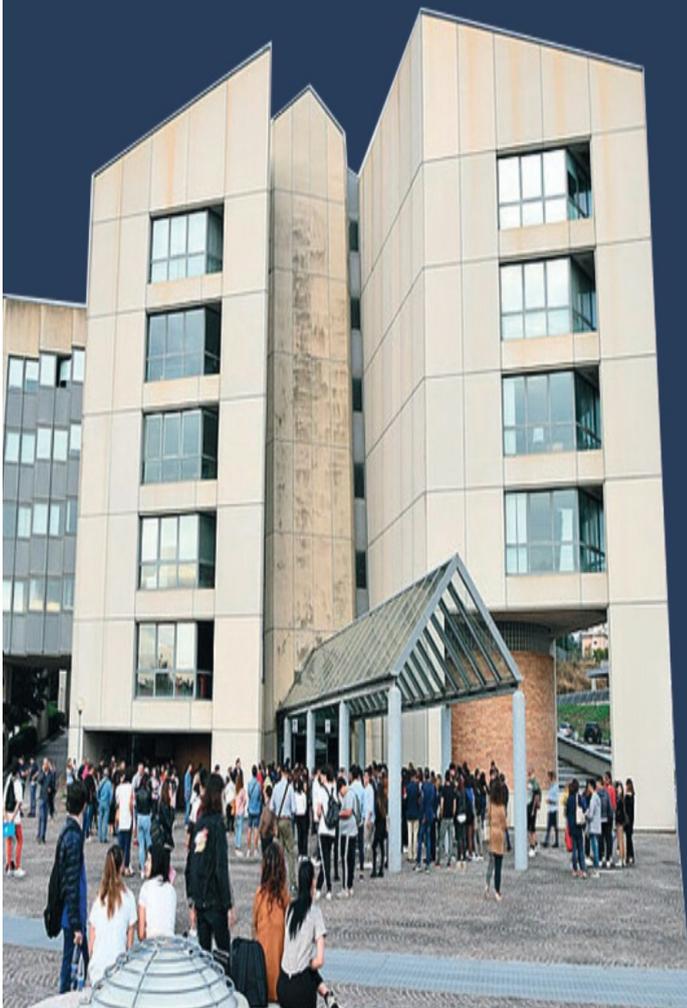




UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DEL MOLISE

# SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

ANNO 2025



Il presente documento è parte integrante del Piano di Attività e Organizzazione 2025-2027 approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del \_\_\_\_\_

## **INDICE**

<b>1. PREMESSA</b>	<b>pag. 3</b>
<b>2. PRINCIPI GENERALI</b>	<b>pag. 5</b>
<b>3. FINALITA'</b>	<b>pag. 6</b>
<b>4. GLI AMBITI DELLA PERFORMANCE</b>	<b>pag. 7</b>
- 4.1. Dalla programmazione strategica alla performance organizzativa e - individuale - L'Albero della performance	<b>pag. 7</b>
- 4.2 Performance organizzativa	<b>pag. 8</b>
- 4.3 Performance individuale	<b>pag. 10</b>
- 4.4 Obiettivi	<b>pag. 12</b>
- 4.5 Comportamenti attesi e competenze organizzative-gestionali richiesti al - ruolo ricoperto	<b>pag. 14</b>
- 4.6 Customer satisfaction	<b>pag. 15</b>
<b>5. LE FASI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE</b>	<b>pag. 17</b>
<b>6. GLI ATTORI DEL PROCESSO</b>	<b>pag. 20</b>
<b>7. CRITERI E MODALITA'PER LA VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE, DEI DIRIGENTI E DEL PERSONALE APPARTENENTE ALL'AREA EP</b>	<b>pag. 23</b>
<b>8. CRITERI E MODALITA'PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DELL'AREA OPERATORI, COLLABORATORI E FUNZIONARI</b>	<b>pag. 25</b>
<b>9. CONCILIAZIONE</b>	<b>pag.28</b>
<b>ALLEGATI</b>	<b>pag.29</b>

## ***1. PREMESSA***

L'Università degli Studi del Molise, fondata nel 1982, in poco più di 40 anni, ha assunto un ruolo fondamentale per lo sviluppo dell'omonima regione, riuscendo a trovare la giusta collocazione nel sistema universitario italiano.

A partire dagli anni '90 tanti sono stati i passi in avanti, al fine di sviluppare un progetto accademico e formativo sempre più ampio e radicato nel territorio.

Con circa 7.000 studenti, 324 docenti e 253 unità di personale tecnico – amministrativo e bibliotecario, l'Ateneo cerca di favorire le condizioni per generare un ambiente di apprendimento stimolante e accogliente per tutti i suoi utenti.

L'Università degli Studi del Molise è un'istituzione ben consolidata sul piano organizzativo; sul piano accademico promuove l'innovazione attraverso un'offerta formativa rispondente ai cambiamenti, una ricerca all'avanguardia e una vision internazionale, rendendo sempre più evidente l'impegno mediante azioni di terza missione.

Positivamente valutata per le strutture moderne ed innovative di cui dispone, l'Unimol può vantare un'organizzazione che, con 6 Dipartimenti, gestisce servizi programmati per soddisfare le esigenze degli studenti e del contesto territoriale di riferimento.

L'attuale quadro normativo è caratterizzato da una crescente attenzione al potenziamento della cultura della valutazione, al miglioramento organizzativo del lavoro, all'incentivazione della qualità, al riconoscimento del merito, alla valorizzazione delle capacità, all'incremento dell'efficacia e dell'efficienza dei processi amministrativi e gestionali.

Tali obiettivi sono alla base della definizione del presente Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) che, in applicazione dell'art. 7 del D.Lgs 150/2009, viene adottato annualmente in coerenza con le disposizioni vigenti e le indicazioni fornite dall'ANVUR - Agenzia Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario e della

Ricerca.

Il SMVP disciplina l'intero processo di misurazione e valutazione della performance, sia individuale sia organizzativa.

Lo strumento assicura il necessario collegamento tra la performance organizzativa e quella individuale, in termini di esplicitazione degli obiettivi, in modo da garantire la misurabilità dei risultati raggiunti e la coerenza degli stessi con il Piano strategico nonché la trasparenza della rendicontazione sia all'interno sia all'esterno della comunità universitaria.

Il presente Sistema, rispetto a quello precedente, presenta dei contenuti più articolati in quanto descrive in maniera più analitica le fasi della gestione del ciclo della performance con le relative tempistiche e declina dal punto di vista contenutistico gli ambiti della performance, evidenziando la stretta correlazione tra la pianificazione strategica e la performance organizzativa e individuale.

Sul piano strettamente valutativo il Sistema introduce la performance generale di Ateneo e definisce con maggiore chiarezza l'iter procedimentale, le funzioni riconducibili ai vari attori del processo, le schede da utilizzare per l'assegnazione degli obiettivi individuali e organizzativi e quelle da utilizzare per la valutazione.

Nelle schede di valutazione sono declinati, in maniera più coerente con la letteratura in materia rispetto al precedente Sistema, i contenuti dei singoli fattori di valutazione e i "Comportamenti attesi e le competenze organizzative-gestionali e i comportamenti".

## ***2. PRINCIPI GENERALI***

Il processo di misurazione e valutazione della performance individuale ed organizzativa deve essere funzionale al miglioramento continuo dell'organizzazione.

Il suo scopo non è soltanto la definizione di un giudizio di valore, ma anche l'individuazione, all'esito della valutazione, di azioni di miglioramento, con riferimento sia alla struttura organizzativa e al suo funzionamento, sia all'efficacia del sistema valutativo nel suo insieme.

Il presente sistema si fonda sui seguenti principi generali:

- individuazione preventiva degli obiettivi da conseguire, delle prestazioni attese e dei relativi criteri di valutazione;
- valorizzazione del merito, dell'impegno e della produttività di ciascun dipendente;
- verifiche periodiche volte a valutare il conseguimento degli obiettivi, l'andamento delle prestazioni e gli eventuali scostamenti rispetto alle previsioni;
- verifica finale con la motivazione della valutazione dei risultati conseguiti;
- oggettività delle metodologie, trasparenza e pubblicità dei criteri applicati e dei risultati;
- partecipazione dei valutati al procedimento mediante il contraddittorio;
- garanzia per il valutato di poter ricorrere avverso la valutazione ricevuta;
- miglioramento dell'organizzazione e incremento della qualità complessiva dei servizi offerti dall'Università con una efficiente utilizzazione delle risorse.

