi individuali del Direttore Generale sono assegnati dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Rettore, mentre quelli dei Dirigenti sono assegnati dal Direttore Generale. Il Direttore Generale, sentito il Responsabile della Struttura di riferimento, potrà – inoltre - assegnare eventuali obiettivi individuali al personale TA dell'Ateneo.

Anche per l'anno 2022, in via sperimentale, previa delega del Direttore Generale, i Dirigenti e i Responsabili di Segreterie Generali, Segreterie Tecniche o Unità di Coordinamento Tecnico del Rettorato e della Strutture Dirigenziali in cui il DG è Dirigente *ad interim*, possono attribuire obiettivi individuali al personale afferente alle strutture di competenza. L'assegnazione avviene tramite piattaforma *Uniperformance*, con un peso dell'obiettivo/indicatore non superiore a 3.

[2] In presenza di Unità di Coordinamento Tecnico, Segreterie Generali o Segreterie Tecniche, i responsabili di queste strutture possono delegare gli obiettivi alle unità organizzative sottostanti.

Soggetto che riceve gli obiettivi	Soggetto che assegna gli obiettivi
Direttore Generale	C.d.A. su proposta del Rettore
Dirigenti	Direttore Generale
Personale T.A.	Direttore Generale o, in via sperimentale, Dirigente o Superiore Gerarchico, d'intesa con il Direttore Generale

Resta fermo che per le modalità di definizione si farà riferimento al quanto previsto nel paragrafo precedente.

2.6. **Il monitoraggio in corso d'esercizio**

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

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

Ai fini della rendicontazione in itinere il Responsabile dell'obiettivo o il Delegato redige sulla piattaforma informatica *UniPerformance* (già piattaforma S.I.P.), per ciascun obiettivo, una relazione in cui è riportato lo stato di avanzamento di ciascun obiettivo, ovvero i risultati intermedi raggiunti e l'eventuale scostamento negativo o positivo rispetto al target definito.

Per gli obiettivi di *customer satisfaction*, la cui misurazione è legata a fonti esterne (quali ad esempio le indagini del progetto *Good Practice* o del *Consorzio Almalaurea*), l'*Unità di Coordinamento Tecnico Pianificazione Strategica Controllo di Gestione Reporting* provvede a inserire in piattaforma gli esiti del monitoraggio per ciascuna struttura interessata sulla base dei dati acquisiti dalle fonti esterne definite per tali obiettivi all'interno del *Piano Integrato della Performance*.

Laddove dal monitoraggio si ravvisi la necessità di una rimodulazione degli obiettivi di performance (organizzativi e/o individuali), il Responsabile della Struttura assegnataria di obiettivi o il Dirigente

interessato potrà presentare apposita richiesta motivata al Direttore Generale.

Il Direttore Generale, esaminate le risultanze del monitoraggio degli obiettivi organizzativi ed individuali e le relative richieste presentate dai Responsabili delle Strutture interessate, con proprio decreto, stabilisce gli obiettivi da rimodulare e quelli da eliminare.

Il monitoraggio in corso d'esercizio interessa anche la performance organizzativa istituzionale. A tal fine l'*Unità di Coordinamento Tecnico Pianificazione Strategica Controllo di Gestione Reporting* provvede a monitorare lo stato di avanzamento degli indicatori di sistema, per consentire l'individuazione di eventuali criticità e favorire la definizione di possibili interventi correttivi da parte della Governance. Il Rettore esaminate le risultanze del monitoraggio con proprio decreto, stabilisce gli obiettivi di performance istituzionale da rimodulare e quelli da eliminare.

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

2.7. **Il processo di valutazione della performance organizzativa e degli obiettivi individuali**

Ogni Dirigente o Responsabile di Struttura assegnataria di obiettivi compila annualmente le schede di rendicontazione finale degli obiettivi operativi che gli sono stati assegnati, esprimendo un giudizio di autovalutazione sui risultati raggiunti, e vigila che la stessa attività sia svolta anche dalle eventuali unità di livello inferiore che li hanno ricevuti in delega.

In fase di rendicontazione finale, il Delegato dell'obiettivo, laddove previsto, esprime un giudizio di autovalutazione sul risultato raggiunto, che verrà successivamente validato dal Responsabile dell'obiettivo stesso.

La responsabilità dell'effettiva gestione degli strumenti di valutazione e dell'efficace misurazione dei risultati della Performance Organizzativa è comunque, in via definitiva, attribuita al Direttore Generale che, al

termine della fase di rendicontazione finale effettua, per ciascun obiettivo, la valutazione finale del risultato raggiunto.

Parimenti i Dirigenti ed il personale T.A. eventualmente assegnatari di obiettivi individuali procedono alla rendicontazione finale secondo le modalità sopra descritte.

La valutazione finale degli obiettivi individuali assegnati ai Dirigenti e al personale T.A. è effettuata dal Direttore Generale.

Anche per l'anno 2022, in via sperimentale, previa delega del Direttore Generale, la valutazione finale degli obiettivi individuali potrà essere effettuata anche dai Dirigenti e dai Responsabili di Segreterie Generali, Segreterie Tecniche o Unità di Coordinamento Tecnico del Rettorato e della Strutture Dirigenziali in cui il DG è Dirigente *ad interim*.

La valutazione complessiva della performance organizzativa e degli obiettivi individuali sarà, poi, certificata dal Nucleo di Valutazione che effettua il controllo *ex-post* sull'effettivo raggiungimento degli obiettivi dichiarati, validando annualmente la Relazione sulla Performance (art.14 c.4 D.lgs. 150/2009).

