



SISTEMA  
DI MISURAZIONE  
E VALUTAZIONE  
DELLA PERFORMANCE  
2026



ALMA MATER STUDIORUM  
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA



ALMA MATER STUDIORUM  
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

Direzione generale  
Area Pianificazione, Programmazione e Comunicazione  
Area del Personale

Via Zamboni 33 • 40126 Bologna

©Copyright 2023

Ultimo aggiornamento: 4 dicembre 2025

Premessa .....	5
<b>1. CONTESTO DI RIFERIMENTO.....</b>	<b>7</b>
1.1 Assetto organizzativo di Ateneo.....	7
1.2 Amministrazione Generale.....	8
<b>2. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE DELL'UNIVERSITÀ DI BOLOGNA.....</b>	<b>10</b>
2.1 Funzionamento del Ciclo: documenti e strumenti di supporto .....	10
2.2 Soggetti coinvolti, fasi e tempi .....	12
2.3 Raccordo con il sistema di pianificazione economico – finanziaria .....	16
<b>3. LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE.....</b>	<b>17</b>
3.1 La performance organizzativa.....	17
3.1.1 La performance organizzativa di Ateneo.....	17
3.1.2 La performance organizzativa di struttura .....	18
3.1.2.1 La performance organizzativa delle Aree dell'Amministrazione Generale .....	19
3.1.2.2 La performance organizzativa dei Dipartimenti .....	20
3.1.2.3 La performance organizzativa delle strutture ex art. 26 e ss. dello Statuto di Ateneo.....	21
3.2 La performance individuale .....	22
<b>4. LE DIMENSIONI E IL PROCESSO DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE.....</b>	<b>23</b>
4.1 La valutazione del Direttore generale.....	23
4.2 La valutazione dei Dirigenti .....	26
4.3 La valutazione del personale tecnico amministrativo con incarico di responsabilità – elevate professionalità e funzionari di secondo livello .....	31
4.4 La valutazione del personale tecnico amministrativo con incarico di terzo livello - funzionario .....	37
4.5 La valutazione delle prestazioni del personale tecnico amministrativo.....	42
4.6 La valutazione del personale Collaboratore ed Esperto Linguistico - CEL .....	48
<b>5. EVOLUZIONE DEL SISTEMA.....</b>	<b>51</b>
<b>6. LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE.....</b>	<b>52</b>
<b>INDICE DELLE FIGURE.....</b>	<b>53</b>
<b>GLOSSARIO.....</b>	<b>54</b>
<b>APPENDICE – Riferimenti normativi.....</b>	<b>55</b>
<b>APPENDICE - Strumenti di valutazione .....</b>	<b>59</b>
1. Comportamenti organizzativi .....	59
2. Fac-simile delle schede di valutazione .....	70
2.1 Direttore generale .....	70
2.2 Dirigenti.....	74
2.3 Personale tecnico amministrativo con incarico di responsabilità – elevate professionalità e funzionario di secondo livello.....	78
2.4 Personale tecnico amministrativo con incarico di terzo livello – funzionario .....	83

<b>2.5 Personale tecnico amministrativo.....</b>	<b>88</b>
<b>2.6 Personale Collaboratore ed Esperto Linguistico – CEL .....</b>	<b>91</b>
<b>APPENDICE – Assetti valutativi .....</b>	<b>93</b>

## Premessa

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (di seguito Sistema o SMVP) definisce le basi metodologiche e strumentali per la misurazione e valutazione della Performance Organizzativa e Individuale, recepita nel Piano Integrato di Attività e di Organizzazione (PIAO).

Ai sensi dell'art. 7 del D.lgs. 150/2009, come modificato dal D.lgs. 74/2017, le Pubbliche Amministrazioni - partendo dal ciclo di gestione della performance – pianificano e programmano, misurano e valutano annualmente la performance organizzativa e individuale, al fine di garantire trasparenza verso gli *stakeholder* interni ed esterni, migliorare la qualità dei servizi offerti e favorire la crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito. Nell'ottica di un progressivo miglioramento metodologico e in ottemperanza a quanto disposto dal D.lgs. 150/2009, che prevede un aggiornamento annuale obbligatorio del Sistema, il presente documento recepisce le considerazioni formulate dal Nucleo di Valutazione (di seguito NdV) sia attraverso la *Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni* approvata nell'ambito della Sezione Performance della *Relazione Annuale NdV*, sia in occasione della *Validazione della Relazione sulla performance*.

Nel processo di aggiornamento del Sistema sono inoltre considerati gli indirizzi metodologici e le indicazioni di carattere generale forniti dal Dipartimento della Funzione Pubblica attraverso: gli indirizzi relativi al sistema di gestione della performance forniti dall'ANVUR nella "*Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020*" pubblicata a dicembre 2017, le "*Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance – Ministeri*" pubblicate a dicembre 2017, le "*Linee guida 2018 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione*" approvate il 16 maggio 2018, le "*Linee guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane*" approvate a Gennaio 2019 e le "*Linee Guida per la misurazione e valutazione della performance individuale*" approvate a Dicembre 2019.

Sono inoltre considerate le direttive del Dipartimento della Funzione Pubblica "*Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale*" pubblicata a novembre 2023 e "*Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti*", adottata a gennaio 2025.

Per un approfondimento sul quadro normativo e regolamentare si rimanda all'Appendice – Riferimenti normativi.

In linea generale, la definizione e misurazione della performance, da un lato assicura la coerenza con la strategia di Ateneo, dall'altro risponde ai requisiti per l'assicurazione della qualità di tutte le strutture di ateneo, come previsto dal Modello AVA3.

Il documento è organizzato secondo un approccio generale che collega *la strategia, la performance e il bilancio*. In particolare, è strutturato in sei capitoli, di seguito brevemente illustrati.

Il capitolo 1 descrive il contesto di riferimento in termini organizzativi.

Il capitolo 2 descrive il modello generale di pianificazione, programmazione e controllo dell'Università di Bologna in termini di processo (fasi e tempi) e di soggetti coinvolti, con particolare attenzione al raccordo con la pianificazione economico finanziaria.

Il capitolo 3 descrive le modalità con cui la strategia di Ateneo si declina negli obiettivi operativi di performance sia a livello di Ateneo che delle singole strutture; sono poi illustrate le caratteristiche e i principi di applicazione della performance individuale.

Il capitolo 4 descrive le modalità tecniche di valutazione rispettivamente per il Direttore generale, per i dirigenti, per il personale tecnico amministrativo con incarico di responsabilità e per il personale collaboratore ed esperto linguistico (CEL) e di come tale misura viene utilizzata per l'applicazione del sistema premiante di Ateneo collegato ai risultati di performance.

Il capitolo 5 dà evidenza dei principali ambiti di sviluppo del sistema di misurazione e valutazione della performance, con riferimento sia all'ambito organizzativo che individuale.

Il capitolo 6 descrive le procedure di conciliazione, in ottemperanza a quanto previsto dall'art. 7 comma 3, lettera b) del D.lgs. 150/2009.

## **1. CONTESTO DI RIFERIMENTO**

### **1.1 Assetto organizzativo di Ateneo**

L'Università di Bologna è organizzata secondo un modello *Multicampus* per permettere la diffusione dell'offerta formativa e l'attivazione di una stabile attività di ricerca sul territorio.

Alla sede di Bologna si affiancano le sedi di Cesena, Forlì, Ravenna e Rimini. Ogni Campus è caratterizzato da una forte identità scientifica e formativa, ha proprie strutture e servizi dedicati alle attività istituzionali, culturali, associative e sportive. In ciascuna sede si collocano i Dipartimenti o loro specifiche Unità Organizzative. Ogni Campus coordina i servizi e le iniziative locali a supporto della didattica, della ricerca e della componente studentesca. Molto attivi, inoltre, sono i rapporti con enti locali, associazioni e soggetti privati, nella prospettiva dello sviluppo culturale, economico e sociale dei territori.

I Dipartimenti, i Centri, le altre Strutture e articolazioni costituiscono l'asse culturale dell'Università di Bologna.

I Dipartimenti rappresentano le articolazioni dell'Università di Bologna per lo svolgimento delle funzioni relative alla ricerca scientifica e alle attività didattiche e formative oltre che di Terza missione. Laddove l'offerta formativa sia svolta anche in sede differente rispetto a quella del Dipartimento, vengono costituite Unità Organizzative di Sede (UOS), le quali sono coordinate da un responsabile e funzionano secondo il regolamento di Dipartimento. Presso ogni Dipartimento che sia di riferimento per uno o più Corsi di Studio, è istituita altresì una Commissione paritetica docenti studenti che ha il compito di monitorare, con appositi indicatori di valutazione, l'offerta formativa, la qualità della didattica e delle attività di servizio agli studenti e alle studentesse.

Presso l'Università di Bologna sono attivi, inoltre, Centri di Ateneo che possono assumere la caratteristica di Centri di interesse strategico o Centri di servizio, per le attività di ricerca e/o formazione e Centri interdipartimentali di ricerca industriale (CIRI). I centri promuovono la collaborazione tra ricercatori appartenenti alle aree disciplinari dei Dipartimenti coinvolti nei rispettivi Centri, alcuni dotati di specifici laboratori per lo svolgimento dell'attività di ricerca.

L'Amministrazione generale è direttamente preposta all'attuazione degli indirizzi e degli obiettivi definiti dagli Organi di governo dell'Ateneo, coordina il regolare svolgimento delle attività gestionali tecnico-amministrative nelle strutture e fornisce alle stesse i servizi di supporto, secondo criteri di efficacia, efficienza ed economicità. L'Amministrazione generale supporta altresì i servizi amministrativi di Campus.

L'Amministrazione generale è suddivisa, per competenze, in Aree coordinate da figure dirigenziali a cui fanno capo settori, uffici, unità professionali e unità di progetto.

Il Direttore generale è il responsabile, sulla base degli indirizzi forniti dal Consiglio di Amministrazione e delle Linee annuali di indirizzo del Rettore, della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo, nonché dei compiti previsti dalla normativa vigente in materia di dirigenza nella Pubblica Amministrazione.

## 1.2 Amministrazione Generale

La riforma introdotta dalla Legge 240/2010 ha comportato per l'intero sistema universitario italiano l'adozione di diversi modelli organizzativi dei servizi gestionali amministrativi a supporto delle missioni istituzionali degli Atenei, ricerca e alta formazione.

L'approccio del nuovo Piano Strategico 2022-2027 dell'Alma Mater ha introdotto alcuni elementi di novità rispetto al passato che hanno avvalorato la definizione di linee di indirizzo per il riassetto delle strutture tecnico amministrative. In particolare, a fianco dei tradizionali ambiti di attività dell'Ateneo – formazione, ricerca, terza missione – è stato focalizzato un ambito specifico dedicato alle “persone”, includendo l'intera comunità dell'Alma Mater quale pilastro fondante delle azioni di sviluppo e, allo stesso tempo, quale elemento di attenzione e cura, finalizzato al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dei processi, della qualità percepita da parte degli utenti e degli stakeholder e degli impatti sulle diverse dimensioni del valore pubblico.

Gli indirizzi contenuti nel Piano Strategico avvalorano l'idea della componente politica dell'Ateneo che, anche presso l'Alma Mater, l'azione amministrativa debba incidere e coincidere in modo determinante allo svolgimento di tutte le attività. A tale scopo si è intrapreso un percorso di riorganizzazione interna delle Strutture al fine anche di mantenere la necessaria indipendenza tra la sfera accademica e quella tecnico amministrativa, promuovendone l'interazione e consolidando l'interoperabilità tra le funzioni istituzionali dell'Ateneo.

Il modello attualmente in essere nell'Ateneo bolognese, che vede una struttura amministrativa centrale, organizzata nella Direzione generale e nelle Aree dirigenziali, è frutto di diverse riorganizzazioni.

Con il nuovo assetto la Governance di Ateneo ha voluto adeguare il modello organizzativo partendo dal riallineamento delle funzioni e competenze delle Aree dell'Amministrazione generale. Il percorso di riorganizzazione delle Aree è stato avviato in una visione organizzativa unitaria e circolare dell'amministrazione, realizzata attraverso un nuovo sistema di relazioni che collega direttamente le Aree dell'Amministrazione collocate su Bologna con quelle presso le sedi di Cesena, Forlì, Ravenna e Rimini, e con le Strutture dipartimentali, nel rispetto di quanto previsto dallo Statuto e dai regolamenti di Ateneo. In questo modo si ritiene possibile attuare una efficiente razionalizzazione delle attività svolte dal personale, consentendo una corretta ottimizzazione delle risorse.

Nell'assetto delineato, l'Amministrazione generale presidia i servizi tecnici e amministrativi, gestendo i servizi a supporto della didattica, della ricerca e della terza missione che hanno carattere generale e che fungono da supporto alle Strutture. L'Amministrazione generale è organizzata secondo una struttura gerarchico-funzionale che individua unità di primo livello (Aree) differenziate per funzione (ad esempio: Area Formazione e Dottorato, Area del Personale, ecc.) e per territorio (Area di Campus di Ravenna, Area di Campus di Rimini, Area di Campus di Cesena e Area di Campus di Forlì). Lo Staff Rettore e Direttore generale è l'insieme di unità organizzative di secondo e terzo livello a supporto del Rettore, di Prorettori e Prorettrici e del Direttore generale. Il modello organizzativo delineato è fortemente orientato verso una gestione coordinata delle risorse complessivamente impegnate su ciascun processo al fine di includere e integrare le professionalità disponibili sia presso le sedi della cittadella di Bologna, dei Campus e delle altre sedi.

Lo schema organizzativo tradizionale, quindi, impostato per prodotti/servizi e funzioni, in base al quale tutte le attività dedicate alla produzione di un determinato servizio sono svolte all'interno di una stessa Struttura organizzativa è integrato con alcuni modelli specifici in cui, per alcuni contesti e alcuni ambiti, si è privilegiato il principio di sussidiarietà portando la produzione dei servizi vicino all'utenza. È il caso, ad esempio, della filiera didattica integrata nel Dipartimento di riferimento.

## 2. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE DELL'UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

### 2.1 Funzionamento del Ciclo: documenti e strumenti di supporto

L'Ateneo di Bologna imposterà il proprio Ciclo della Performance sulla base del classico ciclo *Deming* per il controllo e il miglioramento continuo dei processi. Il ciclo è sintetizzabile nelle quattro fasi di pianificazione (plan), realizzazione delle attività pianificate (do), controllo degli scostamenti (check), attuazione delle azioni correttive (act) (Figura 1).

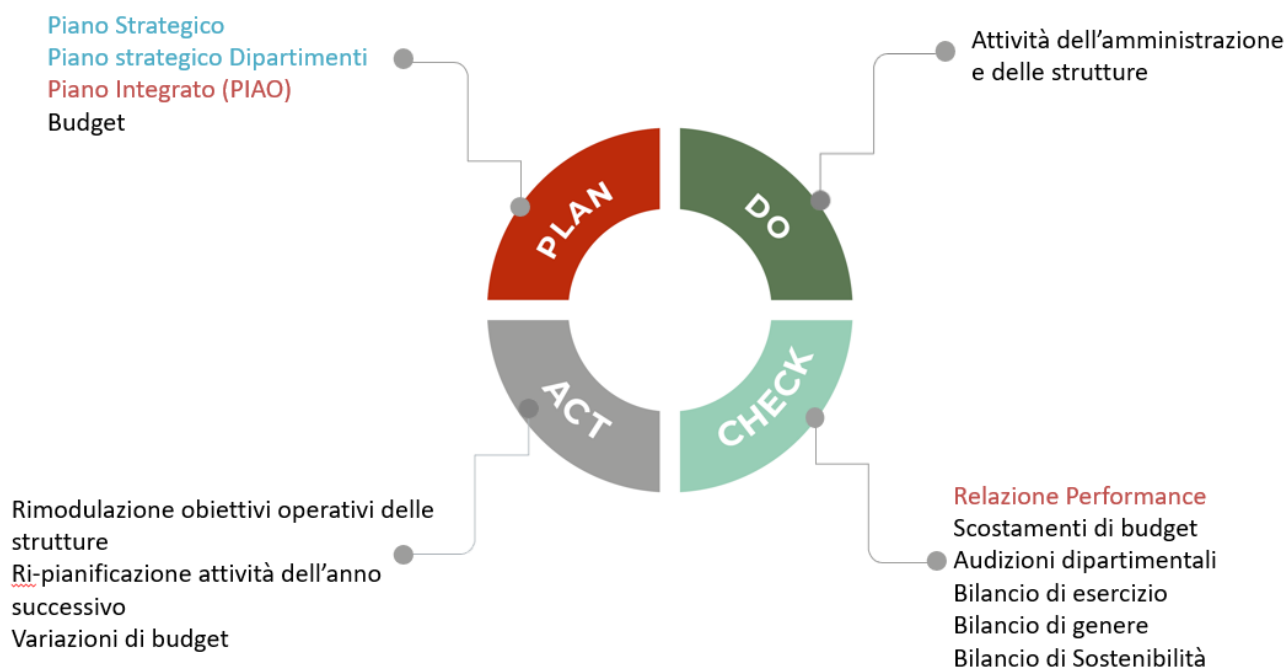


Figura 1: Ciclo di programmazione e controllo

Tutti i documenti e gli strumenti di gestione del ciclo della performance, pur rispondendo a specifiche esigenze operative (gestione della contabilità, del personale o della pianificazione delle attività), sono integrati e inquadrati all'interno di uno stesso framework metodologico garantito dal ciclo plan-do-check-act.

Il SMVP ha lo scopo di porre le basi metodologiche e strumentali per la misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, recepita nell'apposita sezione del PIAO.