Nell'elaborazione del SMVP si è tenuto conto delle "Linee guida per la gestione del ciclo della performance" del 2015 e della "Nota di indirizzo per la Gestione del ciclo della performance 2018- 2020", pubblicata da ANVUR nel 2017, che integra le Linee guida 2015 a seguito della Riforma Madia, nonché delle Linee Guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, Dipartimento della Funzione Pubblica, Dicembre 2017.

### **3. FINALITA'**

Le finalità che l'Amministrazione intende perseguire mediante l'adozione del sistema di misurazione e valutazione della performance sono le seguenti:

- a. evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'Amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;
- b. valutare la performance e comunicare i risultati e le aspettative future alla singola persona;
- c. contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo positivo;
- d. premiare la performance individuale attraverso opportuni sistemi incentivanti;
- e. promuovere una corretta gestione delle risorse;
- f. migliorare la qualità dei processi gestiti e dei servizi erogati;
- g. rendicontare all'utenza i risultati conseguiti;
- h. creare valore pubblico.

#### 4. GLI AMBITI DELLA PERFORMANCE

##### 4.1 Dalla programmazione strategica alla performance organizzativa e individuale L'Albero della performance

L'albero della performance, riportato nella figura che segue, è una mappa logica che rappresenta i legami tra mandato istituzionale, missione, visione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani d'azione. Nel Piano strategico sono individuate le aree strategiche che costituiscono le prospettive in cui vengono scomposti e specificati il mandato istituzionale, la missione e la visione. Un'area strategica può riguardare un insieme di prodotti o di servizi o di utenti o di politiche o loro combinazioni.



L'albero della performance fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica e integrata della performance dell'amministrazione. Ha una valenza di comunicazione esterna e una valenza tecnica di "messa a sistema" delle tre principali dimensioni della performance: generale di Ateneo, organizzativa e individuale.

All'interno della logica di albero della performance, ogni obiettivo strategico è declinato in obiettivi operativi per ciascuno dei quali vanno definite le azioni, i tempi, le risorse e le

responsabilità organizzative connesse al loro raggiungimento.

Il tutto è sintetizzato in uno o più azioni. L'Ateneo individua:

1. L'obiettivo operativo, a cui si associano uno o più indicatori; ad ogni indicatore è attribuito un valore baseline e un valore programmato o atteso (target);
2. Le responsabilità organizzative, identificando la struttura, o le strutture in caso di obiettivi condivisi, responsabile per ciascun obiettivo operativo.
3. Le azioni da porre in essere e la relativa tempistica;
4. La quantificazione delle risorse economiche.

Nella catena logica del SMVP si distinguono 3 livelli:

1. livello politico istituzionale, nell'ambito del quale si definiscono le missioni, i programmi e le priorità politiche;
2. livello strategico, che prevede la traduzione delle missioni e dei programmi in obiettivi strategici;
3. livello operativo, che individua gli obiettivi operativi declinati dagli obiettivi strategici.

#### ***4.2 Performance organizzativa e performance generale di Ateneo***

La valutazione della **performance organizzativa** è componente imprescindibile della valutazione della performance individuale ed è correlata alle azioni realizzate dalle singole strutture (Divisioni e Aree)

I destinatari della misurazione e della valutazione della **performance organizzativa** sono le singole Divisioni e le Aree nelle quali si struttura l'organizzazione dell'Ateneo.

La performance organizzativa è valutata sulla base di obiettivi strettamente correlati al Piano strategico e alle risultanze delle verifiche di *customer satisfaction* che tiene in debita considerazione gli standard qualitativi dei processi gestiti e dei servizi erogati in termini di efficacia, efficienza ed economicità.

La valutazione della performance organizzativa si pone due principali finalità:

- stimolare il personale a incidere maggiormente sul raggiungimento degli obiettivi

strategici dell'Ateneo e della propria struttura/unità organizzativa di appartenenza (componente motivazionale);

- valutare l'andamento dei processi più rilevanti presidiati dalle strutture (componente di supporto alle decisioni).

La **metodologia** utilizzata per l'assegnazione e la misurazione degli obiettivi di performance organizzativa prevede i seguenti criteri:

- a) collegamento degli obiettivi organizzativi agli obiettivi strategici dell'Ateneo;
- b) ancoraggio alle risorse economiche assegnate alla struttura/unità organizzativa o comunque connesse al loro funzionamento;
- c) definizione dei target degli obiettivi organizzativi prevalentemente (ove possibile) sotto la forma di indicatori oggettivi in modo da poterne garantire la misurazione, la valutazione e l'analisi degli scostamenti.

L'individuazione degli obiettivi di performance organizzativa avviene attraverso un articolato processo di discussione e condivisione al fine di:

1. analizzare la situazione di partenza
2. verificare lo stato di avanzamento degli obiettivi di performance in corso di svolgimento
3. valutare eventuali dati di *customer satisfaction* disponibili
4. individuare vincoli e opportunità
5. evidenziare i possibili benefici e verificare la sostenibilità delle diverse azioni, anche alla luce delle risorse necessarie da mettere in campo.

La performance organizzativa è caratterizzata da due **ambiti di valutazione**:

1. obiettivi organizzativi correlati al piano strategico;
2. qualità dei servizi resi.

Gli obiettivi di performance organizzativa sono assegnati dal Consiglio di amministrazione, su proposta del Direttore generale, in sede di adozione del PIAO.

La misurazione e la valutazione della performance organizzativa delle Divisioni e delle

Aree sono effettuate dal Direttore generale, sentiti i relativi responsabili.

Per l'assegnazione degli obiettivi di performance organizzativa e per la relativa valutazione vengono utilizzate le schede riportate negli **allegati n. 4, n. 5, n. 10 e n. 11**.

La performance organizzativa, inoltre, concorre a determinare la **Performance generale** dell'Ateneo. Quest'ultima è, infatti, alimentata dai valori derivanti dalla valutazione della performance organizzativa delle strutture amministrative e concorre alla valutazione della performance del Direttore generale (si veda allegato n. 6). Nello specifico la **Performance generale di Ateneo** è data dal valore medio dei punteggi assegnati alla performance organizzativa delle Divisioni e delle Aree si veda (scheda allegato n. 13).

#### ***4.3 Performance individuale***

Sono oggetto di misurazione e valutazione della **performance individuale**:

- il grado di raggiungimento degli obiettivi;
- i comportamenti attesi e le competenze organizzative-gestionali richiesti al ruolo ricoperto;
- il contributo dato alla performance organizzativa della struttura di cui si è responsabile o alla quale si appartiene.

I destinatari della misurazione e della valutazione della **performance individuale** sono:

- il Direttore Generale;
- i Dirigenti;
- il Personale appartenente all'area delle Elevate professionalità (posizioni organizzative);
- il Personale dell'Area Operatori, Collaboratori e Funzionari.

La misurazione e valutazione della prestazione individuale del Direttore generale, dei Dirigenti e del Personale appartenente all'area delle Elevate Professionalità deve tenere conto dei seguenti aspetti:

- a) collegamento tra obiettivi e performance individuale, in particolare per i ruoli di direzione e responsabilità;

- b) valutazione del contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa;
- c) individuazione di un numero limitato di obiettivi rilevanti, prioritari e coerenti con il ruolo del valutato, chiaramente collegati all'attuazione degli obiettivi strategici dell'Amministrazione, con specifico riferimento al periodo annuale di valutazione;
- d) individuazione di eventuali obiettivi specifici individuali o trasversali che si rendono utili in considerazione delle peculiarità dell'amministrazione;
- e) valutazione delle competenze professionali e manageriali manifestate tra le quali devono essere opportunamente considerare quelli funzionali al mantenimento della salute finanziaria e organizzativa dell'Ateneo; a tal fine vengono valorizzati i comportamenti osservati dal valutatore nel corso dell'anno.

Per quanto attiene al Personale dell'Area, Operatori, Collaboratori e Funzionari, la valutazione concerne, in misura prevalente, il raggiungimento degli obiettivi di gruppo e/o individuali. Questi ultimi devono comunque essere coerenti con gli obiettivi dell'unità organizzativa nella quale si collocano le unità di personale oggetto di valutazione.

