



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

2026



Parere del NdV:
Approvato dal CdA:

seduta del 24 novembre 2025
seduta del 26 novembre 2026
(integrato nella seduta del 28 gennaio 2026)

PREMESSA

Nel presente documento è definito il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (nel seguito, anche “SMVP” o “Sistema”) dell’Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale (UNICAS), ai sensi dell’art. 7 del D.Lgs. n. 150/2009 “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”, successivamente novellato dal D.Lgs. n. 74/2017.

Le amministrazioni pubblicano e aggiornano annualmente tale documento che descrive il loro funzionamento in termini di tecniche, risorse e processi che assicurano il corretto svolgimento delle fasi di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione delle prestazioni (ciclo della performance).

Le Linee guida ANVUR 2015 ribadiscono come la responsabilità della definizione del Sistema sia da riferire al Consiglio di Amministrazione con l’ausilio del Nucleo di Valutazione - Organismo Indipendente di Valutazione (NdV-OIV).

In conformità con quanto disciplinato dall’art. 3, c. 2 del Decreto, ogni amministrazione pubblica è tenuta anche a misurare e valutare la performance con riferimento all’amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti secondo le modalità indicate nel dispositivo legislativo di cui trattasi e gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della Funzione Pubblica (l’ANVUR per le università).

Il presente SMVP ha, dunque, ad oggetto la definizione dei criteri e della metodologia del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa dell’Amministrazione dell’Università degli Studi di Cassino nel suo complesso e delle strutture in cui si articola, nonché della performance individuale del personale tecnico amministrativo ivi operante.

All’interno del documento sono riportati anche i ruoli e le responsabilità di ciascuno dei soggetti coinvolti nelle predette fasi.

Il Sistema è stato stilato in prima stesura nell’anno 2012 in ottemperanza alle delibere della CiVIT (Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l’Integrità delle amministrazioni pubbliche) sull’argomento.

In un percorso di progressivo miglioramento metodologico, il documento è già stato più volte aggiornato, in particolare nel 2016, alla luce della pubblicazione delle attinenti Linee guida ANVUR, e nel 2017, sulla scorta delle modifiche apportate al D.Lgs. n. 150/2009 dal D.Lgs. n. 74/2017.

Nel 2019, inoltre, in occasione della revisione annuale del documento, il SMVP è stato rimodulato in modo tale che, mentre per Direttore Generale e Dirigenti si è previsto di continuare a procedere nella valutazione facendo riferimento ad obiettivi di struttura, obiettivi individuali e comportamenti attesi, per i funzionari e i dipendenti di Elevata Professionalità (EP), titolari di posizione organizzativa, la misurazione e valutazione della performance individuale è stata fissata di default sulla scorta dei soli obiettivi di struttura e comportamenti attesi, sopprimendo la fase di definizione e conferimento degli obiettivi individuali in *cascading* dagli obiettivi organizzativi assegnati alle strutture di afferenza.

Tale semplificazione, in linea con gli orientamenti espressi dall’ANVUR nelle diverse note/linee guida succedutesi negli anni, dalle quali traspare chiaramente la propensione di tale organo a porre l’accento sulla performance organizzativa piuttosto che su quella individuale del personale, è anche coerente con le precedenti versioni del SMVP nelle quali, in assenza dell’attribuzione di specifici obiettivi individuali al personale con incarichi di responsabilità, era già contemplato che la valutazione riguardasse il solo conseguimento degli obiettivi organizzativi e dei comportamenti attesi.

In continuità con le novità introdotte nel SMVP l’anno scorso, nel 2026 saranno valutati tutti i dipendenti, con o senza posizione organizzativa, riconoscendo il loro contributo alla performance istituzionale, misurato attraverso il set dei 20 indicatori di performance organizzativa di cui al par. 2.3 del presente documento. Resta altresì confermata anche la modalità bottom-up di valutazione della componente comportamentale, riferita ancora una volta al Direttore Generale e ai Dirigenti, come descritto nel par. 2.4.

La principale novità del SMVP 2026 è di aver reso più comprensibile la correlazione fra la graduazione dell’indennità di risultato e il raggiungimento dei target di performance individuale collegati alle diverse Aree professionali di cui ai paragrafi 2.4.2, 2.4.3 e 2.4.4.

Per il Direttore Generale, invece, la graduazione dell’indennità di risultato, definita con delibera del Consiglio di Amministrazione del 27 maggio 2025, resta invariata.

Altro elemento di novità da evidenziare è il monitoraggio, attuato due volte nel 2025, del set dei 20 indicatori finalizzati a misurare il contributo alla performance istituzionale (All. 3): il primo monitoraggio è stato avviato il 15 luglio, il secondo lo scorso 11 novembre.

RIFERIMENTI

Normativa

- Artt. 7, 8 e 9 del D.Lgs. n. 150/2009;
- [Modifiche al D.Lgs. n. 150/2009, apportate dal D.Lgs. n. 74/2017 attuativo della L. n. 124/2015](#) (cd. “Riforma Madia della Pubblica Amministrazione”).

Documenti ANVUR

- [“Linee guida per la gestione integrata del ciclo della performance delle università statali italiane”](#), pubblicate a Luglio 2015;
- Documento [“Modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto università e ricerca”](#) del 3 Luglio 2017;
- [“Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020”](#), approvata dal Consiglio Direttivo ANVUR il 20.12.2017;
- [“Documento di Feedback al Piano integrato dell’Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale 2017-2019”](#), trasmesso dall’ANVUR il 5 luglio 2017 (*accesso previa autenticazione*);
- [“Linee Guida per la gestione integrata dei cicli di performance e di bilancio delle università statali italiane”](#), approvate dal Consiglio Direttivo ANVUR il 23.01.2019.

Documenti DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA

- [“N. 1 Linee guida per il Piano della performance Ministeri”](#), pubblicate a Giugno 2017;
- [“N.2 Linee guida per il Sistema di misurazione e valutazione della performance Ministeri”](#), pubblicate a Dicembre 2017;
- [“N. 4 Linee guida sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche”](#), pubblicate a Novembre 2019;
- [“N. 5 Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale”](#), pubblicate a Dicembre 2019;
- [“Linee guida sul piano organizzativo del lavoro agile \(POLA\) e indicatori di performance”](#), pubblicate a Dicembre 2020;
- [“Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale”](#) del 28 Novembre 2023;
- [“Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni”](#) del 3 Gennaio 2024;
- [“Prime indicazioni in materia di misurazione e valutazione della performance individuale”](#) del 24 gennaio 2024 (Ministro per la Pubblica Amministrazione);
- [“Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti”](#) del 16 gennaio 2025.

Documenti NUCLEO DI VALUTAZIONE

- [“Relazione annuale del Nucleo di Valutazione 2025”](#) approvata nella seduta del NdV del 23 ottobre 2025.

Il presente SMVP, validato dal Nucleo di Valutazione nella seduta del 24 novembre 2025, approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 26 novembre 2025, pubblicato sul sito web di Ateneo nella sezione Amministrazione trasparente e sul Portale della performance gestito dal Dipartimento della Funzione Pubblica, **si applica a decorrere dall’anno 2026 con riferimento al Direttore Generale, ai Dirigenti e a tutto il personale tecnico amministrativo e bibliotecario.**

INDICE

PREMESSA	PAG. 02
RIFERIMENTI	PAG. 04
INDICE	PAG. 05
1. Caratteristiche distintive dell'amministrazione	PAG. 06
2 Descrizione del Sistema	PAG. 08
2.1 Fasi, soggetti e responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance	PAG. 08
2.2 Modalità di definizione e misurazione degli obiettivi	PAG. 11
2.3 Misurazione e valutazione della performance organizzativa	PAG. 13
2.4 Misurazione e valutazione della performance individuale	PAG. 15
2.4.1 Direttore Generale	PAG. 17
2.4.2 Dirigenti	PAG. 18
2.4.3 Personale non dirigenziale con posizione organizzativa (Area Funzionari ed Elevate professionalità)	PAG. 20
2.4.4 Personale non dirigenziale senza posizione organizzativa (Area Operatori, Collaboratori e Funzionari)	PAG. 21
2.4.5 Il coinvolgimento dei cittadini e degli altri utenti finali nel processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa nelle università italiane	PAG. 22
3 Legame tra valutazione della performance e sistema premiale	PAG. 24
4 Procedure di conciliazione	PAG. 24
ALLEGATO 1: Scheda di conferimento e valutazione degli obiettivi Form 1: Obiettivi organizzativi di Ateneo/Struttura Form 2. Obiettivi individuali	PAG. 26
ALLEGATO 2: Scheda di conferimento e valutazione dei comportamenti	PAG. 27
ALLEGATO 3: Set indicatori di performance org.va <i>Contributo alla performance istituzionale</i>	PAG. 29
ALLEGATO 4: Sezione 3 "Valutazione del superiore gerarchico"	PAG. 31
APPENDICE: Parere del Nucleo di Valutazione-OIV sul SMVP	

1. CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELL'AMMINISTRAZIONE

L'Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale è stata istituita nel 1979 in risposta alle esigenze formative rappresentate da un territorio, caratterizzato da una crescente attenzione all'innovazione e alla promozione culturale e sociale. Per la sua posizione geografica, UNICAS funge da naturale punto di snodo tra le città del Lazio meridionale, della Campania, del Molise e dell'Abruzzo, dalle quali canalizza la maggior parte degli studenti.