#### PIANIFICAZIONE (PLAN)

Punto di partenza di tutto il ciclo sono il Piano Strategico e la sua annuale integrazione, nell'ambito del Piano Integrato di Attività e Organizzazione, con gli obiettivi operativi.

Questi due documenti, propedeutici a tutti i documenti di programmazione dell'Ateneo, arrivano a valle di uno strutturato processo di pianificazione che, a partire dalla definizione della missione e dei valori dell'Ateneo, dettaglia i propri obiettivi strategici e ne definisce gli indicatori di raggiungimento dopo un'attenta analisi dei contesti interno ed esterno, e una adeguata condivisione delle priorità strategiche con tutte le componenti della comunità accademica e dei suoi stakeholder.

La pianificazione integrata dell'Ateneo di Bologna è rappresentabile con una mappa logica che a partire dalla definizione di Principi di Valore Pubblico si declina in tre livelli gerarchici:

1. obiettivi strategici;
2. azioni;
3. obiettivi operativi definiti per tutte le strutture di Ateneo.

### **ATTUAZIONE (DO)**

Una volta pianificate le attività, tutte le strutture di Ateneo danno applicazione, ciascuna secondo le proprie competenze, alle azioni pianificate. Alla realizzazione delle azioni si accompagna la misurazione dei risultati.

### **MONITORAGGIO (CHECK)**

Così come la fase di pianificazione conosce una pluralità di strumenti integrati fra di loro, anche il monitoraggio delle attività integra documenti di monitoraggio diversi.

Gli strumenti di monitoraggio possono essere annuali o periodici (semestrali), e possono rendicontare ambiti specifici della pianificazione, o riguardare l'andamento complessivo degli obiettivi strategici di tutto l'Ateneo, e degli obiettivi operativi di tutte le strutture.

La Relazione sulla Performance è il documento di rendicontazione annuale, la sua approvazione avviene entro il mese di giugno di ogni anno ed è relativa alle attività dell'anno solare precedente. Con riferimento agli obiettivi strategici, la rendicontazione misura l'andamento dei relativi indicatori di risultato rispetto ai valori attesi. Eventuali disallineamenti rispetto ai risultati attesi sono oggetto di analisi all'interno della Relazione, allo scopo di fornire al governo dell'Ateneo un agile supporto decisionale e permette una pianificazione delle azioni correttive utili a ridefinire l'andamento delle attività pianificate.

Con riferimento alla performance organizzativa di struttura, oltre alla rendicontazione finale, anch'essa recepita nella Relazione sulla Performance, è previsto inoltre un monitoraggio intermedio (di metà anno, durante il mese di giugno dell'anno di riferimento) nel quale, per ciascuna struttura (aree dell'amministrazione generale, dipartimenti e altre strutture ex art.26 e ss.) viene verificato lo stato avanzamento degli obiettivi operativi definiti e dei valori target dichiarati. A valle del processo, la proposta di eventuale aggiornamento del PIAO dell'anno di riferimento è portata in approvazione al Consiglio di Amministrazione del mese di luglio.

La rendicontazione degli obiettivi strategici avviene anche a livello dipartimentale nell'ambito dei rispettivi processi di riesame. Tali processi sono governati dal Presidio della Qualità di Ateneo e trovano un momento di condivisione durante le "Audizioni Dipartimentali": momento formale in cui i Direttori dei Dipartimenti rendicontano al Magnifico Rettore e Prorettori, al Consiglio di Amministrazione, al Presidio di Qualità e al Nucleo di Valutazione l'andamento delle attività del dipartimento rispetto agli obiettivi strategici di Ateneo.

Dal punto di vista finanziario la fase di "check" contempla il monitoraggio infrannuale con la verifica dell'utilizzo di budget, per ciascun obiettivo rispetto alla programmazione effettuata e la fase di consuntivo alla fine dell'esercizio contabile.

La fase di rendicontazione non si esaurisce con l'analisi tecnica degli scostamenti rispetto a quanto preventivato. In un approccio più completo alla rendicontazione delle proprie azioni nei confronti della collettività, l'Ateneo sviluppa annualmente il proprio Bilancio di Sostenibilità e il Bilancio di Genere. Il Bilancio di Sostenibilità al suo interno comprende anche la rendicontazione rispetto agli

obiettivi di sostenibilità dell'ONU (*Sustainable Development Goals*

<https://sustainabledevelopment.un.org/>) e la rendicontazione del Piano Energetico di Ateneo.

Il sistema di monitoraggio comprende infine anche le analisi e le relazioni specifiche realizzate dai vari organi deputati al presidio dell'assicurazione di qualità:

- Relazione del Nucleo di Valutazione sul funzionamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance;
- Relazioni del Presidio di Qualità di Ateneo e delle Commissioni Paritetiche studenti-docenti.

## AZIONI CORRETTIVE (ACT)

Esito di tutti i monitoraggi, sia annuali che infra-annuali, è l'individuazione di azioni correttive in grado di rettificare eventuali scostamenti delle attività rispetto a quanto programmato. I monitoraggi infra-annuali del budget e degli obiettivi operativi delle strutture di Ateneo hanno come esito la rimodulazione delle attività o la variazione dei budget per l'anno in corso.

È questo il momento in cui l'Ateneo riflette le ragioni del mancato raggiungimento di alcuni obiettivi strategici e individua le possibili azioni correttive. La governance di Ateneo prende atto delle evidenze e con la Direzione generale e la Dirigenza definisce le azioni correttive necessarie recependole a livello operativo nella programmazione dell'anno in corso (monitoraggio di metà anno) o in quella dell'anno successivo.

### 2.2 Soggetti coinvolti, fasi e tempi

I soggetti coinvolti a vario titolo nel processo di misurazione e valutazione della performance sono i seguenti:

- Il **Magnifico Rettore** individua, con la collaborazione degli organi collegiali di indirizzo politico-amministrativo generale e dei Dipartimenti, gli obiettivi strategici dei processi primari nell'ambito delle missioni dell'Ateneo e delle politiche ministeriali; è il principale referente a supporto della valutazione del Direttore generale in quanto responsabile del perseguimento delle finalità dell'Ateneo secondo criteri di qualità e nel rispetto dei principi di efficacia, efficienza, trasparenza e promozione del merito.
- Il **Consiglio di Amministrazione** esercita le funzioni di indirizzo politico-amministrativo definendo gli obiettivi e i programmi da attuare e verifica la rispondenza dei risultati dell'attività amministrativa e della gestione agli indirizzi impartiti, approva il piano della performance (Piano Integrato di Attività e Organizzazione - PIAO) e la Relazione sulla Performance, assegna le linee di indirizzo al Direttore generale su proposta del Rettore; monitora l'andamento del PIAO e approva eventuali rimodulazioni di obiettivi anche sulla base degli esiti dei monitoraggi; valuta il Direttore generale, a seguito di proposta del NdV, che si esprime sentito il Rettore.
- Il **Direttore generale** propone e coordina la definizione degli obiettivi operativi all'interno del PIAO in coerenza con quelli strategici, definendo indicatori e target in contraddittorio con i Dirigenti; è responsabile della gestione della procedura di valutazione degli obiettivi operativi; è responsabile del monitoraggio intermedio degli obiettivi operativi e definisce eventuali successivi aggiustamenti. Effettua colloqui con i dirigenti (compreso quello per la valutazione finale).
- Il **Nucleo di valutazione**, rivestendo anche il ruolo di OIV:
  - esprime parere vincolante sull'aggiornamento annuale del SMVP;

- monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso e formula proposte e raccomandazioni ai vertici dell'Ateneo;
  - propone la valutazione del Direttore generale;
  - valida la Relazione sulla Performance;
  - verifica l'effettiva adozione dei sistemi di coinvolgimento degli utenti finali;
  - garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi.
- I **Dirigenti** partecipano alla definizione degli obiettivi operativi di propria pertinenza, e del loro perseguimento, in coerenza con il Piano Strategico; definiscono e condividono gli obiettivi con tutte le unità organizzative e responsabili di incarico. In qualità di valutatori finali coordinano e gestiscono l'intero processo di valutazione delle prestazioni del personale tecnico amministrativo operante nella propria struttura, garantendo che sia espressa attraverso criteri omogenei e avvalendosi di un valutatore intermedio laddove presente.
  - Il **Responsabile di Struttura** presidia la definizione degli obiettivi operativi della Struttura, e del loro perseguimento; in qualità di valutatore finale coordina e gestisce l'intero processo di valutazione delle prestazioni del personale tecnico amministrativo operante nella propria struttura, garantendo che sia espressa attraverso criteri omogenei e avvalendosi di un valutatore intermedio laddove presente.
  - Il **Valutatore intermedio** contribuisce alla definizione degli obiettivi di performance organizzativa, coadiuva il Dirigente o il responsabile di Struttura nell'esprimere la valutazione del personale, in quanto è il soggetto che ha la maggiore conoscenza del lavoro svolto dal valutato e che può raccogliere elementi utili alla formulazione della valutazione; può inoltre effettuare la restituzione della valutazione al personale valutato, in accordo con il responsabile di struttura in ragione del ruolo ricoperto (es. Responsabile di Settore, Coordinatore di servizi tecnici di struttura, Responsabile Amministrativo gestionale di Dipartimento, Responsabile di Unità operativa di Sede, ecc.)
  - Il **Coordinatore/Responsabile Didattico** è il docente che, in qualità di valutatore intermedio a supporto del Direttore del Centro Linguistico di Ateneo, esprime la valutazione della prestazione professionale del personale Collaboratore ed Esperto Linguistico (di seguito CEL), a cui fa riferimento il singolo CEL e che impartisce le direttive metodologiche e didattiche a cui il CEL deve attenersi.
  - Il **Referente della valutazione** supporta il valutatore intermedio e/o il Dirigente o il responsabile di Struttura nella definizione e condivisione degli obiettivi e fornendo gli elementi sulla prestazione del personale con cui collabora direttamente e quotidianamente in ragione del ruolo ricoperto (es. resp. di ufficio, resp. tecnico di laboratorio).
  - La **Commissione di Garanzia** è un soggetto terzo rispetto alla valutazione della prestazione individuale del personale tecnico amministrativo e dei CEL, previsto dalla normativa<sup>1</sup> come tutela

---

<sup>1</sup> Visto il D. Lgs. 27.10.2009, n. 150 "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni", e in particolare l'Art. 7 "Sistema di misurazione e valutazione della performance" – comma 2-bis così come novellato dall'Art. 5 del D. Lgs. 25 maggio 2017, n. 74 "Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in attuazione dell'articolo 17, comma 1, lettera r), della legge 7 agosto 2015, n. 124" che stabilisce che nei sistemi di valutazione sono previste, altresì, "le

dal punto di vista procedurale, attivata dall'Amministrazione anche su richiesta del singolo dipendente. È il punto di riferimento in caso di controversie relative alla corretta applicazione dei criteri definiti dal sistema di valutazione di Ateneo. La Commissione è chiamata a esprimere un parere obbligatorio e vincolante sulle istanze presentate.

- Gli **Stakeholder**, a partire dagli studenti che ricoprono il ruolo di utenti principali, sono coloro che partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative, al fine di consentire all'Ateneo di individuare azioni di miglioramento continuo dei servizi erogati alla luce degli esiti dell'ascolto degli utenti.

Di seguito per ciascuna fase del sistema sono richiamati i soggetti e illustrati, in modo sintetico, i documenti e i tempi (Figura 2).

Fasi	Soggetti	Documenti	Tempi
1 – Definizione/revisione obiettivi strategici di Ateneo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- MR, Prorettori, Delegati</li> <li>- Direttore generale, Dirigenti</li> <li>- Consiglio di Amministrazione</li> <li>- Senato Accademico</li> <li>- Consulta Sostenitori</li> <li>- Consiglio Studenti</li> <li>- Direttori Dipartimento</li> </ul>	Piano Strategico	Revisione annuale entro il 30 giugno di ogni anno
2 – Definizione e assegnazione obiettivi operativi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- MR, Prorettori, Delegati</li> <li>- Direttore generale, Dirigenti, Responsabili di Struttura</li> <li>- Consiglio di Amministrazione</li> </ul>	Piano Integrato di Attività e Organizzazione	Entro il 31 gennaio
3 – Misurazione e valutazione della performance	- Consiglio Amministrazione	Relazione sulla performance	Entro il 30 giugno per monitoraggio anno precedente
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CdA approva la valutazione del DG su proposta del NdV, sentito Rettore</li> <li>- NdV valuta performance dell'Ateneo nel suo complesso e propone valutazione DG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relazione di autovalutazione del DG</li> <li>- Proposta di Valutazione DG del Nucleo</li> <li>- Delibera del Consiglio di Amministrazione</li> </ul>	Entro il 31 luglio per valutazione anno precedente
	- Direttore generale valuta Dirigenti	Scheda valutazione	Entro il 30 giugno per valutazione anno precedente
	- Responsabili di Struttura valutano personale TA con incarico di II e III livello organizzativo	Scheda valutazione	Entro il 30 aprile per valutazione anno precedente
	- Responsabili di Struttura valutano il personale TA	Scheda valutazione	Entro il 30 aprile per valutazione anno precedente
	- Direttore del Centro linguistico di Ateneo valuta i CEL	Scheda valutazione	Entro il 31 ottobre per valutazione Anno Accademico precedente
4 – Validazione dei risultati della performance anno precedente	- Nucleo di Valutazione	Documento di validazione della Relazione sulla performance	Entro il 30 giugno per valutazione anno precedente
5 – Utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito	- Area del Personale	Erogazione dei Premi	Dopo approvazione Relazione Performance entro il 31 ottobre
6 – Monitoraggio avanzamento obiettivi anno in corso e segnalazione necessità/opportunità interventi correttivi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direttore generale</li> <li>- Dirigenti</li> <li>- Nucleo di Valutazione</li> <li>- Consiglio di Amministrazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Report di monitoraggio</li> <li>- Delibera Consiglio di Amministrazione di rimodulazione degli obiettivi delle aree dirigenziali e delle altre strutture di Ateneo</li> <li>- Relazione sul funzionamento complessivo del ciclo della performance</li> </ul>	Entro il 30 giugno
7 – Aggiornamento annuale SMVP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consiglio di Amministrazione</li> <li>- Nucleo di Valutazione</li> </ul>	Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	Entro il 31 dicembre

**Figura 2: Fasi, soggetti, documenti e tempi del sistema di valutazione**

### **2.3 Raccordo con il sistema di pianificazione economico – finanziaria**

Il raccordo tra il sistema di obiettivi e i documenti di programmazione finanziaria avviene durante la fase di predisposizione del Bilancio Unico di Ateneo di Previsione Annuale e Triennale, allineata con la fase di definizione degli obiettivi. È questo il momento in cui l'Ateneo da un lato fissa i propri obiettivi operativi per l'anno successivo, dall'altro predispone un budget coerente.

L'Ateneo organizza un flusso decisionale finalizzato a garantire la sostenibilità economica degli obiettivi strategici. Si tratta di tutta una serie di operazioni che coinvolgono sia la parte politica, sia la dirigenza delle Aree, sia le strutture di didattica, di ricerca e di servizio, e che vanno dalla fase di monitoraggio della gestione dell'esercizio precedente (avviata a settembre per quantificare le risorse consumate e le attività ancora da realizzare nell'anno in corso) alla fase di definizione vera e propria del budget pluriennale (conclusa a novembre-dicembre con la quantificazione delle risorse a disposizione e la loro allocazione per la realizzazione delle attività collegate agli obiettivi strategici).

A settembre di ogni esercizio le strutture di Ateneo svolgono un monitoraggio delle attività in corso rispetto alle attività programmate e al budget disponibile. Questa analisi può determinare un posticipo di azioni/obiettivi o una rimodulazione del budget, permettendo all'Ateneo di garantire un efficiente utilizzo delle proprie risorse.

Nella predisposizione del budget di previsione triennale (a ottobre per gli esercizi successivi) viene effettuata la lettura delle previsioni dei costi per obiettivo strategico (tenendo conto anche delle risultanze dall'analisi di monitoraggio). A ciascuna "scheda di budget", elemento minimo del bilancio di previsione compilato da tutte le strutture, è associato uno degli obiettivi strategici, a cui è stato aggiunto un ulteriore obiettivo esterno al Piano Strategico, creato con lo scopo di raccogliere i "costi generali di funzionamento" e non direttamente legati ad alcun obiettivo strategico. La lettura di queste informazioni permette di avere una quantificazione dei costi che ciascuna struttura dell'Ateneo ha programmato di sostenere per ciascun obiettivo strategico.

Attraverso il sistema gestionale U-gov, tutte le registrazioni contabili derivanti da documenti gestionali e variazioni di budget vengono associate agli obiettivi strategici di Ateneo, consentendo in tal modo, sia nella fase di monitoraggio intermedio che a consuntivo, di verificare gli effettivi utilizzi per obiettivi strategici.

### **3. LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE**

Il ciclo della performance così come descritto nel paragrafo precedente, si applica alla misurazione e valutazione di obiettivi correlati alle seguenti dimensioni:

- performance organizzativa, di Ateneo e di struttura;
- performance individuale.

#### **3.1 La performance organizzativa**

La performance organizzativa esprime il risultato che l'organizzazione, con le sue articolazioni, consegue rispetto al raggiungimento di specifici obiettivi. Permette di programmare, misurare e valutare come l'Amministrazione, supporta la strategia, perseguendo il fine ultimo del miglioramento dei processi dei servizi erogati.

##### **3.1.1 La performance organizzativa di Ateneo**

La performance organizzativa di Ateneo è costituita dai risultati conseguiti dall'Ateneo nel suo complesso, ed è misurata attraverso un set di indicatori associati agli obiettivi di Ateneo e alle Linee di indirizzo, al fine di valutare l'esito finale che l'azione amministrativa dell'Ateneo produce sulla collettività e sul contesto di riferimento.

