



UNIVERSITÀ
degli STUDI
di CATANIA

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE
Aggiornamento - anno 2025

Parere favorevole nel Nucleo di valutazione del 21 gennaio 2025 (verbale 1/2025)
Approvato nella seduta del Cda del 23 gennaio 2025
Emanato con DR n. 334 del 27 gennaio 2025

Sommario

1. Premessa normativa	3
2. Evoluzione del Sistema	5
3. Caratteristiche dell'Ateneo	7
4. Modalità di funzionamento del Sistema – Gestione del ciclo della performance	9
5. Soggetti coinvolti nel ciclo della performance	13
6. Raccordo con il sistema di pianificazione economico – finanziaria	16
7. Le dimensioni della performance	18
7.1 La performance istituzionale	18
7.2 La performance organizzativa	18
7.3 Performance individuale	19
8. Il modello di misurazione e di valutazione della performance individuale del Direttore generale, dei dirigenti e del personale dell'area EP	21
9. Sistema di incentivazione e impatto sul sistema premiale del Direttore generale, dirigenti e personale dell'area EP	30
10. Il modello di valutazione della performance del personale delle aree Operatori, Collaboratori e Funzionari	31
11. Sistema di incentivazione e impatto sul sistema premiale del personale delle aree Operatori, Collaboratori e Funzionari	34
12. Indicazioni operative per l'esercizio di valutazione del personale delle aree Operatori, Collaboratori e Funzionari	35
13. Comunicazione della valutazione della performance individuale e procedure di conciliazione	37
14. Disposizioni transitorie e finali	39

Allegati:

- Format schede per la valutazione dei comportamenti organizzativi del Direttore generale, dei dirigenti e del personale dell'area delle Elevate Professionalità.

1. Premessa normativa

Il d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 e ss.mm.ii. (Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni), stabilisce che le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale e, a tal fine adottano il **Sistema di misurazione e valutazione della performance** (SMVP), prima dell'avvio del ciclo delle performance e lo aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione (art. 7 del d.lgs. 150/2009).

Con riferimento al SMVP, sono oggetto di informazione tutti i criteri per i quali il "CCNL dirigenza Area Istruzione e Ricerca 2019-2021 del 7.8.2024" e il "CCNL personale comparto Istruzione e Ricerca 2019-2021 del 18.1.2024" prevedono il confronto o la contrattazione integrativa, costituendone il presupposto per la loro attivazione. Più in particolare, secondo il CCNL Dirigenza Istruzione e ricerca, sono oggetto di confronto "i criteri generali delle procedure e dei sistemi di valutazione della performance dei dirigenti" (art. 5, c. 3, lett. c), mentre sono oggetto di contrattazione integrativa "i criteri generali per la determinazione della retribuzione di risultato" (art. 8, c. 1, lett. b). Secondo il CCNL personale di comparto Istruzione e ricerca, sono oggetto di confronto "i criteri generali dei sistemi di valutazione della prestazione lavorativa individuale, ivi comprese le relative procedure" (art. 81, c. 6, lett. c), mentre sono oggetto di contrattazione integrativa "i criteri per l'attribuzione dei trattamenti economici correlati alla valutazione della prestazione lavorativa" (art. 81, c. 3, lett. e).

Subordinatamente al parere del Nucleo di valutazione (che negli Atenei riveste il ruolo di OIV), nonché del confronto e della contrattazione integrativa con le Organizzazioni sindacali firmatarie di contratto e la RSU, il SMPV è adottato dal Consiglio di amministrazione, su proposta del Direttore generale.

In merito all'aggiornamento del SMVP, il Dipartimento della Funzione pubblica ha chiarito, con la circolare n. 980 del 9 gennaio 2019, che annualmente le PP.AA. dovranno valutare l'adeguatezza del Sistema adottato. Questa valutazione si baserà sull'esperienza del ciclo precedente, sulle criticità riscontrate dal Nucleo di valutazione e sul contesto organizzativo di riferimento, decidendo se procedere o meno con l'aggiornamento. La motivazione del mancato aggiornamento comunicata al Dipartimento della Funzione Pubblica, previo assenso del Nucleo di valutazione.

A seguito dell'introduzione dell'art. 6 del D.L. 80 del 9 giugno 2021, convertito con modificazione dalla legge n. 113 del 6 agosto 2021, entro il 31 gennaio di ciascun anno, l'Ateneo di Catania redige il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO). Questo documento di programmazione unico riunisce i principali documenti programmatori previsti dalla normativa vigente, incluso il Piano della performance, che dal 2022 è diventato la sottosezione "Performance" del PIAO, da adottare in coerenza con i documenti di programmazione approvati dagli organi di Ateneo.

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

2. Evoluzione del Sistema

Il presente SMVP rappresenta l'aggiornamento del Sistema adottato per il ciclo della performance 2024 che, rispetto al precedente aggiornamento, aveva introdotto solo modifiche relative ad aspetti gestionali già adottati, in un'ottica di miglioramento continuo del ciclo della performance. Il processo di misurazione e di valutazione, che è per sua natura complesso e articolato, richiede, infatti, un percorso di miglioramento del Sistema che comprende un orizzonte pluriennale.

L'aggiornamento aveva, altresì, tenuto conto delle raccomandazioni contenute nella Relazione annuale del Nucleo di Valutazione – anno 2023 e delle indicazioni contenute nella direttiva del Ministro per la Pubblica amministrazione del 28 novembre 2023 recante “Indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale”.

Il presente documento viene redatto in linea di continuità con il precedente, con l'obiettivo di consolidare le azioni di miglioramento già introdotte, alla luce dei risultati positivi conseguiti dall'applicazione del Sistema per la gestione del ciclo della performance 2024.

Pertanto, sulla base delle considerazioni espresse dal Nucleo di valutazione nella Relazione annuale 2024, della circolare del Ministro per la Pubblica amministrazione del 28/11/2023 “Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale” e della direttiva del 14 gennaio 2025 “Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti”, nonché della circolare n. 2449/2024 del Dipartimento della Funzione pubblica e della Ragioneria generale dello Stato, gli obiettivi del presente Sistema risultano in sintesi:

- consolidare le innovazioni introdotte in itinere, in particolare il *cascading* della responsabilità valutativa e la distinzione tra la fase di misurazione e quella della valutazione;
- affinare progressivamente la metodologia, sulla base dei risultati man mano ottenuti e tenendo conto dell'opinione delle persone coinvolte nel processo;
- prevedere percorsi informativi e formativi per migliorare la cultura della valutazione in Ateneo, con l'obiettivo di sviluppare una valutazione positiva, trasparente ed equa, di condividere i criteri e la *ratio* del Sistema, nonché di evidenziare proposte di miglioramento da apportare;
- introdurre sperimentazioni che consentano di ampliare progressivamente gli ambiti di applicazione della valutazione individuale, sia in termini di popolazione coinvolta, sia di metodologie applicate. Ciò, per superare progressivamente la valutazione gerarchica e unidirezionale, verso un sistema in cui la valutazione è frutto del contributo di una pluralità di soggetti, interni o esterni all'organizzazione.

In particolare, alla luce anche dei *feedback* ricevuti da parte dei soggetti coinvolti nei cicli di valutazione precedenti, in via sperimentale, viene confermata l'introduzione di meccanismi di valutazione collegiale per superare le asimmetrie nelle scale di valutazione adottate dai diversi valutatori. Inoltre, per le stesse finalità, viene incoraggiata l'introduzione da parte del

valutatore finale di modalità continue e circolari di *feedback* periodici, attraverso incontri e momenti di autovalutazione da parte del valutato ([vedi par. 12](#)).

- proseguire il percorso di sviluppo dei sistemi informativi a supporto del processo, per migliorare la gestione delle fasi di misurazione e valutazione.

3. Caratteristiche dell'Ateneo

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

Al [Titolo II](#) dello Statuto sono individuati gli Organi dell'Ateneo:

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

Il [Titolo II bis](#) dello Statuto vigente introduce, altresì, gli altri Organi dell'Ateneo:

- il Collegio di disciplina art. 12 Statuto);
- la Consulta degli studenti (art. 12 bis Statuto);
- il Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (art. 12 ter);
- il Presidio della qualità (Art. 12 quater).

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

- [i Dipartimenti](#);
- [la Scuola di Medicina](#);
- [le Strutture didattiche speciali](#) (Struttura didattica speciale di Ragusa; Struttura didattica speciale di Siracusa in Architettura e Patrimonio culturale; Scuola superiore di Catania; Scuola di lingua e cultura italiana per stranieri; Scuola di Alta Formazione per Insegnanti);
- [Scuole di specializzazione](#);
- [Centri di ricerca](#);
- [Azienda agraria sperimentale](#).

sono strutture amministrativo-gestionali:

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

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

Aree dirigenziali

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

Centri di servizio

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

Il modello organizzativo dell'Ateneo e la sua rappresentazione grafica sono disponibili nella pagina di Amministrazione trasparente "[Articolazione degli uffici](#)"

4. Modalità di funzionamento del Sistema – Gestione del ciclo della performance

PLAN – Il processo di pianificazione di Ateneo inizia con la redazione del “Piano strategico”, che definisce le principali linee di sviluppo dell’Ateneo nelle missioni istituzionali di “Didattica”, “Ricerca”, “Terza missione” e “Internazionalizzazione”. Questo documento di pianificazione strategica delinea gli obiettivi, le finalità e le azioni strategiche di medio-lungo termine, evidenziando il valore pubblico generato dall’Università di Catania per la comunità studentesca, le famiglie degli studenti, le imprese del territorio, le istituzioni e la società. La pianificazione di Ateneo è, inoltre, coerente con la programmazione ministeriale (ex L. 43/2005), che detta le linee di indirizzo dell’intero sistema universitario.