La struttura organizzativa dell'Ateneo si articola in:

- 1) Organi di Governo e di gestione dell'Ateneo;
- 2) Altri Organi di Ateneo;
- 3) Strutture didattiche e scientifiche: Dipartimenti e Centri di servizio;
- 4) Aree Dirigenziali.

Organi di Governo e di gestione dell'Ateneo ¹

Rettore
Senato Accademico
Consiglio di Amministrazione
Direttore Generale
Nucleo di Valutazione
Collegio dei Revisori

Altri Organi di Ateneo

Consiglio degli Studenti
Presidio della Qualità
Comitato Unico di Garanzia

Dipartimenti

Dipartimento di Economia e Giurisprudenza (DIPEG)
Dipartimento di Ingegneria Civile e Meccanica (DICEM)
Dipartimento di Ingegneria Elettrica e dell'Informazione "Maurizio Scarano" (DIEI)
Dipartimento di Lettere e Filosofia (DLF)
Dipartimento di Scienze Umane, Sociali e della Salute (DIPSUSS)

Centri di servizio

Centro Universitario per l'Orientamento (CUORI)
Centro Editoriale di Ateneo (CEA)
Centro Universitario per la Disabilità, Innovazione e Ricerca (CUDIR)
Centro di Ateneo per i Servizi Informatici (CASI)
Centro Rapporti Internazionali (CRI)
Centro Linguistico di Ateneo (CLA)
Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA)
Centro Aggregato per la Formazione Insegnanti (CAFI)

Aree Dirigenziali

Area Risorse Umane e Affari Generali
Area Economica, Finanziaria e dei Sistemi Informativi
Area Didattica e Servizi agli Studenti
Area Innovazione, Ricerca e Terza Missione
Area Tecnica e Attività Contrattuali

¹ Titolo II, art. II.1, p.to 1 dello Statuto dell'Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale, emanato con Decreto del Rettore n. 661 del 26 luglio 2018.

I Dipartimenti costituiscono la struttura fondamentale in cui si articola l'Ateneo: essi sono strutture organizzative autonome, che raggruppano uno o più settori scientifico-disciplinari omogenei per fini o metodo, preposte allo svolgimento della ricerca scientifica e dell'attività didattica e formativa.

La struttura dell'Amministrazione Centrale prevede un organigramma composto da unità organizzative come di seguito specificato:

- **Aree:** unità organizzative di livello dirigenziale, dotate di autonomia organizzativa e gestionale, con a capo un Dirigente incaricato dal Direttore Generale e preposto alla gestione di macro processi strategici;
- **Settori:** unità organizzative complesse, che presiedono al coordinamento e alla gestione integrata di un insieme di attività e processi tra loro interdipendenti, con a capo un Responsabile afferente all'area professionale di Elevata professionalità EP e di norma articolati in uno o più Uffici;
- **Uffici:** unità organizzative di base con competenze omogenee, con a capo un Responsabile afferente all'area professionale dei Funzionari.

L'organizzazione dell'Amministrazione Centrale, dei Dipartimenti e dei Centri di servizio è riportata nel sito di Ateneo al seguente link: <https://www.unicas.it/ateneo/organizzazione/organigramma/>

2. DESCRIZIONE DEL SISTEMA

2.1 FASI, SOGGETTI E RESPONSABILITÀ DEL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Ai sensi dell'art. 4, comma 2 del D. Lgs. n. 150/2009, le fasi del processo di misurazione e valutazione della performance si integrano nell'ambito più generale del ciclo di gestione della performance che si articola nelle seguenti fasi:

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

	DICEMBRE	NOVEMBRE	OTTOBRE	SETTEMBRE	AGOSTO	LUGLIO	GIUGNO	MAGGIO	APRILE	MARZO	FEBBRAIO	GENNAIO	DICEMBRE	NOVEMBRE
FASI														
Redazione del PIAO														
Definizione, condivisione e assegnazione degli obiettivi anno corrente														
Redazione della Relazione sulla performance anno precedente														
Monitoraggio intermedio ed eventuale rimodulazione obiettivi anno corrente														
Eventuale secondo monitoraggio intermedio														
Monitoraggio finale														

A tali fasi si aggiunge quella di validazione, operata dal Nucleo di Valutazione nel ruolo di OIV, con riferimento sia al processo di misurazione e valutazione contemplato dall'amministrazione sia alla rendicontazione operativa dei risultati riportati nella Relazione sulla Performance.

È opportuno precisare i concetti di **misurazione** e **valutazione** richiamati dal predetto decreto legislativo nonché le varie declinazioni del concetto di **performance** che saranno utilizzate all'interno del presente documento.

Per “**Misurazione**” s'intende l'attività, attuata ad intervalli di tempo stabiliti, finalizzata a rilevare il valore raggiunto da grandezze e indicatori idonei a misurare il grado di raggiungimento di prefissati obiettivi.

Per “**Valutazione**”, invece, ci si riferisce all'attività conclusiva di analisi e interpretazione dei risultati ottenuti, anche alla luce dei fattori di contesto che possono aver determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto ai valori programmati, finalizzata a stabilire l'incidenza di tali risultati sul livello di raggiungimento delle finalità dell'organizzazione.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Unicas si fonda su tre livelli di performance collegati tra loro: **performance istituzionale**, **performance organizzativa** (dell'amministrazione nel suo complesso e delle singole strutture), **performance individuale**.

PERFORMANCE	ISTITUZIONALE		
	ORGANIZZATIVA	Organizzativa di Ateneo (dell'amministrazione nel suo complesso)	
		Organizzativa di struttura (Area/Settore/Ufficio)	
	INDIVIDUALE	Risultato	
		Comportamenti Agiti	Top-down
			Bottom-up

Per “**Performance istituzionale**” s'intende la performance dell'Ateneo in quanto istituzione volta a fornire servizi di didattica, ricerca e terza missione, oltre ad altre attività istituzionali e gestionali.

La **performance istituzionale** si sostanzia nelle missioni di mandato e nelle politiche strategiche per conseguire le stesse; il raggiungimento del livello atteso di tale componente della performance viene valutato tramite il grado di conseguimento degli obiettivi strategici in modo funzionale alle missioni istituzionali e alla creazione di *Valore Pubblico* - quest'ultimo inteso come l'impatto generato dalle politiche sui destinatari e sugli stakeholders - esplicitato nel Piano Strategico e nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

Per “**Performance organizzativa**” ci si riferisce alla performance dell'Ateneo in quanto organizzazione, da un lato considerata nella sua interezza, dall'altro rispetto alle sue strutture organizzative (comprese, ad esempio, i Dipartimenti e i Centri).

La **performance organizzativa dell'amministrazione nel suo complesso** viene misurata attraverso un set “ad hoc” di indicatori di performance organizzativa di varia natura (banche dati di Ateneo, banche dati MUR, dati Censis, dati estratti dalle indagini del progetto Good Practice) (All. 3).

La **performance organizzativa delle singole strutture** deriva invece dagli obiettivi operativi, ad esse conferiti declinando le azioni previste dal Piano strategico oppure riferiti al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dei servizi erogati. Tali obiettivi sono allegati al PIAO.

La “**Performance individuale**” è invece riferita ai singoli dipendenti e si esprime in termini di *risultato* e di *comportamenti agiti*.

La componente di *risultato* è collegata alla performance organizzativa (di Ateneo e di struttura) e agli obiettivi individuali, laddove previsti, attraverso un peso percentuale che tiene conto dell'area professionale di appartenenza.

La componente *comportamentale* è suddivisa in due parti, una “*top-down*” e l'altra “*bottom-up*”, come illustrato più avanti al par. 2.4.

Il rapporto tra i tre livelli di performance si basa sulla logica a cascata: la performance istituzionale costituisce indirizzo per la performance organizzativa, la quale, a sua volta, orienta la performance individuale.