Il punto di partenza è il Piano Strategico 2022-2027 nel quale gli obiettivi strategici discendono dai quattro principi di valore pubblico di Ateneo<sup>2</sup>, ciascuno dei quali è declinato a sua volta nei quattro ambiti strategici, ovvero, Didattica e Comunità Studentesca, Ricerca, Persone e Società.

I suddetti ambiti contengono a loro volta gli obiettivi strategici collegati ad azioni e ai relativi indicatori con base storica e target pluriennali (la scelta di un target pluriennale, invece che annuale, è da ritenersi più opportuna, poiché gli impatti delle strategie possono evidenziarsi solo nel lungo periodo). In tal senso, la valutazione annuale ha ad oggetto una verifica della coerenza tra il trend dell'indicatore e il suo target pluriennale.

Oltre agli obiettivi e agli indicatori strategici di Ateneo, dai quali discendono obiettivi operativi e indicatori di struttura, l'Ateneo misura in maniera continuativa delle dimensioni trasversali<sup>3</sup> che riclassificano gli obiettivi operativi e sono volte a monitorare l'efficienza dei principali servizi.

La performance organizzativa di Ateneo è inoltre valutata attraverso il monitoraggio delle Linee annuali di indirizzo, contenute in allegato al Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), che sono assegnate al Direttore generale da parte del Consiglio di amministrazione, su proposta del Rettore.

---

<sup>2</sup> La declinazione degli obiettivi strategici prende avvio dalla definizione di quattro principi cardine che esprimono al contempo l'identità e la visione di sviluppo dell'Ateneo:

P1: Rafforzare il nostro carattere di Università pubblica, autonoma, laica e pluralistica;

P2: Promuovere lo sviluppo di tutti i campi del sapere, il loro reciproco dialogo e le loro ricadute formative;

P3: Incrementare il senso della nostra responsabilità sociale in tutte le attività;

P4: Favorire in ogni ambito l'applicazione dei principi di equità, sostenibilità, inclusione, rispetto delle diversità.

<sup>3</sup> Le quattro dimensioni trasversali sono le seguenti:

- D.T. 1 Semplificazione e miglioramento continuo dei processi;
- D.T. 2 Digitalizzazione e accessibilità;
- D.T. 3 Trasparenza e anticorruzione;
- D.T. 4 Pari opportunità.

In sintesi, la Performance Organizzativa di Ateneo è misurata con il raggiungimento dei seguenti elementi:

- indicatori di monitoraggio degli obiettivi strategici;
- obiettivi operativi delle Aree dirigenziali collegati alle dimensioni trasversali;
- valori attesi per gli indicatori collegati ai principali servizi di Ateneo che integrano gli indicatori degli obiettivi operativi della dimensione trasversale “semplificazione e miglioramento continuo”;
- obiettivi contenuti nelle Linee guida annuali di Indirizzo.

### 3.1.2 La performance organizzativa di struttura

La performance organizzativa di struttura rappresenta la capacità di raggiungere gli obiettivi operativi, elaborati in linea con la pianificazione strategica, e di rispondere in maniera efficiente ed efficace alla domanda di servizi da parte degli utenti interni ed esterni.

Le strutture identificate nell’assetto organizzativo dell’Ateneo, che sono oggetto di misurazione e valutazione della performance organizzativa, sono: Aree dell’Amministrazione Generale, Dipartimenti e Strutture ex art. 26 e ss. dello Statuto di Ateneo, oltre alle loro articolazioni di II e III livello (settori delle aree dell’Amministrazione Generale, servizi di Dipartimento, uffici e unità organizzative laddove presenti), nonché alle responsabilità non collegate ad unità organizzative (incarichi professionali e specialistici)<sup>4</sup>.

La misurazione della performance organizzativa tiene conto dei seguenti elementi:

- A. **Obiettivi operativi di sviluppo e/o miglioramento**, individuati a partire dagli obiettivi strategici di Ateneo e, per i dipartimenti, dagli obiettivi strategici di dipartimento. Possono riguardare la struttura nel suo complesso (I livello) o le relative articolazioni organizzative di II e III livello. Possono inoltre essere assegnati a ruoli professionali o specialistici (obiettivi individuali) a ad un gruppo di individui senza responsabilità (obiettivi di gruppo). Possono inoltre riferirsi all’anno o, a più anni (al massimo triennio), a seconda delle tempistiche di realizzazione.
- B. **Attività**, non rientrano nel PIAO, sono assegnate dai responsabili di struttura (I livello) alle articolazioni organizzative di II e III livello nonché a ruoli professionali o specialistici; sono prevalentemente riferite alla gestione corrente e mirano a garantire il mantenimento del buon andamento dell’organizzazione.

---

<sup>4</sup> Si specifica che i livelli organizzativi riportati nel Regolamento di organizzazione e del sistema dei servizi TA nell’Ateneo Multicampus sono i seguenti:

- Unità organizzative di primo livello quali le aree dell’Amministrazione Generale, comprese le aree di Campus, i Dipartimenti e le Strutture ex art. 26 e ss. dello Statuto di Ateneo. Possono essere di primo livello anche le Unità professionali, le Unità di processo e le Unità di progetto.
- Unità organizzative di secondo livello quali i Settori delle Aree dirigenziali, le Unità professionali, le Unità di processo e le Unità di progetto, i Servizi nei Dipartimenti.
- Unità organizzative di terzo livello quali gli uffici e le Unità di laboratorio nei Dipartimenti e, laddove previsto, nelle Strutture ex art. 26 e ss. dello Statuto di Ateneo. Il settore può sotto articolarsi in almeno due unità di terzo livello solo nel caso in cui sia necessario specializzare diversi ambiti di attività o presidi territoriali. Le unità di terzo livello, in alcuni casi, possono essere costituite anche a diretto rimando delle Unità di primo livello.

- C. **Rispetto degli standard di efficacia ed efficienza** definiti nella carta dei servizi e/o monitorati nei cruscotti gestionali delle strutture, riferiti alla gestione caratteristica di ciascuna struttura (in via di sviluppo).
- D. **Obiettivi di miglioramento della qualità percepita**, con riferimento ai servizi resi e ai processi gestiti, in particolare attraverso due rilevazioni di *customer satisfaction*:
- da Progetto *Good Practice* e/o da rilevazioni interne (scala 1-6)
  - da rilevazione *ad hoc* sui Direttori di Dipartimento, solo per le Aree dell'amministrazione generale (scala 1-5).

Il target atteso viene formulato centralmente a partire dall'analisi dei risultati delle ultime due rilevazioni a disposizione. Viene fissato il *massimo valore di miglioramento lineare* (il valore più alto di miglioramento rilevato dall'anno n-2 all'anno n-1) e *la soglia di eccellenza* (il livello ritenuto ottimale oltre il quale si richiede di mantenere l'alto valore di qualità raggiunto).

Il target atteso per l'anno n+1 è dato quindi dalla somma tra il valore rilevato nell'anno n-1 e il miglioramento lineare atteso per l'anno n+1.

A ciascuna domanda viene inoltre attribuito un peso che tiene conto del valore medio della qualità percepita rilevata nell'ultima somministrazione (n-1) e del numero di rispondenti per ciascuna domanda.

### 3.1.2.1 La performance organizzativa delle Aree dell'Amministrazione Generale

Con riferimento alle performance organizzativa delle Aree dell'Amministrazione Generale, sono considerati gli elementi A, B, e D (D1 e D2) di cui sopra.

#### A. **Obiettivi operativi di sviluppo e/o miglioramento**

Sono individuati a partire dalla strategia; possono riguardare obiettivi di sviluppo (ovvero finalizzati a creare innovazione nell'organizzazione), obiettivi di miglioramento dei processi/servizi (volti ad aumentare l'efficacia/efficienza del processo o del servizio). Vengono definiti e assegnati a tutte le Aree (I livello dell'organizzazione), nel rispetto delle priorità individuate dalla Direzione generale, tenuto conto delle indicazioni politiche. Tali obiettivi sono poi successivamente declinati e assegnati alle articolazioni organizzative di II e III livello della struttura nonché alle funzioni professionali e specialistiche. Possono essere obiettivi su cui la struttura è referente gestionale (*leader*) o solo coinvolta. A ciascun obiettivo è attribuito un peso percentuale, che concorre, insieme alle Attività (punto B) al 100%. Il livello di raggiungimento è misurato sulla base della % di raggiungimento degli indicatori associati moltiplicato per il peso percentuale attribuito. Nel PIAO sono rappresentati gli obiettivi organizzativi assegnati esclusivamente al I livello.

#### B. **Attività**

Sono definite e assegnate alle articolazioni organizzative di II e III livello della struttura nonché alle funzioni professionali e specialistiche, laddove non sia possibile assegnare Obiettivi Organizzativi. Per le Attività, l'eventuale *top-down* è a partire dal II livello. Non concorrono al calcolo della Performance Organizzativa di I livello, ma esclusivamente a quella della unità organizzativa di riferimento.

A ciascuna attività è attribuito un peso percentuale, che concorre, insieme agli obiettivi (punto A) al 100 %. Il livello di raggiungimento è misurato sulla base della % di raggiungimento degli indicatori associati moltiplicato per il peso percentuale attribuito.

#### **D. Obiettivi di miglioramento della qualità percepita**

##### **D.1. *Customer Satisfaction* da Progetto *Good Practice* e/o da rilevazioni interne.**

La percezione della qualità dei servizi erogati e dei processi gestiti dalla struttura è rilevata su una scala 1 – 6; viene calcolato un valore medio di qualità percepita delle UO di I livello, e laddove possibile di II e III livello. Ciascuna struttura osserva l'andamento dei risultati relativi alle domande assegnate (ultimi due anni); a partire dalle evidenze che emergono, da un lato, sono definiti obiettivi organizzativi di sviluppo e/o di revisione di processi (punto A), dall'altro contestualmente vengono definiti centralmente obiettivi di miglioramento atteso della qualità percepita.

##### **D.2. *Customer Satisfaction* da rilevazione *ad hoc* (Direttori di Dipartimento)**

La percezione della qualità dei servizi erogati complessivamente dall'area, è rilevata su una scala 1 – 5; viene calcolato un valore medio di qualità percepita dell'area amministrativa (I livello), che tiene conto della numerosità dei rispondenti (direttori di dipartimento). Ciascuna unità organizzativa di I livello osserva l'andamento dei risultati complessivi (ultimi due anni) e vengono fissati centralmente obiettivi di miglioramento attesi della qualità percepita.

#### **3.1.2.2 La performance organizzativa dei Dipartimenti**

Con riferimento alle performance organizzativa delle strutture dipartimentali, sono considerati gli elementi A, B, e D.1. di cui sopra.

#### **A. Obiettivi operativi di sviluppo e/o miglioramento**

Il processo di definizione e di assegnazione degli obiettivi operativi si inserisce a valle del più ampio processo di pianificazione strategica di dipartimento, secondo la logica del *cascading*, che prende avvio dalla fase del riesame annuale.

In particolare, ciascun Dipartimento, a partire dal Piano Strategico 2022 - 2027 definisce la propria strategia dipartimentale di lungo periodo; ciascun obiettivo strategico dipartimentale è misurato principalmente da indicatori strategici (monitorati tramite il Rapporto Annuale di Dipartimento - RAD) o da indicatori autonomamente individuati dal Dipartimento.

Gli obiettivi organizzativi possono riguardare obiettivi di sviluppo (ovvero finalizzati a creare innovazione nell'organizzazione), obiettivi di miglioramento dei processi/servizi (volti ad aumentare l'efficacia/efficienza del processo o del servizio).

Sono definiti e assegnati al I livello. Tali obiettivi sono poi successivamente declinati e assegnati alle articolazioni organizzative di II e III livello della struttura nonché alle funzioni professionali e specialistiche. Possono essere obiettivi su cui la struttura è referente gestionale (*leader*) o solo coinvolta. A ciascun obiettivo è attribuito un peso percentuale, che concorre, insieme alle Attività (punto B) al 100%. Il livello di raggiungimento è misurato sulla base della % di raggiungimento degli indicatori associati moltiplicato per il peso

percentuale attribuito. Nel PIAO sono rappresentati gli obiettivi organizzativi assegnati esclusivamente al I livello.

#### **B. Attività**

Anche per i dipartimenti, possono essere definite e assegnate attività alle articolazioni organizzative di II e III livello della struttura nonché alle funzioni professionali e specialistiche, laddove non sia possibile assegnare Obiettivi Organizzativi. Per le attività, l'eventuale *top-down* è a partire dal II livello.

Non concorrono al calcolo della Performance Organizzativa di I livello, ma esclusivamente a quella della unità organizzativa di riferimento.

A ciascuna attività è attribuito un peso percentuale, che concorre, insieme agli obiettivi (punto A) al 100 %. Il livello di raggiungimento è misurato sulla base della % di raggiungimento degli indicatori associati moltiplicato per il peso percentuale attribuito.

#### **D. Obiettivi di miglioramento della qualità percepita**

##### **D.1. *Customer Satisfaction* da Progetto *Good Practice* e/o da rilevazioni interne.**

La percezione della qualità dei servizi erogati e dei processi gestiti dal dipartimento è rilevata su una scala 1 – 6; viene calcolato un valore medio di qualità percepita delle unità organizzative di I livello, e laddove possibile di II e III livello. Ciascuna struttura osserva l'andamento dei risultati relativi alle domande assegnate (ultimi due anni); a partire dalle evidenze che emergono, da un lato, sono definiti obiettivi organizzativi di sviluppo e/o di revisione di processi (punto A), dall'altro contestualmente vengono definiti centralmente obiettivi di miglioramento atteso della qualità percepita.

In linea generale, la definizione degli elementi della performance di dipartimento da un lato assicura la coerenza con la strategia di Ateneo, dall'altro risponde ai requisiti per l'assicurazione della qualità delle strutture dipartimentali, come previsti in AVA3 (Aspetti da considerare: E.DIP.2.2 e E.DIP.4.6).

#### **3.1.2.3 La performance organizzativa delle strutture ex art. 26 e ss. dello Statuto di Ateneo**

Con riferimento alle performance organizzativa delle altre strutture dipartimentali, sono considerati gli elementi A e B di cui sopra.

##### **A. Obiettivi operativi di sviluppo e/o miglioramento**

Anche per queste strutture<sup>5</sup> è prevista l'assegnazione di obiettivi operativi analogamente a quanto descritto per le Aree dell'Amministrazione Generale e per i Dipartimenti.

Sono assegnati al I livello. Tali obiettivi sono poi successivamente declinati e assegnati alle articolazioni organizzative di II e III livello della struttura nonché alle funzioni professionali e

---

<sup>5</sup> Di seguito l'elenco delle strutture ex art. 26 e ss. dello Statuto di Ateneo per cui è misurata la performance organizzativa: Azienda Agraria (A.U.B); Centro di Ricerca sui Sistemi Elettronici per l'Ingegneria dell'informazione e delle telecomunicazioni "Ercole De Castro" (ARCES); Centre for teaching and learning; Centro di ricerca biomedica applicata (CRBA); Centro laboratori di didattica chimica (CILDIC); Centro Linguistico d'Ateneo (CLA); Sistema Museale di Ateneo (SMA); Collegio Superiore.

specialistiche. Possono essere obiettivi su cui la struttura è referente gestionale (*leader*) o solo coinvolta. A ciascun obiettivo è attribuito un peso percentuale, che concorre, insieme alle Attività (punto B) al 100%. Il livello di raggiungimento è misurato sulla base della % di raggiungimento degli indicatori associati moltiplicato per il peso percentuale attribuito. Nel PIAO sono rappresentati gli obiettivi organizzativi assegnati esclusivamente al I livello.

## B. Attività

Possono essere definite e assegnate attività alle articolazioni organizzative di II e III livello della struttura nonché alle funzioni professionali e specialistiche, laddove non sia possibile assegnare obiettivi. Per le attività, l'eventuale *top-down* è a partire dal II livello.

Non concorrono al calcolo della Performance Organizzativa di I livello, ma esclusivamente a quella della unità organizzativa di riferimento.

A ciascuna attività è attribuito un peso percentuale, che concorre, insieme agli obiettivi (punto A) al 100 %. Il livello di raggiungimento è misurato sulla base della % di raggiungimento degli indicatori associati moltiplicato per il peso percentuale attribuito.

La performance organizzativa è misurata per tutte le strutture in cui sono previste posizioni di responsabilità.

## 3.2 La performance individuale

La performance individuale fa riferimento al contributo fornito dal singolo individuo per il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente.

Nel sistema sviluppato in Ateneo, con performance individuale si intende il contributo di ciascuno e viene misurata prendendo in considerazione diverse componenti principali:

- i comportamenti organizzativi agiti per tutto il personale valutato;
- l'esito della performance attribuita all'unità organizzativa di appartenenza o nel caso di personale che ricopre incarico di responsabilità l'esito della performance organizzativa connessa all'incarico ricoperto; ai fini della valutazione individuale concorrono i risultati degli obiettivi operativi e/o delle attività correnti assegnati alla struttura di appartenenza del valutato o all'incarico;
- l'esito della *customer satisfaction* da Progetto *Good Practice* e/o da rilevazioni interne, ove presente, relativa all'unità organizzativa di appartenenza o nel caso di personale che ricopre incarico di responsabilità la CS relativa all'incarico ricoperto.

Queste componenti **assumono una ponderazione differenziata** sulla base dei diversi ruoli coperti nell'ambito dell'assetto organizzativo

Per i soli Dirigenti, è prevista una quota discrezionale, attribuita dal Direttore generale nella misura del 10% rispetto alla valutazione complessiva.