In una logica di piena integrazione con il “Sistema di Assicurazione della Qualità dell’Ateneo”, ogni tre anni, entro il 30 aprile, ciascun dipartimento redige il proprio “Piano triennale”, individuando i propri obiettivi strategici ed operativi, insieme alle relative azioni da intraprendere, in coerenza con gli obiettivi del Piano strategico di Ateneo e secondo le proprie caratteristiche e aspirazioni.

Coerentemente con le linee di sviluppo descritte nel Piano strategico, con cadenza annuale, sono aggiornati gli altri documenti di programmazione, per declinare operativamente gli indirizzi e le finalità strategiche definiti dall’organo di indirizzo politico-amministrativo

Le componenti del processo di pianificazione di Ateneo, raggruppate secondo la logica dell’albero della performance, includono:

- la pianificazione strategica, coerente con la Programmazione ministeriale (L. 43/2005), che determina la creazione di “valore pubblico” attraverso le linee di programmazione nei diversi ambiti di competenza dell’Ateneo e promuove l’attuazione di Politiche per l’Assicurazione della Qualità;
- la pianificazione e allocazione delle risorse attraverso il bilancio di previsione;
- la pianificazione operativa, che consente l’attuazione “a cascata” degli obiettivi strategici – ispirata ai principi AVAdi cui al D.lgs. 1154/2021 – sia da parte dei dipartimenti attraverso i Piani triennali dipartimentali, sia da parte del personale tecnico amministrativo, valutato tramite gli obiettivi definiti nel PIAO. Questi ultimi sono regolati dal presente SMVP, in un’ottica di sostenibilità delle risorse, di inclusività e di valorizzazione del personale ed evidenziano una complementarità delle tematiche relative a performance, trasparenza e prevenzione della corruzione.

L’avvio del processo di gestione del ciclo delle performance per ciascun anno inizia a **settembre** dell’anno precedente, in concomitanza con l’avvio dell’attività di predisposizione del bilancio di previsione.

Il Rettore, col supporto dei suoi delegati, individua le priorità strategiche a partire dalle quali dovranno essere declinati gli obiettivi operativi dell’amministrazione, tenendo conto dei risultati del monitoraggio del grado di conseguimento degli obiettivi del Piano strategico e dell’esito delle analisi di contesto, in tempo utile per consentire al Direttore generale il prosieguo del processo di

programmazione operativa, nei termini previsti per l'approvazione del PIAO.

A partire dal mese di ottobre, il Direttore generale, sulla base degli indirizzi politici e tenendo conto dell'andamento e dei risultati del monitoraggio degli obiettivi di performance dell'anno in corso, avvia la fase di negoziazione con i dirigenti per la costruzione degli obiettivi di performance dell'amministrazione e del budget, in modo da giungere all'approvazione del PIAO, **entro il 31 gennaio dell'anno successivo**.

Il perfezionamento delle schede di assegnazione degli obiettivi di performance ai dirigenti si conclude entro un mese dall'approvazione del PIAO, mentre quello del personale a cui sono assegnati obiettivi si conclude entro due mesi dall'approvazione dello stesso.

DO – Alla fase di pianificazione segue quella di attuazione delle attività necessarie alla realizzazione degli obiettivi assegnati, nel rispetto delle modalità previste nel presente SMVP. L'attuazione si conclude entro il **31 dicembre** dell'anno di riferimento.

Il processo di valutazione relativo al ciclo della performance di ciascun anno, per tutte le componenti, si conclude **entro il mese di luglio dell'anno successivo a quello di riferimento**.

CHECK – A livello strategico, la procedura di monitoraggio degli obiettivi del Piano strategico prevede che, annualmente, le Commissioni di Ateneo (Didattica, Ricerca, Internazionalizzazione e Terza Missione) redigano un report sul livello di raggiungimento degli obiettivi e delle azioni messe in atto da ciascun dipartimento. Il "Senato accademico", sulla base del "Report delle Commissioni", della "Relazione annuale del Nucleo di valutazione", valuta il grado di raggiungimento degli obiettivi e, ove necessario, propone l'aggiornamento del Piano strategico o la modifica delle azioni in esso previste. Tale monitoraggio è svolto compatibilmente con l'avvio della programmazione per l'anno successivo e **non oltre la fine del mese di settembre di ciascun anno**.

Alla luce degli esiti di tale monitoraggio e delle eventuali proposte del Senato accademico, il Rettore sottopone al Consiglio di amministrazione eventuali aggiornamenti degli obiettivi strategici o eventuali revisioni delle azioni necessarie al perseguimento dei medesimi obiettivi, in tempi compatibili con l'avvio della programmazione operativa per l'anno successivo.

Anche a livello operativo, gli obiettivi di performance sono monitorati semestralmente: i responsabili di struttura trasmettono, infatti, al Direttore generale, **entro il 20 luglio di ciascun anno**, dati che evidenziano lo stato di avanzamento degli obiettivi assegnati. Lo stato di avanzamento corrisponde alla misurazione del livello di raggiungimento dell'obiettivo assegnato annualmente, espresso in termini percentuali, al fine di valutare se ricorrono elementi oggettivi che possano pregiudicare il raggiungimento dei risultati attesi, dando luogo ad una richiesta di rimodulazione degli obiettivi, degli indicatori o dei target.

In occasione del monitoraggio semestrale, unitamente al rendiconto sullo stato di avanzamento, vengono presentate le eventuali proposte di rimodulazione degli obiettivi, indicatori e target, alla luce

dell'andamento delle azioni messe in atto o di fattori esterni intervenuti. Le proposte di rimodulazione devono essere, in ogni caso, adeguatamente motivate e giustificate.

Per gli obiettivi del Direttore generale, le eventuali proposte di rimodulazione devono essere presentate al Consiglio di amministrazione, previo parere del Senato accademico, affinché valuti la sussistenza delle condizioni per la rinegoziazione.

Per gli obiettivi assegnati ai dirigenti, le eventuali proposte di rimodulazione che non incidono sul perseguimento finale dell'obiettivo di livello superiore assegnato al Direttore generale, devono essere presentate allo stesso.

Tali variazioni sono motivate nel Report di monitoraggio semestrale che, **entro il mese di settembre**, il Direttore generale invia al Rettore e al Nucleo di valutazione e che rappresenta i risultati del I semestre di ciascun anno, per supportare l'avvio della pianificazione per l'anno successivo.

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

La **rendicontazione e la valutazione dei risultati finali** ottenuti dall'Ateneo sono riportate annualmente nella "Relazione sui risultati delle attività di ricerca, di formazione e di trasferimento tecnologico e sui finanziamenti ottenuti da soggetti privati e pubblici" (Legge 1/2009, art. 3-quater), con riferimento ai risultati della performance istituzionale e nella Relazione sulla performance (D.lgs. 150/2009 ss.mm.ii, art. 10), relativamente ai risultati della performance istituzionale e organizzativa dell'Ateneo e ai risultati della performance individuale del Direttore generale, dei dirigenti e del personale tecnico-amministrativo.

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

Il Direttore generale trasmette la Relazione sulla performance al Rettore e al Consiglio di amministrazione per l'approvazione in tempi utili per consentire la validazione della stessa, da parte del Nucleo di valutazione, entro il **30 giugno di ogni anno**.

ACT – Qualora dai monitoraggi periodici emergano criticità sullo stato di avanzamento degli obiettivi strategici e del PIAO, si procede con la rimodulazione degli obiettivi, delle attività, degli indicatori o dei target, introducendo gli interventi correttivi necessari a fronteggiare eventuali scostamenti dai risultati previsti. La rendicontazione finale rappresenta un altro elemento fondamentale per l'avvio della programmazione dell'anno successivo, in un'ottica di miglioramento continuo della performance

di Ateneo, insieme all'analisi dei risultati a consuntivo dell'anno precedente e all'analisi della situazione di contesto.

5. Soggetti coinvolti nel ciclo della performance

I soggetti coinvolti nella gestione del ciclo della performance operano nelle distinte fasi del medesimo ciclo: redazione e eventuale aggiornamento del Piano strategico di Ateneo, stesura della sottosezione “Performance” del PIAO; misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi; valutazione della performance.

Nello specifico:

- il **Rettore** individua, di concerto con gli organi di indirizzo politico-amministrativo e con i dipartimenti, gli obiettivi strategici per il perseguimento della mission di Ateneo, coerentemente alle linee di indirizzo del Sistema universitario definite a livello centrale dal Ministero dell’Università e della Ricerca. Il Rettore propone, inoltre, gli obiettivi operativi del Direttore generale e formula una proposta di valutazione dei comportamenti organizzativi di quest’ultimo al Nucleo di Valutazione;
- l’**Organo di indirizzo politico-amministrativo** (CdA), secondo le prerogative definite agli artt. 6 e 8 dello Statuto d’Ateneo, nonché all’art. 15 del D.lgs. 150/2009, approva le linee d’indirizzo strategico, il SMVP, il PIAO e la Relazione sulla performance. Attraverso il PIAO, su proposta del Rettore, il CdA assegna gli obiettivi operativi al Direttore generale, ne monitora l’andamento e adotta eventuali successive rimodulazioni degli stessi; su proposta del Nucleo di valutazione, valuta la performance individuale del Direttore generale;
- il **Direttore generale**, secondo quanto previsto dall’art. 11 dello Statuto, negozia gli obiettivi operativi di propria competenza e collabora con l’organo di indirizzo politico amministrativo per la definizione del PIAO e per la redazione della Relazione sulla performance. Il Direttore generale è responsabile dell’attuazione della performance pianificata nel PIAO, assegna gli obiettivi operativi ai dirigenti e provvede alla loro valutazione;
- gli **Organismi preposti alla valutazione della performance**, le cui funzioni sono declinate nell’articolo 14 del D. Lgs. 150/2009. Nelle Università, tali funzioni sono svolte dal Nucleo di valutazione, ai sensi dell’art. 2, comma 1, lettera r), della legge 240/2010, richiamato dall’art. 10, comma 2, dello Statuto dell’Università di Catania;
- i **Dirigenti**, secondo quanto previsto dall’articolo 17 del D.Lgs. 165/2001 e ss.mm.ii., negoziano gli obiettivi operativi di competenza, sono responsabili delle attività poste in essere per il raggiungimento degli obiettivi e valutano il personale assegnato ai propri uffici;
- i **Direttori di dipartimento, i Presidenti delle Strutture didattiche speciali e della Scuola “Facoltà di Medicina”** coadiuvano il Direttore generale nella definizione degli obiettivi organizzativi di struttura dei dipartimenti e dei target da raggiungere; valutano il personale tecnico-amministrativo assegnato;
- i **valutatori intermedi** coadiuvano il Direttore generale, i dirigenti, i direttori di dipartimento, i presidenti delle strutture didattiche speciali e della Scuola “Facoltà di Medicina”, nell’esprimere la valutazione del personale valutato, in quanto responsabili di struttura organizzativa o di progetto;