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

Tabella 1: Documenti connessi al ciclo della performance

Documento	Attori coinvolti	Azione	Destinazione	Scadenza
Sistema di misurazione e valutazione della performance	Organi di Governo e di gestione dell'Ateneo, NdV NdV-OIV C.d.A.	Definizione e aggiornamento Parere vincolante Delibera approvazione	ANVUR	28 febbraio
Piano Integrato Attività Organizzazione (PIAO)	Direttore Generale C.d.A. NdV-OIV	Definizione e aggiornamento Piano Approvazione Piano Monitoraggio performance organizzativa dell'amministrazione nel suo complesso	ANVUR (performance) ANAC (trasparenza e anticorruzione)	31 gennaio
Relazione sulla performance	Direttore Generale C.d.A. NdV-OIV	Redazione Relazione Delibera approvazione Validazione della Relazione	ANVUR	30 giugno
Relazione annuale del NdV	NdV-OIV	Redazione Relazione	ANVUR	30 aprile sez. Rilevazione studenti 15 ottobre sez. AVA e sez. Performance
Programmazione Triennale	C.d.A. su proposta del Rettore previo parere del Senato Accademico	Delibera approvazione	MIUR	30 giugno
Relazione recante i risultati dell'attività svolta in termini di prevenzione alla corruzione	Responsabile della Prevenzione della corruzione	Redazione Relazione	ANAC	15 dicembre ²
Bilancio unico di previsione annuale e triennale e bilancio preventivo unico di esercizio	C.d.A.	Delibera approvazione	MUR e MEF	31 dicembre
Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio (allegato al Bilancio autorizzatorio)	C.d.A.	Delibera approvazione	MUR e MEF	31 dicembre

² Il termine viene generalmente differito da ANAC al 31 gennaio di ogni anno, per consentire ai Responsabili della prevenzione della corruzione e della trasparenza di svolgere adeguatamente tutte le attività connesse alla predisposizione della specifica sezione del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO).

2.2 Modalità di definizione e misurazione degli obiettivi

La metodologia di predisposizione degli obiettivi collegati alla performance applica un modello “top-down”, partendo dalla definizione di obiettivi in linea con le strategie dell’ente.

Tenuto conto degli indirizzi e degli obiettivi strategici (questi ultimi singolarmente presidiati e declinati in linee di azione pluriennali, monitorate annualmente dall’Ateneo con il supporto operativo del settore Qualità, Programmazione e Valutazione) approvati dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione, la Direzione Generale adotta un metodo partecipativo di condivisione e validazione degli obiettivi proposti attraverso il coinvolgimento proattivo dei Dirigenti, con specifico riferimento alle Aree di loro competenza, e dei Responsabili di Settore e dei Responsabili di Ufficio titolari di funzioni organizzative, laddove non inquadrati all’interno di Aree ma afferenti ai Dipartimenti o, direttamente, alla Direzione Generale. In tale processo sono coinvolti anche i Direttori di Dipartimento e i Presidenti dei Centri di servizio.

Tale approccio ha due ordini di finalità: in primo luogo, mira a creare una sinergia tra i risultati della gestione amministrativa e la performance istituzionale legata al raggiungimento di obiettivi strategici; in secondo luogo, favorisce un fattivo coinvolgimento del personale nel raggiungimento degli obiettivi di performance allo scopo di creare, ex ante, una condivisione diffusa di obiettivi organizzativi. La finalità ultima di questo approccio è di creare un sistema matriciale di obiettivi con una logica “a cascata” che permetta a ciascuno di contribuire alla performance organizzativa e quindi a quella istituzionale.

a) Per quanto concerne i Dirigenti, dopo la fase di confronto con la Direzione Generale - che si concretizza anche attraverso la formalizzazione per iscritto di proposte di obiettivi per l’Area di competenza, utilizzando appositi format predisposti dal settore Qualità, Programmazione e Valutazione – agli stessi vengono assegnati obiettivi organizzativi di Area e obiettivi individuali.

In aggiunta a questi, viene attribuito anche un ulteriore obiettivo organizzativo, comune a tutti i Dirigenti e al Direttore Generale, che misura il contributo alla performance istituzionale dell’Ateneo attraverso un set di indicatori di performance organizzativa allegato al presente SMVP (All. 3).

Il Direttore Generale è inoltre destinatario di specifici obiettivi individuali conferiti dagli organi di governo dell’Ateneo.

Direttore Generale:	- Obiettivo organizzativo comune di Ateneo (set di indicatori) - Obiettivi individuali
Dirigenti:	- Obiettivo organizzativo comune di Ateneo (set di indicatori) - Obiettivi org.vi di Area - Obiettivi individuali

b) Per quanto riguarda i Responsabili di Settore, e i Responsabili di Ufficio titolari di posizione organizzativa, laddove afferenti ad una specifica Area dirigenziale sono considerati anch’essi compartecipi della realizzazione degli obiettivi organizzativi conferiti al Dirigente della propria Area il quale provvederà a declinarli opportunamente sulle strutture da lui coordinate e ne attesterà il livello di attuazione in sede di consuntivazione. Il SMVP contempla, ovviamente, un’idonea ponderazione della valutazione della performance collegata al raggiungimento di tali obiettivi che tiene conto del diverso coefficiente di responsabilità dei soggetti coinvolti coerentemente all’area professionale di appartenenza.

Poiché la differenziazione delle valutazioni, condizione di efficacia di tutto il SMVP nonché obbligo esplicitamente a carico di tutti i valutatori ai sensi del D.lgs. 150/2009, deve essere espressione di un orientamento organizzativo da condividere, in primo luogo, tra i soggetti valutatori (nonché, in un momento successivo, con tutti gli altri attori presenti nel processo), sono previsti incontri di calibrazione, tra Direttore Generale e Dirigenti, allo scopo di omogeneizzare le valutazioni finali espresse dai Dirigenti stessi sui Responsabili della propria Area e minimizzare così eventuali effetti distorsivi.

c) Per orientare, invece, il processo di definizione degli obiettivi dei Responsabili di Settore e dei Responsabili di Ufficio titolari di posizione organizzativa non incardinati all’interno di Aree dirigenziali, la Direzione

generale raccoglie, anche per il tramite dei Delegati del Rettore, eventuali proposte degli Uffici sugli obiettivi di struttura, corredati di indicatori e target, coerenti con le azioni previste dal Piano strategico. In mancanza, le proposte possono far riferimento a obiettivi di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dei servizi erogati.

Le proposte sono poi oggetto di valutazione condivisa con i Responsabili delle strutture interessate prima della formale assegnazione.

Personale non dirigenziale, con posizione org.va (Area Funzionari ed Elevate professionalità):

<i>se afferente ad un'Area:</i>	- Obiettivi organizzativi di struttura declinati da quelli dell'Area di afferenza
<i>se afferente direttamente a Rettore/DG:</i>	- Obiettivi organizzativi di struttura

Una volta definito il complesso degli obiettivi connessi alle unità organizzative, essi sono formalmente conferiti al personale interessato unitamente agli eventuali obiettivi individuali, tutti corredati da indicatori e target finalizzati a misurarne il grado di raggiungimento.

La misurazione e valutazione degli obiettivi conferiti, (quelli organizzativi più, eventualmente, quelli individuali indirizzati in generale soltanto ai dirigenti) viene effettuata con cadenza annuale ed inoltre è previsto, in corso di esercizio, un monitoraggio intermedio, di norma nel mese di luglio, sullo stato di conseguimento degli obiettivi assegnati, finalizzato alla messa in opera di eventuali azioni correttive. Ove necessario, la Direzione Generale può individuare un secondo monitoraggio intermedio, nel mese di ottobre. L'eventuale rimodulazione degli obiettivi e/o indicatori/target, conseguente al monitoraggio intermedio, a indicazioni del NdV-OIV o ad altre sopravvenute evenienze, si realizza ancora attraverso una fase di interlocuzione alla quale segue il conferimento formale alle strutture e al personale interessato nonché la tempestiva comunicazione al NdV-OIV da parte del Direttore Generale. Tali eventuali variazioni degli obiettivi e degli indicatori/target della performance, verificatesi durante l'esercizio, sono illustrate anche nella Relazione sul monitoraggio intermedio (documento di rendicontazione che viene sempre inoltrato al NdV al termine dell'attività di monitoraggio degli obiettivi), sono inserite nella Relazione sulla performance³ e vengono valutate dall'OIV ai fini della validazione prevista dall'art. 14, comma 4, lettera c) del D.Lgs. n. 150/2009.

Per i lavoratori "agili" che esercitano la propria attività anche da remoto, all'atto dell'assegnazione formale di tale tipologia di prestazione lavorativa (telelavoro/smart working) vengono riesaminati gli obiettivi e/o gli indicatori/target al fine di una eventuale rimodulazione degli stessi coerenti con la nuova modalità organizzativa.

³ Entro il 30 giugno di ogni anno, l'amministrazione deve redigere e pubblicare sul sito istituzionale la Relazione sulla performance che, approvata dal CdA e validata dall'OIV, evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse (D.Lgs. n. 150/2009, art. 10, comma 1, lettera b)

2.3 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La performance organizzativa è l'insieme dei risultati gestionali attesi dell'amministrazione nel suo complesso o delle sue unità organizzative. Essa permette di programmare, misurare e poi valutare come l'organizzazione, consapevole del suo stato delle risorse (salute dell'amministrazione) utilizzi le stesse in modo razionale (efficienza) per erogare servizi adeguati alle attese degli utenti (efficacia), al fine ultimo di creare valore pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli *stakeholder* (impatto)⁴.