## 4. LE DIMENSIONI E IL PROCESSO DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE

### 4.1 La valutazione del Direttore generale

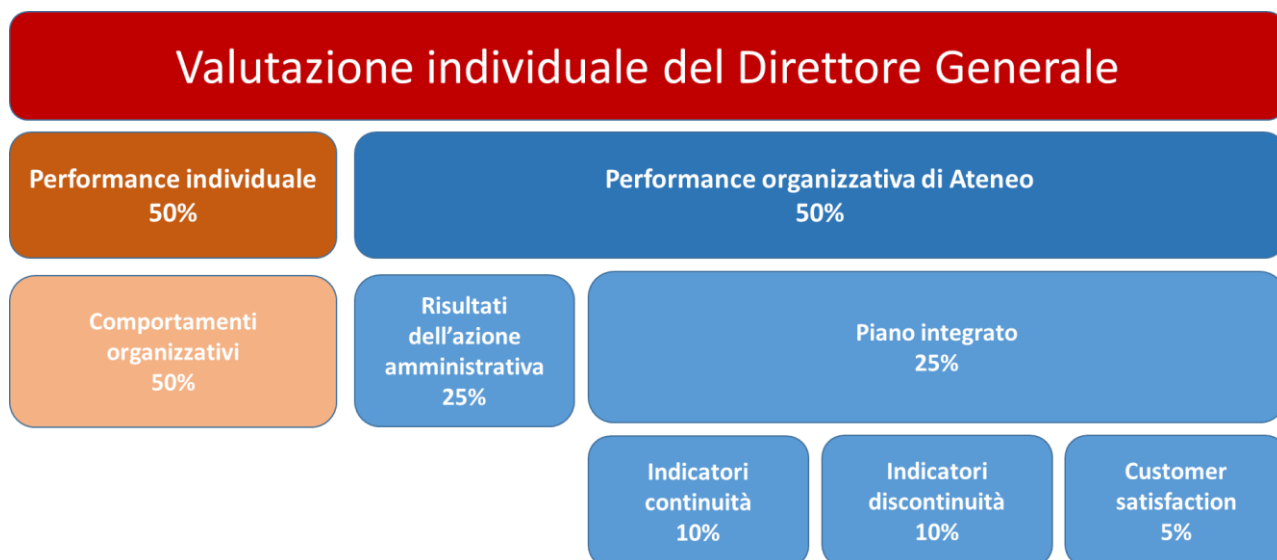


Figura 3: Fonti informative per la valutazione individuale del Direttore generale

La valutazione del Direttore generale è effettuata, come previsto dalla normativa, su proposta del Nucleo di Valutazione, che acquisisce elementi di performance organizzativa e performance individuale da diverse fonti informative oltre che dal Magnifico Rettore.

#### OGGETTO DELLA VALUTAZIONE

La performance organizzativa, quota pesata al 50%, ai fini della valutazione individuale del Direttore generale è costituita dai seguenti elementi (Figura 3):

- valutazione sintetica sull'attuazione delle Linee annuali di indirizzo da parte del Magnifico Rettore. Tali linee, formulate anche in termini di obiettivi quantitativi e relativi indicatori, definiscono gli ambiti di priorità che devono essere presidiati nell'anno di riferimento e individuano le priorità su cui è chiamato ad agire il Direttore generale;
- indicatori da Piano integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), definiti in termini di continuità (mantenimento e funzionamento dell'organizzazione) e discontinuità (miglioramento e innovazione dell'organizzazione);
- qualità dei servizi, misurata a partire dagli indicatori di *customer satisfaction*, finalizzati a rilevare la percezione di efficacia ed efficienza dei servizi erogati.

La performance individuale, quota pesata al 50%, è oggetto di una valutazione complessiva, da parte del Magnifico Rettore, delle competenze agite dal Direttore generale. La valutazione è riferita alle azioni osservabili messe in atto dal Direttore generale, sollecitate dalla combinazione del contesto in cui opera.

Con il SMVP 2026, è stato rivisto e aggiornato il modello di competenze, adottando il modello sviluppato nel corso del 2024, in collaborazione con SNA (Tabella 1 in Appendice – Strumenti di valutazione), nell'ambito del quale, in sede di definizione delle Linee annuali di indirizzo e in coerenza con esse, vengono individuate le aree comportamentali oggetto di valutazione per l'anno

di riferimento. La normativa prevede che il Direttore generale sia valutato anche rispetto alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi assegnati in fase di valutazione della loro prestazione individuale. Per questo rientra in maniera stabile nella valutazione delle capacità manageriali la competenza 4) Guida del gruppo.

## FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

Il processo di valutazione della performance del Direttore generale (Figura 4) prevede tre principali fasi, che si articolano in un arco temporale più ampio dell'anno solare, in coerenza ai tempi previsti dall'intero ciclo della performance di Ateneo.



Figura 4: Fasi del processo di misurazione e valutazione della performance del Direttore generale

### FASE 1 – Definizione delle Linee annuali di indirizzo e degli indici quantitativi di misurazione

Prima dell'inizio dell'anno di riferimento per la valutazione, il Magnifico Rettore individua insieme al Direttore generale gli ambiti che dovranno essere presidiati prioritariamente.

In sede di definizione delle Linee annuali di indirizzo e in coerenza anche con queste ultime, il Magnifico Rettore seleziona anche gli indicatori del Piano Integrato di Attività e Organizzazione e le aree comportamentali che saranno oggetto di valutazione per l'anno di riferimento, confrontandosi con il Direttore generale.

Gli elementi di valutazione individuati vengono inseriti nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione.

Il Nucleo di Valutazione viene informato sulle Linee annuali di indirizzo e gli indicatori selezionati, per presa d'atto, l'Ateneo recepisce eventuali indicazioni o richieste di specificazione in sede di presentazione del Piano; successivamente il Piano viene adottato dal Consiglio di Amministrazione.

### FASE 2 – Monitoraggio intermedio relativo alle Linee di indirizzo concordate per l'anno in corso

È previsto un monitoraggio intermedio in collaborazione tra il Magnifico Rettore e il Direttore generale, indicativamente a metà anno di riferimento, per verificare l'attuazione delle Linee annuali di indirizzo e impostare eventuali azioni correttive; gli esiti del monitoraggio vengono comunicati dal Magnifico Rettore al Nucleo di Valutazione, tramite apposita relazione.

### FASE 3a – Valutazione sull'operato del Direttore generale

A seguito della pubblicazione della Relazione sulla Performance, vengono estratti i risultati riguardanti gli indici selezionati da Piano Integrato, compresi quelli di *customer satisfaction*, e comunicati al Magnifico Rettore e al Nucleo di Valutazione. Entro il mese di luglio, il Magnifico Rettore elabora e comunica al Nucleo di Valutazione la propria Relazione a supporto della valutazione. Il Nucleo di Valutazione completa l'acquisizione degli elementi in base ai quali

esprimere la valutazione mediante l'audizione separata del Magnifico Rettore e del Direttore generale ed elabora infine la valutazione finale del Direttore generale. In tale sede il Direttore generale può riportare eventuali osservazioni rispetto alla valutazione ricevuta.

### **FASE 3b – Approvazione in Consiglio di Amministrazione ed erogazione del risultato**

La proposta di valutazione del Nucleo di Valutazione viene sottoposta ad approvazione del Consiglio di Amministrazione. La valutazione proposta dal Nucleo di Valutazione è la base per la determinazione in sede di Consiglio di Amministrazione dell'indennità di risultato da erogare al Direttore generale.

## **STRUMENTI DI VALUTAZIONE**

Gli elementi sopra descritti confluiscono sotto forma di relazione in un unico documento fornito al Nucleo di Valutazione a supporto della valutazione.

### **a) Scheda indicatori di impatto dell'azione amministrativa a supporto della valutazione**

Consiste in un documento che sintetizza al Nucleo di Valutazione gli elementi di performance organizzativa a supporto della valutazione.

Tali elementi non rappresentano una valutazione, in quanto quest'ultima deve essere espressa dal Nucleo di Valutazione nella propria Relazione Valutativa, ma lo orientano nella stesura della Relazione stessa. Ciò non esclude la possibilità di una richiesta, da parte dello stesso Nucleo, di una documentazione aggiuntiva, qualora ritenesse necessari livelli di analisi più approfonditi.

### **b) Relazione del Magnifico Rettore a supporto della Valutazione del Direttore generale**

Rappresenta una relazione sui risultati e le azioni intraprese dal Direttore generale nell'attuazione delle Linee annuali di indirizzo, tenuto conto anche delle competenze agite.

I pareri espressi dal Magnifico Rettore all'interno della relazione contemplano:

- il contesto di riferimento, le risorse, la complessità organizzativa e gli eventi distintivi dell'anno di riferimento per la valutazione;
- i risultati assicurati dal Direttore generale in termini di impatto dell'azione amministrativa, anche rispetto agli indicatori estratti dal Piano Integrato di Attività e Organizzazione;
- le azioni poste in atto e i risultati raggiunti in riferimento alle Linee annuali di indirizzo, oltre a un indice numerico rappresentante la valutazione complessiva;
- l'operato complessivo del Direttore generale, in merito a determinate aree comportamentali e alle competenze agite, riassunto anche sotto forma di indice numerico.

### **c) Relazione Valutativa del Nucleo di Valutazione**

La Relazione Valutativa è il documento redatto dal Nucleo al fine di motivare la valutazione sull'operato del Direttore generale al Consiglio di Amministrazione.

## 4.2 La valutazione dei Dirigenti



Figura 5: Fonti informative per la valutazione individuale dei Dirigenti

La valutazione individuale dei Dirigenti è effettuata dal Direttore generale, si applica ai Dirigenti dell'Amministrazione Generale. Si considera un periodo di tempo pari a tre mesi la soglia minima di osservabilità per permettere la valutazione. Il sistema non è applicabile ai responsabili delle strutture scientifiche e didattiche d'Ateneo, in quanto soggetti a regime di diritto pubblico ex art. 3 D.lgs. 165/2001.

### OGGETTO DI VALUTAZIONE

La valutazione dei Dirigenti tiene conto sia di elementi di performance individuale che di elementi di performance organizzativa (Figura 5).

#### Performance Individuale

La performance individuale è oggetto di una valutazione complessiva delle competenze agite dai Dirigenti. Anche per il personale dirigente, è stato rivisto e aggiornato il modello di competenze, adottando il modello sviluppato nel corso del 2024, in collaborazione con SNA.

#### a) Valutazione qualitativa delle capacità manageriali e comportamenti organizzativi, per il 35%

Il modello è stato individuato a partire dal più generale *modello dei dirigenti della PA italiana*, è strutturato in nove competenze comportamentali, ciascuna articolata in:

- una descrizione sintetica che delinea il perimetro della competenza;
- quattro indicatori di comportamento osservabili.

Il sistema, quindi, prevede la valutazione dei comportamenti agiti e delle capacità dimostrate rispetto alle seguenti aree e competenze comportamentali (Tabella 1 in Appendice – Strumenti di valutazione):

**Area Cognitiva:**

1. Soluzione dei problemi
2. Visione strategica

**Area Manageriale:**

3. Sviluppo dei collaboratori
4. Guida del gruppo
5. Promozione del cambiamento

**Area Realizzativa**

6. Decisione responsabile

**Area Relazionale**

7. Gestione delle relazioni interne ed esterne
8. Orientamento alla qualità del servizio

**Area Self-management**

9. Tenuta emotiva

individuando:

- alcune competenze “*trasversali o comuni*”, per tutti i dirigenti, in relazione a quelle capacità ritenute rilevanti per l’insieme della componente dirigenziale, ai fini dell’efficace perseguimento degli obiettivi;
- alcune competenze “*specifiche*”, individuate per ogni singolo dirigente, in relazione al ruolo ricoperto.

Entrambe le tipologie di competenze sono ridefinite annualmente in base alle priorità individuate dal Direttore generale e in considerazione del contesto. Nell’ambito della lista di cui sopra, vengono individuate:

- due competenze dal Direttore generale per ogni dirigente;
- due competenze condivise con i singoli dirigenti.
- La normativa prevede che il personale dirigente sia valutato anche rispetto alla *capacità di valutazione dei propri collaboratori*, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi assegnati in fase di valutazione della loro prestazione individuale, in aggiunta alle competenze selezionate, è individuata tra l’area manageriale, la competenza 4) Guida del gruppo.

Il risultato finale della valutazione dei comportamenti di ogni dirigente è dato dalla media aritmetica dei punteggi acquisiti sui singoli item della scheda.

**b) Quota discrezionale attribuita dal Direttore generale**, una quota pesata del 10% per consentire di tenere conto delle differenze tra i vari dirigenti in termini di:

- complessità organizzativa gestita;
- continuità e costanza di impegno nell'attività manageriale per la gestione dei servizi erogati;
- complessità relazionale;
- clima organizzativo.

La continuità e costanza di impegno nell'attività manageriale per la gestione dei servizi erogati è valutata anche in relazione alla realizzazione delle attività ordinarie legate ad anticorruzione e trasparenza. I dirigenti, infatti, nell'ambito delle responsabilità dirigenziali, devono adempiere agli obblighi di legge previsti dalla normativa sulla trasparenza e l'anticorruzione.

Da ultimo, al fine di recepire i principi caratterizzanti la direttiva del ministro Zangrillo del 16/01/2025 *Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti*", la formazione svolta dal dirigente e dal personale tecnico amministrativo delle aree dirigenziali viene considerata nell'ambito della quota discrezionale del Direttore Generale, sulla base di una reportistica *ad hoc* nell'anno di riferimento, in modo da poterne tenerne conto nell'espressione della valutazione.

#### **Performance Organizzativa**

Concorre all'ambito di performance organizzativa il risultato di tutti gli obiettivi assegnati al I livello, opportunamente pesati (sia quelli su cui l'area è referente gestionale sia quelli su cui è coinvolta), oltre al risultato dell'obiettivo di miglioramento della qualità percepita, anch'esso definito al I livello dell'organizzazione.

In particolare:

**a) Risultati degli obiettivi operativi definiti al I livello:** la valutazione è effettuata in base al risultato di ciascun obiettivo operativo definiti al I livello.

Il sistema prevede:

- tutti gli obiettivi di performance organizzativa definiti al I livello costituiranno oggetto di valutazione; ciascun obiettivo prevede l'individuazione di un'area *leader* per una maggiore responsabilizzazione da parte del dirigente;
- un "effetto trascinamento" nel raggiungimento dell'obiettivo tra le aree per favorire una maggior cooperazione tra i dirigenti nella realizzazione degli obiettivi, laddove sia previsto o indispensabile un impegno congiunto (area/e coinvolta/e);
- il peso % di ciascun obiettivo corrisponde a quello previsto per la misurazione della performance organizzativa;
- per i dirigenti responsabili del pagamento delle fatture commerciali, ai sensi del DL 13/2023, convertito con Legge n. 41/2023, una quota del 30% della valutazione complessiva va attribuita sulla base del raggiungimento dell'indicatore "Ritardo annuale dei pagamenti" della Legge 30 dicembre 2018 n. 45.

## b) Risultato degli obiettivi di miglioramento della qualità percepita

### **Customer Satisfaction da Progetto Good Practice e/o da rilevazioni interne**

La valutazione tiene conto del risultato raggiunto dall'obiettivo di miglioramento atteso.

### **Customer Satisfaction da rilevazione ad hoc (Direttori di Dipartimento)**

La valutazione tiene conto del risultato raggiunto dall'obiettivo di miglioramento atteso.

## **FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE**

La valutazione delle prestazioni dirigenziali è un processo ciclico caratterizzato da tre principali momenti:

- pianificazione e assegnazione degli obiettivi;
- gestione e monitoraggio dell'avanzamento dell'attività;
- consuntivazione dei risultati e valutazione dell'attività.

Il ciclo ha cadenza annuale e segue una procedura formalizzata che si articola come descritto in Figura 6:

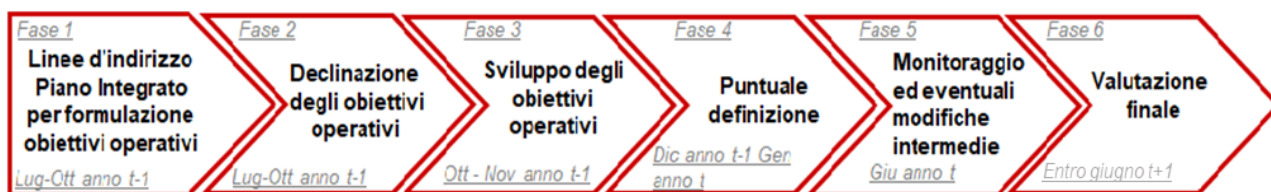


Figura 6: Fasi del sistema di misurazione e valutazione della performance dei Dirigenti

### **FASE 1 – Linee di indirizzo per la formulazione degli obiettivi operativi**

Vengono esaminate le linee d'indirizzo previste dal PIAO per l'anno a venire. Tali linee costituiscono la base di lavoro del Direttore generale per la formulazione degli obiettivi operativi.

### **FASE 2 – Declinazione degli obiettivi operativi**

Il Direttore elabora alcune indicazioni per una prima proposta di piano obiettivi contenente azioni e progetti da sottoporre ai dirigenti. L'elaborazione avviene nei mesi successivi, in correlazione alle risorse previste dal bilancio preventivo e sulla base delle indicazioni e del confronto con il Rettore.

### **FASE 3 – Sviluppo degli obiettivi operativi e negoziazione con la Direzione generale**

I dirigenti propongono l'articolazione operativa degli obiettivi, tenendo conto delle indicazioni del Direttore e del contributo, per ogni obiettivo, da parte delle altre aree dirigenziali coinvolte. In questa fase avviene anche la negoziazione con la Direzione generale per la fissazione definitiva degli obiettivi e degli indicatori di raggiungimento ad essi correlati in funzione delle risorse disponibili.