- gli **stakeholders**, ovvero, studenti, professori e ricercatori, personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo e tutti i cittadini e gli altri utenti finali che, ai sensi dell'art.19-bis del D.lgs. 150/2009, partecipano al processo di misurazione attraverso indagini di soddisfazione e di clima organizzativo, focus group o altri strumenti di partecipazione.

Il risultato delle indagini di *customer satisfaction* è valutato nell'ambito della componente organizzativa di valutazione della performance individuale, i cui criteri sono definiti annualmente nel PIAO – sottosezione Performance;

- la **Commissione di conciliazione** è deputata alla risoluzione dei casi di controversia relativi alla valutazione della performance individuale.

Tabella 1 – Ciclo della performance anno t

Fase	Soggetti	Documenti	Tempi di riferimento
Monitoraggio del Piano Strategico	MR, SA, CdA	Documento di monitoraggio del PS	31/10 anno t-1 o comunque in tempo utile per l'avvio della programmazione dell'anno successivo
Predisposizione Bilancio di previsione	MR, Delegati, DG, Dirigenti,	Bilancio di previsione annuale e triennale	31/12 anno t-1
Approvazione Bilancio di previsione	SA, CdA		
Aggiornamento SMVP	DG, OOSS e RSU, NdV, CdA	SMVP	31/12 anno t -1 o comunque in tempo utile per la programmazione dell'anno successivo
Definizione e approvazione del PIAO	DG SA e CdA	PIAO	31/01 anno t
Perfezionamento assegnazione degli obiettivi di struttura e individuale	DG e Dirigenti	Schede assegnazione obiettivi	Entro un mese dall'approvazione del PIAO
Perfezionamento assegnazione degli obiettivi di struttura e al personale	DG/Dirigenti/Direttori di dipartimento /Presidenti SDS per il personale TA	Schede assegnazione obiettivi	Entro due mesi dall'approvazione del PIAO
Valutazione dei comportamenti organizzativi del personale delle aree Operatori-Collaboratori-Funzionari	DG/Dirigenti/direttori di dipartimento e presidenti per il personale TA e il personale dell'area EP	Schede di valutazione	31/03 anno t
Misurazione e valutazione del personale dell'area EP			
Misurazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi dell'anno t-1	DG, Dirigenti	Schede di valutazione	30/04 anno t
Colloquio di feedback e valutazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi dell'anno t-1	DG per i Dirigenti	Schede di valutazione	15/05 anno t
Approvazione e validazione della Relazione sulla Performance anno t-1	MR, DG, CdA NdV	Relazione integrata sulla performance	30/06 anno t
Valutazione del Direttore generale (comportamenti organizzativi e risultati conseguiti, rispetto agli obiettivi dell'anno t-1)	MR e NdV CdA	Proposta valutazione comportamenti organizzativi del DG da parte del MR Verbale proposta di valutazione NdV Approvazione CdA	31/07 anno t
Monitoraggio avanzamento obiettivi di performance - misurazione dei risultati anno in corso e eventuale segnalazione di revisioni	DG e Dirigenti MR, NdV, CdA	Report di monitoraggio	30/09 anno t
Valutazione del funzionamento complessivo del sistema di valutazione	NdV	Relazione AVA – sezione Performance	Scadenza massima fissata da ANVUR

6. Raccordo con il sistema di pianificazione economico – finanziaria

Come specificatamente previsto dall'art. 4, del D.Lgs. 150/2009, le amministrazioni pubbliche sviluppano il ciclo di gestione della performance coerentemente con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio e, come previsto dalla lettera b) del medesimo articolo 4, il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse rappresenta una delle fasi del ciclo.

Per rendere il ciclo della performance uno strumento sempre più efficace, l'Ateneo lavora per migliorare l'integrazione dei processi di programmazione strategica, operativa e di pianificazione economico-finanziaria. L'obiettivo principale è ottimizzare e sincronizzare le tempistiche di redazione dei vari documenti di pianificazione. In questo contesto, è stato intrapreso un percorso graduale di raffinamenti progressivi per esplicitare i legami tra obiettivi assegnati e risorse necessarie per il loro conseguimento.

Inoltre, l'integrazione tra la definizione degli obiettivi e la programmazione economico-finanziaria dovrà attuarsi a livello temporale, come illustrato nella **Figura 1**, che mostra in parallelo le fasi di definizione della programmazione strategica e operativa di Ateneo e della pianificazione economico-finanziaria.

Pertanto, **a partire dal mese di settembre** si avvia un confronto tra governance e dirigenza per identificare gli obiettivi strategici utili alla redazione o revisione del Piano strategico. Questo processo conduce alla predisposizione del bilancio di previsione per l'anno successivo e alla definizione del budget assegnato a ciascuna struttura, nonché degli obiettivi operativi di performance.

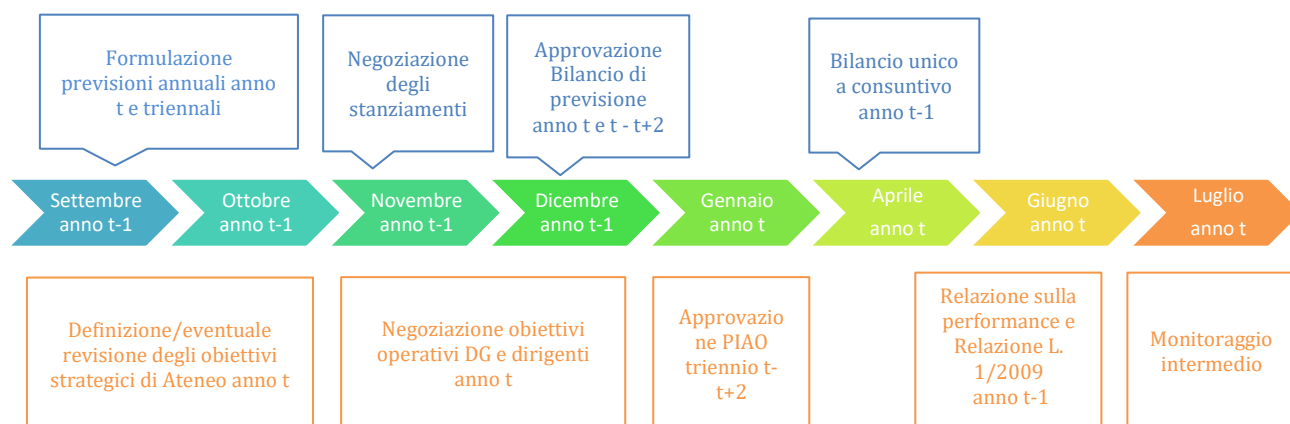
Nel mese di ottobre si definiscono le scelte politiche, seguite dalla negoziazione tra Direttore generale e Dirigenti delle risorse da investire, in relazione agli obiettivi da raggiungere, che si concretizza, **entro il mese di dicembre**, nella costruzione del bilancio di previsione e degli obiettivi di performance organizzativa che confluiranno poi nel PIAO, da approvarsi entro il 31 gennaio.

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

Per gli obiettivi di sviluppo e progettuali il raccordo avviene progressivamente, considerando le risorse finanziarie direttamente imputabili al progetto o all'obiettivo di sviluppo organizzativo.

Nel percorso di miglioramento continuo che l'Ateneo sta conducendo, si intende procedere rafforzando ulteriormente la relazione tra obiettivi operativi di performance e di programmazione economico-finanziaria.

Figura 1



7. Le dimensioni della performance

La performance si articola in tre dimensioni principali: la performance istituzionale, la performance organizzativa e quella individuale.

7.1 La performance istituzionale

La performance istituzionale rappresenta la prestazione dell'Ateneo nel suo complesso in termini di **raggiungimento degli obiettivi strategici** finalizzati alla creazione di valore pubblico. Essa è ancorata alla chiara definizione degli obiettivi declinati nel Piano strategico di Ateneo per le aree strategiche istituzionali (Didattica, Ricerca, Internazionalizzazione, Terza missione) e per i "Servizi" ed è misurata attraverso un set di indicatori individuati in ciascun ambito strategico, tali da valutare l'impatto finale dell'azione dell'organizzazione nei confronti della collettività, ossia alla capacità dell'Ateneo di creare "Valore pubblico". La sua misurazione determina la valutazione dell'andamento dell'intera organizzazione con specifico riferimento alla mission dell'Ateneo.