La misurazione e la valutazione delle **performance individuale** sono di competenza:

- del Consiglio di Amministrazione per il Direttore Generale, su proposta del Nucleo di Valutazione di Ateneo;
- del Direttore Generale per il personale Dirigente;
- dei Dirigenti per il Personale appartenente all'area delle Elevate professionalità;
- dei Dirigenti, su proposta del Responsabile di Area, per tutto il personale dell'Area Operatori, Collaboratori e Funzionari.

Per l'assegnazione degli obiettivi e la misurazione e valutazione del grado di raggiungimento dei risultati vengono utilizzate, per il Direttore generale e i Dirigenti, le schede riportate negli **allegati n. 1 e n. 2**; per il Personale appartenente all'Area delle Elevate professionalità le schede riportate negli **allegati n. 7 e n. 8**.

Per il Personale dell'Area Operatori, Collaboratori e Funzionari vengono utilizzate le schede riportate nell'**allegato n. 14**.

#### 4.4 Obiettivi

Gli obiettivi possono essere attribuiti sia ad una struttura (performance organizzativa), sia ad un individuo (performance individuale); i comportamenti organizzativi, invece, contribuiscono unicamente alla misurazione e valutazione della performance individuale.

Per obiettivo si intende la puntualizzazione del risultato da raggiungere, corredato dall'identificazione delle azioni e delle strategie più idonee alla sua riuscita.

Gli obiettivi possono essere di tre tipologie:

**OBIETTIVI DI SVILUPPO:** finalizzati a creare “innovazione” nell'organizzazione; essi tipicamente richiedono la definizione e realizzazione di diverse attività per raggiungere un certo output, nell'arco di un periodo di tempo predeterminato. Essi sono strettamente correlati alla programmazione e realizzazione di progetti.

**OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO:** mirano ad incrementare l'efficacia e l'efficienza di processi gestiti e dei servizi erogati, rispetto ai quali, alla luce delle eventuali criticità riscontrate, vengono definiti interventi finalizzati ad individuare e attuare soluzioni c.d. “adattive” e di reingegnerizzazione di processo.

**OBIETTIVI DI FUNZIONAMENTO:** assicurano il presidio, nel tempo, di tutti quei processi e delle misure che garantiscono il buon andamento dell'organizzazione, attraverso il rispetto di standard operativi definiti e scadenze prestabilite. Tali obiettivi, pur non modificando la situazione esistente, tuttavia, sono fondamentali per mantenere la qualità e l'efficienza dei servizi erogati (spesso in presenza di risorse decrescenti); essi sono correlati all'analisi di *customer satisfaction*, e all'aggiornamento periodico della Carta dei servizi.

Per poter misurare l'effettivo risultato ottenuto su un determinato obiettivo e l'incidenza dello stesso sulla performance, in fase di pianificazione, risulta necessario assegnare un peso ad ogni obiettivo e individuare il target di raggiungimento.

L'indicatore da utilizzare per misurare l'effettivo grado di raggiungimento, in funzione delle caratteristiche dell'obiettivo, potrà essere:

- ✦ **Quantitativo:** ove il risultato atteso è determinato dalla misurazione di una variabile numerica, già definita in fase di programmazione e pianificazione.
- ✦ **Qualitativo:** lì dove non sia possibile individuare indicatori numerici ovvero

questi rappresentino solo parzialmente il livello di prestazione reso, il valutatore dovrà esprimere un giudizio qualitativo, basato su parametri osservabili e oggettivi, che tengano conto dei contenuti indicati nei diversi livelli attesi.

Per gli **indicatori qualitativi** si riportano di seguito i livelli di raggiungimento attesi, secondo la seguente classificazione:

- *Soglia*: livello minimo atteso, al di sotto del quale il risultato non si considera raggiunto;
- *Target*: l'elemento oggetto di valutazione si considera pienamente raggiunto;
- *Eccellenza*: l'obiettivo raggiunto risulta superiore rispetto alle aspettative (ambizioso ma non impossibile).

Gli obiettivi possono essere assegnati secondo diverse logiche:

- *Obiettivo diretto*: attribuito, in via esclusiva, ad un singolo soggetto o a una singola struttura.
- *Obiettivo condiviso/di gruppo*: assegnato a più soggetti o strutture (eventualmente con peso diverso). Esso rappresenta una modalità finalizzata a stimolare comportamenti collaborativi e partecipativi per il raggiungimento di un obiettivo comune.
- *Obiettivo delegato*: assegnato ad un Responsabile che, a sua volta, lo attribuisce ad uno o più dei propri collaboratori.
- *Obiettivo collegato*: rappresentato da un sotto-obiettivo, collegato ad uno principale che il Responsabile, a cui è affidato, divide ed assegna ai vari collaboratori. In tal caso le valutazioni, pur differenti tra i vari obiettivi, hanno comunque una coerenza di fondo.

La definizione degli obiettivi di performance individuale è effettuata all'inizio dell'anno di riferimento:

- dal Consiglio di Amministrazione per il Direttore Generale;
- dal Direttore Generale per i Dirigenti;
- dai Dirigenti per i Responsabili di Area/Coordinamento;
- dai Dirigenti, su proposta dei Responsabili di Area/Coordinamento, per il

personale dell'Area Operatori, Collaboratori e Funzionari.

Gli obiettivi devono essere specifici, misurabili, ragionevolmente realizzabili e collegati a precise scadenze temporali. Agli obiettivi sono associate specifiche azioni.

Gli obiettivi sono riportati in apposite schede (allegate al presente documento) da inserire nel PIAO nella sezione "Performance".

Entro il 30 giugno dell'anno di riferimento, il Direttore Generale, i Dirigenti e i Responsabili di Area/Coordinamento, con il supporto del Nucleo di Valutazione, monitorano l'andamento delle azioni e il grado di raggiungimento dei risultati correlati agli obiettivi assegnati, rilevano il grado di avanzamento degli obiettivi, individuano gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi e prevedono, ove necessario, le modalità dei relativi interventi correttivi per apportare le necessarie rimodulazioni.

Gli obiettivi assegnati al Responsabile di Area/Coordinamento, come pure eventuali rimodulazioni degli stessi, devono essere opportunamente condivisi e partecipati a tutti i collaboratori afferenti alla propria struttura di riferimento, in modo tale che ognuno di essi possa concorrere, per quanto di propria competenza, al raggiungimento degli stessi.

Inoltre, il Responsabile di Area/Coordinamento (Personale dell'area EP), a inizio anno, una volta ricevuti i propri obiettivi definiti dal Dirigente, è tenuto a consegnare tempestivamente ad ogni collaboratore afferente alla propria struttura la relativa Scheda nella quale sono indicati gli obiettivi individuali dello stesso, sulla base dei ruoli e delle competenze che essi ricoprono a livello organizzativo, con i relativi pesi ed i risultati attesi.

#### ***4.5 Comportamenti attesi e competenze organizzative-gestionali richiesti al ruolo ricoperto.***

La valorizzazione dei comportamenti e degli atteggiamenti individuali possono essere considerate leve di miglioramento all'interno di una struttura organizzativa. Nelle organizzazioni le persone danno il proprio contributo, non solo in termini di conoscenze, ma anche di competenze, di valori e di esperienze che determinano il modo in cui si rapportano agli altri e agiscono sul luogo di lavoro.

I comportamenti organizzativi sono l'insieme di queste interazioni e la loro analisi

consente la definizione di modelli di lavoro più efficienti e collaborativi. Misurarli significa, pertanto, valorizzarli in termini di efficienza, produttività e crescita professionale.

Il principio che sta alla base dell'applicazione di questo criterio di valutazione è che la performance individuale si esprime anche attraverso un complesso di comportamenti che producono effetti spesso non immediatamente misurabili in termini di risultati (si pensi a fattori quali la disponibilità al cambiamento o alla collaborazione fra colleghi), ma che costituiscono un elemento fondamentale del contributo individuale alla performance dell'Amministrazione e anche (ma non solo) relativamente agli ambiti cosiddetti "soft", quali la cultura e il clima organizzativo.

Per i comportamenti attesi e le competenze organizzative-gestionali è prevista una Scheda di valutazione per ciascun dipendente, alla quale viene associato un set di comportamenti attesi, differenziati in funzione del profilo, che verrà poi inserito nella scheda di ciascun collaboratore, con una scala di valutazione numerica da 1 a 5.