### **FASE 4 – Definizione finale degli obiettivi operativi**

Il Direttore generale sottopone ai dirigenti eventuali integrazioni, emendamenti e osservazioni riguardanti gli elementi emersi nella precedente fase 3 prima dell'inserimento definitivo nel PIAO,

che deve essere adottato dal Consiglio di Amministrazione entro il 31 gennaio di ogni anno. Inoltre, in questa fase condivide le aspettative sulle competenze manageriali che saranno oggetto di osservazione durante l'anno.

#### **FASE 5 – Monitoraggio ed eventuali verifiche intermedie**

Il Direttore generale verifica periodicamente lo stato di realizzazione degli obiettivi operativi definiti, sulla base dello stato avanzamento delle attività.

Sono individuati due momenti infrannuali, ad aprile e a giugno nei quali è programmata una verifica intermedia formalizzata, nel corso della quale i dirigenti rendicontano lo stato di avanzamento degli obiettivi che permette di far emergere eventuali scostamenti o criticità di particolare rilievo. Lo scopo è affrontare eventuali ostacoli o particolari eventi esogeni intervenuti, non presi in considerazione nella fase iniziale di programmazione e che possano influenzare in modo significativo il conseguimento dei risultati.

Queste due fasi sono caratterizzate da incontri di gruppo ed individuali con i dirigenti, durante i quali il Direttore può concordare con i dirigenti una eventuale rimodulazione degli obiettivi stessi. Inoltre, il Collegio dei dirigenti, riunito di norma due volte al mese, costituisce il "luogo" in cui si favoriscono il confronto e la condivisione costante circa le evoluzioni complessive delle attività amministrative dell'ente e quelle dei singoli dirigenti. I dirigenti possono essere invitati a relazionare sullo stato di avanzamento di alcuni lavori nell'intento di favorire la maggiore comprensione collettiva degli obiettivi da perseguire, valorizzandone il carattere trasversale e congiunto nel caso siano comuni a più Aree/Servizi.

#### **FASE 6 – Valutazione finale ed erogazione incentivi**

La procedura si conclude dopo la chiusura dell'esercizio, con la valutazione e con l'indicazione di leve di miglioramento da adottare per l'anno a venire.

La conclusione prevede la raccolta dei dati a cura dello Staff della Direzione generale che comprende: la scheda di valutazione compilata dal dirigente per le parti a lui spettanti, nonché la compilazione della stessa in autovalutazione relativamente a risultati e competenze, la raccolta di eventuale materiale a supporto dei singoli obiettivi oggetto della valutazione, la preparazione di eventuale documentazione a supporto del colloquio di valutazione.

I Coordinatori di Campus possono essere sentiti dal Direttore generale in merito alla valutazione dei dirigenti relativamente al proprio Campus.

Il Direttore generale, terminati tutti i colloqui di valutazione e agli esiti dei risultati complessivi esposti dopo la validazione della Relazione sulla Performance di Ateneo da parte del NdV, predispone un prospetto definitivo dei risultati del gruppo dirigente e ne dà informazione ai singoli dirigenti; quindi, con sua disposizione dà seguito all'erogazione dell'indennità di risultato.

Tale indennità è erogata in base a quattro livelli di valutazione, individuati secondo il punteggio ottenuto, che garantiscono un'adequata e sostanziale differenziazione degli importi. Ad ogni livello corrisponde una percentuale, che si applica alla retribuzione di posizione, come riportato nella seguente tabella (Figura 7):

Livello	Range	Valutazione complessiva	Retribuzione di risultato
1	>90	Obiettivi raggiunti in misura eccellente	Fino al 55% della retribuzione di posizione
2	Da >75 a <=90	Obiettivi raggiunti in misura medio/alta	Fino al 36% della retribuzione di posizione
3	Da >55 a <=75	Obiettivi raggiunti in misura discreta	Fino al 27% della retribuzione di posizione
4	Da >50 a <=55	Obiettivi raggiunti in misura sufficiente	Fino al 20% della retribuzione di posizione
-	<=50	Obiettivi non raggiunti	-

Figura 7: Articolazione dell'indennità di risultato

## STRUMENTI DI VALUTAZIONE

Ai fini della valutazione è utilizzata una scheda individuale che si compone delle seguenti parti:

- una sezione in cui sono riportate le capacità manageriali e i relativi comportamenti organizzativi e la valutazione;
- una sezione dedicata all'attribuzione del punteggio relativo alla quota discrezionale;
- una sezione dedicata all'area degli obiettivi operativi;
- una sezione dedicata alla *customer satisfaction* (da progetto Good Practice e rilevazioni interne e da rilevazione Direttori di dipartimento);
- una sezione di riepilogo in cui il Direttore può esprimere un commento qualitativo alla valutazione espressa.

### 4.3 La valutazione del personale tecnico amministrativo con incarico di responsabilità – elevate professionalità e funzionari di secondo livello



Figura 8: Fonti informative per la valutazione dei risultati del personale TA con incarico di secondo livello

La valutazione individuale del personale TA, afferente alle aree professionali dei Funzionari e delle Elevate Professionalità, con incarico di secondo livello – ai sensi dell’art. 91 comma 3 e dell’art. 75 del CCNL 16.04.2008 come confermati dall’art. 1 co.10 del CCNL 19.04.2018 – è effettuata dal Responsabile di struttura di primo livello (Dirigente, Direttore, Presidente, ecc.) della struttura (unità organizzativa di seguito UO) su cui insiste l’incarico.

Per tutte le aree professionali, l’esito positivo della valutazione consente il pagamento dell’indennità di risultato come previsto:

- per il personale di area professionale delle Elevate Professionalità (EL) ai sensi dell’**art. 88 co. 8 CCNL 2019-2021**.
- per il personale di area professionale dei Funzionari (FU) ai sensi dell’**art. 87 co. 1 CCNL 2019-2021**.

L’esito della valutazione individuale può concorrere per tutte le finalità previste dalla normativa e dalla regolamentazione di Ateneo (es. Progressioni economiche all’interno delle aree – ex PEO, Progressioni tra le Aree -PEV) secondo i principi che verranno specificati nelle rispettive discipline.

### **OGGETTO DI VALUTAZIONE**

La valutazione del personale con incarico di secondo livello organizzativo tiene conto di elementi di performance individuale e di elementi di performance organizzativa, secondo la ponderazione presentata in figura 8.

La performance individuale è oggetto di una valutazione complessiva relativa a otto aree comportamentali.

Per ogni area comportamentale è fornita una definizione generale e 3 elementi descrittivi che fanno riferimento a comportamenti lavorativi osservabili, al fine di agevolare il valutatore e il valutato a riconoscere il collegamento tra la valutazione espressa e gli aspetti salienti del lavoro svolto (Tabella 2 in Appendice - Strumenti di valutazione).

Le aree comportamentali si riferiscono a:

- comportamenti trasversali a tutti gli incarichi “orientamento ai risultati”, “programmazione e organizzazione” e “attenzione a procedure, regole e vincoli di Ateneo”;
- comportamenti specifici per tipologia di incarico: “gestione e sviluppo dei collaboratori” (per responsabili di unità organizzativa con personale assegnato, o “leadership professionale” (per responsabili *professional* che non sono a capo di unità organizzative e/o non coordinano direttamente personale);
- comportamenti organizzativi analoghi a quelli osservati per il restante personale ma declinati con riferimento alle richieste dell’incarico, confermati in continuità con quanto previsto dal precedente CCNL: “innovazione e miglioramento” riferibile alla capacità di proporre soluzioni innovative, “collaborazione” riferibile al grado di coinvolgimento nei processi lavorativi, “orientamento all’utente” riferibile all’attenzione alle esigenze dell’utenza, “soluzione dei problemi e decisione” riferibile alla soluzione dei problemi.

Il valutatore esprime la valutazione dei comportamenti organizzativi tramite la seguente **scala di valutazione**:

- pt. 5 - la prestazione ha soddisfatto tutte le richieste dell'incarico ricoperto superando le aspettative nell'ambito delle responsabilità attribuite o in condizioni difficili;
- pt. 4 - la prestazione ha soddisfatto tutte le richieste dell'incarico ricoperto, pienamente in linea con le aspettative nell'ambito delle responsabilità attribuite;
- pt. 3 - la prestazione ha soddisfatto le richieste più importanti dell'incarico ricoperto, in linea con le principali aspettative nell'ambito delle responsabilità attribuite;
- pt. 2 - la prestazione ha soddisfatto solo una parte delle richieste dell'incarico ricoperto, allineandosi parzialmente con le aspettative nell'ambito delle responsabilità attribuite;
- pt. 1 - la prestazione non ha soddisfatto le richieste dell'incarico ricoperto, disallineandosi dalle aspettative nell'ambito delle responsabilità attribuite.

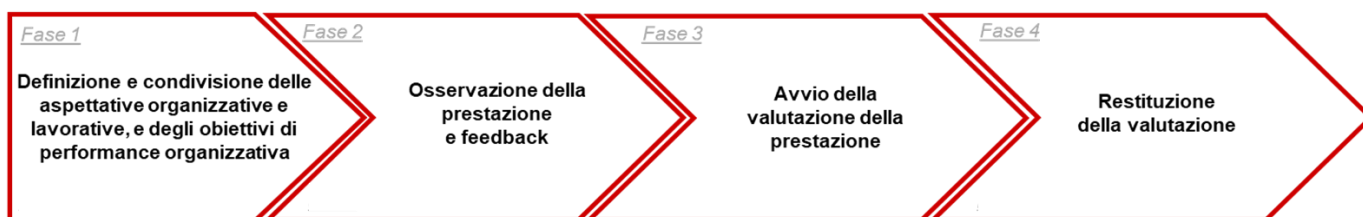
La performance organizzativa è costituita dai seguenti elementi:

- A. i risultati degli obiettivi operativi e/o delle attività correnti assegnati alla struttura di appartenenza del valutato o all'incarico;
- B. l'esito della *customer satisfaction* da Progetto *Good Practice* e/o da rilevazioni interne, ove presente, relativa all'unità organizzativa o all'incarico di livello specialistico cui il personale è responsabile. Per gli incarichi o unità organizzative a cui non sono correlati direttamente esiti di *customer satisfaction*, il peso relativo sarà spostato sulla componente A.

## FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

Il processo di valutazione individuale del personale con incarico di secondo livello prevede quattro fasi distinte.

I tempi indicati fanno riferimento ad un "anno tipo" applicabile, a regime, a tutto il personale tecnico amministrativo come descritti nella figura 9:



**Figura 9: Fasi del processo di misurazione e valutazione della performance del personale con incarico di secondo livello – elevate professionalità e funzionario**

Nell'ambito del processo di valutazione di personale con responsabilità di secondo livello le fasi devono essere attuate anche nel caso di attribuzione di incarichi in corso d'anno

### FASE 1 – Definizione delle aspettative organizzative e lavorative

In questa fase, il valutatore, definisce le principali aspettative organizzative e lavorative rispetto al lavoro che il personale è chiamato a svolgere anche in considerazione degli obiettivi operativi e/o

attività correnti assegnate e agli elementi per la rilevazione di Customer Satisfaction Good Practice, se presente; le aree comportamentali oggetto di valutazione devono essere contestualizzate e illustrate al personale valutato.

Questa fase si svolge a inizio del periodo di riferimento della valutazione, in seguito all'assegnazione degli obiettivi e/o delle attività correnti assegnate alle strutture e/o al personale titolare di incarico *professional*.

## **FASE 2 – Osservazione della prestazione**

Durante l'anno, per il personale con incarico organizzativo di secondo livello, è necessario che il valutatore, osservi la prestazione del personale, al fine di raccogliere elementi utili alla valutazione. In tale fase tutti i soggetti coinvolti possono prendere nota di fatti, eventi e altri elementi oggettivi salienti ai fini della valutazione delle aree comportamentali.

La fase di osservazione è utile anche come monitoraggio delle prestazioni rispetto a quanto comunicato al personale ad inizio anno.

Nel corso dell'anno, anche in corrispondenza del monitoraggio e delle eventuali verifiche intermedie sullo stato di avanzamento degli obiettivi, è possibile che emergano scostamenti o criticità. Pertanto, in questa fase è anche possibile rimodulare le aspettative iniziali e orientare i comportamenti organizzativi per affrontare possibili modifiche dovute a elementi di novità in corso d'anno, eventi esogeni, o ad aspetti non presi in considerazione nella fase iniziale e che possono influenzare il conseguimento dei risultati.

In generale, durante il periodo di osservazione il valutatore può fornire un *feedback* al personale rispetto alla prestazione resa in riferimento alle aspettative, soprattutto nel caso queste ultime non vengano adeguatamente soddisfatte.

## **FASE 3 – Valutazione delle prestazioni**

Al termine del periodo di riferimento, che coincide generalmente con la fine dell'anno solare, il valutatore esprime la valutazione delle prestazioni individuali per il personale in oggetto, tenendo in considerazione anche l'esito della componente di performance organizzativa.

L'avvio di tale fase viene curata dagli uffici competenti dell'amministrazione che gestiscono le comunicazioni a tutti i soggetti interessati e definiscono i tempi entro cui la procedura deve concludersi.

## **FASE 4 – Restituzione della valutazione**

La restituzione deve avvenire entro i tempi di chiusura della procedura di valutazione, indicati dagli uffici competenti.

La valutazione espressa deve essere restituita al personale valutato, prima della chiusura della procedura e della formalizzazione della valutazione stessa, attraverso un momento di riscontro che possa agevolare il dialogo e che possa fornire un feedback rispetto alla prestazione offerta ed eventuali suggerimenti di sviluppo e miglioramento, anche in termini di formazione e di collegamento con i risultati di performance organizzativa raggiunti.

## STRUMENTI DI VALUTAZIONE

La scheda di valutazione si compone di diverse sezioni.

1. sezione **anagrafica**, in cui vengono riportati i dati identificativi del valutatore finale, e del valutato;
2. sezione **performance comportamentale** e vi sono riportate la scala di valutazione, le aree comportamentali, la descrizione dei comportamenti organizzativi, la valutazione espressa, eventuali annotazioni e identifica il responsabile di questa sezione.
3. Un'ulteriore sezione è dedicata alla **performance organizzativa** e può essere costituita fino a due dei seguenti contributi:
  - contributo 1: risultati della UO di appartenenza (obiettivi operativi) nel quale sono descritti gli obiettivi operativi e/o le attività correnti assegnate alla struttura di appartenenza del valutato, il peso, gli indicatori individuati in fase di definizione, la misurazione e il risultato per ogni singolo obiettivo e come valore complessivo;
  - contributo 2: risultati obiettivi responsabilità non connessi a UO nel quale sono descritti gli obiettivi operativi e/o le attività correnti assegnate all'incarico il peso, gli indicatori individuati in fase di definizione, la misurazione e il risultato per ogni singolo obiettivo e come valore complessivo;
  - contributo 3: customer satisfaction GP in cui è descritto l'obiettivo, se presente, con la relativa misurazione, e il peso;

Le misurazioni dei contributi della performance organizzativa sono l'esito diretto del ciclo della gestione della performance delle diverse strutture d'Ateneo. Tali informazioni, sono visualizzabili ma non sono modificabili.

4. sezione **performance complessiva** che riporta il risultato delle diverse componenti della performance individuale, ponderato in base al ruolo e l'esito di Valutazione complessiva, eventuali annotazioni del valutato e del valutatore e la data di svolgimento del colloquio di restituzione.

Si specifica che è in fase di progettazione e implementazione la piattaforma informatizzata a supporto della procedura e che eventuali modifiche o integrazioni al processo e/o agli strumenti saranno recepiti nel SMVP 2027.

## ESITO DELLA VALUTAZIONE INDIVIDUALE

La valutazione della sezione performance comportamentale si considera positiva con un punteggio (media) pari o superiore a 3. Il punteggio espresso sulla scala di valutazione da 1 a 5 è riparametrato in centesimi.

Il risultato complessivo della valutazione individuale si ottiene dalla seguente formula:

$$Valut\ compl = \frac{(Mcomp * PesoComp) + (RisultPo * PesoPo) + (CS_{GP} * PesoCS)}{100}$$

Sigla	Descrizione
<b>Mcomp</b>	Media aritmetica della valutazione delle aree comportamentali in centesimi
<b>PesoComp</b>	Peso della componente individuale (45%)
<b>RisultPO</b>	Risultato della performance organizzativa - risultati della uo di appartenenza/ risultati obiettivi responsabilità non connessi a uo (obiettivi operativi/attività correnti)
<b>PesoPO</b>	Peso della componente organizzativa (51%)
<b>CS<sub>GP</sub></b>	Risultato della performance organizzativa - <i>customer satisfaction</i> GP
<b>PesoCS</b>	Peso della componente CS (4%)

La valutazione complessiva è considerata positiva con un punteggio complessivo maggiore o uguale a 54/100.

Per il personale che in corso d'anno ha avuto più schede di valutazione (es. incarichi aggiuntivi o cambi in corso d'anno), ai fini dell'indennità di risultato ogni scheda viene considerata separatamente e per i periodi di riferimento.

Il *fac-simile* della scheda di valutazione del personale tecnico-amministrativo con incarico di responsabilità di secondo livello è riportato in Appendice – Strumenti di valutazione.

## MONITORAGGIO E OSSERVABILITÀ DELLA PRESTAZIONE

L'Ufficio preposto curerà il monitoraggio degli incarichi oggetto di valutazione ed eventuali modifiche che impattano sul processo valutativo, oltre a curare la comunicazione ai valutatori degli adempimenti necessari riguardo le valutazioni che dovrà esprimere.