Ai fini della valutazione della performance istituzionale dell'Ateneo si tiene conto di un set minimo di indicatori collegati alla programmazione triennale, alla valutazione della componente "Qualità del sistema universitario e riduzione dei divari" (20% quota premiale FFO), alla VQR e al processo di accreditamento. Essi sono calcolati a livello di Ateneo e dei dipartimenti e sono collegabili agli obiettivi strategici definiti nel Piano strategico.

La performance istituzionale è declinabile anche a livello dei dipartimenti e, in questo caso, è misurata con specifico riferimento al contributo del singolo dipartimento al perseguimento degli obiettivi strategici di Ateneo. Ciò avviene, innanzitutto, attraverso il riscontro del grado di conformità delle azioni intraprese rispetto agli obiettivi prefissati nei Piani Triennali dei dipartimenti, redatti in conformità alle Linee guida elaborate dal "Presidio della Qualità" e in accordo con le linee di indirizzo del Piano strategico di Ateneo. È previsto, dunque, un monitoraggio annuale delle azioni programmate, i cui risultati concorrono – in una logica di cooperazione e sussidiarietà – alla conferma, modifica o ridefinizione sia degli obiettivi programmati a livello dipartimentale, che di quelli adottati nei documenti di programmazione generale dell'Ateneo.

7.2 La performance organizzativa

La performance organizzativa riguarda la prestazione dell'Ateneo nel suo complesso (performance organizzativa di Ateneo) o della singola struttura dell'Ateneo (performance organizzativa di struttura) in termini di raggiungimento dell'insieme di **obiettivi gestionali** o **organizzativi** attesi dall'Ateneo nel suo complesso e dalle singole strutture amministrative (aree, centri di servizio e dipartimenti). In particolare, si riferisce agli obiettivi di miglioramento del livello di servizi erogati e agli obiettivi progettuali di diretta derivazione degli obiettivi strategici, in coerenza con tutti i documenti programmatici di Ateneo e si quantifica attraverso un set di indicatori, volti a

misurare l'adeguatezza dell'output erogato, rispetto alle aspettative e alle necessità degli utenti (efficacia oggettiva e percepita), la capacità dell'amministrazione di utilizzare le risorse in modo sostenibile e tempestivo nel processo di erogazione del servizio (efficienza) e la capacità di realizzare i progetti e il loro impatto.

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

Gli obiettivi organizzativi evidenziano il valore dei risultati attesi e il target, ovvero il valore minimo del risultato, valido per il raggiungimento dell'obiettivo. I risultati raggiunti vengono misurati attraverso specifici indicatori, mentre la valutazione della performance organizzativa – che avviene successivamente alla misurazione – potrà tenere conto anche di altri fattori.

Gli obiettivi organizzativi, gli indicatori e i target di raggiungimento dei risultati sono definiti e aggiornati in fase di redazione del PIAO, coerentemente alle linee di indirizzo dettate dagli organi di Ateneo in fase di programmazione.

7.3 Performance individuale

La performance individuale riguarda la prestazione delle singole unità di personale in termini di raggiungimento dell'insieme dei **comportamenti** e dei **risultati gestionali** attesi. La misurazione dei risultati raggiunti per ciascun dipendente nel perseguimento degli obiettivi dell'amministrazione, avviene considerando le componenti di valutazione previste dall'art. 9 del d. lgs. 150/2009, che concorrono in modo variabile, nel numero e nel peso, in base al ruolo ricoperto dalla singola unità di personale.

In generale, le componenti di valutazione si riferiscono:

- ai risultati gestionali conseguiti dall'Ateneo nel suo complesso, rispetto ai relativi obiettivi (performance organizzativa di Ateneo);
- ai risultati gestionali conseguiti dalla struttura di diretta responsabilità o di appartenenza, rispetto ai relativi obiettivi (performance organizzativa di struttura);
- ai risultati relativi ad eventuali obiettivi specifici individuali assegnati alla singola unità di personale, cioè specifici incarichi/obiettivi che non sono necessariamente correlati alla struttura di appartenenza (performance organizzativa di progetto);
- ai risultati relativi alle competenze e ai comportamenti organizzativi;
- alla capacità di differenziare la valutazione dei propri collaboratori;

Le componenti di valutazione sopra descritte concorrono alla misurazione della performance individuale in modo differenziato, a seconda del diverso ruolo rivestito dall'unità di personale valutata

e sulla base dei principi definiti nel presente Sistema. Qualora una componente di valutazione non risulti applicabile per l'anno oggetto di valutazione, il peso dovrà essere distribuito sulle altre componenti, garantendo comunque un peso prevalente alla componente organizzativa di struttura (art. 9, comma 1, lett. a, del d.lgs. 150/2009).

8. Il modello di misurazione e di valutazione della performance individuale del Direttore generale, dei dirigenti e del personale dell'area EP

La misurazione e la valutazione della performance del Direttore generale e dei dirigenti comprendono tutte le componenti previste dall'art. 9 del d. lgs. 150/2009 e sono, pertanto, collegate: ai risultati gestionali conseguiti dall'Ateneo (performance organizzativa di Ateneo) e dalla struttura di diretta responsabilità (performance organizzativa di struttura), rispetto agli indicatori di performance di Ateneo e di struttura; ai risultati conseguiti rispetto ad eventuali specifici obiettivi individuali (performance organizzativa di progetto); alla qualità delle competenze e dei comportamenti organizzativi; alla capacità di differenziare la valutazione dei propri collaboratori.

I pesi attribuiti a ciascuna componente dipendono dal ruolo ricoperto e sono definiti nei prospetti di seguito riportati.

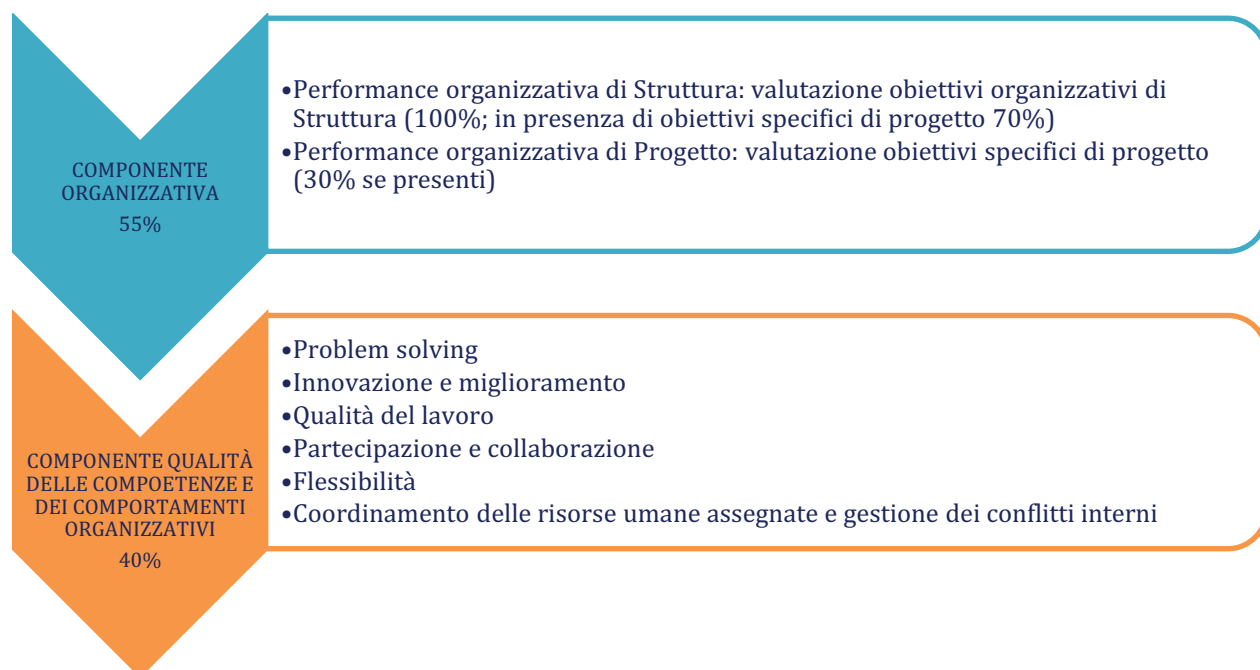
Figura 2 – Performance individuale del Direttore generale



Figura 3 – Performance individuale dei dirigenti



Figura 4 – Performance individuale del personale dell'area EP



A: Componente organizzativa

La **componente organizzativa** è valutata attraverso la misurazione del grado di conseguimento degli obiettivi organizzativi di Ateneo e degli obiettivi organizzativi di struttura, oltre che degli eventuali specifici obiettivi di progetto, ai quali viene assegnato un peso differenziato a seconda del ruolo ricoperto (figure 2, 3, 4). Nell'ambito della valutazione della componente organizzativa di Ateneo e di struttura rileva in modo specifico il risultato delle indagini di *customer satisfaction* sui servizi amministrativi, espresso mediante indicatori di efficacia percepita.

Il peso attribuito alla valutazione degli eventuali specifici obiettivi di progetto è pari al 20%, sia per i dirigenti che per il Direttore generale. In caso di assenza di specifici obiettivi di progetto, il peso attribuito alla performance organizzativa di struttura viene incrementato del 20%. In termini generali, come premesso nei paragrafi precedenti, qualora una componente di valutazione non risulti applicabile per l'anno oggetto di valutazione, il peso dovrà essere distribuito sulle altre dimensioni, garantendo comunque un peso prevalente alla componente organizzativa di struttura, secondo le previsioni dell'art. 9, comma 1, lett. a) del D. Lgs. 150/2009.