L'art. 8 del D.Lgs. n. 150/2009 fissa gli otto ambiti di riferimento nella misurazione e valutazione della performance organizzativa:

- a) attuazione di politiche e conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;
- b) attuazione di piani e programmi, ovvero misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c) rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d) modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f) efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Le finalità strategiche, definite dagli organi di governo dell'Ateneo, nella fase operativa si declinano attraverso gli obiettivi organizzativi di performance, indirizzati, per le finalità del presente documento, al personale tecnico-amministrativo e bibliotecario dell'Ateneo.

In particolare, la copertura delle azioni strategiche è assicurata attraverso l'assegnazione di obiettivi di performance organizzativa alle strutture dell'amministrazione, in coerente derivazione dagli obiettivi strategici descritti nel Piano strategico e nel Piano triennale di Ateneo - i primi annualmente monitorati dal settore Qualità, Programmazione e Valutazione, i secondi validati dal Nucleo di Valutazione - al fine di favorire un'azione sinergica della sfera accademica e di quella tecnico-amministrativa.

Come già riportato al par. 2.1, il concetto di "performance organizzativa" si applica sia all'amministrazione nel suo complesso che alle singole unità organizzative in cui la stessa si articola.

La **Performance organizzativa dell'amministrazione nel suo complesso** (*Performance organizzativa di Ateneo*)⁵ è costituita dai risultati amministrativi globalmente conseguiti dall'Ateneo a supporto della performance istituzionale dell'Ateneo.

Questa dimensione della performance, misurata sulla base dello scarto - rilevato, tra i valori target attesi ed i valori assunti a consuntivo, dal set di indicatori "Contributo alla performance istituzionale" (All. 3) individuato come link tra gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi - rileva, seppur con diversa intensità, ai fini della valutazione della performance del Direttore Generale e dei Dirigenti.

La **Performance organizzativa di struttura** è declinata attraverso obiettivi operativi in derivazione dalle azioni del Piano strategico oppure riferite al miglioramento dell'efficienza interna e/o all'innovazione.

⁴ Fonte: "Linee Guida per il Piano della performance_ Ministeri", Dipartimento della Funzione Pubblica, giugno 2017, pag. 22.

⁵ Il D.Lgs. n. 150/2009, art. 7, c. 2, lett. a, prevede che ai NdV-OIV competa la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso.

Questa dimensione della performance, misurata sulla base dello scarto tra i valori target attesi e i valori assunti a consuntivo dagli indicatori collegati alle strutture, rileva ai fini della valutazione dei Dirigenti, del Personale tecnico-amministrativo con incarichi di responsabilità gestionali nonché del Direttore Generale per le sole strutture a questi direttamente riconducibili in assenza di afferenza ad alcuna area dirigenziale.

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	di Ateneo	Misurata dal cruscotto dei valori assunti dal set di indicatori di performance organizzativa "Contributo alla performance istituzionale" (All. 3 al SMVP)	Valutata da NdV-OIV
	di struttura	Misurata dai valori assunti dagli indicatori associati agli obiettivi di struttura	Valutata da DG/Dirigenti di Area

2.4 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La misurazione e valutazione della performance e dei risultati individuali è finalizzata al miglioramento della qualità dei servizi offerti, alla crescita professionale dei dipendenti ed alla ottimizzazione dell'organizzazione del lavoro e delle prestazioni erogate dall'Ateneo.

In conformità al D. Lgs. 150/09, nel presente SMVP la Performance individuale dei soggetti coinvolti viene determinata attraverso la misurazione: 1) del livello di performance organizzativa di Ateneo e/o della struttura di appartenenza; 2) del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali eventualmente assegnati; 3) dei comportamenti organizzativi agiti. Ciascuno di tali contributi viene valutato con peso diverso, a secondo del ruolo funzionale rivestito dai singoli.

Tale processo riguarda il Direttore Generale, i Dirigenti e il Personale Tecnico-Amministrativo di Ateneo, con o senza la titolarità di posizione organizzativa, secondo i diversi livelli di autonomia e di responsabilità previsti sia per l'area professionale di afferenza, sia per gli eventuali incarichi e funzioni strategiche attribuiti.

La valutazione si svolge secondo le modalità successivamente esplicitate, utilizzando in tutti i casi gli schemi utilizzati in sede di conferimento degli obiettivi (cfr. Allegato 1 e Allegato 2), in cui appaiono colonne destinate a tale scopo.

Come riportato nel par. 2.1, la **Performance individuale** è riferita ai singoli dipendenti e consta di due componenti: la *performance di risultato* e la *performance comportamentale*.

La *performance di risultato* è connessa alla performance organizzativa della struttura di afferenza e, per il Direttore Generale e i Dirigenti, è anche collegata alla performance organizzativa di Ateneo nonché al livello di raggiungimento di specifici obiettivi individuali, conferiti rispettivamente dal Consiglio di Amministrazione al Direttore Generale e dal Direttore Generale ai Dirigenti.

La performance di risultato, per il personale che non è preposto a posizione organizzativa, è invece collegata esclusivamente alla performance organizzativa di Ateneo.

Riguardo invece alla misurazione e valutazione dei comportamenti organizzativi richiamati dal già menzionato decreto legislativo (*performance comportamentale*), nel 2024 si è introdotto, per Direttore Generale e Dirigenti, un modello valutativo sperimentale che, alla tradizionale valutazione *top-down*, attuata con l'utilizzo della scheda in All. 2, affianca la valutazione *bottom-up*, espressa da più collaboratori sui comportamenti agiti dal soggetto gerarchicamente sovraordinato⁶.

Ciò allo scopo di evidenziare al meglio i driver di creazione del valore pubblico attraverso un processo valutativo partecipato che tiene conto delle diverse prospettive dei valutatori, a tutto vantaggio sia dei valutatori finali, che potranno accedere ad una vasta gamma di informazioni provenienti da diversi attori dell'organizzazione pubblica, sia del dirigente valutato, che beneficerà della valutazione multidimensionale per gestire meglio la propria prestazione lavorativa.

⁶ Riguardo alla opportunità di introdurre la valutazione "bottom-up", si evidenzia che le "Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale" del 28 novembre 2023, a cura del Ministro per la Pubblica Amministrazione, esortano le Amministrazioni pubbliche a prevedere, nell'ambito dei rispettivi SMVP, la valutazione di tutto il personale dirigenziale anche con specifico riferimento alla capacità di esercitare adeguatamente la propria "leadership".

	MISURAZIONE	VALUTAZIONE
PERFORMANCE INDIVIDUALE DI RISULTATO	Per DG e Dirigenti: derivata dai valori assunti dagli indicatori associati alla performance organizzativa di Ateneo/Struttura/Obiettivi individuali	Per il DG: proposta dal NdV al CdA per l'approvazione Per i Dirigenti: attuata dal DG
	Per PTAB con posizione organizzativa (Area Funzionari ed Elevate Professionalità): derivata dai valori assunti dagli indicatori associati alla performance organizzativa di struttura	Attuata dal DG, su proposta del Dirigente dell'Area di afferenza e previa riunione di calibrazione
	Per PTAB senza posizione organizzativa (Area Operatori, Collaboratori e Funzionari): derivata dai valori assunti dagli indicatori associati alla performance organizzativa di Ateneo	Attuata dal DG
PERFORMANCE INDIVIDUALE COMPORTAMENTALE	Componente TOP-DOWN: Derivata dai valori assunti dagli indicatori di comportamento (All. 2)	Per il DG: attuata dal Rettore Per i Dirigenti: attuata dal DG Per Elevate Professionalità, Funzionari, Collaboratori e Operatori: attuata dal diretto Responsabile della struttura di afferenza ⁷ o, in mancanza, dal DG, sentiti i Presidenti dei Centri di servizio e i Direttori di Dipartimento
	Componente BOTTOM-UP: Derivata mediante i valori assunti dagli indicatori associati alla rilevazione di valutazione del superiore gerarchico	Per il DG: attuata da Dirigenti, EP e Funzionari con posizione organizzativa direttamente afferenti al DG Per i Dirigenti: attuata da EP e Funzionari con posizione organizzativa dell'Area di afferenza

Come anticipato nella Premessa al presente documento, il SMVP qui descritto si applicherà, per l'anno 2026, con riferimento al Direttore Generale, ai Dirigenti ed al Personale tecnico-amministrativo, con o senza la titolarità della posizione organizzativa. Le sezioni del SMVP di seguito riportate illustrano quindi i passi operativi, connessi alla tipologia ed al peso delle singole componenti della valutazione.