2.8. **La misurazione dei risultati**

Per poter misurare (a fine periodo) l'effettivo risultato ottenuto su un obiettivo, in fase di pianificazione, occorre assegnare un indicatore a ciascun obiettivo e declinarlo, a partire dalla relativa *baseline*, nei cosiddetti livelli di raggiungimento attesi, secondo la seguente classificazione:

- **Soglia**: livello di raggiungimento minimo atteso per l'elemento oggetto di valutazione, tale da cominciare a considerare positiva la prestazione; al di sotto di questo valore il risultato atteso non si considera raggiunto;
- **Target**: livello per il quale per l'elemento oggetto di valutazione si considera pienamente raggiunto (corrispondente ad un livello sfidante ma sostenibile);
- **Superiore al target:** livello di raggiungimento dell'elemento oggetto di valutazione superiore alle attese (ambizioso ma non impossibile).

La misura dell'effettivo grado di raggiungimento, in funzione delle caratteristiche dell'obiettivo, potrà essere:

- **Quantitativa**: ove il risultato atteso è determinato dalla misurazione di una variabile di tipo numerico, definita in fase di pianificazione.
- **Qualitativa**: ove non essendo possibile individuare indicatori numerici, oppure questi rappresentino e sintetizzino in modo solo parziale il livello di prestazione reso, il valutatore dovrà esprimere un giudizio qualitativo (il più possibile basato su parametri osservabili e oggettivi) che tenga complessivamente conto degli elementi indicati nei diversi livelli di raggiungimento attesi, esplicitamente definiti in sede di pianificazione.

In funzione dell'effettivo livello di raggiungimento rispetto alle attese, ad ogni obiettivo viene associato un punteggio su una scala 0-100.

Ai fini della misurazione a ciascun obiettivo possono essere associati uno o più indicatori, a ciascuno dei quali potrà essere assegnato un peso.

2.8.1. Indicatori quantitativi

In caso di indicatori di tipo quantitativo, ovvero basati su elementi numerici misurabili, il livello di raggiungimento viene determinato linearmente in funzione del risultato ottenuto rispetto ai valori:

Indicatori di tipo quantitativo

Livello di raggiungimento	Descrizione	Punteggio
< Soglia	risultato atteso non raggiunto	0
Soglia	raggiungimento del risultato minimo atteso	50
Target	risultato atteso raggiunto	80
Superiore al Target	raggiungimento del risultato superiore alle attese	100

2.8.1.1. Indicatori Temporali

All'interno della categoria di indicatori quantitativi rientrano anche quelli temporali, i quali misurano la prestazione in base all'esecuzione di determinate attività entro una scadenza. Tali indicatori possono essere utilizzati nel caso in cui il rispetto della tempistica è fondamentale per il buon andamento dell'azione amministrativa.

Per gli indicatori temporali si prevedono i seguenti livelli di raggiungimento:

Indicatori di tipo quantitativo-temporale

Livello di raggiungimento	**Descrizione**	**Punteggio**
< Soglia	Attività non effettuata nei tempi previsti	0
Soglia	Attività conclusa entro la data soglia	50
Target	Attività conclusa alla data target	80
Superiore al Target	Attività conclusa prima della data target	100

Qualora il mero raggiungimento dell'indicatore temporale non misuri il reale grado di efficacia e/o efficienza dell'azione amministrativa, a tale indicatore ne verrà associato – già in sede di pianificazione - uno di tipo qualitativo.

Resta fermo che la data di realizzazione di tutti gli obiettivi con indicatori temporali deve scaturire da strumenti che garantiscano la data certa (protocollo informatico, e-mail istituzionale, pec, marca temporale, inserimento nella piattaforma informatica *Uniperfomance*, ecc.). Di tale elemento si tiene conto all'atto della valutazione finale dell'obiettivo.

2.8.2. Indicatori di customer satisfaction

La misurazione attraverso indicatori di *customer satisfaction* è effettuata sulla base delle rilevazioni di efficacia percepita tramite i risultati del Progetto *Good Practice* e delle rilevazioni del Consorzio *Almalaurea* sul profilo dei laureati.

Tali indicatori, dettagliati annualmente nel *Piano Integrato della Performance*, sono espressi in termini di miglioramento/mantenimento dei livelli di qualità percepita su una serie di servizi erogati dall'Ateneo e sulla soddisfazione dei laureandi complessivamente soddisfatti del corso di laurea.

Già a partire dal 2020, i risultati delle indagini di *customer satisfaction* sono stati inseriti come obiettivi di Performance Organizzativa delle diverse strutture e, per effetto del meccanismo "a cascata", discendono su tutti i collaboratori.

In particolare, gli esiti del progetto *Good Practice* rilevano gli indicatori di obiettivi di *customer* dei Dipartimenti Amministrativi e di alcuni Centri di Servizio, mentre i questionari Almalaurea quelli dei Dipartimenti.

2.8.3. Indicatori qualitativi

Per gli indicatori di tipo qualitativo, il valutatore dovrà esprimere un giudizio qualitativo tenendo complessivamente conto degli elementi indicati nei diversi livelli di raggiungimento attesi.

Indicatori di tipo qualitativo

Livello di raggiungimento	Descrizione	Punteggio
< Soglia	Insufficiente	0
Soglia	Sufficiente	50
Target	Buono	80
Superiore al Target	Ottimo	100

2.9. Il calcolo del punteggio di performance organizzativa e degli obiettivi individuali

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

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

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

$$PS = \frac{\sum_i^N \sum_j^{\mathrm{n}} (P_{i,j} * \mathrm{W}_{i,j}) * IR_i}{\sum_i^N IR_i}$$

PS= punteggio complessivo di Performance Organizzativa di struttura
N = numero di obiettivi assegnati alla struttura
IR_i = importanza relativa dell'i-esimo obiettivo
n= numero di indicatori dell'i-esimo obiettivo
$P_{i,j}$ = punteggio i-esimo obiettivo j-esimo indicatore
$W_{i,j}$= peso in percentuale del j-esimo indicatore

Per ogni dipendente, nel calcolo del punteggio della performance organizzativa, si terrà conto del PS riferito alla struttura organizzativa apicale alla quale questi appartiene e che ha avuto in assegnazione gli obiettivi dal Direttore Generale, prescindendo dall'eventuale delega effettuata.