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

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

Ai fini della determinazione degli obiettivi organizzativi e di progetto, è necessario che sin dalla fase di assegnazione siano rispettate le seguenti caratteristiche:

- Specificità: un obiettivo deve essere chiaro e specifico al fine di consentire di concentrare gli sforzi in modo coerente.
- Misurabilità: i risultati devono essere quantificabili o rilevabili in modo quanto più oggettivo possibile, al fine da poterne monitorare i progressi. Obiettivi complessi o condivisi possono essere articolati in più azioni alle quali può essere associato non più di un indicatore.
- Raggiungibilità: i risultati attesi devono essere raggiungibili con le risorse a disposizione.
- Rilevanza: ciascun obiettivo deve essere consistente, rilevante di per sé ma anche rispetto agli altri obiettivi. Proprio in considerazione di tale caratteristica, con riferimento alla performance organizzativa di struttura, il numero di obiettivi organizzativi specifici di struttura (ovvero quelli che non sono assegnati trasversalmente a tutte le aree dell'amministrazione) non può essere superiore a tre e agli stessi dev'essere attribuito un peso complessivo non inferiore al 60% della medesima componente di struttura. Agli obiettivi organizzativi di struttura

trasversalmente assegnati a tutte le aree dell'amministrazione è, pertanto, attribuito un peso non superiore al 40%.

- Definizione nel tempo: devono essere stabilite delle *deadline* in modo da pianificare opportunamente le attività finalizzate al raggiungimento dei risultati attesi.

Ai fini della determinazione di un obiettivo, valgono le seguenti definizioni:

- Azione: eventuale sottoinsieme di un obiettivo e attività funzionale al raggiungimento dell'obiettivo stesso. Solitamente l'azione costituisce una parte di obiettivi complessi o condivisi ed è complementare ad altre azioni.
- Indicatore: rappresenta l'unità di misura di un obiettivo e può essere di tipo quantitativo o qualitativo.
- Target: risultato atteso dall'implementazione di un obiettivo o di un'azione, misurabile nei termini definiti da un indicatore.

La verifica del grado di raggiungimento dei risultati a fronte degli obiettivi assegnati avviene in due momenti:

Misurazione: preliminare quantificazione dei risultati raggiunti a fronte degli obiettivi assegnati annualmente, secondo gli indicatori e i target definiti in fase di programmazione. La quantificazione è espressa in termini percentuali.

Valutazione: formulazione di un "giudizio" complessivo sulla performance, sulla base della misurazione della percentuale di raggiungimento degli obiettivi rispetto ai target prefissati, e tenendo conto dei fattori (interni ed esterni) che possono avere influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento degli obiettivi medesimi, anche al fine di introdurre azioni migliorative o correttive nell'anno successivo. La formulazione del giudizio avviene mediante l'attribuzione di un punteggio di valutazione; se il punteggio della valutazione così ottenuta non corrisponde al livello della misurazione, deve essere esplicitata la motivazione dello scostamento.

Ai fini della **misurazione**, in fase di assegnazione degli obiettivi, sono individuati gli indicatori e i relativi target che possono essere quantitativi (di efficienza o di efficacia), o qualitativi. Essi devono essere misurabili in termini quantitativi, possono riferirsi al principio di efficienza, di efficacia o di output e devono essere scelti in base alla maggiore pertinenza con l'obiettivo. Per ciascun obiettivo deve essere definita, inoltre, la soglia minima al di sotto della quale l'obiettivo si considera non raggiunto.

Per ciascun **indicatore quantitativo**, solitamente relativo ad obiettivi di miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dell'azione amministrativa e per ciascun **indicatore qualitativo**, solitamente relativo alla realizzazione di obiettivi di sviluppo progettuali, occorre definire:

- valore di partenza, se disponibile, in caso di indicatori quantitativi e la fonte dei dati
- definizione di tre valori target:

- Target minimo (soglia minima)
 - Target intermedio
 - Target atteso
- limite temporale entro il quale deve essere raggiunto il target atteso

Nel caso di indicatori quantitativi, stabilito il target atteso, il target minimo e intermedio sono automaticamente fissati, rispettivamente al 60% e all'80% del differenziale previsto per il raggiungimento del target atteso.

Nel caso di indicatori qualitativi, i target devono essere definiti in termini di output e per gli obiettivi progettuali sulla base dello stato di avanzamento del progetto e del risultato atteso. Nel caso di progetti pluriennali, occorre definire i target annuali di conseguimento dell'obiettivo, di cui si terrà conto ai fini della valutazione della performance di ciascun anno.

La misurazione si ottiene associando la percentuale di raggiungimento del target, indicata nella tabella 2, corrispondente a ciascun livello dei target definiti in fase di assegnazione. Essa si svolge in occasione del monitoraggio intermedio del grado di raggiungimento degli obiettivi, al fine di poter valutare la necessità di un'eventuale rimodulazione, e in fase di monitoraggio finale, per giungere alla determinazione del giudizio di valutazione.

Tabella 2 - Livelli di performance

Livello raggiunto	Misurazione	Conversione % misurazione in punteggio di valutazione (fattore di conversione 0,05)	Punteggio massimo ammesso in fase di valutazione * in presenza di scostamento
Risultato dell'indicatore al di sotto del target minimo (soglia minima)	0%	0	2,5
Risultato dell'indicatore corrispondente al target minimo	60%	3	4
Risultato dell'indicatore corrispondente al target intermedio	80%	4	4,5
Risultato dell'indicatore corrispondente al target atteso	100%	5	

*motivazione dello scostamento obbligatoria

In fase di **valutazione**, per ciascun obiettivo si calcola il punteggio corrispondente alla misurazione registrata secondo la tabella 2, applicando il fattore di correzione 0,05.

Nel caso in cui la misurazione finale registri uno scostamento del risultato rispetto al target atteso, il valutatore può attribuire un punteggio diverso a quello che risulta dalla conversione, nel rispetto dei limiti indicati nella tabella 2, sulla base di una motivazione obbligatoria che dovrà tenere conto dei seguenti elementi:

- analisi dei fattori esterni e/o interni che possono aver influito sul grado di raggiungimento dell'obiettivo;
- valutazione del contributo specifico che è stato dato dalla persona per il raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Il punteggio di valutazione ammette solo multipli di 0,1.

In sintesi:

Fasi	Descrizione	Note
Misurazione	In fase di monitoraggio intermedio e finale, per ciascun obiettivo è misurato il grado di conseguimento, calcolato sulla base degli indicatori e dei target associati in fase di assegnazione.	Per ciascun indicatore sono definiti, in fase di assegnazione, tre target: minimo, intermedio e atteso (tabella 2)
Valutazione	A partire del punteggio assegnato in fase di misurazione, per ciascun obiettivo si attribuisce un punteggio di valutazione che può: <ul style="list-style-type: none"> - confermare il punteggio ottenuto con la misurazione; - rimodulare il punteggio ottenuto in fase di misurazione entro il limite stabilito nella tabella 2. 	Il valutatore ha la responsabilità, a seguito del confronto con il valutato, di confermare o di rivedere il punteggio risultante per ciascun obiettivo, tenendo conto della: <ul style="list-style-type: none"> - analisi dei fattori esterni e/o interni che possono aver influito sul grado di raggiungimento dell'obiettivo; - valutazione del contributo specifico che è stato dato dalla persona per il raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Al termine dell'attribuzione dei punteggi di valutazione per ciascun obiettivo assegnato, ai fini del calcolo del punteggio finale (PF), viene calcolata la media pesata¹ dei risultati conseguiti a fronte di tutti gli obiettivi assegnati, su una scala da 0 a 5.

¹ Pesi definiti nelle figure 2-3-4 a seconda della categoria di obiettivi e del ruolo ricoperto e dei pesi attribuiti ai singoli obiettivi in fase di assegnazione.

B: Qualità delle Competenze e dei Comportamenti organizzativi

La valutazione della qualità delle competenze e dei comportamenti organizzativi pesa sulla valutazione della performance individuale per il 40%, a prescindere dal ruolo ricoperto. Essa è correlata alla qualità del contributo individuale assicurato alla performance generale della struttura, in termini di competenze professionali e manageriali e dei comportamenti organizzativi posti in essere dal soggetto valutato nello svolgimento delle attività lavorative, in relazione alle aspettative legate al ruolo ricoperto. La valutazione avviene tramite la compilazione delle schede allegate al presente sistema, che riportano, a seconda del ruolo ricoperto, i criteri di valutazione relativi a ciascun comportamento organizzativo e i corrispondenti descrittori, che affiancano all'attribuzione di un punteggio numerico su una scala da 0 a 5, il giudizio qualitativo di un comportamento associato ad un certo grado di giudizio.

Casi particolari:

- Con riferimento alla valutazione della qualità delle competenze e dei comportamenti organizzativi dei Dirigenti, anche in presenza di incarichi ad interim, il giudizio è unico, poiché esitato dallo stesso valutatore.

- Con riferimento alla valutazione della qualità delle competenze e dei comportamenti organizzativi del personale dell'area EP che ricopre più incarichi, la valutazione è calcolata come media dei punteggi ottenuti per ogni incarico riconducibile a diversi valutatori. Nel caso specifico di trasferimento di struttura, la valutazione sarà data dalla media dei punteggi attribuiti, ponderata rispetto all'effettivo periodo di permanenza in ciascuna struttura. Se il valutatore finale coincide, la valutazione è unica.

- Con riferimento alla valutazione della performance individuale del Direttore generale, dei dirigenti e del personale dell'area EP con una presenza in servizio, nell'anno oggetto di valutazione, inferiore a 3 mesi, la valutazione è riferita esclusivamente ai comportamenti organizzativi.