⁷ Dirigenti per valutazione di EP, EP per valutazione di Funzionari e Funzionari per valutazione di Collaboratori e Operatori

2.4.1 DIRETTORE GENERALE

Per il Direttore Generale, la performance individuale attesa, conferita per decreto rettorale dopo l'approvazione del PIAO da parte del Consiglio di Amministrazione, è definita tramite obiettivi connessi alla performance organizzativa di ateneo, alla performance organizzativa delle strutture (Settori e Uffici) direttamente incardinate nella Direzione nonché a specifici obiettivi individuali e ai comportamenti agiti.

La valutazione del Direttore Generale, ai sensi del D.Lgs. 150/09, art.14, c. 4, lett. e, è **proposta dal Nucleo di Valutazione** - che potrà eventualmente chiedere al Direttore Generale di essere presente in audizione per fornire elementi utili alla valutazione - e successivamente **trasmessa al Consiglio di Amministrazione per l'approvazione**.

Riguardo alla sola componente comportamentale di risultato della performance individuale del Direttore Generale, è cura del Rettore compilare e trasmettere al Nucleo di Valutazione la scheda in calce al presente SMVP (Allegato 2).

La valutazione del Direttore Generale consta delle seguenti quattro componenti:

- 1) grado di conseguimento degli obiettivi di performance organizzativa riferiti all'Amministrazione nel suo complesso (Performance organizzativa di Ateneo). Per effetto di quanto specificato nel paragrafo 2.1, il livello di performance dell'Amministrazione nel suo complesso sarà calcolato attraverso i valori assunti dal set di indicatori di performance organizzativa allegati a tale SMVP (All. 3) **[peso 40%];**
- 2) livello medio di raggiungimento degli obiettivi di struttura, conferiti dal Direttore Generale alle unità organizzative (Settori e Uffici) direttamente a lui sottordinati, in una logica di cascading rispetto alle linee strategiche di Ateneo **[peso 10%];**
- 3) livello di raggiungimento di specifici obiettivi individuali, conferiti dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Rettore e inseriti nel PIAO **[peso 30%];**
- 4) qualità del contributo assicurato alla performance generale in termini di comportamenti organizzativi posti in essere e di capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori, misurata da due componenti:
 - Top-down: valutata dal Rettore attraverso gli indicatori di comportamento (All. 2) **[peso 10%]**
 - Bottom-up: valutata dai Dirigenti, dai Funzionari e dai dipendenti di Elevata Professionalità con posizione organizzativa direttamente afferenti al DG, attraverso gli indicatori associati alla rilevazione di valutazione del superiore gerarchico (riportati nell'All. 4) proposti nella sez. 3 "Valutazione del superiore gerarchico" collegata all'indagine di Benessere organizzativo espletata nell'ambito del progetto Good Practice.Il valore considerato ai fini della valutazione sarà dato dalla media aritmetica semplice dei valori assunti dai 16 indicatori suggeriti **[peso 10%].**

Qualora il numero di valutazioni espresse risultasse inferiore a 3, la componente Bottom-up non verrà presa in considerazione e la valutazione comportamentale sarà misurata dalla sola componente Top-down cui verrà attribuito [peso 20%].

I livelli di raggiungimento dei risultati ottenuti, in relazione agli obiettivi assegnati al Direttore Generale, sono riportati nel seguente schema:

DIRETTORE GENERALE

MISURAZIONE RAGGIUNGIMENTO DEL TARGET [0-100]	VALUTAZIONE
Da 96 a 100	Eccellente
Da 81 a 95	Ottima
Da 51 a 80	Buona
Da 41 a 50	Sufficiente
Minore di 40	Negativa

2.4.2 DIRIGENTI

Per i Dirigenti, dopo la fase di confronto con la Direzione Generale - che si concretizza anche attraverso la formalizzazione per iscritto di proposte di obiettivi per l'Area di competenza, utilizzando appositi format predisposti dal settore Qualità, Programmazione e Valutazione – agli stessi vengono assegnati, dal Direttore Generale, obiettivi organizzativi di Area e obiettivi individuali, nonché il livello atteso per i comportamenti agiti.

In aggiunta a questi, viene anche attribuito un ulteriore obiettivo organizzativo, che accomuna tutti i Dirigenti al Direttore Generale, finalizzato a misurare il contributo alla performance istituzionale dell'Ateneo attraverso un set di indicatori di performance organizzativa allegato al presente SMVP (All. 3).

La valutazione della performance dei Dirigenti è svolta dal Direttore Generale sulla base delle seguenti quattro componenti:

- 1) grado di conseguimento degli obiettivi di performance organizzativa riferiti all'Amministrazione nel suo complesso (Performance organizzativa di Ateneo). Per effetto di quanto specificato nel paragrafo 2.1, il livello di performance dell'Amministrazione nel suo complesso sarà calcolato attraverso i valori assunti dal set di indicatori di performance organizzativa allegati a tale SMVP (All. 3) **[peso 20%];**
 - 2) livello di raggiungimento di obiettivi di struttura, conferiti dal Direttore Generale alle Aree, in una logica di cascading rispetto alle linee strategiche di Ateneo e riportati nel PIAO **[peso 50%];**
 - 3) livello di raggiungimento di specifici obiettivi individuali, conferiti dal Direttore Generale e riportati nel PIAO **[peso 10%];**
 - 4) qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura in termini di comportamenti organizzativi posti in essere e di capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori misurata da due componenti:
 - Top-down: valutata dal Direttore Generale attraverso gli indicatori di comportamento (All. 2) **[peso 10%]**
 - Bottom-up: valutata dai Funzionari e dai dipendenti di Elevata Professionalità con posizione organizzativa, afferenti alle rispettive aree, attraverso gli indicatori associati alla rilevazione di valutazione del superiore gerarchico (riportati nell'All. 4) proposti nella sez. 3 "Valutazione del superiore gerarchico" collegata all'indagine di Benessere organizzativo espletata nell'ambito del progetto Good Practice.
Il valore considerato ai fini della valutazione sarà dato dalla media aritmetica semplice dei valori assunti dai 16 indicatori suggeriti **[peso 10%].**
- Qualora il numero di valutazioni espresse risultasse inferiore a 3, la componente Bottom-up non verrà presa in considerazione e la valutazione comportamentale sarà misurata dalla sola componente Top-down cui verrà attribuito [peso 20%].**

In particolare, si prevedono i seguenti passi:

- a) il Direttore Generale condivide con i Dirigenti il raggiungimento di un obiettivo comune, finalizzato a contribuire alla performance istituzionale di Ateneo e misurato attraverso un apposito set di indicatori (All. 3);
- b) il Direttore Generale, a seguito della definizione degli obiettivi descritta al par. 2.2, assegna obiettivi organizzativi di Area ai Dirigenti nonché specifici obiettivi individuali ai Dirigenti stessi; tali obiettivi sono assegnati all'inizio di ciascun esercizio finanziario tramite la scheda di cui all'All. 1/Form 1 e All. 1/Form 2, mentre il livello di comportamento atteso è riportato nell'All. 2;
- c) successivamente alla fase di monitoraggio intermedio, ed eventuale rimodulazione, degli obiettivi assegnati, decorso il termine del periodo di riferimento il Dirigente produce una relazione sul grado di conseguimento degli obiettivi e sui valori assunti dai relativi indicatori, sempre riferiti al precitato All. 1/Form 1 e All. 1/Form 2;
- d) il Direttore Generale valuta la relazione del Dirigente compilando le ultime due colonne dell'All. 1/Form 1, dell'All. 1/Form 2 e l'ultima colonna dell'Allegato 2.

I livelli di raggiungimento dei risultati ottenuti, in relazione agli obiettivi assegnati ai Dirigenti, sono riportati nel seguente schema:

DIRIGENTI

MISURAZIONE RAGGIUNGIMENTO DEL TARGET <i>[0-100]</i>	VALUTAZIONE
Da 96 a 100	Eccellente
Da 81 a 95	Ottima
Da 51 a 80	Buona
Da 41 a 50	Sufficiente
Minore di 40	Negativa

2.4.3 PERSONALE NON DIRIGENZIALE CON POSIZIONE ORGANIZZATIVA

(Area Funzionari ed Elevate Professionalità)

Per il personale non dirigenziale titolare di posizione organizzativa, dopo la fase di confronto con il proprio sovraordinato gerarchico (Dirigente dell'Area di appartenenza o Direttore Generale in caso di non appartenenza ad alcuna area), vengono assegnati dal Direttore Generale obiettivi organizzativi di struttura e comportamenti attesi.