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

$$OI = \frac{\sum_i^N \sum_j^{\mathrm{n}} (P_{i,j} * \mathrm{W}_{i,j}) * IR_i}{\sum_i^{\mathrm{N}} IR_i}$$

OI = punteggio complessivo degli obiettivi individuali
N = numero di obiettivi individuali
IR_i = importanza relativa dell'i-esimo obiettivo individuale
n= numero di indicatori dell'i-esimo obiettivo individuale
$P_{i,j}$ = punteggio i-esimo obiettivo j-esimo indicatore
$W_{i,j}$= peso in percentuale del j-esimo indicatore

2.10. **Progetti-Obiettivo**

Il Piano della Performance può prevedere l'attivazione di specifici "progetti-obiettivo", volti a migliorare l'efficienza dell'Ateneo e/o delle sue articolazioni organizzative, secondo la tempistica prevista dal

medesimo progetto. I "progetti-obiettivo" possono essere finanziati anche con l'utilizzo delle risorse previste dal CCNL e dalla contrattazione integrativa.

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

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

La proposta di "progetto-obiettivo" dovrà:

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

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

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

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

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

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

Ulteriori aspetti di dettaglio potranno essere disciplinati da provvedimenti successivi del Direttore generale. Nella Relazione sulla Performance si dà specificatamente conto dei risultati di ciascun "progetto-obiettivo", così come avviene per tutti gli obiettivi di performance organizzativa inclusi nel Piano della performance.

3. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale è l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dall'individuo che opera nell'organizzazione.

In particolare, le dimensioni che compongono la performance individuale sono:

- i ***risultati***, riferiti agli obiettivi annuali inseriti nel Piano della Performance, a loro volta distinguibili in:

    - risultati raggiunti attraverso attività e progetti di competenza dell'unità organizzativa di diretta responsabilità o appartenenza;
    - risultati dell'amministrazione nel suo complesso o dell'unità organizzativa sovraordinata cui il valutato contribuisce;
    - risultati legati ad eventuali obiettivi individuali specificamente assegnati;

- i ***comportamenti,*** che attengono al "come" un'attività viene svolta da ciascuno, all'interno dell'amministrazione. Nell'ambito della valutazione dei comportamenti dei Dirigenti/Responsabili di Struttura, una specifica rilevanza viene attribuita alla capacità di valutazione dei propri collaboratori.

Da quanto sopra si evince che la performance individuale e la performance organizzativa presentano dei punti di contatto. In particolare, per i Dirigenti e il personale responsabile di un'unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità, l'art. 9 del d.lgs. 150/2009, stabilisce che il grado di raggiungimento degli obiettivi della struttura organizzativa di diretta responsabilità (performance organizzativa) contribuisce, in maniera prevalente, alla valutazione della performance individuale del dirigente, in quanto responsabile ultimo dell'ambito organizzativo cui si riferiscono. La stessa rilevanza non è, invece, prevista per il personale non dirigenziale per il quale il comma 2 del medesimo art. 9 prevede che la misurazione e la valutazione della performance individuale siano collegate al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali e alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

La valutazione della performance individuale viene effettuata sul personale che ha svolto almeno il 49% dei giorni lavorativi previsti dal proprio contratto di lavoro individuale, anche in ragione di condizioni

oggettive ed indipendenti dalla volontà del lavoratore (ad esempio "pensionamento"), con un minimo di 30 giorni effettivamente svolti nell'anno.

Qualora il dipendente, nel corso dell'anno di riferimento, sia stato trasferito ad altra Struttura, la valutazione della performance individuale del medesimo verrà effettuata:

- per quanto concerne la Performance Organizzativa, la valutazione consisterà nella media pesata del punteggio riferito alla performance delle due Strutture organizzative (PS), presso le quali il dipendente ha lavorato, utilizzando come pesi le giornate lavorative presso ciascuna di esse.
- per quanto concerne il Comportamento Organizzativo, dal Responsabile della Struttura organizzativa apicale a cui il valutato risulta assegnato al 31 dicembre, previa consultazione del Responsabile della Struttura organizzativa di precedente afferenza;

Il dipendente che ha svolto, invece, servizio per più strutture (es. 50% attività su altra struttura, incarichi *ad interim*), mantenendo l'afferenza ad una struttura, è valutato dal Responsabile della Struttura di afferenza, il quale coinvolgerà l'altro Responsabile di struttura prima di procedere alla valutazione.

3.1. **La valutazione del Direttore Generale**

La Performance individuale del Direttore Generale è determinata secondo quanto previsto nella tabella seguente:

PERFORMANCE INDIVIDUALE ***Direttore Generale*** (100%)	**Valutazione di Risultato** (70%)	Performance Organizzativa Istituzionale	10%
		Performance organizzativa dell'Amministrazione Centrale	25%
		Performance organizzativa delle Strutture Decentrate	5%
		Obiettivi di customer*	5%
		Obiettivi individuali	25%
	Valutazione Comportamento (30%)	Comportamento Organizzativo	30%

*Si precisa che, in caso di mancata assegnazione di obiettivi di customer, il peso percentuale degli obiettivi individuali sarà pari al 30%.

Per l'anno 2022, l'Ateneo prosegue sulla strada di una crescente attenzione al grado di soddisfazione degli utenti, inserendo un collegamento più diretto degli esiti delle rilevazioni di *customer satisfaction* alla premialità del Direttore Generale attraverso l'inserimento di una nuova componente "*obiettivi di customer satisfaction*" nella valutazione di risultato della Performance individuale (in via sperimentale pari al 5%) e la conseguente ridefinizione dei relativi pesi.

La Valutazione del Direttore Generale è approvata dal Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo, su proposta del Nucleo di Valutazione, secondo quanto di seguito specificato.