- Con riferimento alla valutazione dei comportamenti organizzativi del Direttore generale, dei dirigenti e del personale dell'area EP, il valutatore responsabile è colui che ricopre l'incarico al momento in cui viene esitata la valutazione. In caso di avvicendamento in corso d'anno da parte del valutatore responsabile, questi è tenuto a sentire chi lo ha preceduto in merito alle valutazioni. Tale obbligo cade se il valutatore precedentemente in carica non si rende disponibile entro 10 giorni dalla richiesta.

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

C: Capacità di differenziazione dei giudizi

La capacità di differenziazione dei giudizi è una componente della misurazione e della valutazione della performance individuale dei Direttore generale e dei dirigenti. La valutazione di tale componente ha un peso pari al 5% e può essere applicata nel caso in cui i soggetti valutati siano almeno 3.

Essa si calcola con riferimento ai punteggi assegnati dal valutatore nei confronti dei soggetti valutati nell'ambito della valutazione componente della qualità delle competenze e dei comportamenti organizzativi, attraverso l'indice di Gini (Indice di eterogeneità di una distribuzione di frequenza). Esso è calcolato con riferimento alla distribuzione dei punteggi finali attribuiti ai soggetti valutati. Calcolato l'indice normalizzato di Gini, il punteggio complessivo si ottiene nel rispetto dei criteri descritti nella tabella di seguito riportata.

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

Tabella 3 - Assegnazione del punteggio relativo alla valutazione della capacità di differenziazione dei giudizi

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

Calcolo del Punteggio finale (PF)

La media pesata² dei punteggi totali conseguiti per le diverse componenti della valutazione della performance individuale (A, B, C), espressi su una scala da 0 a 5, determina il **punteggio finale (PF)** della performance individuale.

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

Tabella 4 - Quadro sinottico modello di valutazione della performance individuale per ruolo

Elementi di valutazione della performance individuale	Criteri di valutazione	Direttore generale	Dirigenti	EP	Valutatore
A. Raggiungimento degli obiettivi	Oggettivo: Misurazione dei risultati raggiunti attraverso l'indicatore e confronto con i target prefissati	55%	55%	60%	DG: Cda su proposta NdV Dirigenti: DG EP: DG/dirigenti/direttori di dipartimento/presidenti
B. Competenze e Comportamenti organizzativi	Soggettivo: attribuzione punteggi ai comportamenti gestionali sulla base di specifici criteri e descrittori (schede allegate)	40%	40%	40%	DG: proposta NdV su proposta MR e relazione-DG Dirigenti: DG EP: DG/dirigenti/direttori di dipartimento/presidenti
C. Capacità di differenziazione dei giudizi	Oggettivo: Valutazione collaboratori tramite indice di Gini	5%	5%		
		100%	100%	100%	

9. Sistema di incentivazione e impatto sul sistema premiale del Direttore generale, dirigenti e personale dell'area EP

Il risultato della valutazione della performance individuale, espresso mediante il punteggio finale ottenuto nel rispetto delle modalità previste nel paragrafo 8, è condizione necessaria per l'erogazione della retribuzione di risultato del Direttore generale, dei dirigenti e del personale dell'area EP.

In caso di valutazione positiva della performance individuale, la misura della retribuzione di risultato conseguibile dal Direttore generale, dai dirigenti e dal personale dell'area EP è stabilita secondo la normativa di riferimento e secondo quanto definito in sede di contrattazione collettiva e integrativa³. Ai fini della determinazione della retribuzione di risultato, per garantire un'adeguata differenziazione degli importi, il **punteggio finale (PF)**, espresso in un *range* da 0 a 5, è moltiplicato per 1/5 dell'indennità massima conseguibile⁴ e si riduce, dunque, proporzionalmente al punteggio finale ottenuto.

Se il punteggio finale è inferiore o uguale a 1, la valutazione è considerata negativa e non dà luogo ad erogazione della corrispondente retribuzione di risultato, oltre a rilevare ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale ai sensi dell'art. 3, comma 5 bis del d.lgs. 150/2009 e ai fini del licenziamento disciplinare previsto dall'art. 55 quater comma 1, lettera f quinquies, del d.lgs. 165/2001.

In presenza di interim per i dirigenti e di più incarichi per il personale dell'area EP, la valutazione finale è unica ed è pari alla media dei punteggi finali ottenuti con riferimento ai diversi incarichi.

³ DG: Art. 2, comma 4, del D.M. 194 del 30 marzo 2017 (integrato con D.I. 354/2018) e nota MUR n. 4498 del 31 marzo 2022

Dirigenti: Art. 25, comma 3, del CCNL 2006-09 dei Dirigenti delle Università
Personale EP: Art. 76, comma 4, del CCNL 2006-09 e Art.88, commi 8 e 9, del CCNL 2019-2021

⁴ Vedi disposizioni transitorie e finali

10. Il modello di valutazione della performance del personale delle aree Operatori, Collaboratori e Funzionari

La valutazione del personale è condizione necessaria ai fini della erogazione di premi e delle componenti del trattamento retributivo legate alla performance organizzativa e individuale, di cui alle lettere a) e b) dell'art. 120, comma 2, del CCNL 2019-2021. La performance individuale rileva, inoltre, ai fini delle progressioni economiche e dell'attribuzione e mantenimento degli incarichi di cui all'art. 87 del CCNL 2019-2021. È vietata la distribuzione in maniera indifferenziata, o sulla base di automatismi, di incentivi e di premi collegati alla performance, in assenza delle verifiche e delle attestazioni sul SMVP adottato in Ateneo, ai sensi dell'art. 18, comma 2 del d.lgs. 150/2009.

Ne consegue che la quota di premialità legata alla performance organizzativa verrà corrisposta secondo il grado di raggiungimento degli obiettivi organizzativi di struttura, in coerenza con gli obiettivi organizzativi di Ateneo e di struttura definiti nel PIAO per l'anno di riferimento, o anche ad obiettivi e progetti specifici assegnati dal dirigente o dal responsabile di struttura competente.

La quota di premialità legata alla performance individuale è legata alla valutazione espressa dal responsabile gerarchico in relazione alla qualità delle competenze e dei comportamenti organizzativi adottati.

A tal fine, sono definite specifiche aree comportamentali oggetto di valutazione, alle quali è attribuito un peso diverso a seconda dell'area professionale di appartenenza e di eventuali incarichi di cui all'art. 87 del CCNL 2019-2021. Nell'attribuzione del diverso peso di ciascuna area comportamentale si terrà conto soprattutto del differente grado di autonomia e di responsabilità richiesto, come illustrato nello schema di seguito riportato.

Tabella 5 - Scheda qualità delle competenze e dei comportamenti organizzativi con evidenza dei pesi assegnati a seconda dell'area di appartenenza e della presenza di incarichi di cui all'art. 87 del CCNL 2019-2021

Are di comportamento	Comportamenti richiesti	Funzionari con incarichi di posizione organizzativa e professionale (art. 87 del CCNL 2019-2021)	Funzionari e Collaboratori	Operatori
Orientamento al servizio	Garantire il completamento delle attività in modo tempestivo e qualitativamente adeguato, contribuendo al perseguimento degli obiettivi della propria struttura.	16%	20%	50%
Autonomia	Agire senza la necessità di stimoli esterni e dimostrando iniziativa tesa al miglioramento dei risultati della propria struttura	16%	20%	10%
Flessibilità	Adattarsi agli imprevisti, usare i feedback come strumento di crescita, garantendo l'aggiornamento delle conoscenze e delle competenze	16%	20%	10%
Collaborazione	Collaborare efficacemente con i colleghi della propria Struttura, gestendo con diplomazia eventuali conflitti	16%	20%	15%
Orientamento all'utente	Ascoltare e supportare gli utenti esterni/interni, gestendo in modo costruttivo eventuali reclami attraverso la risoluzione delle criticità manifestate	16%	20%	15%
Coordinamento ed efficacia professionale.	Organizzare il lavoro con efficacia; gestire i conflitti interni, creando un clima di coinvolgimento e condivisione all'interno della propria struttura o del gruppo di cui si è responsabile/coordinatore	20%	0%	0%

Scala di valutazione dei comportamenti organizzativi

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

Pertanto, tenendo conto dei pesi differenziati attribuiti alle aree di comportamento – distinti in base all’area di appartenenza del personale ed all’eventuale presenza di incarichi di cui all’art. 87 del CCNL 2019-2021 per il personale dell’area dei Funzionari – **il punteggio complessivo della valutazione della performance individuale del personale delle aree Operatori, Collaboratori e Funzionari** si ottiene come somma ponderata del punteggio pesato, attribuito a ciascuna area di comportamento.