#### ***4.6 Customer Satisfaction***

L'Università degli Studi del Molise aderisce al Progetto Good Practice che, coordinato dal Politecnico di Milano, ha l'obiettivo di misurare e comparare l'efficacia ed efficienza dei servizi erogati dalle università. Componente centrale del progetto è la rilevazione annuale e successiva valutazione del livello di soddisfazione della popolazione studentesca e del personale sui servizi che utilizzano quotidianamente e che vengono erogati dall'Università.

Le indagini sul grado di soddisfazione degli utenti risultano particolarmente utili per verificare, periodicamente, la coerenza fra qualità dei servizi erogati ed esigenze dell'utenza, così da attivare eventuali azioni correttive, tenuto conto che le rilevazioni si basano sull'ascolto di tutti i fruitori dei servizi erogati: studenti, personale docente, assegnisti di ricerca, dottorandi, personale tecnico-amministrativo, ecc.

I risultati delle *customer satisfaction* di Ateneo, pubblicati sul sito di Ateneo, pertanto, sono inseriti come obiettivi di performance organizzativa delle strutture dirigenziali.

Tali indagini si pongono le seguenti finalità:

- 1) rilevare il grado di soddisfazione degli utenti rispetto ai servizi erogati; consentire l'espressione di bisogni e aspettative da parte degli utenti;
- 2) favorire la comprensione di bisogni ancora inespressi dall'utenza;
- 3) confrontare la percezione che il sistema ha di sé con la percezione che gli utenti hanno del sistema;
- 4) rilevare se le iniziative realizzate sono state percepite come positive e in linea con le loro aspettative;
- 5) migliorare gli assetti organizzativi dell'Ateneo;
- 6) fornire elementi che aiutino ad evitare errori gestionali investimenti sbagliati e a monitorare, tra i diversi anni, l'andamento dell'organizzazione.

Almeno uno degli obiettivi di performance organizzativa da assegnare alle Divisioni (allegato n. 4) deve essere correlato alla customer satisfaction con specifico riferimento agli ambiti del Progetto Good Practice.

## 5. LE FASI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

Quando si parla di misurazione e valutazione della performance si fa riferimento ad un processo ciclico, con più fasi che si susseguono nel corso dell'annualità di riferimento (così come stabilito dall'art.4 del D.Lgs. 150/2009), che si articolano come segue:

<b>Programmazione</b>	La fase di programmazione, strettamente correlata ai contenuti del Piano strategico, consiste nella definizione e assegnazione degli obiettivi, dei valori attesi e dei relativi indicatori di misurazione, partendo dall'analisi di quanto raggiunto nel ciclo precedente e rendicontato nella relazione annuale sulla performance.
<b>Pianificazione</b>	La fase della pianificazione è quella in cui deve essere creato il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse quantificate nel bilancio autorizzatorio dell'Ateneo.
<b>Monitoraggio periodico</b>	La fase di monitoraggio periodico, invece, è quella volta a verificare, nel corso dell'annualità, l'andamento degli obiettivi, così da misurarne l'allineamento o lo scostamento rispetto agli obiettivi prefissati e ai risultati attesi, in modo da poter intervenire per correggere eventuali criticità emerse. Più precisamente, secondo quanto disposto dal D.Lgs. n. 150/2009, l'Amministrazione, con il supporto del Nucleo di Valutazione, effettua almeno un monitoraggio infrannuale da svolgersi entro il 30 giugno di ciascun anno. L'esito di tale osservazione, corredata dalle eventuali proposte di rimodulazione di obiettivi e/o target e dalla conseguente adozione di azioni correttive, è sottoposta all'approvazione del Consiglio di Amministrazione.
<b>Misurazione Finale</b>	La fase di misurazione finale è deputata a quantificare, mediante l'impiego di specifici indicatori, i risultati conseguiti, confrontandoli con gli obiettivi e i target prefissati inizialmente, e costituisce la base su cui innestare la successiva fase di valutazione.

<b>Valutazione</b>	La fase di valutazione consiste nell'analisi dei risultati misurati e nell'assegnazione dei relativi valori, anche al fine di comprendere i fattori di contesto (interni o esterni) che possono aver influito sul raggiungimento dei risultati o sullo scostamento rispetto alle attese, in modo da generare miglioramenti nel successivo ciclo della performance. Tale fase comprende anche la misurazione del contributo che il singolo ha prestato nel raggiungimento degli obiettivi, nonché la valutazione dei comportamenti organizzativi.
<b>Rendicontazione</b>	Il ciclo della performance si chiude con la Relazione annuale sulla Performance, documento in cui sono rendicontati i risultati conseguiti rispetto a quanto programmato nel PIAO (sezione - Performance). Nella stessa sono evidenziati anche gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi e le criticità riscontrate. La Relazione è sottoposta all'approvazione del Consiglio di Amministrazione e successivamente validata dal Nucleo di Valutazione, entro il 30 aprile di ogni anno.
<b>Comunicazione dei risultati</b>	In questa fase i risultati della misurazione e valutazione della performance vengono comunicati al personale.
<b>Elaborazione di piani di miglioramento individuali</b>	Nell'ultima fase del processo, alla luce dei risultati emersi, si individuano le eventuali criticità e le relative azioni correttive, le iniziative utili al consolidamento degli obiettivi raggiunti ed alla formazione del personale coinvolto.

L'intero ciclo di gestione della performance può essere sintetizzato come segue:

1. Approvazione del bilancio di previsione annuale e triennale entro il 31 dicembre
2. Aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance e parere sullo stesso da parte del NdV entro il 20 gennaio.

3. Definizione degli obiettivi da inserire nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) – sezione Performance - intesi come obiettivi operativi, coerenti con gli obiettivi strategici e con la programmazione finanziaria e di bilancio, nonché dei relativi pesi, indicatori e target.
4. Approvazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) contenente la sezione relativa alla performance entro il 31 gennaio.
5. Monitoraggio in corso d'anno ed eventuale revisione degli obiettivi, almeno una volta all'anno ed entro il 30 giugno.
6. Misurazione, valutazione e rendicontazione sul conseguimento degli obiettivi entro il 31 marzo dell'anno successivo.
7. Approvazione del bilancio di esercizio entro il 30 aprile dell'anno successivo.
8. Approvazione della Relazione della performance e validazione da parte del NdV, entro il 30 aprile dell'anno successivo.
9. Erogazione delle premialità.
10. Avvio della programmazione del ciclo della performance dell'anno successivo (novembre).

La ciclicità del processo è evidenziata nella figura che segue:



Le scadenze temporali delle varie fasi sono riportate nell'**allegato n. 15**.

## 6. GLI ATTORI DEL PROCESSO

<b>Consiglio di Amministrazione</b>	<p>Il Consiglio di Amministrazione esercita le funzioni di indirizzo politico – amministrativo e definisce obiettivi e programmi da attuare, verificando la rispondenza dei risultati dell'attività amministrativa, ma anche la gestione degli indirizzi impartiti. Approva il PIAO e la Relazione sulla performance, assegna gli obiettivi al Direttore generale, su proposta del Rettore.</p> <p>Inoltre, in sede di adozione del PIAO assegna gli obiettivi di performance organizzativa su proposta del Direttore generale.</p> <p>Monitora l'attuazione del suddetto documento programmatico e ne approva eventuali rimodulazioni degli obiettivi, anche tenendo conto degli esiti del monitoraggio; valuta il Direttore Generale a seguito di proposta del N.d.V.</p>
<b>Direttore Generale</b>	<p>Il Direttore Generale, in collaborazione con i Dirigenti, propone gli obiettivi di performance organizzativa da inserire nel PIAO, assicurando la loro coerenza con quelli strategici. Definisce gli obiettivi dei dirigenti e valuta gli stessi.</p>
<b>Nucleo di Valutazione</b>	<p>Il Nucleo di Valutazione è l'organo che ha il compito di monitorare il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, elaborando annualmente la relazione sul suo stato, anche formulando proposte e raccomandazioni all'organo di indirizzo politico – amministrativo. Supporta l'Ateneo nelle attività di monitoraggio infrannuale della performance accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione presenti nell'amministrazione, verifica l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati e segnala l'eventuale necessità o opportunità di interventi correttivi, in corso di esercizio, all'organo di indirizzo politico-amministrativo. Garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione della performance, con particolare attenzione alla significativa differenziazione dei giudizi nonché all'utilizzo dei premi. Il Nucleo riceve la relazione su obiettivi/risultati da parte del Direttore generale e la proposta di valutazione delle competenze, effettuata dal Rettore, e sulla base di tali documenti sviluppa la proposta di valutazione del Direttore generale. Valida la Relazione sulla</p>