Le attività e i risultati conseguiti sono esposti dal Direttore Generale in una apposita Relazione annuale, da redigere nei primi mesi dell'anno successivo. Nella Relazione il Direttore Generale dà conto delle attività svolte, secondo gli indicatori, i target e i risultati attesi previsti. La Relazione è accompagnata da schede di rendicontazione dei risultati e di autovalutazione sul grado di raggiungimento dei singoli obiettivi

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

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

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

0 – nessun contributo

1 – contributo inferiore alle aspettative

2 – contributo sufficiente in relazione alle aspettative

3 – contributo positivo in relazione alle aspettative

4 – contributo molto positivo in relazione alle aspettative

5 – contributo decisamente superiore alle aspettative

L'utilizzo del punteggio 5 è attribuibile ad un massimo di 3 (tre) comportamenti. Il livello 5 contraddistingue comportamenti particolarmente al di sopra delle aspettative in relazione al contenuto del singolo indicatore.

Il punteggio 4 e il punteggio 1 sono accompagnati dalle sintetiche motivazioni che giustificano il giudizio. Il punteggio 5 e il punteggio 0 sono motivati in modo tale da sottolineare le evidenze a sostegno del giudizio.

Il punteggio del comportamento organizzativo - espresso in termini percentuali - si ottiene dal rapporto "punteggio ponderato totale derivante dai giudizi"/"punteggio di riferimento"*100; il "punteggio di riferimento" è individuato nel valore di 350 (valore intermedio tra il totale ottenuto nel caso di attribuzione di punteggio 3 a tutti i criteri e il totale ottenuto nel caso di attribuzione del punteggio 4 a tutti i criteri).

Il Direttore Generale partecipa a questa fase esprimendo un giudizio di autovalutazione sul proprio comportamento organizzativo attraverso la compilazione dell'apposita scheda di cui sopra ed elabora una breve relazione attraverso la quale descrive i principali eventi critici che ha affrontato nell'anno di riferimento con le competenze ed i comportamenti di particolare rilevanza necessari per affrontare dette criticità. Il Direttore Generale invia la Relazione e le relative schede al Nucleo di Valutazione e per conoscenza al Rettore.

Il Nucleo di Valutazione propone, quindi, al C.d.A., sentito il Rettore (in particolare per la parte di comportamento organizzativo), la valutazione della performance organizzativa, degli obiettivi individuali e del comportamento organizzativo del Direttore Generale.

Il Direttore Generale può adire le procedure di conciliazione, previste al successivo paragrafo 5.1., entro quindici giorni dal ricevimento della delibera di valutazione adottata dal Consiglio di Amministrazione.

L'accettazione della valutazione (anche per decorso del termine di cui sopra) o la delibera del C.d.A. in ordine all'eventuale conciliazione determina la conclusione della procedura valutativa.

3.2. **La valutazione dei Dirigenti**

La Performance individuale dei Dirigenti - siano essi a tempo indeterminato o a contratto - è valutata con i seguenti pesi:

PERFORMANCE INDIVIDUALE Dirigenti (100%)	Valutazione di Risultato (70%)	Performance organizzativa istituzionale	7%
		Performance organizzativa della Struttura di pertinenza	28%
		*Obiettivi di customer**	5%
		Obiettivi individuali	30%
	Valutazione Comportamento (30%)	Comportamento Organizzativo	30%

*Si precisa che, in caso di mancata assegnazione di obiettivi di customer, il peso percentuale della performance organizzativa della Struttura di pertinenza sarà pari al 33%.

Per l'anno 2022, come per il Direttore Generale, anche per i Dirigenti, è stata inserita una nuova componente della Performance individuale legata ai risultati degli obiettivi di *customer satisfaction*, con un corrispondente peso pari, in via sperimentale, al 5%.

La valutazione del comportamento organizzativo dei Dirigenti si effettua con la stessa scheda e con le stesse modalità descritte nel paragrafo 3.1.

3.3. **La valutazione dei responsabili di Strutture di secondo livello e di tutte le Elevate Professionalità**

La performance individuale del personale EP e del personale responsabile di Struttura di secondo livello, siano essi a tempo indeterminato o a contratto, è valutata con i seguenti pesi:

PERFORMANCE INDIVIDUALE Personale EP/Responsabili di Strutture di II Livello (100%)	**Valutazione di Risultato** (60%)	Performance organizzativa istituzionale	5%
		Performance organizzativa della Struttura I livello di afferenza	35%
		Obiettivi individuali	20%*
	Valutazione Comportamento (40%)	Valutazione Comportamento	40%

*Si precisa che, in caso di mancata assegnazione di obiettivi individuali, il peso percentuale degli obiettivi di performance organizzativa di struttura, per la valutazione del suddetto personale, sarà pari al 55%.

Più in dettaglio, la valutazione della performance organizzativa e degli eventuali obiettivi individuali del personale EP e dei responsabili di Struttura di secondo livello è effettuata secondo quanto previsto al paragrafo 2.7.

Per quanto riguarda, invece, la valutazione del comportamento organizzativo, essa è effettuata:

- dal Dirigente, sentito il responsabile diretto del valutato, per il personale in servizio presso le strutture di competenza;
- dal Direttore di Dipartimento/Presidente della struttura interdipartimentale di raccordo/Presidente del Centro, per i dipendenti in servizio presso le Strutture Decentrate di Ateneo, ivi compresi i segretari amministrativi.
- dal Direttore Generale, d'intesa con il Rettore, con riferimento ai Responsabili di Segreteria Generale (SG), Segreteria Tecnica (ST), Unità di Coordinamento Tecnico (UCT) e Unità Organizzativa.
- dal Direttore Generale, per il personale in servizio presso le strutture organizzative non rientranti nelle precedenti ipotesi, sentiti i loro superiori diretti, ove presenti.