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

Afferenza del personale	Valutatore finale	Soggetti coinvolti -valutatori intermedi
Direzione generale Centri di servizio	Direttore generale su proposta del coordinatore degli uffici della direzione generale o dei Direttori dei centri di servizio	Il Direttore generale e i dirigenti <u>devono</u> avvalersi della proposta dell’EP con incarico di coordinamento apicale rispetto alla struttura di riferimento, qualora nella struttura non vi sia un’EP con incarico di coordinamento apicale, il valutatore finale si avvarrà della proposta di tutti i responsabili di ufficio.
Aree AC	Dirigente su proposta del coordinatore/coordinatori di area	I coordinatori dell’area EP si avvalgono, per l’elaborazione delle proprie proposte, dei responsabili degli uffici sottoposti.
Dipartimenti	Direttore di dipartimento su proposta del Responsabile amministrativo-gestionale	Il Direttore di dipartimento <u>deve</u> avvalersi della proposta del Responsabile amministrativo-gestionale del dipartimento coadiuvato dai responsabili d’ufficio o, qualora la struttura non ne disponga, direttamente della proposta dei responsabili degli uffici.
Altre strutture SDS, Scuola di Medicina SSC	Presidente della struttura su proposta del Responsabile amministrativo-gestionale Presidente della SSC su proposta del Direttore della Scuola	Il Presidente della struttura <u>deve</u> avvalersi della proposta del Direttore SSC/Responsabile amministrativo-gestionale della struttura coadiuvato dai responsabili d’ufficio o, qualora la struttura non ne disponga, direttamente della proposta dei responsabili degli uffici.
Personale inserito in specifici progetti di sviluppo di Ateneo*	Responsabile apicale della struttura di afferenza dell’unità di personale impegnato nel progetto	Il Responsabile apicale della struttura deve avvalersi anche della proposta del responsabile del progetto

*Incarico attribuito con atto del Direttore generale che preveda la valutazione finale

11. Sistema di incentivazione e impatto sul sistema premiale del personale delle aree Operatori, Collaboratori e Funzionari

Ai fini dell'erogazione del premio collegato alla performance individuale stabilito per ciascuna area del personale e dell'indennità di cui all'art. 87 del CCNL 2019-2021, l'importo massimo, stabilito in sede di contrattazione integrativa, è corrisposto a chi raggiunge la valutazione massima pari a 5, mentre viene proporzionalmente ridotto per le valutazioni inferiori a 5 e comunque superiori a 1. La valutazione inferiore o uguale a 1 è considerata negativa e, pertanto, non comporta alcun riconoscimento in termini di premialità.

12. Indicazioni operative per l'esercizio di valutazione del personale delle aree Operatori, Collaboratori e Funzionari

➤ Valutatori

Il valutatore è colui che ricopre l'incarico apicale di responsabilità del personale nella struttura di appartenenza del valutato, al momento in cui viene esitata la valutazione. In caso di avvicendamento in corso d'anno da parte del valutatore responsabile, questi è tenuto a sentire chi lo ha preceduto in merito alle valutazioni. Tale obbligo cade se il valutatore precedentemente in carica non si rende disponibile entro 10 giorni dalla richiesta. Il valutatore finale deve avvalersi dei valutatori intermedi per la predisposizione della proposta di valutazione da sottoporre al valutato.

I valutatori devono esprimere una capacità di differenziazione nella valutazione differenziata del personale valutato, che sarà anch'essa oggetto di valutazione nel caso di valutatori dirigenti e del Direttore generale. Per facilitare la capacità di differenziazione nelle valutazioni, viene effettuata una supervisione delle valutazioni espresse da parte degli uffici della Direzione generale e, nel caso in cui venga rilevata la mancanza di una significativa differenziazione dei giudizi espressi (art. 9, comma 1, lettera d, del d.lgs. 150/2009), il Direttore generale inviterà i valutatori a modificare le schede.

Al fine di superare eventuali disarmonie nelle scale di valutazione adottate dai diversi valutatori, a partire dal ciclo di valutazione 2024, è prevista la sperimentazione della "calibration", strumento di valutazione collegiale che introdurrà il confronto tra i valutatori finali in specifiche fasi, preventive e successive al ciclo della performance.

➤ Valutati

È valutato tutto il personale che abbia prestato servizio, anche non continuativo, per almeno 120 giorni effettivi di lavoro nell'anno cui si riferisce la misurazione e la valutazione.

Di seguito, si descrivono le regole per alcuni casi specifici.

Non sono valutate le unità di personale cessate dal servizio per pensionamento nel corso dell'anno di riferimento, qualora ciò non incida sul trattamento economico accessorio. In tal caso, vale la regola generale di almeno 120 giorni effettivi di lavoro nell'anno.

Nel caso in cui il dipendente presti attività in regime di orario part-time, il numero effettivo di giorni di servizio prestato da considerare è calcolato proporzionalmente.

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

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

➤ **Il colloquio di valutazione**

Il colloquio è un momento fondamentale del processo di valutazione, durante il quale il valutatore esplicita al valutato il suo giudizio sui comportamenti organizzativi attuati. Il colloquio, come espressamente raccomandato dal Dipartimento della Funzione pubblica, è obbligatorio e serve per motivare la valutazione e stimolare il miglioramento.

Il colloquio si svolge tra il singolo valutato e i valutatori, finale e intermedio. Nel caso in cui siano presenti più schede di valutazione (variazione afferenza struttura), devono essere svolti colloqui individuali con ogni valutatore.

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

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

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

Il valutato deve perfezionare la scheda di valutazione entro il termine di 10 giorni lavorativi dalla data del colloquio, trascorso il quale, la valutazione si ritiene accettata.

Per promuovere una cultura della valutazione e allineare le attività e i comportamenti del valutato con le aspettative del valutatore, migliorando così il clima organizzativo e valorizzando il contributo dei collaboratori, è auspicabile che il valutatore fornisca *feedback* periodici e continui, in aggiunta al colloquio finale. Questo può avvenire attraverso incontri regolari e momenti di autovalutazione da parte del valutato.

Per gestire efficacemente il processo di valutazione, possono essere redatti annualmente uno o più manuali operativi, nel rispetto del Sistema vigente.

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

A conclusione del colloquio di valutazione, in caso di disaccordo, il valutato può attivare la procedura di conciliazione tramite l'applicativo informatico in uso, entro 10 giorni dalla data del colloquio di *feedback* con il valutatore responsabile. A tal fine, il valutato inserisce le motivazioni del disaccordo all'interno del campo "note" presente nell'applicativo informatico. Trascorso il termine di 10 giorni dal colloquio, senza aver finalizzato attraverso l'applicativo informatico la richiesta di conciliazione, la valutazione si ritiene accettata.

Contestualmente all'attivazione della procedura di conciliazione, il valutato può trasmettere alla Direzione generale e per conoscenza al Nucleo di valutazione, altra documentazione ritenuta necessaria a supporto delle proprie motivazioni e riguardante esclusivamente l'anno oggetto di valutazione.

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

1. per il Direttore generale: tre esperti di valutazione esterni all'Ateneo, di norma componenti di un OIV di altri atenei;
2. per i dirigenti: tre docenti dell'Ateneo con documentata esperienza maturata in materia di valutazione del personale, tra cui il Presidente del Nucleo di valutazione o un docente componente del Nucleo.
3. per il personale delle aree EP, Funzionari, Collaboratori e Operatori:
 - il Direttore generale o un docente dell'Ateneo con esperienza maturata in materia di valutazione del personale;
 - il Presidente del Nucleo di Valutazione o un docente dell'Ateneo componente del Nucleo;
 - un componente del Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni.

Dopo avere esaminato l'istanza del valutato e la valutazione già esitata dai valutatori, la Commissione – motivando la propria istanza – può richiedere un'integrazione di documentazione al valutato, può invitare il valutatore a modificare la valutazione o convocare separatamente le parti. La Commissione è tenuta a convocare il valutato, qualora ne faccia espressa richiesta motivata. Degli incontri con valutati e valutatori dev'essere redatto un sommario processo verbale.

La procedura di conciliazione è avviata a conclusione della valutazione di tutta la "categoria" di personale a cui si riferisce (Direttore generale; dirigenti; personale dell'area EP; personale delle aree Operatori, Collaboratori e Funzionari) e con la trasmissione alla commissione di tutte le richieste di riesame pervenute; deve concludersi **entro 30 giorni** dall'avvio.

Terminata la procedura, le valutazioni sono comunicate al valutato e al valutatore.

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

14. Disposizioni transitorie e finali

Al fine di dare seguito alle disposizioni dettate dal Dipartimento della Funzione pubblica e dalla Ragioneria generale dello Stato con la circolare n. 2449/2024, in attuazione dell'art. 4 bis, comma 2 del D.L. 13/2023, il PIAO 2024-2026 ha previsto, per l'annualità 2024, specifici obiettivi per il Direttore generale e il Dirigente dell'Area finanziaria. Questi obiettivi mirano a garantire il rispetto dei tempi di pagamento in linea con le riforme abilitanti del PNRR, nell'ambito delle quali l'Italia si è impegnata ad attuare la raccomandazione della Commissione europea n. 1.11 sulla "Riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni e delle autorità sanitarie". Per gli altri dirigenti di Ateneo, il rispetto dell'indicatore è stato inserito ai fini della valutazione degli obiettivi organizzativi di Ateneo. Tale azione è confermata per l'anno 2025 e gli specifici obiettivi saranno definiti nel PIAO, nel rispetto dei criteri definiti nel presente Sistema e con riferimento al rispetto dell'indicatore di ritardo dei pagamenti (ex art. 1, commi n. 859, lettera b) e n. 861, della L. 154/2018.

Per i cicli della performance 2024 e 2025, la circolare n. 2449/2024 prevede che *"... in caso di mancato raggiungimento degli obiettivi di cui al citato comma 2, dell'articolo 4-bis, non sarà possibile procedere al pagamento della parte di retribuzione di risultato ex lege in misura non inferiore al 30% correlata alla realizzazione degli stessi."* Pertanto, in tale circostanza, si procederà con la decurtazione della retribuzione di risultato, per un importo pari al 30% del massimo conseguibile.

Il Ministro per la Pubblica amministrazione, con la direttiva del 14 gennaio 2025 attuativa della circolare del 28/11/2023 in materia di misurazione e di valutazione della performance istituzionale, ha previsto che tutte le pubbliche amministrazioni, nella propria programmazione, inseriscano degli obiettivi annuali finalizzati alla predisposizione di piani di formazione e di studio individuali per i dirigenti e per il personale. Questi piani, a partire dal 2025, devono prevedere un impegno annuale di non meno di 40 ore per ciascun dirigente e per ciascuna unità di personale.