	<p>performance. È, inoltre, responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dal Dipartimento della funzione pubblica e dall'ANVUR. Supporta l'amministrazione sul piano metodologico, verificando la correttezza dei vari processi di misurazione, monitoraggio, valutazione e rendicontazione della performance organizzativa e individuale; in particolare, formula un parere vincolante sull'aggiornamento annuale del Sistema di misurazione e valutazione. Verifica l'effettiva adozione dei sistemi di coinvolgimento degli utenti finali.</p>
<b>Stakeholder</b>	<p>Lo stakeholder ricopre il ruolo di utente principale, partecipando al processo di misurazione delle performance organizzative, secondo quanto previsto modifiche normative introdotte nel d.lgs. 150/2009 dal d.lgs. 74/2017, attraverso la partecipazione alle indagini di <i>customer satisfaction</i> erogate a vario titolo dall'Ateneo.</p>
<b>Dirigenti</b>	<p>I Dirigenti sono i soggetti deputati all'assegnazione degli obiettivi per i Responsabili di Area/Coordinamento e per il personale dell'Area degli Operatori, Collaboratori e Funzionari e alla valutazione degli stessi.</p>
<b>Ufficio Performance, Trasparenza e Anticorruzione</b>	<p>L'Ufficio supporta la Dirigenza nelle seguenti attività:</p> <p><b>Pianificazione delle attività:</b> Identificazione e definizione gli obiettivi strategici e operativi dell'ateneo, in linea con le priorità istituzionali e con le normative di riferimento.</p> <p><b>Definizione degli indicatori di performance:</b> definizione degli indicatori chiave di performance utilizzati per monitorare i progressi e il raggiungimento degli obiettivi definiti nel PIAO.</p> <p><b>Gestione e ottimizzazione delle risorse:</b> pianificazione delle risorse al fine di garantire che siano utilizzate in modo efficiente per il conseguimento degli obiettivi.</p> <p><b>Monitoraggio e reporting:</b> Monitoraggio costante dell'andamento delle attività rispetto agli obiettivi stabiliti nel PIAO e preparazione dei rapporti periodici per la valutazione interna e per la trasparenza verso gli organi competenti.</p> <p><b>Coordinamento tra le varie aree dell'ateneo:</b> l'ufficio supporta la Dirigenza nella definizione del PIAO facendo da raccordo per le diverse strutture.</p>

<b>Dipendente</b>	Il singolo dipendente, in qualità di valutato, viene ascoltato dal valutatore in sede di valutazione e può visionare la propria scheda di performance individuale. Ove previsto, può contribuire alla definizione degli obiettivi in logica di proposta al proprio responsabile.
-------------------	--

## **7. CRITERI E MODALITA' PER LA VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE, DEI DIRIGENTI E DEL PERSONALE APPARTENENTE ALL'AREA EP**

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei Dirigenti e del Personale dell'area EP è collegata:

- al grado di raggiungimento degli obiettivi raggiunti nel corso del periodo di riferimento;
- ai comportamenti attesi e alle competenze organizzative-gestionali dimostrate (*organizational behaviour*);
- alla performance organizzativa della struttura di responsabilità.

Il peso delle tre componenti ai fini della valutazione finale è diversificato in funzione del ruolo del personale valutato.

Nello specifico, per il **Direttore generale** la valutazione complessiva deriva da:

- **30%** dalla performance individuale;
- **40%** dagli aspetti di *organizational behaviour*;
- **30%** dalla performance generale di Ateneo.

Per il **personale Dirigente** la valutazione complessiva deriva da:

- **30%** dalla performance individuale;
- **40%** dagli aspetti di *organizational behaviour*;
- **30%** dalla performance organizzativa.

Per il **personale appartenente all'area EP** la valutazione complessiva deriva da:

- **60%** della performance individuale;
- **30%** dagli aspetti di *organizational behaviour*;
- **10%** dai fattori legati alla performance organizzativa.

Nel mese di gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento del ciclo della performance, il Direttore generale i Dirigenti e i Responsabili di Area/Coordinamento sono chiamati a redigere una relazione finale in ordine ai risultati raggiunti.

La misurazione e la valutazione sono effettuate previo colloquio del valutatore con il

valutato, successivamente all'acquisizione della relazione finale sugli obiettivi e della scheda contenente la proposta di autovalutazione resa dall'interessato.

Gli esiti della valutazione sono rilevanti ai fini dell'erogazione della parte variabile delle indennità accessorie del personale Dirigente e del personale dell'area EP dell'Ateneo.

Ai fini dell'erogazione del trattamento accessorio collegato alla valutazione della performance, il personale dovrà aver assicurato nell'anno almeno 90 giorni di effettiva presenza in servizio.

In particolare, la retribuzione di risultato sarà erogata, previa valutazione, in base ai seguenti criteri:

- nella misura massima prevista dal contratto per il Direttore Generale o dalla contrattazione integrativa per il personale Dirigente o di area EP, qualora la performance rilevata sia uguale o superiore al valore 95;
- proporzionalmente alla valutazione conseguita, qualora la performance rilevata sia inferiore al valore 95.

La valutazione è considerata negativa se inferiore al valore 60; in tal caso non si dà luogo all'erogazione della premialità.

Per l'assegnazione degli obiettivi e l'attuazione del processo di misurazione e valutazione del Direttore generale, del personale Dirigente e del personale dell'area EP vengono utilizzate le Schede riportate nella sezione "**Allegati**" al presente documento all'interno delle quali è indicata anche la metrica da utilizzare.

La tempistica dell'intero ciclo della performance è riportata **nell'allegato n. 15**.

## **8. CRITERI E MODALITA' PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DELL'AREA OPERATORI, COLLABORATORI E FUNZIONARI**

Il sistema di valutazione proposto consente di collegare i compensi incentivanti accessori previsti contrattualmente ai risultati conseguiti dall'amministrazione ed alle prestazioni e competenze organizzative dimostrate nel corso dell'anno.

La valutazione della performance individuale del personale dell'Area Operatori, Collaboratori e Funzionari è effettuata dal Dirigente, su proposta del Responsabile di Area/Coordinamento, in relazione:

- al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- al contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza e ai comportamenti organizzativi dimostrati.

Ai fini dell'erogazione del trattamento accessorio collegato alla valutazione della performance, il personale dovrà aver assicurato nell'anno almeno 90 giorni di effettiva presenza in servizio.

La valutazione è considerata negativa se inferiore al valore 60; in tal caso non si dà luogo all'erogazione della premialità.

Per l'assegnazione degli obiettivi e l'attuazione del processo di misurazione e valutazione del personale dell'Area Operatori, Collaboratori e Funzionari viene utilizzata la scheda riportata **nell'allegato n. 14** al presente documento all'interno della quale è indicata anche la metrica da utilizzare.

I Responsabili di Area/Coordinamenti, effettuato il colloquio con il soggetto valutato, provvedono a formulare al Dirigente le proposte di valutazione dei propri collaboratori, rispetto al grado di partecipazione di ciascuno di essi al raggiungimento degli obiettivi, mediante la compilazione delle relative schede di valutazione.

Il dipendente prende visione della propria scheda di valutazione e appone la propria sottoscrizione per accettazione. Il processo di valutazione si articola in tre fasi:

**Fase 1** – attribuzione di un punteggio in funzione del raggiungimento di specifici obiettivi assegnati al singolo dipendente.

Ad ogni obiettivo assegnato al personale è associato un peso, rappresentativo della

rilevanza strategica che l'obiettivo stesso riveste nell'ambito dell'Ateneo. La somma dei pesi degli obiettivi assegnati al singolo dipendente deve essere pari al 100%.

La performance è determinata in ragione del peso dell'obiettivo e della percentuale di raggiungimento dello stesso.

La Fase 1 si conclude con la determinazione del valore della performance quale somma dei singoli valori espressi per ogni obiettivo **(punteggio max 60)**.

**Fase 2** – valutazione del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, in relazione alle competenze dimostrate e ai comportamenti professionali e organizzativi.

In questa fase devono essere valutati i comportamenti attesi del dipendente ritenuti rilevanti.