Anche per l'anno 2022, in via sperimentale, con riferimento alle Strutture Dirigenziali nelle quali il D.G. svolge le funzioni di Dirigente (anche *ad interim*) e alle Strutture Organizzative del Rettorato - il Direttore Generale potrà delegare la valutazione del comportamento dei Responsabili di Unità Organizzativa (o equiparata) ai Responsabili di Segreteria Generale (SG), Segreteria Tecnica (ST), Unità di Coordinamento Tecnico (UCT) di rispettiva afferenza. Il Direttore Generale potrà, sempre e in ogni tempo, revocare tale delega e/o avocare a sé la valutazione anche solo di parte del suddetto personale.

La valutazione del comportamento organizzativo viene effettuata attraverso la compilazione di una **scheda di valutazione** (che si riporta in allegato) articolata in categorie di comportamento. Ogni categoria di comportamento ed ogni indicatore all'interno della singola categoria è pesato in relazione alla rilevanza attribuita.

La scala di punteggi su ogni *item* va da 0 a 4, con il significato seguente:

0 – nessun contributo

1 – contributo inferiore alle aspettative

2 – contributo sufficiente in relazione alle aspettative

3 – contributo positivo in relazione alle aspettative

4 – contributo superiore alle aspettative

Il punteggio 0 e il punteggio 1 sono accompagnati da sintetiche motivazioni che giustificano il giudizio.

Il punteggio del comportamento organizzativo - espresso in termini percentuali - si ottiene dal rapporto "punteggio ponderato totale derivante dai giudizi"/"punteggio di riferimento"*100; il "punteggio di riferimento" è individuato nel valore di 350 (valore intermedio tra il totale ottenuto nel caso di attribuzione di punteggio 3 a tutti i criteri e il totale ottenuto nel caso di attribuzione del punteggio 4 a tutti i criteri).

Il presente SMVP sostituisce ed integra il regolamento in vigore per la retribuzione del personale di categoria EP per quanto concerne la parte riguardante a retribuzione di risultato.

3.4. **La valutazione dei responsabili di Strutture di terzo livello e del personale senza incarichi di responsabilità**

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

Il funzionamento operativo del modello si rifà a quello previsto per il personale EP e per il personale responsabile di Struttura di secondo livello.

La valutazione espressa sulla performance individuale del lavoratore potrà basarsi essenzialmente:

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

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

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

PERFORMANCE INDIVIDUALE **Responsabili di Strutture di III Livello/ Personale senza incarichi di responsabilità**	**CAT. B**	**CAT. C**	**CAT. D**
Performance Organizzativa Struttura di appartenenza (contributo dato dal singolo dipendente alla struttura organizzativa di 1° livello di appartenenza e ai relativi obiettivi)	15%	25%	35%
Comportamenti Organizzativi (competenze e comportamenti professionali e organizzativi dimostrati)	85%	75%	65%

La valutazione del comportamento organizzativo viene effettuata attraverso la compilazione di una scheda di valutazione (che si riporta in allegato) articolata in categorie di comportamento sulla piattaforma *Uniperformance*. Ogni categoria di comportamento ed ogni indicatore

all'interno della singola categoria è pesato in relazione alla rilevanza attribuita.

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

Anche per l'anno 2022, in via sperimentale, il Direttore Generale potrà delegare la valutazione del comportamento organizzativo del personale non responsabile di unità organizzativa in servizio presso il Rettorato o presso le Strutture Dirigenziali nelle quali il D.G. svolge le funzioni di Dirigente (anche *ad interim*) ai Responsabili di Segreteria Generale (SG), Segreteria Tecnica (ST), Unità di Coordinamento Tecnico (UCT) e Unità Organizzativa (ove non subordinata ad una SG, ST o UCT). Il Direttore Generale potrà, sempre e in ogni tempo, revocare tale delega e/o avocare a sé la valutazione anche solo di parte del suddetto personale.

3.5. **Colloqui di valutazione**

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

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

3.6. **Valorizzazione del merito e sistema premiale**

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

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

Il trattamento accessorio è correlato a due componenti destinate a remunerare, rispettivamente, la performance organizzativa e la performance individuale, in coerenza a quanto disposto dall'art. 19, d. lgs. n. 150/2009. L'utilizzo delle eventuali risorse non spese nella distribuzione del trattamento accessorio, come da disposizione contrattuale vigente, integrano il fondo del trattamento accessorio dell'anno successivo.

La quantificazione del trattamento accessorio relativo, rispettivamente, alla Performance organizzativa e alla Performance individuale avviene conformemente a quanto stabilito nei contratti collettivi nazionali e integrativi.

3.6.1. Sistema premiale del Direttore Generale e dei Dirigenti

L'Amministrazione assegna i premi di risultato al Direttore Generale, ai Dirigenti sulla base del punteggio complessivo di Performance individuale, calcolata ai paragrafi 2.9, 3.1 e 3.2, secondo lo schema seguente:

- punteggio da 0 a 40: **0%** del premio massimo
- punteggio da 41 a 50: **50%** del premio massimo
- punteggio da 51 a 60: **60%** del premio massimo
- punteggio da 61 a 70: **70%** del premio massimo
- punteggio da 71 a 80: **80%** del premio massimo
- punteggio da 81 a 90: **90%** del premio massimo
- punteggio da 91 a 100: **100%** del premio massimo

Tutti i punteggi di Performance individuale con decimali vengono arrotondati all'unità superiore.

3.6.2. Sistema premiale del personale B, C, D ed EP

L'Amministrazione assegna i premi di risultato personale B, C, D ed EP avente diritto sulla base del punteggio complessivo di Performance individuale, calcolate ai paragrafi 2.9, 3.3 e 3.4, secondo lo schema seguente:

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

Tutti i punteggi di performance individuale con decimali vengono arrotondati all'unità superiore.