La direttiva specifica che il mancato raggiungimento degli obiettivi delle politiche e dei programmi formativi rileva ai fini della responsabilità dirigenziale per i risultati della gestione e anche sul piano della corresponsione del trattamento economico collegato ai risultati stessi, ai sensi dell'art. 24 del d.lgs. 165/2001.



COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (CO)	Peso CO	CRITERI DI VALUTAZIONE (CV)	Peso CV
Condivisione degli obiettivi strategici dell'Ateneo	25%	Capacità di attuare le politiche di Ateneo in maniera coerente con gli obiettivi strategici definiti dagli organi politici	100%
Capacità di guidare l'organizzazione e gestione delle relazioni esterne	25%	Capacità di garantire qualità e ampiezza delle reti relazionali	50%
		Capacità di guidare l'organizzazione	50%
Sviluppo dell'innovazione	25%	Propensione all'innovazione tecnologica	33,3
		Propensione all'innovazione organizzativa	33,3
		Sviluppo delle risorse umane	33,3
Gestione delle situazioni critiche	25%	Capacità di adattamento e gestione delle situazioni critiche	100%
	100%		

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



CRITERI DI VALUTAZIONE	Descrittori	Range punteggio
Capacità di attuare le politiche di Ateneo in maniera coerente con gli obiettivi strategici definiti dagli organi politici	Scarsa capacità di attuare le politiche di Ateneo in maniera coerente con gli obiettivi strategici delineati dagli organi politici	0-1
	Limitata capacità di attuare le politiche di Ateneo in maniera coerente con gli obiettivi strategici delineati dagli organi politici	1,1 – 2
	Buona capacità di attuare le politiche di Ateneo in maniera coerente con gli obiettivi strategici delineati dagli organi politici	2,1 – 3
	Ottima capacità di attuare le politiche di Ateneo in maniera coerente con gli obiettivi strategici delineati dagli organi politici	3,1 – 4
	Eccellente capacità di attuare le politiche di Ateneo in maniera coerente con gli obiettivi strategici delineati dagli organi politici	4,1 - 5
Capacità di garantire qualità e ampiezza delle reti relazionali	Scarsa attenzione all'ambiente esterno (Atenei, Regione e altri enti territoriali, Ministero) quanto a numerosità delle relazioni	0-1
	Limitata attenzione all'ambiente esterno (Atenei, Regione e altri enti territoriali, Ministero) quanto a numerosità delle relazioni	1,1 – 2
	Buona attenzione all'ambiente esterno (Atenei, Regione e altri enti territoriali, Ministero) quanto a qualità delle relazioni	2,1 – 3
	Ottima attenzione all'ambiente esterno (Atenei, Regione e altri enti territoriali, Ministero) quanto a numerosità e qualità delle relazioni	3,1 – 4
	Eccellente attenzione all'ambiente esterno (Atenei, Regione e altri enti territoriali, Ministero) quanto a numerosità e qualità delle relazioni	4,1 - 5



CRITERI DI VALUTAZIONE	Descrittori	Range punteggio
Capacità di guidare l'organizzazione	Scarsa capacità di indirizzare e integrare l'azione organizzativa attraverso la diffusione delle informazioni, la creazione di cultura organizzativa condivisa e di un buon clima organizzativo	0-1
	Limitata capacità di indirizzare e integrare l'azione organizzativa attraverso la diffusione delle informazioni, la creazione di cultura organizzativa condivisa e di un buon clima organizzativo	1,1 – 2
	Buona capacità di indirizzare e integrare l'azione organizzativa attraverso la diffusione delle informazioni, la creazione di cultura organizzativa condivisa e di un buon clima organizzativo	2,1 – 3
	Ottima capacità di indirizzare e integrare l'azione organizzativa attraverso la diffusione delle informazioni, la creazione di cultura organizzativa condivisa e di un buon clima organizzativo	3,1 – 4
	Eccellente capacità di indirizzare e integrare l'azione organizzativa attraverso la diffusione delle informazioni, la creazione di cultura organizzativa condivisa e di un buon clima organizzativo	4,1 - 5
Propensione all'innovazione tecnologica	Scarso interesse e appoggio di progetti a forte contenuto tecnologico	0-1
	Limitato interesse e appoggio di progetti a forte contenuto tecnologico	1,1 – 2
	Buona promozione di progetti a forte contenuto tecnologico	2,1 – 3
	Ottima promozione e coordinamento complessivo di progetti a forte contenuto tecnologico	3,1 – 4
	Eccellente capacità di attivare un ciclo virtuoso di programmazione e sviluppo dell'innovazione tecnologica	4,1 - 5



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



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



COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (CO)	Peso (CO)	CRITERI DI VALUTAZIONE (CV)	Peso (CV)
Capacità di attuare coerentemente le politiche dell'Ateneo per il perseguimento dei fini istituzionali in un'ottica di miglioramento continuo	16,6%	Capacità di perseguire i fini istituzionali dell'Area, cogliendo anche le opportunità sottese all'attuazione delle prescrizioni normative di competenza	50%
		Atteggiamento propositivo e capacità di gestire con efficacia azioni tese a supportare specifiche politiche gestionali della Direzione	50%
Orientamento all'utenza e attenzione alla promozione dell'immagine dell'Ateneo	16,6%	Capacità di relazionarsi verso l'esterno in un'ottica di servizio adoperandosi per comprenderne le necessità, informando adeguatamente (in modo puntuale e continuo) l'utente nei tempi e nei modi più appropriati	100%
Gestione delle relazioni con le strutture dell'Ateneo	16,6%	Capacità di collaborare con gli altri dirigenti e responsabili di struttura.	100%
Gestione organizzativa e capacità di innovazione	16,6%	Capacità di gestire ed organizzare il lavoro della propria struttura apportando significative innovazioni anche di carattere tecnologico	100%
Gestione delle risorse umane	16,6%	Capacità di guidare e organizzare le risorse umane	100%
Capacità di valorizzazione del personale	16,6%	Capacità di identificare e valorizzare le competenze per migliorare il benessere organizzativo	100%
	100%		

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



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



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



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



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



COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (CO)	Peso CO	CRITERI DI VALUTAZIONE (CV)
Problem solving	16,6%	Capacità di risolvere i problemi proponendo soluzioni adeguate
Innovazione e miglioramento	16,6%	Capacità di adeguarsi e di proporre nuove idee, concetti, metodologie e/o rielaborare e combinare in maniera innovativa ed efficace idee e approcci al lavoro già esistenti
Qualità del lavoro	16,6%	Capacità di impostare e di realizzare in modo efficace, efficiente e tempestivo il proprio lavoro.
Partecipazione e collaborazione	16,6%	Capacità di lavorare anche in collaborazione con altre strutture nell'ambito dell'amministrazione
Flessibilità	16,6%	Capacità di adeguarsi ai cambiamenti e alle esigenze contingenti, riuscendo a far fronte a problemi e situazioni diversificate, nell'ambito del ruolo di appartenenza.
Coordinamento delle risorse umane assegnate e gestione dei conflitti interni	16,6%	Capacità di coordinare le unità di personale assegnate e di gestire i conflitti interni, creando un clima di coinvolgimento e di condivisione all'interno del gruppo di lavoro
	100%	

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



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



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



Comportamenti organizzativi personale di categoria EP

Criteri di valutazione	Descrittori	Range punteggio
Capacità di adeguarsi ai cambiamenti e alle esigenze contingenti, riuscendo a far fronte a problemi e situazioni diversificate, nell'ambito del ruolo di appartenenza.	Svolge le attività abituali senza adeguarsi ai cambiamenti.	0-1
	Riesce ad adeguarsi ai cambiamenti, ma con notevole supervisione in fase iniziale.	1,1 – 2
	È capace di adeguarsi ai cambiamenti e alle esigenze contingenti con sufficiente autonomia.	2,1 – 3
	Dimostra di essere flessibile e capace di adeguarsi a cambiamenti anche repentini nell'ambito dei compiti assegnati.	3,1 – 4
	La sua notevole versatilità lo rende adatto non solo ad adeguarsi a cambiamenti anche repentini nell'ambito dei compiti assegnati, ma anche a ricoprire con successo incarichi ulteriori rispetto a quello ricoperto.	4,1 - 5
Capacità di coordinare le unità di personale assegnate e di gestire i conflitti interni, creando un clima di coinvolgimento e di condivisione all'interno del gruppo di lavoro	Limitata capacità di organizzare il lavoro all'interno dell'unità organizzativa di propria responsabilità, che si manifesta in una non corretta distribuzione dei carichi di lavoro e a una scarsa propensione a gestire i conflitti interni, riuscendo con difficoltà a perseguire gli obiettivi dell'unità organizzativa di competenza.	0-1
	Riesce a coordinare le unità di personale assegnate con risultati sufficienti con riferimento al perseguimento dei compiti e degli obiettivi assegnati all'unità organizzativa, ma con limitata capacità di gestire i conflitti interni in maniera autonoma.	1,1 – 2
	Coordina le unità di personale assegnate con risultati più che soddisfacenti con riferimento al perseguimento dei compiti e degli obiettivi assegnati all'unità organizzativa, gestendo con sufficiente grado di autonomia i conflitti interni.	2,1 – 3
	Coordina le unità di personale assegnate con ottimi risultati con riferimento al perseguimento dei compiti e degli obiettivi assegnati all'unità organizzativa, gestendo con sufficiente grado di autonomia i conflitti interni.	3,1 – 4
	Coordina il gruppo di lavoro in maniera efficace, riuscendo a svolgere i compiti e a perseguire gli obiettivi assegnati con risultati eccellenti, grazie alla sua capacità di gestire le risorse evitando i conflitti interni, creando un clima di condivisione e di collaborazione.	4,1 - 5