In particolare si valuteranno le seguenti competenze, raggruppate in quattro ambiti comportamentali:

- a. Complessità dell'attività lavorativa svolta e apporto in termini di precisione e puntualità;
- b. Conoscenze e capacità tecnico-operative;
- c. Grado di autonomia e responsabilità nello svolgimento della propria attività;
- d. Apporto in termini di collaborazione e orientamento all'utenza.

Ad ogni comportamento atteso è associata una valutazione su una scala progressiva da 1 a 10.

La Fase 2 si conclude con la determinazione della somma delle performance delle competenze dimostrate, dei comportamenti professionali e organizzativi di ciascun ambito di valutazione **(punteggio max 40)**.

**Fase 3** – determinazione della performance.

Una volta completate le Fasi 1 e 2, si procederà alla determinazione della performance individuale data dalla somma del punteggio rilevato in ordine al grado di raggiungimento di specifici obiettivi e alle competenze dimostrate, comportamenti professionali e organizzativi **(punteggio max 100)**.

A seguito di tale valutazione è riconosciuta al personale dell'Area Operatori, Collaboratori e Funzionari una premialità proporzionale al punteggio conseguito.

Inoltre, tale sistema è utilizzato anche ai fini dell'erogazione dell'INDENNITÀ DI RESPONSABILITÀ di parte variabile per il personale appartenente all'area dei Funzionari che sia responsabile di struttura organizzativa ai sensi dell'art. 87 del CCNL 2019-2021; tale indennità la quale sarà erogata, previa valutazione dei risultati raggiunti, in base ai seguenti criteri:

- Totale performance rilevata tra 90,01 a 100: verrà riconosciuta il 100% dell'indennità di Responsabilità di parte variabile;
- Performance rilevata tra 80,01 a 90: verrà riconosciuta il 90% dell'indennità di Responsabilità di parte variabile;
- Totale performance rilevata tra 60,01 a 80: verrà riconosciuta il 70% dell'indennità di Responsabilità di parte variabile;
- Totale performance rilevata inferiore o pari a 60: non verrà riconosciuta alcuna indennità di Responsabilità di parte variabile.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance è altresì utilizzato ai fini dell'erogazione a favore di tutto il personale dei premi correlati alla performance individuale e organizzativa ai sensi dell'art. 120 del CCNL 2019-2021 - comparto Istruzione e ricerca, in proporzione al totale della performance rilevata e alle risorse accessorie disponibili.

Inoltre, ai sensi dell'art. 19 del suddetto CCNL, è prevista per i dipendenti che conseguano le valutazioni più elevate, secondo il presente Sistema, una maggiorazione dei premi individuali pari al 30% del valore medio pro-capite dei premi attribuiti al personale valutato positivamente.

Tale maggiorazione è assegnata, secondo quanto stabilito dalla contrattazione integrativa, al 12% del personale presente in ciascuna categoria contrattuale.

In caso di parità di punteggio, il criterio di assegnazione è la maggiore anzianità di servizio e, in caso di ulteriore parità, la minore età anagrafica.

## ***9. CONCILIAZIONE***

La scheda di valutazione per l'attribuzione dei punteggi, se accettata, deve essere controfirmata dal valutato. Quest'ultimo, qualora non concordi con gli esiti della valutazione, può formulare motivate osservazioni al riguardo entro il termine di 3 giorni dalla presa visione della scheda stessa.

Le eventuali osservazioni del valutato sono esaminate dal Collegio di Conciliazione, appositamente costituito e nominato dal Rettore.

Il Collegio di conciliazione è composto da tre docenti dell'Università degli Studi del Molise esperti in materia.

Entro 5 giorni dalla presentazione della richiesta da parte del valutato, il Collegio di conciliazione, dopo aver ascoltato il soggetto interessato, all'esito della disamina degli atti e della documentazione presentata dalle parti, formula la proposta di conciliazione in ordine alla valutazione e la trasmette al valutatore al quale spetta la decisione finale. L'esito del procedimento viene comunicata al valutato e alla Direzione Generale.

Il valutato può farsi assistere durante il colloquio da un rappresentante sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia.

La procedura conciliativa si applica a tutto il personale, ivi compreso quello dirigenziale e quello appartenente all'area delle Elevate Professionalità.

A seguito delle risultanze della valutazione e delle eventuali decisioni sulle osservazioni avanzate dagli interessati, l'Amministrazione procederà a definire il processo valutativo e a rendicontare i risultati raggiunti, anche con riferimento alle premialità da erogare, nella Relazione sulla Performance.

# *ALLEGATI*

- SCHEDE DI ASSEGNAZIONE E SCHEDE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
- DIRETTORE GENERALE E DIRIGENTI
  - SCHEDE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLE STRUTTURE DIRIGENZIALI

**SCHEDA ASSEGNAZIONE OBIETTIVI  
DIRETTORE GENERALE E DIRIGENTI DIRETTORI DI DIVISIONE**

<b>N.</b>	<b>OBIETTIVO STRATEGICO 2024-2026</b>	<b>OBIETTIVO 2025</b>	<b>PESO %</b>	<b>AZIONE FINALIZZATA AL RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO</b>	<b>TEMPI DI REALIZZAZIONE</b>	<b>RISULTATO DA CONSEGUIRE</b>	<b>INDICATORE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>
1							
2							
3							

**Eventuali Criticità e Osservazioni:**

**SCHEDA VALUTAZIONE OBIETTIVI  
DIRETTORE GENERALE E DIRIGENTI DIRETTORI DI DIVISIONE**

N.	OBIETTIVO STRATEGICO 2024-2026	OBIETTIVO 2025	PESO % (A)	AZIONE FINALIZZATA AL RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO	TEMPI DI REALIZZAZIONE	RISULTATO RAGGIUNTO	INDICATORE DI PERFORMANCE	GRADO RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO % (B)	PUNTEGGIO (AXB)/100
1									
2									
3									
<b>TOTALE PUNTEGGIO</b>									
<b>Punteggio ponderato=30% del totale punteggio</b>									
<b>Eventuali Criticità e Osservazioni:</b>									

**COMPORAMENTI ATTESI E COMPETENZE ORGANIZZATIVE-GESTIONALI  
DIRETTORE GENERALE E DIRIGENTI DIRETTORI DI DIVISIONE**

Fattori di valutazione	Valutazione punteggio					Valore medio	Punteggio
	1	2	3	4	5		
1 - ORIENTAMENTO AL RISULTATO (COMPETENZE REALIZZATIVE)							
COMPORAMENTI RELATIVI ALLA CAPACITA'							
1.1 Riesce a orientare decisioni, azioni e attività verso gli obiettivi prestabiliti, supera gli eventuali ostacoli che vi si frappongono.							
1.2 Assume decisioni anche in situazioni di incertezza.							
2 - ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE (COMPETENZE REALIZZATIVE)							
COMPORAMENTI RELATIVI ALLA CAPACITA'							

2.1 Contribuire con soluzioni innovative alla risoluzione dei problemi attraverso lo studio di realtà esterne e di esperienze acquisite e l'implementazione di buone pratiche per il miglioramento della performance dei processi e delle risorse gestiti							
3 - PROBLEM SOLVING E COMPETENZE PROFESSIONALI (COMPETENZE REALIZZATIVE)							
	1	2	3	4	5		
COMPORAMENTI RELATIVI ALLA CAPACITA'							
3.1 Contribuire al raggiungimento degli obiettivi valutando in modo realistico vincoli e opportunità.							
3.2 Anticipa l'insorgenza di problemi e proporre ipotesi di risoluzione, rimodulando l'organizzazione dei processi ove necessario.							
4 - SVILUPPO DEL PERSONALE (COMPETENZE MANAGERIALI)							
	1	2	3	4	5		
COMPORAMENTI RELATIVI ALLA CAPACITA'							

4.1 Riesce sviluppare una cultura organizzativa orientata al benessere e alla crescita professionale							
5 - PIANIFICAZIONE, ORGANIZZAZIONE E NEGOZIAZIONE (COMPETENZE MANAGERIALI)	1	2	3	4	5		
COMPORTEMENTI RELATIVI ALLA CAPACITA'							
5.1 Definisce e integra gli strumenti di programmazione ai fini del miglior coordinamento delle attività e del monitoraggio e della valutazione dei risultati.							
5.2 Riesce a individuare soluzioni strategiche vantaggiose per l'organizzazione interagendo efficacemente in un'ampia gamma di situazioni e con soggetti interni e esterni, che rappresentano interessi diversi.							
6 - FLESSIBILITA' (COMPETENZE MANAGERIALI) - COLLABORAZIONE E COMUNICAZIONE (COMPETENZE RELAZIONALI)	1	2	3	4	5		
COMPORTEMENTI RELATIVI ALLA CAPACITA'							
6.1 Si adatta efficacemente a situazioni differenti e di gestire i cambiamenti e le criticità, garantendo la massima disponibilità.							