3.7. **La valutazione del personale B, C, D e EP ai fini della Progressione economica orizzontale (PEO)**

Secondo quanto previsto dal *Regolamento per la Progressione Economica Orizzontale del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo* (Decreto Rettorale n. 2520 del 18 novembre 2019), per la definizione del punteggio relativo agli indicatori di "qualità delle prestazioni individuali" e, in parte, di "arricchimento professionale" si fa riferimento al presente Sistema e al Ciclo della Performance di Ateneo.

Più in dettaglio, la valutazione della *qualità delle prestazioni individuali* (art. 82 alla lettera c, C.C.N.L. comparto Università 2006-2009) è determinata dal punteggio relativo alla performance individuale, rilevato dal sistema di misurazione e valutazione in uso all'Ateneo per il biennio di riferimento, come parametrato dall'art. 4, lettera c) del suddetto Regolamento, con le precisazioni del relativo bando annuale.

L'arricchimento professionale (art. 82 alla lettera b, C.C.N.L. comparto Università 2006-2009 e art. 4, lettera b) del suddetto Regolamento PEO) sarà valutato tenendo conto del punteggio assegnato dal Responsabile di struttura su specifici indicatori (sub b1) e della valutazione degli incarichi conferiti con provvedimento formale dall'Amministrazione (sub b2), riferiti al biennio precedente all'anno in cui viene indetta la procedura.

In particolare, con riferimento all'indicatore b1, il punteggio - espresso in numeri interi – è attribuito da ciascun Responsabile di struttura sulla base dei seguenti indicatori, differenziati per categoria di appartenenza:

Indicatore	CAT. B	CAT. C	CAT. D	CAT. EP
Conoscenza di procedure che riguardano le proprie competenze	MINIMO 1 MAX 10	MINIMO 1 MAX 5	MINIMO 1 MAX 5	MINIMO 1 MAX 5
Capacità di organizzare e svolgere professionalmente il proprio lavoro	MINIMO 1 MAX 10	MINIMO 1 MAX 5	MINIMO 1 MAX 5	MINIMO 1 MAX 5

Il citato Regolamento prevede, inoltre, che i punteggi, relativi al biennio di riferimento, vengano assegnati al momento della compilazione delle schede sul comportamento organizzativo del personale B, C, D ed EP, così come riportato nelle relative schede allegate a questo Sistema. Anche per le modalità di valutazione, reclamo, conciliazione, il Regolamento rinvia al presente documento.

3.8. **Bonus annuale delle eccellenze**

L'Ateneo può attribuire, secondo quanto previsto dall'art. 21 del D.Lgs. n. 150 del 2009 e ss.mm.ii. - nell'ambito delle risorse di cui al comma 3-bis dell'articolo 45 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 - un bonus annuale al quale concorre tutto il personale tecnico-amministrativo cui è attribuita una valutazione di eccellenza.

La definizione dei criteri e delle procedure per l'erogazione del bonus sarà disciplinata con successivo provvedimento, anche a seguito della contrattazione collettiva integrativa, nei limiti previsti dal CCNL.

3.9. **Premio per l'innovazione**

L'Ateneo può attribuire un premio da assegnare al miglior progetto innovativo realizzato nell'anno di riferimento, secondo quanto previsto dall'art. 22 del D.Lgs. n. 150 del 2009 e ss.mm.ii.

La definizione dei criteri e delle procedure per l'individuazione del progetto e per l'erogazione del premio sarà disciplinata con successivo provvedimento, anche sulla base delle risorse disponibili per la contrattazione decentrata integrativa. Il premio viene assegnato dal Nucleo di Valutazione di Ateneo.

4. PROCEDURA DI CONCILIAZIONE

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

4.1. Per il Direttore Generale

In caso di disaccordo sulla valutazione, il Direttore Generale può presentare - per iscritto - le proprie controdeduzioni al Consiglio di Amministrazione e, per conoscenza, al Rettore e al Nucleo di valutazione, entro quindici giorni dalla ricezione della delibera del Consiglio di Amministrazione.

Il C.d.A., sentito il parere del Nucleo di Valutazione, è tenuto ad esprimersi entro 30 giorni dalla ricezione delle controdeduzioni.

L'accettazione della valutazione (anche per decorso del termine di 15 giorni di cui sopra) o la delibera del C.d.A., in ordine all'eventuale conciliazione, determina la conclusione della procedura valutativa.

4.2. Per i Dirigenti

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

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

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

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

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

4.3. **Per il personale di categoria EP, D, C e B**

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

La procedura di conciliazione è avviata dal valutato attraverso una richiesta scritta di riesame, presentando le proprie controdeduzioni, nel termine di 15 giorni dalla comunicazione della valutazione, che potrà avvenire anche tramite piattaforma *Uniperformance*.

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

In nessun caso la valutazione può essere rivista al ribasso.

RIFERIMENTI NORMATIVI E DOCUMENTALI

- Legge n. 43 del 31 marzo 2005 recante disposizioni urgenti per l'università e la ricerca;

- Decreto Legislativo n. 150 del 27 ottobre 2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni;

- Decreto Legislativo n. 74 del 25 maggio 2017 (recante modifiche al D. Lgs. N.150 del 27 ottobre 2009) sulla valutazione della performance dei dipendenti pubblici;

- "Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane" predisposte da ANVUR a luglio 2015, che forniscono indicazioni operative per la gestione e valutazione delle attività amministrative, seguendo i principi di semplificazione e integrazione;

- "Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane" gennaio 2019, che forniscono indicazioni e spunti per l'integrazione dei cicli della performance e del bilancio;

- Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020, approvata dal Consiglio direttivo dell'ANVUR il 20 dicembre 2017;

- Relazione annuale sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione trasparenza e integrità dei controlli interni da compilarsi a cura del NdV entro il 30 aprile di ogni anno;

- "Linee guida sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche" predisposte dal Dipartimento della Funzione Pubblica a novembre 2019 che prevedono un più ampio coinvolgimento degli stakeholder interni ed esterni nel processo di misurazione della performance;

- "Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale" predisposte dal Dipartimento della Funzione Pubblica a dicembre 2019 che indicano modalità per affiancare alla valutazione da parte del superiore gerarchico (top-down) strumenti di valutazione tra pari (peer) e dal basso (bottom-up);

- "Linee guida sul piano organizzativo del lavoro agile (pola) e indicatori di performance" predisposte dal Dipartimento della Funzione Pubblica a dicembre 2020 che indirizzano le amministrazioni nella predisposizione del Piano organizzativo del lavoro agile con particolare riferimento alla definizione di appositi indicatori di performance.