La valutazione della performance di tale personale è svolta dal Direttore Generale, su proposta del Dirigente dell'Area di competenza, sulla base delle seguenti due componenti:

- 1) livello di raggiungimento degli obiettivi di struttura (Settore/Ufficio) di appartenenza **[peso 70%];**
- 2) comportamenti organizzativi posti in essere, così come definiti nell'All. 2 **[peso 30%].**

In particolare, si prevedono i seguenti passi:

- a) Il Direttore Generale, a seguito della definizione degli obiettivi di struttura descritta al par. 2.2, assegna a ciascun titolare di posizione organizzativa gli obiettivi della struttura di riferimento, comprensivi di pesi, indicatori e target, e il livello di comportamento atteso; tali obiettivi sono assegnati all'inizio di ciascun esercizio finanziario tramite la scheda di cui all'All. 1/Form 1, mentre il livello di comportamento atteso è riportato nell'All. 2;
- b) successivamente alla fase di monitoraggio intermedio, ed eventuale rimodulazione, degli obiettivi assegnati, decorso il termine del periodo di riferimento il titolare di posizione organizzativa produce una relazione sul grado di conseguimento degli obiettivi e sui valori assunti dai relativi indicatori, sempre riferiti al precitato All. 1/Form 1;
- c) il Direttore Generale, su proposta del Dirigente dell'Area di competenza laddove previsto, valuta la relazione del titolare di posizione organizzativa e compila, a valle della riunione di calibrazione menzionata nel par. 2.2, sia le ultime due colonne dell'All. 1/Form 1 sia l'ultima colonna dell'Allegato 2.

Riguardo alla sola componente comportamentale della performance individuale del personale preposto a posizione organizzativa, è cura del diretto Responsabile della struttura di appartenenza o, in mancanza, del DG compilare e trasmettere al Direttore Generale la scheda in calce al presente SMVP (Allegato 2).

Nel caso di strutture incardinate in Dipartimenti o Centri di servizio, il Direttore Generale richiede anche un parere ai relativi Direttori o Presidenti.

I livelli di raggiungimento dei risultati ottenuti, in relazione agli obiettivi assegnati al Personale non dirigenziale titolare di posizione organizzativa, sono di seguito riportati:

PERSONALE NON DIRIGENZIALE CON POSIZIONE ORGANIZZATIVA

MISURAZIONE RAGGIUNGIMENTO DEL TARGET [0-100]	VALUTAZIONE
Da 96 a 100	Eccellente
Da 81 a 95	Ottima
Da 51 a 80	Buona
Da 41 a 50	Sufficiente
Minore di 40	Negativa

2.4.4 PERSONALE NON DIRIGENZIALE SENZA POSIZIONE ORGANIZZATIVA

(Area Operatori, Collaboratori e Funzionari)

La valutazione del personale non dirigenziale che non è preposto a posizione organizzativa viene definita effettuando una ponderazione fra la misurazione della performance organizzativa dell'Ateneo nel suo complesso e la valutazione dei comportamenti agiti del singolo dipendente, quest'ultima espressa dal Responsabile della struttura di riferimento, di concerto con il Direttore dell'Area di afferenza oppure, in mancanza, con il Direttore Generale.

La valutazione della performance di tale personale, svolta dal Direttore Generale di concerto con i Dirigenti di Area, è dunque determinata sulla base delle seguenti due componenti:

- 1) grado di conseguimento degli obiettivi di performance organizzativa riferiti all'Amministrazione nel suo complesso (Performance organizzativa di Ateneo). Per effetto di quanto specificato nel paragrafo 2.1, il livello di performance dell'Amministrazione nel suo complesso sarà calcolato attraverso i valori assunti dal set di indicatori di performance organizzativa allegati a tale SMVP (All. 3) **[peso 80%]**
- 2) comportamenti organizzativi posti in essere, così come definiti nell'All. 2 **[peso 20%]**

Riguardo alla sola componente comportamentale della performance individuale del personale non preposto a posizione organizzativa, è cura del diretto Responsabile della struttura di afferenza o, in mancanza, del DG compilare e trasmettere al Direttore Generale la scheda in calce al presente SMVP (Allegato 2).

Nel caso di strutture incardinate in Dipartimenti o Centri di servizio, il Direttore Generale richiede anche un parere ai relativi Direttori o Presidenti.

I livelli di raggiungimento dei risultati ottenuti, in relazione agli obiettivi di performance organizzativa riferiti all'Amministrazione nel suo complesso (Performance organizzativa di Ateneo), sono riportati nel seguente schema:

PERSONALE NON DIRIGENZIALE SENZA POSIZIONE ORGANIZZATIVA

MISURAZIONE RAGGIUNGIMENTO DEL TARGET [0-100]	VALUTAZIONE
Da 96 a 100	Eccellente
Da 81 a 95	Ottima
Da 51 a 80	Buona
Da 41 a 50	Sufficiente
Minore di 40	Negativa

2.4.5 IL COINVOLGIMENTO DEI CITTADINI E DEGLI ALTRI UTENTI FINALI NEL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA NELLE UNIVERSITÀ ITALIANE

Il D.Lgs. n. 150/2009, così come modificato dal D.Lgs. n.74/2017, prevede il rafforzamento della partecipazione dei cittadini, anche in forma associata, e degli altri utenti finali dei servizi forniti dalla PA, tra cui gli utenti interni alle amministrazioni, nel processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa delle amministrazioni attraverso la rilevazione sistematica del grado di soddisfazione rispetto ai servizi fruiti.

L'OIV verifica le modalità attraverso le quali sia i cittadini esprimono il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati (anche eventualmente comunicando direttamente con l'organo stesso) sia gli utenti interni alle amministrazioni partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative in relazione ai servizi strumentali e di supporto.

Va evidenziato, inoltre, quanto espressamente statuito nei seguenti articoli:

Art. 19-bis, comma 4): *I risultati della rilevazione del grado di soddisfazione dei soggetti di cui ai commi 1 e 3 [NdR: i cittadini, anche in forma associata, e gli utenti interni alle amministrazioni] sono pubblicati, con cadenza annuale, sul sito dell'amministrazione;*

Art. 19-bis, comma 5): *L'OIV verifica l'effettiva adozione dei predetti sistemi di rilevazione, assicura la pubblicazione dei risultati in forma chiara e comprensibile e ne tiene conto ai fini della valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione e, in particolare, ai fini della validazione della Relazione sulla performance.*

STUDENTI

Al fine di procedere annualmente alla pubblicazione dei risultati delle rilevazioni connesse agli studenti, principali stakeholder dei servizi amministrativo-gestionali erogati dall'Università, l'Ateneo utilizza canali di ascolto fondati su:

- Indagini di customer satisfaction: rilevazioni opinioni studenti su servizi e strutture (questionario ANVUR sull'organizzazione dei CdS, indagini specifiche del progetto Good Practice rivolta agli studenti del I anno e degli anni successivi);
- Strumenti previsti dall'assicurazione della qualità AVA (attività delle CPDS, attività di Audit);
- Rappresentanze studentesche all'interno degli organi di governo e di valutazione.

UTENZA INTERNA (DOCENTI, PTA)

Rispetto all'utenza interna, ci si avvale dei seguenti strumenti:

- Indagini di customer satisfaction sui servizi amministrativi connesse al progetto Good Practice (rivolte a Docenti, Dottorandi, Assegnisti di ricerca e al Personale tecnico-amministrativo);
- Indagini di benessere organizzativo⁸;
- Questionario ANVUR sull'opinione dei docenti, che prevede una sezione in cui appaiono anche attrezzature e servizi di supporto.

Con riferimento alle predette categorie (Studenti, Docenti e Personale Tecnico-Amministrativo), va sottolineato l'inserimento, a partire dal 2024, degli indicatori Good Practice di customer satisfaction sui

⁸ Ai sensi dell'art. 14, comma 5, del D. Lgs. 150/2009, così come modificato dal DPR n. 105/2016, e dei chiarimenti forniti nelle FAQ dal Dipartimento della Funzione Pubblica, le indagini volte a rilevare il livello di benessere organizzativo del personale tecnico-amministrativo, non più in capo agli OIV, mantengono la loro rilevanza e rientrano tra i compiti più appropriatamente attribuibili alla funzione dirigenziale. A tale scopo l'Amministrazione può usufruire dei risultati ottenuti nell'ambito di specifiche iniziative (NdR. ad es. progetto Good Practice), eventualmente avvalendosi, per la successiva fase di valutazione degli esiti, del contributo del Comitato Unico di Garanzia (CUG) di Ateneo.

servizi amministrativi, all'interno del set di indicatori di performance organizzativa "Contributo alla performance istituzionale" dell'All. 3 al SMVP.

Per quanto illustrato nel par. 2.4, ai fini della valutazione partecipativa va anche evidenziata l'attivazione per il 2024 di una modalità bottom-up nella valutazione della componente comportamentale riferita al Direttore Generale e ai Dirigenti, per la prima volta contemplata dal SMVP di Ateneo.

UTENZA ESTERNA

L'attrattività nazionale e internazionale testimonia indirettamente un apprezzamento crescente dell'utenza esterna che interagisce con l'Ateneo attraverso i servizi offerti dalla comunità universitaria.