La valutazione in oggetto è effettuata se nel corso del periodo di riferimento il personale ha coperto **effettivamente** l'incarico per almeno otto settimane, prestando effettiva presenza in servizio.

In assenza del periodo minimo, il responsabile dell'incarico non è valutabile. L'assenza di una valutazione della performance individuale, per qualsiasi ragione, nel periodo di riferimento non consente l'erogazione di indennità correlata. Per eventuali casi di proroga o chiusura di incarichi a inizio anno - per un periodo inferiore alle otto settimane che non consentirebbe la valutazione - si intende confermata la valutazione espressa per l'anno precedente.

Eventuali casi di mancata osservabilità da parte del valutatore, in cui il valutato abbia comunque diritto alla valutazione ed alla partecipazione alle procedure correlate, verranno gestiti con orientamento alla maggiore tutela del valutato.

#### 4.4 La valutazione del personale tecnico amministrativo con incarico di terzo livello - funzionario



**Figura 10: Fonti informative per la valutazione individuale del personale TA con incarico di terzo livello**

La valutazione individuale del personale con incarico di terzo livello organizzativo è effettuata dal valutatore finale Responsabile di struttura di primo livello (Dirigente, Direttore, Presidente ecc.). Il valutatore finale può essere coadiuvato da un valutatore intermedio, ossia il Responsabile di incarico di secondo livello organizzativo della struttura su cui insiste l'incarico del valutato. La valutazione si applica al personale appartenente all'Area dei Funzionari al quale sono stati conferiti incarichi di responsabilità gestionali o professionali ai sensi dell'art. 91 co. 1 CCNL 2016-2018; la valutazione è utile al pagamento dell'indennità di risultato (art. 87 co. 2 CCNL 2019-2021).

L'esito della valutazione individuale può concorrere per tutte le finalità previste dalla normativa e dalla regolamentazione di Ateneo (es. Progressioni economiche all'interno delle aree – ex PEO, Progressioni tra le Aree - PEV) secondo i principi che verranno specificati nelle rispettive discipline.

#### **OGGETTO DI VALUTAZIONE**

La valutazione del personale funzionario con incarico di terzo livello organizzativo tiene conto di elementi di performance individuale e di elementi di performance organizzativa, secondo la ponderazione presentata in figura 10.

La performance individuale è oggetto di una valutazione complessiva relativa a otto aree comportamentali. Le aree comportamentali sono state definite attraverso dei focus group con il personale già titolare di incarico di terzo livello. La definizione di ciascuna area comportamentale è il risultato di un lavoro condiviso, in maniera trasversale, con piccoli gruppi di personale tecnico amministrativo di diverse categorie e aree contrattuali nell'ambito di una sperimentazione 2025 che ha avuto anche l'obiettivo di favorire la condivisione terminologica.

Per ogni area comportamentale è fornita una definizione generale e 3 elementi descrittivi che fanno riferimento a comportamenti lavorativi osservabili, al fine di agevolare il valutatore e il valutato a riconoscere il collegamento tra la valutazione espressa e gli aspetti salienti del lavoro svolto (Tabella 3 in Appendice - Strumenti di valutazione).

Le aree comportamentali si riferiscono a:

- comportamenti trasversali a tutti gli incarichi: “orientamento ai risultati”, “programmazione e organizzazione” e “attenzione a procedure, regole e vincoli di Ateneo”;
- comportamenti specifici per tipologia di incarico: “guida del gruppo” per responsabili di unità organizzativa di terzo livello che coordinano personale TA o “leadership professionale” per responsabili di terzo livello specialistico (es. addetto locale, funzione specialistica, RUL) che non sono a capo di unità organizzative e non coordinano personale;
- comportamenti organizzativi analoghi a quelli osservati per il restante personale ma declinati con riferimento alle richieste dell’incarico: “innovazione e miglioramento” riferibile alla capacità di proporre soluzioni innovative, “collaborazione” riferibile al grado di coinvolgimento nei processi lavorativi, “orientamento all’utente” riferibile all’attenzione alle esigenze dell’utenza, “soluzione dei problemi e decisione” riferibile alla soluzione dei problemi.

Il valutatore esprime la valutazione dei comportamenti organizzativi tramite la seguente **scala di valutazione**:

- pt. 5 - la prestazione ha soddisfatto tutte le richieste dell’incarico ricoperto superando le aspettative nell’ambito delle responsabilità attribuite o in condizioni difficili;
- pt. 4 - la prestazione ha soddisfatto tutte le richieste dell’incarico ricoperto, pienamente in linea con le aspettative nell’ambito delle responsabilità attribuite;
- pt. 3 - la prestazione ha soddisfatto le richieste più importanti dell’incarico ricoperto, in linea con le principali aspettative nell’ambito delle responsabilità attribuite;
- pt. 2 - la prestazione ha soddisfatto solo una parte delle richieste dell’incarico ricoperto, allineandosi parzialmente con le aspettative nell’ambito delle responsabilità attribuite;
- pt. 1 - la prestazione non ha soddisfatto le richieste dell’incarico ricoperto, disallineandosi dalle aspettative nell’ambito delle responsabilità attribuite.

La performance organizzativa è costituita dai seguenti elementi:

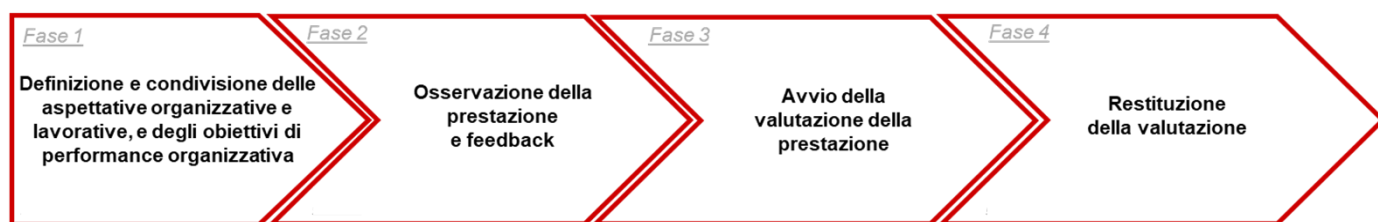
A) i risultati degli obiettivi operativi e/o delle attività correnti assegnati alla struttura di appartenenza del valutato o all’incarico;

B) l’esito della *customer satisfaction* da Progetto *Good Practice* e/o da rilevazioni interne, ove presente, relativa all’unità organizzativa o all’incarico di livello specialistico cui il personale è responsabile. Per gli incarichi o unità organizzative a cui non sono correlati direttamente esiti di *customer satisfaction*, il peso relativo sarà spostato sulla componente A.

## **FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE**

Il processo di valutazione della prestazione individuale del personale tecnico-amministrativo con incarico di terzo livello prevede quattro fasi distinte.

I tempi indicati fanno riferimento ad un “anno tipo” applicabile, a regime, a tutto il personale tecnico amministrativo come descritti nella figura 11:



**Figura 11: Fasi del processo di misurazione e valutazione della performance del personale con incarico di terzo livello - funzionario**

Nell’ambito del processo di valutazione di personale con responsabilità di terzo livello le fasi devono essere attuate anche nel caso di attribuzione di incarichi in corso d’anno.

### **FASE 1 – Definizione delle aspettative organizzative e lavorative**

In questa fase il valutatore, e/o il valutatore intermedio (se presente), definisce le principali aspettative organizzative e lavorative rispetto al lavoro che il personale è chiamato a svolgere anche in considerazione degli obiettivi operativi e/o attività assegnate e agli elementi per la rilevazione di *Customer satisfaction*, se presente; le aree comportamentali oggetto di valutazione devono essere contestualizzate e illustrate al personale valutato. Questa fase si svolge ad inizio del periodo di riferimento della valutazione, in seguito all’assegnazione degli obiettivi e/o delle attività correnti assegnate alle strutture e/o al personale titolare di incarico specialistico.

### **FASE 2 – Osservazione della prestazione**

Durante l’anno è necessario che il valutatore, e/o il valutatore intermedio (se presente), osservi la prestazione del personale, al fine di raccogliere elementi utili alla valutazione. In tale fase tutti i soggetti coinvolti possono prendere nota di fatti, eventi e altri elementi oggettivi salienti ai fini della valutazione delle aree comportamentali.

La fase di osservazione è utile anche come monitoraggio delle prestazioni rispetto a quanto comunicato al personale ad inizio anno.

Nel corso dell’anno, anche in corrispondenza del monitoraggio e delle eventuali verifiche intermedie sullo stato di avanzamento degli obiettivi, è possibile che emergano scostamenti o criticità. Pertanto, in questa fase è anche possibile rimodulare le aspettative iniziali e orientare i comportamenti organizzativi per affrontare possibili modifiche dovute a elementi di novità in corso d’anno, eventi esogeni, o ad aspetti non presi in considerazione nella fase iniziale e che possono influenzare il conseguimento dei risultati.

In generale, durante il periodo di osservazione il valutatore, e/o il valutatore intermedio (se presente), possono fornire un *feedback* al personale rispetto alla prestazione resa in riferimento alle aspettative, soprattutto nel caso queste ultime non vengano adeguatamente soddisfatte.

### **FASE 3 – Valutazione delle prestazioni**

Al termine del periodo di riferimento, che coincide generalmente con la fine dell’anno solare, il valutatore, finale o intermedio se presente, esprime la valutazione delle prestazioni individuali per il personale in oggetto, tenendo in considerazione anche l’esito della componente di performance organizzativa.

L'avvio di tale fase viene curata dagli uffici competenti dell'amministrazione che gestiscono le comunicazioni a tutti i soggetti interessati e definiscono i tempi entro cui la procedura deve concludersi.

#### **FASE 4 – Restituzione della valutazione**

La restituzione deve avvenire entro i tempi di chiusura della procedura di valutazione, indicati dagli uffici competenti.

La valutazione espressa deve essere restituita al personale valutato, prima della chiusura della procedura e della formalizzazione della valutazione stessa, attraverso un momento di riscontro che possa agevolare il dialogo e che possa fornire un feedback rispetto alla prestazione offerta ed eventuali suggerimenti di sviluppo e miglioramento, anche in termini di formazione e di collegamento con i risultati di performance organizzativa raggiunti.

#### **STRUMENTI DI VALUTAZIONE**

La scheda di valutazione si compone di diverse sezioni.

1. sezione **anagrafica**, in cui vengono riportati i dati identificativi del valutatore finale, e del valutato;
2. sezione **performance comportamentale** e vi sono riportate la scala di valutazione, le aree comportamentali, la descrizione dei comportamenti organizzativi, la valutazione espressa, eventuali annotazioni e identifica il responsabile di questa sezione (valutatore finale o intermedio se presente).
3. Un'ulteriore sezione è dedicata alla **performance organizzativa** e può essere costituita fino a due dei seguenti contributi:
  - contributo 1: risultati della UO di appartenenza (obiettivi operativi) nel quale sono descritti gli obiettivi operativi e/o le attività correnti assegnate alla struttura di appartenenza del valutato, il peso, gli indicatori individuati in fase di definizione, la misurazione e il risultato per ogni singolo obiettivo e come valore complessivo;
  - contributo 2: risultati obiettivi responsabilità non connessi a UO nel quale sono descritti gli obiettivi operativi e/o le attività correnti assegnate all'incarico il peso, gli indicatori individuati in fase di definizione, la misurazione e il risultato per ogni singolo obiettivo e come valore complessivo;
  - contributo 3: customer satisfaction GP in cui è descritto l'obiettivo, se presente, con la relativa misurazione, e il peso;

Le misurazioni dei contributi della performance organizzativa sono l'esito diretto del ciclo della gestione della performance delle diverse strutture d'Ateneo. Tali informazioni, sono visualizzabili ma non sono modificabili.

4. sezione **performance complessiva** che riporta il risultato delle diverse componenti della performance individuale, ponderato in base al ruolo e l'esito di Valutazione complessiva, eventuali annotazioni del valutato e del valutatore e la data di svolgimento del colloquio di restituzione.

Si specifica che è in fase di progettazione e implementazione la piattaforma informatizzata a supporto della procedura e che eventuali modifiche o integrazioni al processo e/o agli strumenti saranno recepiti nel SMVP 2027.

## ESITO DELLA VALUTAZIONE INDIVIDUALE

La valutazione della sezione performance comportamentale si considera positiva con un punteggio (media) pari o superiore a 3. Il punteggio espresso sulla scala di valutazione da 1 a 5 è riparametrato in centesimi.

Il risultato complessivo della valutazione individuale si ottiene dalla seguente formula:

$$Valut\ compl = \frac{(Mcomp * PesoComp) + (RisultPo * PesoPo) + (CS_{GP} * PesoCS)}{100}$$

Sigla	Descrizione
<b>Mcomp</b>	Media aritmetica della valutazione delle aree comportamentali in centesimi
<b>PesoComp</b>	Peso della componente individuale (49%)
<b>RisultPO</b>	Risultato della performance organizzativa - risultati della uo di appartenenza/ risultati obiettivi responsabilità non connessi a uo (obiettivi operativi/attività correnti)
<b>PesoPO</b>	Peso della componente organizzativa (48%)
<b>CS<sub>GP</sub></b>	Risultato della performance organizzativa - <i>customer satisfaction GP</i>
<b>PesoCS</b>	Peso della componente CS (3%)

La valutazione complessiva è considerata positiva con un punteggio complessivo maggiore o uguale a 54/100.

Per il personale che in corso d'anno ha avuto più schede di valutazione (es. incarichi aggiuntivi o cambi in corso d'anno), ai fini dell'indennità di risultato ogni scheda viene considerata separatamente e per i periodi di riferimento.

Il *fac-simile* della scheda di valutazione del personale tecnico-amministrativo con incarico di responsabilità di terzo livello è riportato in Appendice - Strumenti di valutazione.

## MONITORAGGIO E OSSERVABILITÀ DELLA PRESTAZIONE

L'Ufficio preposto curerà il monitoraggio degli incarichi oggetto di valutazione ed eventuali modifiche che impattano sul processo valutativo, oltre a curare la comunicazione ai valutatori degli adempimenti necessari riguardo le valutazioni che dovrà esprimere.

La valutazione in oggetto è effettuata se nel corso del periodo di riferimento il personale ha coperto **effettivamente** l'incarico per almeno 8 settimane, prestando effettiva presenza in servizio.

In assenza del periodo minimo, il responsabile dell'incarico non è valutabile. L'assenza di una valutazione della performance individuale, per qualsiasi ragione, nel periodo di riferimento non

consente l'erogazione di indennità correlata. Per eventuali casi di proroga o chiusura di incarichi a inizio anno - per un periodo inferiore alle 8 settimane che non consentirebbe la valutazione - si intende confermata la valutazione espressa per l'anno precedente.

Eventuali casi di mancata osservabilità da parte del valutatore, in cui il valutato abbia comunque diritto alla valutazione ed alla partecipazione alle procedure correlate, verranno gestiti con orientamento alla maggiore tutela del valutato.

#### 4.5 La valutazione delle prestazioni del personale tecnico amministrativo



Figura 12: Fonti informative per la valutazione individuale del personale tecnico amministrativo

La valutazione del personale tecnico amministrativo, afferente alle aree professionali degli Operatori, Collaboratori e Funzionari (da qui in poi “delle Aree”) ai quali non sono stati conferiti incarichi di responsabilità.

É effettuata dal Responsabile di struttura di primo livello con il supporto del valutatore intermedio - responsabile di struttura di secondo livello - dove presente, individuati con riguardo alla struttura di appartenenza dell'interessato alla data del 31 dicembre dell'anno di riferimento, se in carica da almeno 2 mesi.

Per approfondimenti di casi specifici si rimanda all'Appendice - Assetti valutativi.

La valutazione formulata dal valutatore, eventualmente coadiuvato da un valutatore intermedio, è utile per l'intero anno di riferimento.

#### OGGETTO DI VALUTAZIONE

La valutazione del personale delle Aree tiene conto di elementi di performance individuale e di elementi di performance organizzativa, secondo la ponderazione presentata in figura 12.

La **performance individuale** è oggetto di una valutazione complessiva relativa a quattro aree comportamentali, confermate in continuità con quanto previsto dal precedente CCNL.

Per ogni area comportamentale è fornita una definizione generale e alcuni descrittivi che fanno riferimento a comportamenti lavorativi osservabili. Le descrizioni sono elaborate al fine di agevolare il valutatore (e il valutatore intermedio, se presente) e il valutato a riconoscere il collegamento tra la valutazione espressa e gli aspetti salienti del lavoro svolto (Tabella 4 in Appendice - Strumenti di valutazione).

Le aree comportamentali oggetto di valutazione si riferiscono a:

- capacità di proporre soluzioni innovative che complessivamente fa riferimento a: adeguare al proprio lavoro nuove idee e contributi appresi in contesti differenti (es. altre esperienze lavorative, formative, etc.); essere innovativo/propositivo nelle attività relative al proprio lavoro quotidiano, coerentemente al tipo di attività richieste nella categoria di appartenenza;
- grado di coinvolgimento nei processi lavorativi che complessivamente fa riferimento a: partecipare attivamente alle varie attività lavorative in cui si è coinvolti; adottare i comportamenti organizzativi più idonei a svolgere in modo efficace ed efficiente la propria attività lavorativa; favorire la comunicazione e lo scambio di informazioni in ragione dei risultati che si devono conseguire nella struttura a partire dal proprio ruolo;
- l'attenzione alle esigenze dell'utenza che complessivamente fa riferimento a: cogliere i bisogni degli utenti (es. gli studenti ma anche i propri colleghi, laddove previsto); impegnarsi a fondo per risolvere i problemi che gli utenti esprimono;
- soluzione dei problemi che complessivamente fa riferimento a: individuare gli aspetti essenziali dei problemi/imprevisti per definire le priorità e ricercare soluzioni efficaci; cogliere e valutare le conseguenze dei problemi/imprevisti che si incontrano nel proprio lavoro quotidiano.