SCHEDA PER LA VALUTAZIONE FINALE DEGLI OBIETTIVI DI COMPORTAMENTO

Soggetto valutato: Direttore Generale

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

A	B	C	D	E	F	G	H
Comportamenti	**Peso (%)**	**Indicatori**	**Peso Relativo (%)**	**Punteggio di Autovalutazione (*)**	**Motivazione obbligatoria punteggio autovalutazione (a cura del soggetto valutato) (**)**	**Punteggio Valutazione (*)**	**Punteggio ponderato: [(B*D/100)*G]**
Capacità di raggiungimento degli obiettivi complessivi	15	orientamento al risultato	50				
		controllo costi e tempi	20				
		efficacia delle azioni	30				
Orientamento all'utente (interno/esterno)	15	ascolto dell'utente e studio richieste	30				
		comunicazione con utente	20				
		qualità e gestione del disservizio	50				
Leadership, Gestione e valorizzazione dei collaboratori	30	ricerca e implementazione di nuove soluzioni	15				
		motivazione al cambiamento	10				
		attenzione allo sviluppo dei collaboratori	20				
		autorevolezza nel proprio ruolo	20				
		capacità di gestione del conflitto	15				
		capacità di delegare	20				
Capacità di valutazione dei propri collaboratori tramite una significativa differenziazione dei giudizi	10	Attenta e motivata differenziazione dei giudizi dei collaboratori, al fine di assicurare una rappresentazione veritiera del contributo assicurato dai singoli ai risultati dell'organizzazione sia in termini di obiettivi raggiunti, sia di comportamenti agiti	100				
Capacità di programmazione e controllo	15	interpretazione delle missioni Ateneo	30				
		Valorizzazione della programmazione ai fini del miglior coordinamento delle attività	30				
		capacità di monitoraggio e valutazione	40				
Problem solving	15	anticipare e analizzare le criticità	50				
		collaborazione e aiuto ad altre strutture Ateneo	30				
		gestione degli imprevisti	20				
TOTALI:	**100**					**Totale punteggio ponderato: $\Sigma_i H_i$**	
						% ponderata: $[\Sigma_i H_i/350]*100$	

Legenda:

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

(**) L'utilizzo del punteggio 5 è attribuibile ad un massimo di tre comportamenti.
Il punteggio 4 e il punteggio 1 sono accompagnati dalle sintetiche motivazioni che giustificano il giudizio.
Il punteggio 5 e il punteggio 0 sono motivati in modo esteso in modo tale da sottolineare le evidenze a sostegno del giudizio.

SCHEDA PER LA VALUTAZIONE FINALE DEGLI OBIETTIVI DI COMPORTAMENTO

Soggetto valutato: Dirigente

Soggetto valutatore: Direttore Generale

A	B	C	D	E	F	G	H	I	L
Comportamenti	**Peso (%)**	**Indicatori**	**Domande di controllo**	**Peso Relativo (%)**	**Punteggio di autovalutazione (*)**	**Motivazione obbligatoria punteggio autovalutazione (a cura del soggetto valutato) ****	**Punteggio Valutazione (*)**	**Motivazione obbligatoria punteggio valutazione (a cura del soggetto valutatore) in caso di punteggio di valutazione diverso da quello di autovalutazione****	**Punteggio ponderato: [(B*E/100)*H]**
Capacità di raggiungimento degli obiettivi complessivi	15	orientamento al risultato	persegue in modo completo e coordinato i risultati attesi?	50					
		controllo costi e tempi	dimostra attenzione all'efficienza e all'economicità?	30					
		efficacia delle azioni	ha ridotto il numero di criticità e di problemi?	20					
Orientamento all'utente (interno/esterno)	10	ascolto dell'utente e studio richieste	dimostra attenzione alle esigenze dell'utente, attuando misure volte ad assicurare anche una semplificazione dell'accesso e degli adempimenti?	50					
		qualità e gestione del disservizio	riconosce la non conformità con gli standard previsti e reagisce tempestivamente, adottando le adeguate misure con gli utenti?	50					
Leadership, Gestione e valorizzazione dei collaboratori	25	ricerca e implementazione di nuove soluzioni	è orientato a ricercare e attuare ipotesi di innovazione, ponendo attenzione agli scenari di cambiamento utili all'Ateneo?	20					
		autorevolezza nel proprio ruolo	guida con autorevolezza e stile appropriato il proprio gruppo e le interazioni con l'esterno?	20					
		capacità di gestione del conflitto	attua modalità di gestione delle dinamiche conflittuali tali da favorire la negoziazione e la cooperazione?	15					
		sensibilità al clima organizzativo	Adotta le iniziative orientate a rimuovere le situazioni di disagio?	15					
		attenzione allo sviluppo dei collaboratori	incentiva lo sviluppo dei punti di forza e il recupero dei punti di debolezza e delle lacune di conoscenza dei propri collaboratori?	15					
		capacità di delegare	coltiva la delega di compiti e incentiva l'assunzione di responsabilità?	15					
Capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi	10	Capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori (ai sensi del combinato disposto dell'art. 9 del Dlgs 150/2009 e successive modifiche ed integrazioni, e dell'art. 5 comma 11 lettera b del dlgs n°95/2012 convertito in legge con modificazioni n°135/2012). N.B.: L'URSTA preparerà annualmente una scheda di sintesi, da trasmettere al Direttore Gebnerale, delle percentuali di valutazione sia dei capo ufficio afferenti alla Ripartizione sia del personale afferente agli uffici stessi	Attenta e motivata differenziazione dei giudizi dei collaboratori, al fine di assicurare una rappresentazione veritiera del contributo assicurato dai singoli ai risultati dell'organizzazione sia in termini di obiettivi raggiunti, sia di comportamenti resi	100					
Capacità di programmazione e controllo	25	utilizzo appropriato tecniche di Programmazione e Controllo (PeC)	Pone in essere strumenti di programmazione e controllo per il miglioramento della gestione e coordinamento delle attività della Struttura di competenza?	50					
		capacità di monitoraggio e valutazione	Ha completato nei tempi richiesti la documentazione gli adempimenti relativi al monitoraggio e alla rendicontazione finale degli obiettivi di performance, nonché di valutazione del personale assegnato?	50					
Problem solving	15	anticipare e analizzare le criticità	analizza con attenzione le cause di problemi gestionali e adotta una logica tesa a rilevare i primi segnali di possibili problemi?	50					
		collaborazione e aiuto ad altre strutture Ateneo	ha adottato significative azioni di collaborazione e sostegno ai colleghi?	30					
		gestione degli imprevisti	risponde con prontezza, lucidità ed efficacia alle situazioni non prevedibili?	20					
TOTALI:	**100**							**Totale punteggio ponderato: $\Sigma_i H_i$**	
								% ponderata: $[\Sigma_i H_i/350]*100$	