L'incremento delle matricole, nazionali e internazionali, e la recente ammissione di UNICAS all'Alleanza europea EUT+ sono certamente indicatori di una performance organizzativa di successo. Tale risultato si è realizzato attraverso la scelta dell'Università effettuata da singoli studenti e loro famiglie, ma anche attraverso il rigoroso processo di selezione condotto dal Board di EUT+, composto da prestigiose università europee (Hochschule Darmstadt, University of Applied Sciences (Germania), Riga Technical University (Lettonia), Technological University Dublin (Irlanda), Technical University of Sofia (Bulgaria), Cyprus University of Technology (Cipro), Polytechnic University of Cartagena (Spagna), Technical University of Cluj-Napoca (Romania) e University of Technology of Troyes, (Francia)) che ha portato all'ingresso di UNICAS nell'Alleanza Europea

Il processo di inclusione di studenti, dottorandi, assegnisti, professori e ricercatori, nonché di personale tecnico amministrativo e bibliotecario proveniente da altre Università, costituisce un feedback rilevante per il monitoraggio sulla qualità dei servizi offerti, finalizzato ad assicurare risultati non episodici in termini di attrattività nazionale e internazionale.

3. Legame tra valutazione della performance e sistema premiale

Gli esiti della valutazione riferiti al livello di conseguimento degli obiettivi, conferiti impattano direttamente su:

- a) indennità di risultato del Direttore Generale, pari ad un massimo del 20% del trattamento stipendiale lordo annuo, ai sensi del D.l. 21 marzo 2025, n. 272, art. 2 comma 4.
- b) indennità di risultato dei Dirigenti ai sensi dell'art. 21 del CCNL vigente della Dirigenza delle Università;
- c) indennità di risultato del personale dell'Area delle Elevate Professionalità, espressa in forma percentuale sulla indennità di posizione, ai sensi dell'art. 122 comma 1 lett. a del CCNL del Comparto Istruzione e Ricerca vigente;
- d) indennità di risultato del personale afferente all'Area degli Operatori, dei Collaboratori e dei Funzionari ai sensi dell'art. 120 comma 2 lett. a) del CCNL del Comparto Istruzione e Ricerca vigente, pari ad 1/3 dell'importo globale dell'indennità di responsabilità.

Per tutti i suddetti casi, la graduazione delle indennità, fissata da apposita delibera del Consiglio di Amministrazione del 28 gennaio 2026 in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi, è così definita:

MISURAZIONE RAGGIUNGIMENTO DEL TARGET [0-100]	INDENNITÀ DI RISULTATO
Da 96 a 100	100%
Da 81 a 95	98%
Da 51 a 80	94%
Da 41 a 50	85%
Minore di 41	0

Con l'approvazione del Regolamento dei compensi incentivanti, le risorse assegnate dal MUR come consolidamento della quota destinata alla valorizzazione per personale TAB sono erogate, previa verifica del raggiungimento dei target di performance organizzativa di Ateneo, al personale TAB in servizio nell'anno di competenza delle risorse: si ritiene, infatti, che la generalità del personale TAB contribuisca al raggiungimento della performance istituzionale. Tale contributo si intende corrisposto ai sensi dell'art. 120 comma 2 lett. b) del CCNL 2019-2021.

4. Procedure di conciliazione

A valutazioni avvenute, è prevista una procedura di conciliazione per la gestione dei conflitti mirata all'acquisizione in contraddittorio delle istanze del dipendente interessato, anche assistito dall'organizzazione sindacale, cui aderisce o conferisce mandato, o da persone di sua fiducia.

In caso di impugnazione della valutazione, il valutato può inviare, entro 5 giorni lavorativi dalla formalizzazione degli esiti della valutazione, le proprie controdeduzioni ad un organo collegiale (Commissione di conciliazione) nominato dal Rettore e composto da:

- Direttore Generale o suo delegato;
- Presidente del Comitato Unico di Garanzia (CUG);
- Esperto in materia di valutazione della performance.

L'organo collegiale esprime il suo giudizio entro i 30 giorni successivi.

La procedura di conciliazione non è prevista per il Direttore Generale che potrà presentare, per iscritto, le proprie controdeduzioni al Consiglio di Amministrazione e, per conoscenza, al Rettore e al Nucleo di Valutazione.

Allegato 1: SCHEDA DI CONFERIMENTO E VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

FORM 1: OBIETTIVI ORGANIZZATIVI di Ateneo/Struttura [anno x]

AZIONE STRATEGICA TRIENNALE di riferimento	OBIETTIVO ORG.VO [anno x]	PESO OBIETTIVO [%]	INDICATORI	Valori di riferimento degli indicatori		UNITA' ORG.VE COINVOLTE	CONTRIBUTO DI CIASCUNA UNITA' ORG.VA COINVOLTA [%]	VALORI FINALI INDICATORI [anno x]	PIANO DI MIGLIORAMENTO
				BASELINE [anno x-1]	TARGET [anno x]				

FORM 2: OBIETTIVI INDIVIDUALI [anno x]

AZIONE STRATEGICA TRIENNALE di riferimento	OBIETTIVO ORG.VO [anno x]	PESO OBIETTIVO [%]	INDICATORI	Valori di riferimento degli indicatori		UNITA' ORG.VE COINVOLTE	CONTRIBUTO DI CIASCUNA UNITA' ORG.VA COINVOLTA [%]	VALORI FINALI INDICATORI [anno x]	PIANO DI MIGLIORAMENTO
				BASELINE [anno x-1]	TARGET [anno x]				

Allegato 2: SCHEDA DI CONFERIMENTO E VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI

Area/dimensione	Livello	Indicatori di comportamento	Livello Atteso	Livello Conseguito
SOLUZIONE DEI PROBLEMI Area Capire il contesto pubblico	Livello 1	Riconosce le situazioni critiche e problematiche del suo lavoro	Livello 1 <i>per Personale TAB</i> <i>(D.R. n. 184 del 28.02.2025)</i> Livello 2 <i>per Dirigente</i>	
		Raccoglie informazioni utili a comprendere meglio il problema		
		Identifica una possibile soluzione pratica al problema		
		È tempestivo nel comunicare il problema e la possibile ipotesi di soluzione		
	Livello 2	Si accorge di eventuali situazioni critiche o problematiche, definendone il perimetro		
		Approfondisce l'analisi raccogliendo dati e informazioni utili alla comprensione della situazione o del problema		
		Individua possibili alternative di soluzione del problema concrete e realizzabili		
		Propone tempestivamente ipotesi di soluzione coerenti con l'analisi effettuata		
	Livello 3	Anche davanti a problematiche complesse, si focalizza sugli elementi rilevanti e sulle potenziali conseguenze		
		Approfondisce l'analisi raccogliendo in modo sistematico dati e informazioni necessari, valutandone qualità e completezza		
		Nell'analisi del problema prende in considerazione diverse fonti di dati o informazioni		
		Propone tempestivamente soluzioni efficaci e potenzialmente innovative, coerenti con il contesto di riferimento		
COLLABORAZIONE Area Interagire con il contesto pubblico	Livello 1	Fornisce un contributo al lavoro comune	Livello 1 <i>per Personale TAB</i> <i>(D.R. n. 184 del 28.02.2025)</i> Livello 2 <i>per Dirigente</i>	
		Condivide con i colleghi le informazioni utili al lavoro ed al raggiungimento degli obiettivi		
		Si integra con gli altri, mantenendo relazioni positive con colleghi e responsabili		
		Mantiene il dialogo anche davanti a differenze di opinione		
	Livello 2	Partecipa attivamente al lavoro con i colleghi contribuendo al raggiungimento dell'obiettivo condiviso		
		Riconosce le competenze dei colleghi		
		Contribuisce alla costruzione di un clima di lavoro positivo		
		Agisce per ridurre le contrapposizioni e per individuare soluzioni condivise con gli interlocutori		
	Livello 3	Promuove la partecipazione di tutti al raggiungimento degli obiettivi condivisi		
		Incoraggia il contributo dei colleghi e ne valorizza l'apporto al lavoro comune		
		Ricerca e promuove sinergie per individuare soluzioni comuni e condivise		
		Si adopera per il superamento delle divergenze e delle conflittualità, facilitando l'integrazione dei diversi punti di vista		