Per ogni area comportamentale è fornita una definizione generale e 3 elementi descrittivi che fanno riferimento a comportamenti lavorativi osservabili, al fine di agevolare il valutatore e il valutato a riconoscere il collegamento tra la valutazione espressa e gli aspetti salienti del lavoro svolto (Tabella 4 in Appendice - Strumenti di valutazione).

Il valutatore esprime la valutazione dei comportamenti organizzativi tramite la seguente **scala di valutazione**:

- pt. 5 – la prestazione ha soddisfatto tutte le richieste lavorative superando le aspettative, o in condizioni difficili;
- pt. 4 – la prestazione ha soddisfatto tutte le richieste lavorative, pienamente in linea con le aspettative condivise;
- pt. 3 – la prestazione ha soddisfatto le richieste lavorative più importanti, in linea con le principali aspettative condivise;
- pt. 2 – la prestazione ha soddisfatto una parte delle richieste lavorative, allineandosi parzialmente con le aspettative condivise;

- pt. 1 – la prestazione non ha soddisfatto le richieste lavorative, disallineandosi dalle aspettative condivise.

Gli elementi di **performance organizzativa** che rientrano nella valutazione individuale sono i seguenti:

A) i risultati degli obiettivi operativi e/o delle attività correnti assegnati alla struttura di appartenenza del valutato;

B) l'esito della *customer satisfaction* da Progetto *Good Practice* e/o da rilevazioni interne, ove presente, relativa all'unità organizzativa di appartenenza del valutato. Per le unità organizzative (da qui in poi "UO"), a cui non sono correlati direttamente esiti di *customer satisfaction*, il peso relativo sarà spostato sulla componente A.

## FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

Il processo di valutazione della prestazione individuale del personale delle Aree prevede quattro fasi distinte.

I tempi indicati fanno riferimento ad un "anno tipo" applicabile, a regime, a tutto il personale tecnico amministrativo come descritti nella figura 13:

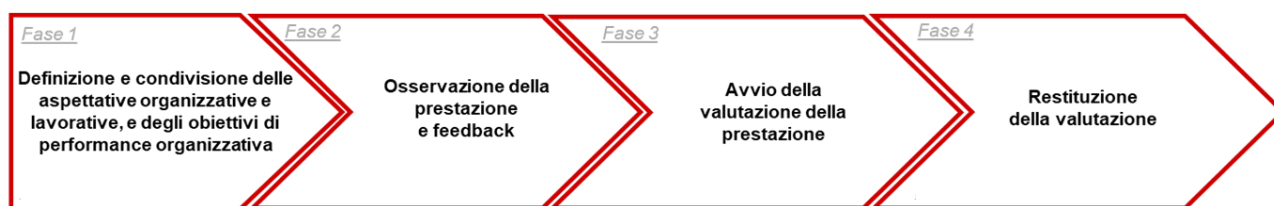


Figura 13: Fasi del processo di valutazione del personale tecnico-amministrativo

### FASE 1 – Definizione delle aspettative organizzative e lavorative

In questa fase il valutatore, e/o il valutatore intermedio (se presente), definisce le principali aspettative organizzative e lavorative rispetto al lavoro che il personale è chiamato a svolgere anche in considerazione degli obiettivi operativi e/o attività assegnate e agli elementi per la rilevazione di *Customer satisfaction*, se presente; le aree comportamentali oggetto di valutazione devono essere contestualizzate e illustrate al personale valutato. Questa fase si svolge ad inizio del periodo di riferimento della valutazione, in seguito all'assegnazione degli obiettivi e/o delle attività correnti assegnate alle strutture.

### FASE 2 – Osservazione della prestazione

Durante l'anno è necessario che il valutatore, e/o il valutatore intermedio (se presente), osservi la prestazione del personale, al fine di raccogliere elementi utili alla valutazione. In questa fase tutti i soggetti coinvolti possono prendere nota di fatti, eventi e altri elementi oggettivi salienti ai fini della valutazione delle aree comportamentali.

La fase di osservazione è utile anche come monitoraggio delle prestazioni rispetto a quanto comunicato al personale ad inizio anno.

Nel corso dell'anno, anche in corrispondenza del monitoraggio e delle eventuali verifiche intermedie sullo stato di avanzamento degli obiettivi, è possibile che emergano scostamenti o criticità. Pertanto, in questa fase è anche possibile rimodulare le aspettative iniziali e orientare i

comportamenti organizzativi per affrontare possibili modifiche dovute a elementi di novità in corso d'anno, eventi esogeni, o ad aspetti non presi in considerazione nella fase iniziale e che possono influenzare il conseguimento dei risultati.

In generale, durante il periodo di osservazione il valutatore, e/o il valutatore intermedio (se presente), possono fornire un *feedback* al personale rispetto alla prestazione resa in riferimento alle aspettative, soprattutto nel caso queste ultime non vengano adeguatamente soddisfatte.

### **FASE 3 – Valutazione delle prestazioni**

Al termine del periodo di riferimento, che coincide generalmente con la fine dell'anno solare, il valutatore, finale o intermedio se presente, esprime la valutazione delle prestazioni individuali per il personale in oggetto, tenendo in considerazione anche l'esito della componente di performance organizzativa.

L'avvio di tale fase viene curata dagli uffici competenti dell'amministrazione che gestiscono le comunicazioni a tutti i soggetti interessati e definiscono i tempi entro cui la procedura deve concludersi.

### **FASE 4 – Restituzione della valutazione**

La restituzione deve avvenire entro i tempi di chiusura della procedura di valutazione, indicati dagli uffici competenti.

La valutazione espressa deve essere restituita al personale valutato, prima della chiusura della procedura e della formalizzazione della valutazione stessa, attraverso un momento di riscontro che possa agevolare il dialogo e che possa fornire un feedback rispetto alla prestazione offerta ed eventuali suggerimenti di sviluppo e miglioramento, anche in termini di formazione e di collegamento con i risultati di performance organizzativa raggiunti.

La valutazione ha come responsabile ultimo il valutatore finale - Responsabile di Struttura - (che valida formalmente l'assetto complessivo della valutazione e il rispetto delle tempistiche) ma può essere restituita dal valutatore intermedio.

## **STRUMENTI DI VALUTAZIONE**

La scheda di valutazione si compone di diverse sezioni.

1. sezione **anagrafica**, in cui vengono riportati i dati identificativi del valutatore finale, e del valutato;
2. sezione **performance comportamentale** e vi sono riportate la scala di valutazione, le aree comportamentali, la descrizione dei comportamenti organizzativi, la valutazione espressa, eventuali annotazioni e identifica il responsabile di questa sezione (valutatore finale o intermedio se presente).
3. sezione **performance organizzativa** e può essere costituita da fino a due dei seguenti contributi:
  - contributo 1: risultati della UO di appartenenza (obiettivi operativi) nel quale sono descritti gli obiettivi operativi e/o le attività correnti assegnate alla struttura di appartenenza del valutato, il peso, gli indicatori individuati in fase di definizione, la misurazione e il risultato per ogni singolo obiettivo e come valore complessivo;

- contributo 2: customer satisfaction GP in cui è descritto l'obiettivo, se presente, con la relativa misurazione, e il peso;

Le misurazioni dei contributi della performance organizzativa sono l'esito diretto del ciclo della gestione della performance delle diverse strutture d'Ateneo. Tali informazioni, sono visualizzabili ma non sono modificabili.

4. sezione **performance complessiva** che riporta il risultato delle diverse componenti della performance individuale, ponderato in base al ruolo e l'esito della valutazione complessiva, eventuali annotazioni del valutato e del valutatore e la data di svolgimento del colloquio di restituzione.

Si specifica che è in fase di progettazione e implementazione la piattaforma informatizzata a supporto della procedura e che eventuali modifiche o integrazioni al processo e/o agli strumenti saranno recepiti nel SMVP 2027.

## ESITO DELLA VALUTAZIONE INDIVIDUALE

La valutazione della sezione performance comportamentale si considera positiva con un punteggio (media) pari o superiore a 3. Il punteggio espresso sulla scala di valutazione da 1 a 5 è riparametrato in centesimi.

Il risultato complessivo della valutazione individuale si ottiene dalla seguente formula:

$$Valut\ compl = \frac{(Mcomp * PesoComp) + (RisultPo * PesoPo) + (CS_{GP} * PesoCS)}{100}$$

Sigla	Descrizione
<b>Mcomp</b>	Media aritmetica della valutazione delle aree comportamentali in centesimi
<b>PesoComp</b>	Peso della componente individuale (90%)
<b>RisultPO</b>	Risultato della performance organizzativa – risultati degli obiettivi operativi/attività della uo di appartenenza
<b>PesoPO</b>	Peso della componente organizzativa (8%)
<b>CS<sub>GP</sub></b>	Risultato della performance organizzativa - <i>Customer Satisfaction GP</i>
<b>PesoCS</b>	Peso della componente CS (2%)

La valutazione complessiva è considerata positiva con un punteggio complessivo maggiore o uguale a 54/100.

L'esito della valutazione individuale può concorrere per tutte le finalità previste dalla normativa e dalla regolamentazione di Ateneo (es. Progressioni economiche all'interno delle aree – ex PEO, Progressioni tra le Aree -PEV) secondo i principi specificati nelle rispettive discipline.

Per l'anno 2026, gli esiti della valutazione individuale saranno limitati al risultato della sezione performance comportamentale, nelle more della definizione anche con le parti sindacali di risorse e conseguenti incentivi legati alla valutazione individuale.

Il *fac-simile* della scheda di valutazione del personale delle Aree è riportato in Appendice - Strumenti di valutazione.

## **MONITORAGGIO E OSSERVABILITÀ DELLA PRESTAZIONE**

L'Ufficio preposto curerà il monitoraggio degli assetti valutativi ed eventuali modifiche che impattano sul processo valutativo, oltre a curare la comunicazione ai valutatori degli adempimenti necessari riguardo le valutazioni che dovrà esprimere.

La valutazione del personale è effettuata se nel corso del periodo di riferimento il personale è stato in servizio per almeno due mesi (42 giorni anche non continuativi).

In assenza del periodo minimo previsto di presenza effettiva in servizio, il dipendente non è valutabile.

Il periodo minimo di presenza effettiva in servizio è fissato a 1 giorno qualora le assenze dal servizio, per un periodo superiore a 10 mesi nell'anno (per cui il dipendente non raggiunge 42 giorni di servizio per l'anno di riferimento), siano imputabili maternità/paternità ai sensi del D.lgs. 151/2001 o a grave patologia, ai sensi dell'art. 35 comma 14 del CCNL del 16.10.2008 o ad infortunio sul lavoro riconosciuto dall'INAIL.

In questi casi la valutazione è considerata positiva d'ufficio ed è parificata ad un punteggio pari a 3, per tutti gli utilizzi previsti.

Eventuali casi di mancata osservabilità da parte del valutatore, in cui il valutato abbia comunque diritto alla valutazione ed alla partecipazione alle procedure correlate, verranno gestiti con orientamento alla maggiore tutela del valutato.

#### 4.6 La valutazione del personale Collaboratore ed Esperto Linguistico - CEL



**Figura 14: Fonti informative per la valutazione del personale Collaboratore ed Esperto Linguistico - CEL**

In linea con quanto previsto nel Regolamento del Centro Linguistico di Ateneo (CLA) la valutazione della prestazione professionale del personale Collaboratore ed Esperto Linguistico (d’ora in avanti CEL) è effettuata dal Direttore del Centro Linguistico di Ateneo (d’ora in poi CLA), con il supporto dei valutatori intermedi.

Il Direttore del CLA, in qualità di Valutatore finale, garantisce la correttezza della procedura valutativa, l’espressione da parte dei valutatori intermedi della valutazione attraverso criteri omogenei e nelle tempistiche previste.

I valutatori intermedi sono individuati nei **Coordinatori didattici**<sup>6</sup> per i CEL che svolgono attività didattica presso le sezioni del CLA, e nei **Responsabili didattici** per i CEL che svolgono attività didattica presso i Dipartimenti, ovvero i/le docenti di lingua in carica al momento di avvio della valutazione, a cui fa riferimento il singolo CEL e che impartisce, come previsto dal Regolamento CEL di Ateneo, le direttive metodologiche e didattiche a cui il CEL deve attenersi nello svolgimento delle attività attribuitegli.

Nel caso di personale CEL che svolge attività a supporto di più strutture, ai fini della valutazione sarà il Direttore del CLA ad individuare il Coordinatore didattico/Responsabile didattico prevalente e a comunicarlo all’ufficio competente. La valutazione sarà espressa unicamente dal responsabile individuato come prevalente eventualmente sentito anche il/i responsabili delle altre unità presso cui il CEL presta supporto.

La valutazione si applica al personale CEL deputato a collaborare allo svolgimento delle attività connesse all’apprendimento delle lingue e al supporto delle attività didattiche ad esse collegate.

<sup>6</sup> Come da regolamento del CLA art. 5 co. 1 “Direttore individua, tra i docenti del Consiglio: - un Coordinatore Didattico per l’insegnamento della lingua italiana, che opera sulle due Sezioni, di Bologna e della Romagna; - un Coordinatore Didattico per l’insegnamento delle lingue straniere che opera sulla Sezione di Bologna; - un Coordinatore Didattico per l’insegnamento delle lingue straniere che opera sulla Sezione della Romagna.”

La valutazione è:

- finalizzata al riconoscimento su base annuale della produttività individuale, pari al 20% dell'avanzamento economico spettante con cadenza annuale per anzianità di servizio;
- utile per migliorare la prestazione individuale offerta dai CEL, laddove necessario, attraverso suggerimenti specifici offerti dal responsabile che coordina la loro attività ed esprime la valutazione stessa.

## OGGETTO DI VALUTAZIONE

La performance individuale del personale CEL è declinata in termini di conformità delle attività svolte nell'anno accademico concluso, rispetto ai compiti e responsabilità previsti dal Regolamento CEL.

Le attività svolte dal personale CEL, come previsto dal relativo Regolamento, devono essere riportate in un registro dedicato che deve essere vistato dal Responsabile Didattico, o dal Coordinatore Didattico, quale certificazione della conformità delle attività svolte rispetto alle attività assegnate e previste dal Regolamento.

Inoltre, lo stesso regolamento prevede una precisa definizione delle quote del monte ore annuo da destinare alle varie attività. Nello specifico, di norma almeno un terzo del monte ore annuo e non oltre il 40% dello stesso, deve essere destinato alle attività di cui alle lettere a) e b) e non meno del 40% del monte ore annuo alle attività di cui alle lettere dalla c) alla l) e, limitatamente ai progetti istituzionali d'ateneo, alla lettera m).

## FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

Il processo di valutazione del personale CEL è riassunto nella figura 15, di seguito riportata:

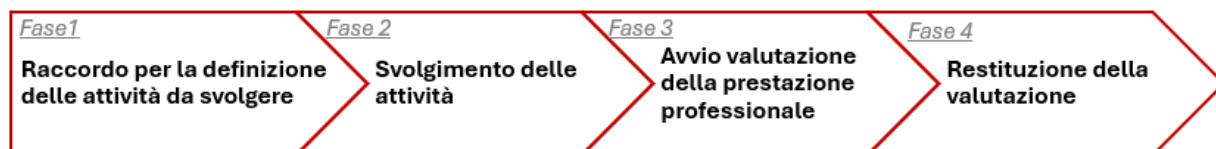


Figura 15: Fasi del processo di misurazione e valutazione della prestazione professionale del personale CEL

### FASE 1 – Raccordo per la definizione delle attività da svolgere

Il personale CEL concorda con il rispettivo Coordinatore/Responsabile Didattico, le attività da svolgere come previsto dal Regolamento CEL di Ateneo, attenendosi nello svolgimento delle attività alle direttive metodologiche e didattiche attribuitegli, in raccordo anche con il Direttore del CLA.

### FASE 2 – Svolgimento delle attività

Durante lo svolgimento delle attività nel corso dell'anno accademico, le attività effettivamente svolte dal personale CEL sono riportate in un apposito registro. Eventuali scostamenti dalle attività concordate e dalle direttive attribuite devono essere puntualmente comunicati.

### FASE 3 – Valutazione delle prestazioni

Al termine dell'anno accademico, è avviata la valutazione della prestazione professionale.

La valutazione viene espressa dal Direttore del CLA coadiuvato dal Coordinatore/Responsabile Didattico, sulla base di quanto riportato nel registro delle attività del singolo CEL.

#### **FASE 4 – Restituzione della valutazione**

L'esito della valutazione deve essere comunicato al singolo CEL. La restituzione può essere effettuata anche dal Coordinatore/Responsabile Didattico, entro il termine indicato dagli uffici competenti.

#### **STRUMENTI DI VALUTAZIONE**

In ragione del fatto che la valutazione fa riferimento alla conformità dell'operato del CEL rispetto ai compiti e attività previsti dallo specifico Regolamento di Ateneo, la scheda è costituita di una sezione anagrafica e corredata:

- di una tabella riepilogativa dei compiti ed attività previste dall'art. 2 comma 1 del Regolamento CEL;
- di una sezione che attesta il rispetto delle indicazioni fornite dall'art. 2 comma 3 del Regolamento CEL riguardo alla suddivisione del monte ore annuo di servizio del CEL tra specifiche attività.

Tali sezioni della scheda garantiscono che il valutato abbia preventivamente chiari i requisiti che la sua prestazione deve soddisfare.