6.2 Declina gli obiettivi, condivide conoscenze e informazioni e coordina le attività, al fine di conseguire gli obiettivi, attivando i canali di comunicazione più efficaci.							
7 - ORIENTAMENTO ALL'UTENTE (COMPETENZE RELAZIONALI)	1	2	3	4	5		
COMPORAMENTI RELATIVI ALLA CAPACITA'							
7.1 Ascolta e comprende le esigenze degli utenti interni e esterni, si fa carico delle loro richieste e le soddisfa.							
8 - DIVERSIFICAZIONE NELLA VALUTAZIONE DEI GIUDIZI	1	2	3	4	5		
COMPORAMENTI RELATIVI ALLA CAPACITA'							
8.1 Valuta i propri collaboratori, riuscendo a differenziare significativamente i giudizi.							
<b>Totale</b>							

*Legenda dei punteggi:*

*1 – Inadeguato alle aspettative: COMPORTAMENTO NON ESIBITO IN ALCUNA CIRCOSTANZA OSSERVATA*

*2 – Inferiore alle aspettative: COMPORTAMENTO ESIBITO SOLTANTO IN POCHE CIRCOSTANZA OSSERVATE*

*3 – Adeguato in relazione alle aspettative: COMPORTAMENTO ESIBITO IN PIÙ CIRCOSTANZE OSSERVATE*

*4 – Positivo in relazione alle aspettative: COMPORTAMENTO ESIBITO QUASI IN TUTTE LE CIRCOSTANZE OSSERVATE*

*5 – Molto positivo in relazione alle aspettative: COMPORTAMENTO ESIBITO COSTANTEMENTE E IN TUTTE LE CIRCOSTANZE OSSERVATE*

**PERFORMANCE ORGANIZZATIVA – SCHEDA ASSEGNAZIONE OBIETTIVI**  
**DIVISIONE \_\_\_\_\_**

<b>N.</b>	<b>OBIETTIVO STRATEGICO 2024-2026</b>	<b>OBIETTIVO 2025</b>	<b>PESO %</b>	<b>AZIONE FINALIZZATA AL RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO</b>	<b>TEMPI DI REALIZZAZIONE</b>	<b>RISULTATO DA CONSEGUIRE</b>	<b>INDICATORE DI PERFORMANCE</b>
1							
2							
3							
<b>Eventuali Criticità e Osservazioni:</b>							

**SCHEDA VALUTAZIONE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

**DIVISIONE \_\_\_\_\_**

<b>N.</b>	<b>OBIETTIVO STRATEGICO 2024-2026</b>	<b>OBIETTIVO DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA 2025</b>	<b>PESO %  (A)</b>	<b>INDICATORE DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>	<b>AZIONE FINALIZZATA AL RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO</b>	<b>RISULTATO RAGGIUNTO</b>	<b>GRADO RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO %  (B)</b>	<b>PUNTEGGIO (AXB)/100</b>
1								
2								
3								
<b>TOTALE PUNTEGGIO</b>								
<b>Punteggio ponderato=30% del totale punteggio</b>								
<b>Eventuali criticità e osservazioni</b>								

**VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE  
Direttore Generale / Dirigente Direttore di Divisione**

<b>AMBITI DI VALUTAZIONE</b>	<b>Punteggio Assegnato</b>
Grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati (max 30)	
Comportamenti attesi e competenze organizzative-gestionali (max 40)	
Per Direttore generale Performance generale di Ateneo – Per i Dirigenti Performance organizzativa (max 30)	
<b>Totale valutazione</b>	

Data \_\_\_\_\_

**Il Valutatore**

\_\_\_\_\_

**Il Valutato**

\_\_\_\_\_

**OSSERVAZIONI DEL VALUTATO:**

- SCHEDE DI VALUTAZIONE DELLA  
PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL  
PERSONALE DELL'AREA EP
  
- SCHEDE DI VALUTAZIONE DELLA  
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLE  
AREE E DEI COORDINAMENTI

**SCHEDA ASSEGNAZIONE OBIETTIVI  
PERSONALE AREA EP - RESPONSABILE DI UNITÀ ORGANIZZATIVA**

<b>N.</b>	<b>OBIETTIVO STRATEGICO 2024-2026</b>	<b>OBIETTIVO 2025</b>	<b>PESO %</b>	<b>AZIONE FINALIZZATA AL RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO</b>	<b>TEMPI DI REALIZZAZIONE</b>	<b>RISULTATO DA CONSEGUIRE</b>	<b>INDICATORE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>
1							
2							
3							
<b>Eventuali Criticità e Osservazioni:</b>							

**SCHEMA VALUTAZIONE OBIETTIVI PERSONALE AREA EP - RESPONSABILE DI UNITÀ ORGANIZZATIVA**

<b>N.</b>	<b>OBIETTIVO STRATEGICO 2024-2026</b>	<b>OBIETTIVO DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA 2025</b>	<b>PESO %  (A)</b>	<b>INDICATORE DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>	<b>AZIONE FINALIZZATA AL RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO</b>	<b>RISULTATO RAGGIUNTO</b>	<b>GRADO RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO %  (B)</b>	<b>PUNTEGGIO (AXB)/100</b>
1								
2								
3								
<b>TOTALE PUNTEGGIO</b>								
<b>Punteggio ponderato=60% del totale punteggio</b>								
<b>Eventuali criticità e osservazioni</b>								

**PERSONALE AREA EP RESPONSABILE DI UNITÀ ORGANIZZATIVA**  
**COMPORAMENTI ATTESI E COMPETENZE ORGANIZZATIVE-GESTIONALI**

Fattori di valutazione	Valutazione - punteggio					Valore medio	Punteggio
	1	2	3	4	5		
1 - ORIENTAMENTO AL RISULTATO (COMPETENZE REALIZZATIVE)							
COMPORAMENTI RELATIVI ALLA CAPACITA'							
1.1 Contribuisce agli obiettivi ricorrendo alla propria esperienza e competenza professionale							
1.2 Assume decisioni anche in situazioni di incertezza, assumendosene la responsabilità.							
2 - ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE (COMPETENZE REALIZZATIVE) - PROBLEM SOLVING E COMPETENZE PROFESSIONALI (COMPETENZE REALIZZATIVE)							
	1	2	3	4	5		

COMPORAMENTI RELATIVI ALLA CAPACITA'							
2.1 Contribuisce con soluzioni innovative alla risoluzione dei problemi attraverso lo studio di realtà esterne e di esperienze acquisite, mantenendo aggiornate le proprie competenze, utilizzando tutti gli strumenti a disposizione (aggiornamento, formazione, studio personale, ecc.).							
2.2 Contribuisce al raggiungimento degli obiettivi utilizzando le proprie competenze e di elaborare proposte realistiche, fattibili e coerenti con gli obiettivi e di utilizzare le proprie conoscenze professionali per presidiare le attività.							
3 - SVILUPPO DEL PERSONALE (COMPETENZE MANAGERIALI)							
	1	2	3	4	5		
COMPORAMENTI RELATIVI ALLA CAPACITA'							
3.1 Supporta e coinvolge le persone su cui si effettua il coordinamento o con le quali si collabora,							
3.2 Mette in evidenza il potenziale dei collaborator definendo chiaramente gli standard qualitativi, fornisce feedback frequenti e favorisce la collaborazione tra le persone.							
4 - PIANIFICAZIONE E ORGANIZZAZIONE (COMPETENZE MANAGERIALI)							
	1	2	3	4	5		