INIZIATIVA Area Realizzare il valore pubblico	Livello 1	Svolge le attività che gli vengono affidate senza necessità di ulteriori sollecitazioni	Livello 1 per Personale TAB <i>(D.R. n. 184 del 28.02.2025)</i> Livello 2 per Dirigente	
		Vede come opportunità la possibilità di svolgere nuove attività		
		Propone idee e osservazioni su come svolgere le sue attività		
		Si mantiene attivo/a e interessato/a al suo lavoro		
	Livello 2	Propone attività da realizzare nell'ambito del proprio ruolo		
		Accoglie positivamente incarichi impegnativi		
		Propone continuativamente idee e osservazioni nell'ambito della sua area di competenza		
		Trova autonomamente nuovi stimoli nel suo lavoro		
	Livello 3	Propone attività da realizzare anche al di là del proprio ruolo riconoscendone i vantaggi possibili		
		Si propone per svolgere attività nuove e incarichi impegnativi		
		Avanza continuativamente idee, osservazioni e soluzioni per il proprio settore di appartenenza		
		Trova nuove modalità per rendere più stimolante il suo lavoro e quello degli altri		
GESTIONE DEI PROCESSI Area Gestire le risorse pubbliche	Livello 1	Suddivide le attività da svolgere in fasi di lavoro coerenti con gli obiettivi di breve periodo	Livello 1 per Personale TAB <i>(D.R. n. 184 del 28.02.2025)</i> Livello 2 per Dirigente	
		Applica modalità e strumenti di lavoro coerenti con gli obiettivi di breve termine da raggiungere		
		Organizza le attività tenendo conto dei vincoli presenti nel suo ambito		
		Monitora gli avanzamenti del processo di lavoro a lui assegnato		
	Livello 2	Programma le attività da svolgere coerentemente con gli obiettivi di breve/medio periodo		
		Definisce modalità e strumenti di lavoro coerenti con gli obiettivi da raggiungere		
		Elabora piani di lavoro tenendo conto di vincoli e opportunità presenti nella struttura		
		Individua ed utilizza indicatori a supporto del monitoraggio dei processi di lavoro		
	Livello 3	Pianifica i processi di lavoro sulla base delle strategie dell'ente di medio/lungo periodo		
		Organizza i processi di lavoro tenendo conto di vincoli, opportunità e possibili imprevisti nel contesto		
		Rimodula piani e programmi di lavoro in funzione delle mutate condizioni del contesto		
		Monitora costantemente e in modo strutturato i processi ed il contesto così da anticipare eventuali criticità		

Fonte: elaborazione SNA 2023

Allegato 3: SET DI INDICATORI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA
“Contributo alla performance istituzionale”

INDICATORE	FONTE	DATO 2022	DATO 2023	DATO 2024	DATO 2025 (provvisorio)	TARGET 2025	
Ind_PO_1	Numero di iscritti al I anno (I.1.1.a Avvi di carriera	ANS/MUR	2101 studenti (a.a. 21/22)	2164 studenti (a.a. 22/23)	2731 (a.a. 23/24)	2513 <i>(al 31.07.2025)</i>	≥ 5% del dato 2022 (≥ 105 unità, tot. ≥2206 studenti) (a.a. 24/25)
Ind_PO_2	Numero di partecipanti agli eventi di orientamento (I.1.1.h Fruizione di eventi di comunicazione e orientamento)	Ateneo	1000	1350	2980	3430 <i>(all'11.11.2025)</i>	Incremento ≥ 25% del dato 2022 (≥ 250 unità, tot. ≥1250)
Ind_PO_3	Numero di studenti internazionali (I.1.1.e Iscritti studenti stranieri)	ANS/MUR	938 studenti (a.a. 21/22)	1046 studenti (a.a. 22/23)	1659 (a.a. 23/24)	1836 <i>(al 31.07.2025)</i>	≥ 2% del dato 2022 (≥ 19 unità, tot. ≥957)
Ind_PO_4	Numero di iscritti Post Lauream*	Ateneo	5227	4396* 21818** <i>(al 12.10.2025)</i>	6007* 21789** <i>(al 13.01.2025)</i>	3764* <i>(al 04.11.2025)</i> 9517** <i>(al 04.11.2025)</i>	≥ 15000** unità
Ind_PO_5	% di pratiche istruite per OOGG entro i termini	Ateneo	69%	84%	82%	80,7% <i>(all'11.11.2025)</i>	≥80%
Ind_PO_6	N. posti alloggio residenze universitarie	Ateneo	0	24	24	24	≥24
Ind_PO_7	Indicatore CS DDA servizi amministrazione (I.4.1.c)	Indagine Good Practice	0,17	0,14	0,49	- 0,08	0,34
Ind_PO_8	Indicatore Censis su strutture	Rapporto Censis	85 (a.a. 2021/2022)	85 (a.a. 2022/2023)	83 (a.a. 2023/2024)	89 (a.a. 2024/2025)	≥ 85
Ind_PO_9	Indicatore Censis relativo al sito (comunicazione e servizi digitali)	Rapporto Censis	94 (a.a. 2021/2022)	98 (a.a. 2022/2023)	98 (a.a. 2023/2024)	99 (a.a. 2024/2025)	≥ 94
Ind_PO_10	N° partecipanti eventi Public engagement (I.3.3.a Partecipanti per evento di Public engagement realizzato)	Ateneo	1280 partecipanti (su 18 eventi)	1550 partecipanti (su 22 eventi)	1600	1650	≥ 2000
Ind_PO_11	Indicatori di sostenibilità finanziaria	Indicatori D.Lgs. 49/2012-MUR	1.19 (anno 2021)	1.21 (anno 2022)	1.17 (anno 2023)	1,60 (anno 2024)	> 1
Ind_PO_12	Indicatori di bilancio: % spesa personale	Indicatori D.Lgs. 49/2012-MUR	69.07 % (anno 2021)	67.77 % (anno 2022)	70,19 % (anno 2023)	51,27 % (anno 2024)	< 80%
Ind_PO_13	Indicatore efficienza servizi amministrazione (I.4.1.a)	Indagine Good Practice	41%	37%	40%	10,88%	≤ 25%
Ind_PO_14	Rispetto delle scadenze progetti PNRR: % rendicontato/assegnato	Ateneo	100%	100%	100%	100% <i>(all'11.11.2025)</i>	≥ 95%
Ind_PO_15	Indicatore CS PTAB servizi amministrazione (I.4.1.d)	Indagine Good Practice	- 0,27	- 0,61	-0,39	- 0,45	-0,10
Ind_PO_16	Indicatore CS Studenti I anno servizi amministrazione (I.4.1.e)	Indagine Good Practice	nd	0,38	0,34	0,29	+ 5% del dato 2023 (0,40)
Ind_PO_17	N. provvedimenti pubblicati su albo online	Ateneo	0	64	104	64	≥ 150
Ind_PO_18	Posizioni lavorative pubblicate da piattaforma Job placement	Ateneo	486	495	520	356	≥ 500

Ind_PO_19	N. nuove convenzioni quadro	Ateneo	29	37	57	69	≥40
Ind_PO_20	Indicatore CS Studenti anni successivi miglioramento servizi amministrazione (I.4.1.f)	Indagine Good Practice	nd	82%	86%	84%	≥ 60%

* Corsi di alta formazione, perfezionamento, specializzazione-sostegno, dottorato e master di I e II livello. Sono **esclusi** i corsi della Formazione Insegnanti, percorso 30, 36, 60 CFU.

** Corsi di alta formazione, perfezionamento, specializzazione-sostegno, dottorato e master di I e II livello. Sono **inclusi** i corsi della Formazione Insegnanti, percorso 30, 36, 60 CFU.

Allegato 4: Sezione 3 “Valutazione del superiore gerarchico”
(Good Practice 2024-2025, Indagine di Benessere organizzativo)

3 Valutazione del superiore gerarchico

O - Il/La mio/a responsabile e la mia crescita

Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>		Per nulla Del tutto					
		1	2	3	4	5	6
O.01	Il/La mio/a responsabile mi aiuta a capire come posso raggiungere i miei obiettivi						
O.02	Il/La mio/a responsabile riesce a motivarmi a dare il massimo nel mio lavoro						
O.03	Il/La mio/a responsabile è sensibile ai miei bisogni personali						
O.04	Il/La mio/a responsabile riconosce quando svolgo bene il mio lavoro						
O.05	Il/La mio/a responsabile mi ascolta ed è disponibile a prendere in considerazione le mie proposte						

P - Il/La mio/a responsabile e l'equità

Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>		Per nulla Del tutto					
		1	2	3	4	5	6
P.01	Il/La mio/a responsabile agisce con equità						
P.02	Il/La mio/a responsabile gestisce efficacemente problemi, criticità e conflitti						
P.03	Stimo Il/La mio/a responsabile e lo/la considero una persona competente e di valore						
P.04	Il/La mio/a responsabile incoraggia le persone del gruppo ad esprimere idee e suggerimenti						
P.05	Il/La mio/a responsabile spiega al gruppo quali sono le regole e le aspettative sul lavoro						
P.06	Il/La mio/a responsabile spiega al gruppo le sue decisioni e azioni						
P.07	Il/La mio/a responsabile mostra attenzione per il benessere dei membri del gruppo						

Q - Il/La mio/a responsabile e il sistema di valutazione

Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>		Per nulla Del tutto					
		1	2	3	4	5	6
Q.01	Il/La mio/a responsabile mi valuta con equità						
Q.02	Il/La mio/a responsabile condivide i criteri che utilizza per la valutazione della mia prestazione						
Q.03	Il/La mio/a responsabile ha discusso con me piani e obiettivi per migliorare la mia prestazione						
Q.04	Il/La mio/a responsabile facilita il mio percorso di sviluppo a partire da quello che emerge dalla valutazione della mia prestazione						