Legenda:

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

(**) L'utilizzo del punteggio 5 è attribuibile ad un massimo di tre comportamenti.
Il punteggio 4 e il punteggio 1 sono accompagnati dalle sintetiche motivazioni che giustificano il giudizio.
Il punteggio 5 e il punteggio 0 sono motivati in modo esteso in modo tale da sottolineare le evidenze a sostegno del giudizio.

SCHEDA PER LA VALUTAZIONE FINALE DEGLI OBIETTIVI DI COMPORTAMENTO

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

Soggetto valutatore: Direttore Generale/Dirigente/Presidente di Centro

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

Legenda:

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

Valutazione PTA per PEO
(Decreto Rettorale n. 2520 del 18 novembre 2019, art. 4, b1)

	Cat. PTA	
Indicatori specifici b1	**D**	**EP**
B1.1 Conoscenza di procedure che riguardano le proprie competenze	MIN 1 MAX 5	MIN 1 MAX 5
B1.2 Capacità di organizzare e svolgere professionalmente il proprio lavoro	MIN 1 MAX 5	MIN 1 MAX 5

SCHEDA PER LA VALUTAZIONE DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO
dei responsabili di Strutture di terzo livello e del personale senza incarichi di responsabilità

Periodo di valutazione:
Nome del soggetto che valuta:
Nome del soggetto valutato:

A	B	C	D	E	F	G	H	I
Comportamenti	**%**	**Indicatori**	**Domanda di controllo**	**Peso**	**Punteggio auto valutaz. (1-4)**	**Punteggio valutaz. (1-4)**	**Punteggio ponderato [(B*E)/100]*G**	**Commento**
Area delle prestazioni	**40**	**Rendimento qualitativo e quantitativo**	Contribuisce qualitativamente e quantitativamente alla realizzazione degli obiettivi della Struttura?	30				
		Puntualità e precisione	Dimostra capacità di rispettare le scadenze? Dimostra precisione e rapidità nello svolimento dei compiti affidati?	30				
		Autonomia e iniziativa	Mostra spirito di iniziativa e autonomia nei comportamenti e nelle attività di competenza, senza eccedere in personalizzazione? Mostra propensione al problem solving e orientamento al risultato?	40				
Area dell'organizzazione	**30**	**Integrazione nell'organizzazione**	Contribuisce alle attività svolte nella Struttura di appartenenza tenuto conto dell'effettiva presenza in servizio?	20				
		Spirito di collaborazione	Dimostra propensione a cooperare con i colleghi e i superiori condividendo la missione e gli obiettivi assegnati all'U.O. di appartenenza? Dimostra adattamento al lavoro in gruppo?	25				
		Orientamento al cliente	Mostra attenzione alle esigenze degli utenti interni ed esterni? Mostra abilità nel risolvere costruttivamente situazioni critiche?	25				
		Flessibilità	Si dimostra diddponibile a eventuali flessibilità nell'orario di lavoro per necessità legate ad impegni ed eventi istituzionali?	15				
		Disponibilità	E' disponibile a svolgere mansioni diverse da quelle ordinariamente assegnate?	15				
Area delle competenze professionali	**30**	**Capacità di utilizzo dei sistemi informatici**	Mostra padronanza ed autonomia nell'utilizzo dei sistemi informatici?	30				
		Preparazione professionale e tecnica	Applica in modo adeguato le competenze professionali e/o tecniche rispetto alle attività svolte?	30				
		Grado di adattamento e propensione alla crescita personale	Mostra disponibilità e capacità di apprendimento?Mostra interesse e volontà nell'acquisire le conoscenze (giuridiche, amministrative, tecniche, etc.) relative a programmi e progetti ai quali partecipa o dovrà partecipare?	40				
TOTALI:	**100**					**Totale punteggio ponderato: $\sum_i H_i$**		
						% ponderata: $[\sum_i H_i/350]*100$		

Legenda:

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

Valutazione PTA per PEO
(Decreto Rettorale n. 2520 del 18 novembre 2019, art. 4, lettera b1)

	Cat. PTA		
Indicatori specifici b1	**B**	**C**	**D**
B1.1 Conoscenza di procedure che riguardano le proprie competenze	MIN 1 MAX 10	MIN 1 MAX 5	MIN 1 MAX 5
B1.2 Capacità di organizzare e svolgere professionalmente il proprio lavoro	MIN 1 MAX 10	MIN 1 MAX 5	MIN 1 MAX 5