COMPORAMENTI RELATIVI ALLA CAPACITA'							
4.1 Pianifica e monitora l'avanzamento degli obiettivi e organizza le attività proprie e dei collaboratori in base alle priorità, garantendo il rispetto delle scadenze e il costante presidio delle attività.							
5 - FLESSIBILITA' (COMPETENZE MANAGERIALI) - PRECISIONE E ACCURATEZZA (COMPETENZE REALIZZATIVE)	1	2	3	4	5		
COMPORAMENTI RELATIVI ALLA CAPACITA'							
5.1 Riesce ad adattarsi efficacemente a situazioni differenti e/o all'interazione con persone e gruppi diversi; gestisce i cambiamenti e le criticità relative alle attività da svolgere, garantendo un'elevata disponibilità.							
5.2 Mette in atto comportamenti organizzativi e decisioni che garantiscano l'efficacia dei processi e la qualità del lavoro finale.							
6 - COLLABORAZIONE, COMUNICAZIONE (COMPETENZE RELAZIONALI) E ORIENTAMENTO ALL'UTENTE (COMPETENZE RELAZIONALI)	1	2	3	4	5		

COMPORAMENTI RELATIVI ALLA CAPACITA'							
6.1 Lavora in gruppo valorizzando i partecipanti, di condivide competenze, conoscenze e informazioni al fine di conseguire più agevolmente gli obiettivi e attiva i canali di comunicazione più efficaci.							
6.2 Capacità di ascoltare e capire le esigenze degli utenti interni e esterni, di farsi carico delle loro richieste e di cercare di soddisfarle.							
<b>Totale</b>							

*Legenda:*

**1** – Inadeguato alle aspettative: *COMPORAMENTO NON ESIBITO IN ALCUNA CIRCOSTANZA OSSERVATA*

**2** – Inferiore alle aspettative: *COMPORAMENTO ESIBITO SOLTANTO IN POCHE CIRCOSTANZA OSSERVATE*

**3** – Adeguato in relazione alle aspettative: *COMPORAMENTO ESIBITO IN PIÙ CIRCOSTANZE OSSERVATE*

**4** – Positivo in relazione alle aspettative: *COMPORAMENTO ESIBITO QUASI IN TUTTE LE CIRCOSTANZE OSSERVATE*

**5** – Molto positivo in relazione alle aspettative: *COMPORAMENTO ESIBITO COSTANTEMENTE E IN TUTTE LE CIRCOSTANZE OSSERVATE*

**PERFORMANCE ORGANIZZATIVA – SCHEDA ASSEGNAZIONE OBIETTIVI AREA**

<b>N.</b>	<b>OBIETTIVO STRATEGICO 2024-2026</b>	<b>OBIETTIVO 2025</b>	<b>PESO %</b>	<b>AZIONE FINALIZZATA AL RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO</b>	<b>TEMPI DI REALIZZAZIONE</b>	<b>RISULTATO DA CONSEGUIRE</b>	<b>INDICATORE DI PERFORMANCE</b>
1							
2							
3							
<b>Eventuali Criticità e Osservazioni:</b>							

**SCHEDA VALUTAZIONE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA - AREA**

N.	OBIETTIVO STRATEGICO 2024-2026	OBIETTIVO DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA 2025	PESO %  (A)	INDICATORE DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	AZIONE FINALIZZATA AL RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO	RISULTATO RAGGIUNTO	GRADO RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO %  (B)	PUNTEGGIO (AXB)/100
1								
2								
3								
<b>TOTALE PUNTEGGIO</b>								
<b>Punteggio ponderato=10% del totale punteggio</b>								
<b>Eventuali criticità e osservazioni</b>								

**VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE - PERSONALE DI AREA EP**

**NOME** \_\_\_\_\_ **COGNOME** \_\_\_\_\_ **AREA** \_\_\_\_\_

<b>AMBITI DI VALUTAZIONE</b>	<b>Punteggio Assegnato</b>
Grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati (max 60)	
Comportamenti attesi e competenze organizzative-gestionali (max 30)	
Performance organizzativa dell'Area di appartenenza (max 10)	
<b>Totale valutazione</b>	

**Data** \_\_\_\_\_

**Il Direttore generale / Il Dirigente**

**Il Valutato**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**OSSERVAZIONI DEL VALUTATO:**

# Performance generale di Ateneo

Performance Organizzativa Divisione Governance e Programmazione Strategica:	D1/100
Performance Organizzativa Divisione Sviluppo e Innovazione Strategica:	D2/100
Performance Organizzativa Divisione Risorse e Servizi:	D3/100
Performance Organizzativa Area di Governance Istituzionale:	A1/100
Performance Organizzativa Area di Governance Strategica:	A2/100
Performance Organizzativa Area Pianificazione e Risorse Finanziarie:	A3/100
Performance Organizzativa Area Management Amministrativo dei Dipartimenti:	A4/100
Performance Organizzativa Area Management della Didattica:	A5/100
Performance Organizzativa Area Ricerca e Terza Missione:	A6/100
Performance Organizzativa Area Carriere Studenti e Servizi:	A7/100
Performance Organizzativa Area del Polo Bibliotecario e Museale:	A8/100
Performance Organizzativa Area Servizi Tecnici:	A9/100
Performance Organizzativa Area Attività Negoziali:	A10/100
Performance Organizzativa Area Servizi Studenti, Diritto allo studio e post-lauream:	A11/100
Performance Organizzativa Area Risorse Umane:	A12/100
Performance Organizzativa Area Servizi Informatici:	A13/100
Performance Organizzativa Area amministrazione digitale:	A14/100

**Performance generale di Ateneo = valore medio in centesimi dei punteggi assegnati alla performance organizzativa alle suddette strutture (allegato n. 5 per le Divisioni e allegato n. 11 per le Aree).**

Scheda per la valutazione della performance individuale del personale dell'Area Operatori,  
 Collaboratori e Funzionari  
 ANNO 2025

Cognome		Nome					
<b>Dipendente:</b>				Inserire nominativo Dipendente nella cella a sinistra			
	Obiettivo	Peso	Risultato atteso		Risultato raggiunto		Performance
<b>OBIETTIVI</b> Grado di raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo e individuali							
	Totale	0	Attenzione la somma della colonna Peso deve essere pari a 100				
						Punteggio ponderato=60% del totale performance	
	Fattori di valutazione		Valutazione			Punteggio	
<b>COMPORIMENTI ATTESI</b> Competenze dimostrate, comportamenti professionali e organizzativi	Complessità dell'attività lavorativa svolta e apporto in termini di precisione e puntualità		<i>fino ad un massimo di 10</i>				
	Conoscenze e capacità tecnico-operative		<i>fino ad un massimo di 10</i>				
	Grado di autonomia e responsabilità nello svolgimento della propria attività		<i>fino ad un massimo di 10</i>				
	Apporto in termini di collaborazione e orientamento all'utenza		<i>fino ad un massimo di 10</i>				
<b>Totale</b>							
Determinazione della performance individuale							
						<b>Totale</b>	
Grado di raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo e individuali (max 60)						-	
Competenze dimostrate, comportamenti professionali e organizzativi (max 40)						-	
Totale performance rilevata						-	
Il Responsabile di Area/Coordinatore				per presa visione			
Dott. _____				Il dipendente: _____			
Dott. _____				Data _____			

<b>Calendario degli adempimenti Ciclo della performance</b>		
<b>Data</b>	<b>Riferimenti normativi</b>	<b>Adempimento dell'Amministrazione</b>
31 gennaio	Decreto legge n. 80/2021	Adozione nuovo PIAO Adozione nuovo Sistema di misurazione e valutazione della performance
31 gennaio	art. 10, comma 1, let. b) del D.Lgs. n. 150/2009 Delibere Anac n. 5/2012	Relazione dei valutati sui risultati conseguiti nell'anno precedente
28 febbraio		Conclusioni delle valutazioni riferite agli obiettivi dell'anno precedente
31 marzo		Redazione Relazione sulla <i>performance</i> relativa all'anno precedente
30 aprile	art. 14, comma 4, lettera a) del D.Lgs. n. 150/2009, Delibere Anac n. 4/2012 e n. 23/2013	Documento di validazione della Relazione annuale sulla <i>performance</i> relativa all'anno precedente
30 giugno	art. 14, comma 4, lettera c) del D.Lgs. n. 150/2009 Delibere Anac n. 6/2012 e n.23/2013	Monitoraggio sull'assegnazione degli obiettivi individuali del personale dirigente e non dirigente riferiti all'anno in corso
31 luglio		Eventuale rimodulazione obiettivi dell'anno in corso
ottobre	Decreto legge n. 80/2021	Avvio programmazione del ciclo della performance per l'anno successivo