La scala di valutazione a cui fare riferimento prevede quattro livelli di conformità della prestazione rispetto ai compiti e attività previste dal Regolamento CEL:

- del tutto conformi;
- in buona parte conformi;
- in minima parte conformi;
- per niente conformi.

Si considerano valutazione positiva i livelli "del tutto conformi" e "in buona parte conformi".

Il *fac-simile* della scheda di valutazione del Personale Collaboratore ed Esperto linguistico è riportato in Appendice - Strumenti di valutazione.

## 5. EVOLUZIONE DEL SISTEMA

Con l'aggiornamento del Sistema per il 2026, l'Amministrazione continua il percorso di progressivo recepimento delle indicazioni del NdV contenute nel *Documento di validazione della Relazione sulla performance dell'Università di Bologna* del 27 giugno 2019, riprese successivamente nei *Documenti di validazione della Relazione sulla performance dell'Università di Bologna* rispettivamente del 30 giugno 2020, del 29 giugno 2021, del 29 giugno 2022, del 28 giugno 2023, del 27 giugno 2024 e del 27 giugno 2025.

Nel corso del 2026, si lavorerà per consolidare l'integrazione della performance organizzativa nella valutazione individuale e del relativo impatto sull'indennità di risultato per il personale con incarico, con particolare riferimento alla previsione della verifica dei risultati conseguiti dai funzionari con posizione organizzativa e professionale (art. 87 co. 2 del CCNL);

Durante il 2026, al fine di accompagnare con gradualità l'introduzione della componente di performance organizzativa nella valutazione individuale per il personale delle Aree al quale non è stato attribuito un incarico di responsabilità, l'introduzione della componente di performance organizzativa rappresenterà un'estensione a tutto l'Ateneo della sperimentazione su cinque strutture condotta nel 2025.

Pertanto, l'esito della valutazione individuale, per questa categoria di valutati, sarà limitato al risultato della sezione performance comportamentale, nelle more della definizione anche con le parti sindacali di risorse e conseguenti incentivi legati alla valutazione individuale.

Infine, con il consolidamento del modello delle competenze trasversali per il personale tecnico amministrativo sarà oggetto di verifica la modalità di implementazione del modello nella valutazione individuale, ad esempio con aggiornamento delle aree comportamentali oggetto di valutazione.

Con riferimento alla performance organizzativa, nel corso del 2026, si lavorerà con riferimento al più ampio sistema di controllo di gestione a supporto della misurazione della performance, allo sviluppo di una base informativa significativa per la pianificazione, la programmazione e la gestione.

## **6. LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE**

### ***Personale tecnico - amministrativo (non dirigente) e Collaboratore ed Esperto Linguistico (CEL)***

Nell'ambito dei sistemi di valutazione del Personale tecnico - amministrativo (non dirigente) e Collaboratore ed Esperto Linguistico (CEL) è previsto un soggetto terzo rispetto alla valutazione denominato Commissione di Garanzia, quale punto di riferimento in caso di controversie relative alla corretta applicazione dei criteri definiti dal sistema di valutazione di Ateneo.

La Commissione di Garanzia è costituita con disposizione dirigenziale da parte del Direttore generale che ne disciplina compiti e composizione.

### ***Direttore generale e Personale dirigente***

Per i dirigenti, anche di I livello, non è prevista una procedura conciliativa come quella per il personale tecnico amministrativo. Pertanto, si riporta di seguito la procedura da seguire prima di adottare una delle sanzioni<sup>7</sup> previste in caso di valutazione negativa.

In caso di accertata responsabilità dirigenziale, i provvedimenti di mancato rinnovo, di revoca dell'incarico dirigenziale o di risoluzione del rapporto di lavoro possono essere adottati dopo aver sentito, con parere vincolante, il Comitato dei Garanti, costituito con apposito Decreto Rettorale.

Qualora la responsabilità sia particolarmente grave e tale da costituire giusta causa di recesso, prima di procedere a una formalizzazione, si procede con la contestazione per iscritto dell'addebito e con la convocazione del dirigente, per essere sentito a sua difesa.

---

<sup>7</sup> Rispetto alle sanzioni, si applica quanto previsto dagli artt. 19 e 21 del D.Lgs 165/2001 e dal CCNL vigente relativo al personale dell'Area VII (Dirigenza delle Università e delle Istituzioni ed Enti di ricerca e sperimentazione).

## INDICE DELLE FIGURE

Figura 1: Ciclo di programmazione e controllo .....	10
Figura 2: Fasi, soggetti, documenti e tempi del sistema di valutazione .....	15
Figura 3: Fonti informative per la valutazione individuale del Direttore generale .....	23
Figura 4: Fasi del processo di misurazione e valutazione della performance del Direttore generale .....	24
Figura 5: Fonti informative per la valutazione individuale dei Dirigenti .....	26
Figura 6: Fasi del sistema di misurazione e valutazione della performance dei Dirigenti .....	29
Figura 7: Articolazione dell'indennità di risultato .....	31
Figura 8: Fonti informative per la valutazione dei risultati del personale TA con incarico di secondo livello .....	31
Figura 9: Fasi del processo di misurazione e valutazione della performance del personale con incarico di secondo livello – elevate professionalità e funzionario .....	33
Figura 10: Fonti informative per la valutazione individuale del personale TA con incarico di terzo livello .....	37
Figura 11: Fasi del processo di misurazione e valutazione della performance del personale con incarico di terzo livello - funzionario.....	39
Figura 12: Fonti informative per la valutazione individuale del personale tecnico amministrativo .....	42
Figura 13: Fasi del processo di valutazione del personale tecnico-amministrativo .....	44
Figura 14: Fonti informative per la valutazione del personale Collaboratore ed Esperto Linguistico - CEL .....	48
Figura 15: Fasi del processo di misurazione e valutazione della prestazione professionale del personale CEL .....	49

## GLOSSARIO

**PERFORMANCE:** contributo che i diversi soggetti dell'Ateneo (amministrazione/organizzazione) apportano attraverso le proprie azioni al raggiungimento degli obiettivi condivisi e alla soddisfazione dei bisogni dell'organizzazione.

**PERFORMANCE ORGANIZZATIVA:** risultato raggiunto dalla struttura, si articola in performance organizzativa di Ateneo e in performance organizzativa di struttura.

**PERFORMANCE INDIVIDUALE:** contributo fornito dal singolo individuo in conformità con la strategia dell'Ateneo.

**OBIETTIVI STRATEGICI:** si riferiscono a orizzonti temporali pluriennali e si compongono di obiettivi individuati per gli ambiti di Didattica e comunità studentesca, Ricerca, Persone e Società del Piano Strategico e di obiettivi riconducibili al Piano Direzionale.

**LINEE DI INDIRIZZO:** definiscono gli ambiti di priorità definiti dal Consiglio di amministrazione su proposta del Magnifico Rettore.

**OBIETTIVI OPERATIVI DELLE AREE DIRIGENZIALI:** sono assegnati annualmente ai singoli dirigenti da parte del Direttore generale. Costituiscono obiettivi di performance organizzativa riconducibili alla singola Area.

**INDICATORI:** sono strumenti misurazione degli obiettivi assegnati. Il set di indicatori deve essere caratterizzato da *precisione o significatività, completezza, tempestività e misurabilità*.

**TARGET:** valore atteso che l'indicatore deve assumere affinché si consegua il risultato ipotizzato nell'ambito degli obiettivi definiti.

**AREA:** struttura che ha come responsabile un Dirigente.

## APPENDICE – Riferimenti normativi

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è il documento programmatico con cui le amministrazioni pubbliche definiscono le modalità di misurazione e valutazione delle performance, secondo le prescrizioni del D.lgs. 150/2009 e delle successive modifiche, nonché delibere della CIVIT/ANAC e, per il sistema universitario, dell'ANVUR. A partire dalla seconda metà del 2013, le competenze relative alla Performance per le Università sono passate all'ANVUR, che ha emanato a luglio 2015 le Linee guida per la gestione integrata del ciclo della Performance delle Università statali italiane, cui si ispira il presente documento.

Infine, il D.lgs. 97/2017 ha introdotto ulteriori novità che sono state prese in considerazione nell'aggiornamento del Sistema.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione dell'Università di Bologna è stato inoltre aggiornato in considerazione della c.d. Riforma Madia (D.lgs. 74/2017) che ha modificato il D.lgs. 150/2009, e del nuovo Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro siglato il 18.01.2024.

È utile ricordare anche le disposizioni introdotte dall'art. 6 del D.L. 80/2021 (adozione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione - PIAO) e del successivo D.P.R. 24 giugno 2022 n. 81 che, pur non applicandosi esplicitamente al SMVP, hanno in ogni caso un impatto sullo stesso.

Per la valutazione dei dirigenti si tengono in considerazione le disposizioni del Decreto legislativo n. 13/2023, convertito con Legge n. 41/2023.

Si riportano i principali riferimenti normativi che impattano nella definizione del sistema:

- 1) D.lgs. 150/2009 (c.d. Riforma Brunetta);
- 2) L. 240/2010 (c.d. Riforma Gelmini);
- 3) D.lgs. 74/2017 (c.d. Riforma Madia).

Nella definizione del Sistema, si è tenuto conto anche delle indicazioni, fornite da:

- 1) Dipartimento della Funzione Pubblica:
  - circolare n. 1/2011, che chiarisce che “risultano pienamente operativi ed attuabili tutti gli strumenti finalizzati a premiare il merito e la professionalità”, nonché le altre disposizioni del D.lgs. 150/2009, nei termini dallo stesso previsti secondo le indicazioni operative fornite con la circolare del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 7/2010;
  - circolare n. 2/2017, che definisce come la misurazione della performance organizzativa sia riferita a tre diverse unità di analisi, tra cui l'amministrazione nel suo complesso, le singole unità organizzative della amministrazione e i processi e i progetti, dove *“l'analisi per processi consente di individuare indicatori di performance trasversali legati all'utente finale e di individuare, attraverso le attività, i contributi più specifici delle singole unità organizzative”*;
  - circolare n. 5/2019, che chiarisce come prestare attenzione al processo di valutazione individuale, collocandolo correttamente nell'ambito degli strumenti di gestione e sviluppo del capitale umano, è funzionale al miglioramento della qualità complessiva delle prestazioni e dei servizi resi dalle amministrazioni pubbliche, il quale rappresenta la principale finalità dell'intero ciclo di gestione della performance.

- direttiva “*Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale*” pubblicata a novembre 2023 e direttiva sulla *Formazione* pubblicata a gennaio 2024;
- direttiva “*Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti*”, pubblicata il 16 gennaio 2025.

## 2) CIVIT:

- delibera n. 9/2010, che specifica che le Università non sono tenute a istituire gli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV) perché l’attività di valutazione continuerà ad essere svolta dai Nuclei di Valutazione e che le Università sono chiamate a svolgere procedure di valutazione delle strutture e del personale in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, al fine di promuovere, anche attraverso l’utilizzo di sistemi premianti selettivi, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale;
- delibera n. 88/2010, che definisce il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance come il documento dove le amministrazioni pubbliche esplicitano le caratteristiche del modello complessivo di funzionamento alla base dei sistemi di misurazione e valutazione;
- delibera n. 89/2010, recante indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (soprattutto organizzativa);
- delibera n. 104/2010, che definisce modalità e tempi di adozione del Sistema di misurazione e valutazione, ne esplicita i principi di riferimento e suggerisce una possibile articolazione dei contenuti;
- delibera n. 114/2010, che fornisce indicazioni applicative ai fini dell’adozione del Sistema di misurazione e valutazione, indicandone i requisiti minimi relativi ai sistemi di misurazione della performance individuale e richiamando quelli di misurazione e valutazione della performance organizzativa anche alla luce dei documenti trasmessi dai vari OIV alla CIVIT;
- delibera n. 4/2012 e n. 23/2013, che forniscono le Linee guida rispetto agli adempimenti di monitoraggio da parte degli OIV e alla Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, come previsto dall’art. 14, comma 4, lettera a) del D.lgs. 150/2009);

## 3) ANVUR:

- Linee guida 2015 per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali e degli enti pubblici di ricerca italiani, che introducono il Piano Integrato come documento di sintesi dei diversi documenti strategici su performance, trasparenza e anticorruzione, e forniscono specifiche indicazioni sulla gestione del ciclo della performance presso le Università statali in un’ottica di maggiore integrazione con la programmazione economico-finanziaria e le politiche e strumenti di anticorruzione e trasparenza;

- Linee guida 2019 per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane, le quali citando il D.lgs. 74/2017 che modifica il D.lgs. 150/2009, determina come il Sistema venga aggiornato al fine di contenere *“le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio”*;
- Oltre alle Linee guida, sono tenuti in considerazione anche i Feedback al Piano integrato prodotti dall’ANVUR rispetto alle osservazioni sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance;
- la Nota di indirizzo per gestione ciclo performance 2018-2020 pubblicata da ANVUR il 20.12.2017, che integra le Linee guida 2015 a seguito della Riforma Madia puntualizzando gli indirizzi per l’anno 2018 rispetto alle principali novità introdotte dalla Riforma stessa, a partire da alcuni aspetti salienti già trattati nella sua nota del 03.07.2017. La Nota richiama l’ingresso di cittadini e utenti tra i soggetti protagonisti della valutazione, come espresso dal nuovo art. 19 *bis* del D.lgs. 74/2017;
- modello di accreditamento periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio universitari (Modello AVA3) di ANVUR sulla base del Decreto Ministeriale n. 1154 del 14.10.2021;

4) Presidente del Consiglio dei Ministri:

- direttiva n. 3 emanata il 1 giugno 2017 recante *“Indirizzi per l’attuazione dei commi 1 e 2 dell’art. 14 della L. 124/2015 e Linee guida contenenti regole inerenti all’organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti”* che auspica l’adeguamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance per verificare l’impatto sull’efficacia e sull’efficienza dell’azione amministrativa, nonché sulla qualità dei servizi erogati, delle misure organizzative adottate in tema di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, anche coinvolgendo i cittadini.

Il Sistema adottato tiene conto anche delle peculiarità derivanti dal contesto contrattuale e organizzativo:

- 1) il Contratto Collettivo Nazionale di lavoro del personale dirigente dell’Area Istruzione e Ricerca triennio 2019-2021, siglato in data 7 agosto 2024;
- 2) il vigente Contratto Collettivo Integrativo di Lavoro del personale dirigenziale;
- 3) il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro siglato il 18 gennaio 2024 per il personale tecnico amministrativo del comparto 'Istruzione e ricerca' relativo al triennio 2019/2021, che conferma alcune parti normate dal precedente CCNL del 19.04.2018 e prevede nuove direttive riguardanti i seguenti aspetti: nuovo sistema di classificazione del personale TA (art. 85), progressioni tra le aree – PEV (art. 89), progressioni tra le aree - PEV «transitorie» (art. 92), progressioni economiche all’interno delle aree – PEO (art. 86), posizioni organizzative e professionali (art. 87), incarichi al personale dell’area EP (art. 88), indennità di specifiche responsabilità (art. 117), risorse per la valorizzazione del personale TA (art. 116), lavoro a distanza (SW e TL) (Titolo III);
- 4) il vigente Contratto Collettivo Integrativo di Lavoro per il personale tecnico amministrativo dell’Alma Mater Studiorum;

- 5) il Contratto Collettivo Integrativo relativo al trattamento economico integrativo dei collaboratori ed esperti linguistici di Ateneo – C.E.L. 2017-2018.

## APPENDICE - Strumenti di valutazione

### 1. Comportamenti organizzativi

Tabella 1 – Capacità manageriali e comportamenti organizzativi – aree di valutazione per Direttore generale e Dirigenti

#### **AREA COGNITIVA**

##### **1) Soluzione dei problemi**

Individuare tempestivamente i problemi, anche complessi, analizzando in modo critico e ampio dati e informazioni, per focalizzare le questioni più rilevanti, così da identificare soluzioni efficaci, coerenti con il contesto di riferimento.

Indicatori:

- Distingue gli elementi centrali del problema da quelli secondari, tenendo in considerazione diverse fonti di dati o informazioni contrastanti.
- Identifica ed anticipa le criticità, cogliendo gli aspetti su cui intervenire e individuando le priorità d'azione.
- Nell'analisi del problema e dei suoi diversi gradi di priorità, ricorre alle competenze di *problem solving* dei collaboratori, per un efficace presidio della complessità.
- Propone soluzioni efficaci, coerenti con il contesto di riferimento e le strategie dell'Ateneo.

##### **2) Visione strategica**

Leggere le situazioni e i contesti immaginando i possibili scenari prospettici e ipotizzando i loro impatti nel medio e lungo termine, così da delineare obiettivi e strategie da perseguire che siano realizzabili e in grado di anticipare le evoluzioni future non solo della propria area, ma del più ampio «sistema Ateneo».

Indicatori:

- Analizza le situazioni organizzative, ipotizzando sviluppi futuri.
- Delinea obiettivi e strategie realistici e coerenti con lo scenario in evoluzione non solo della propria area, ma anche del più ampio contesto organizzativo.
- Valuta gli effetti nel medio-lungo periodo delle diverse linee di azione.
- Anticipa le possibili criticità e opportunità che potranno emergere in futuro.

#### **AREA MANAGERIALE**

##### **3) Sviluppo dei collaboratori**

Riconoscere i bisogni e valorizzare le differenti caratteristiche, risorse e contributi dei collaboratori, favorendone la crescita, l'apprendimento e la motivazione attraverso la valutazione, il feedback, il riconoscimento e la delega, nel rispetto dei principi di trasparenza ed equità organizzativa.

Indicatori:

- Riconosce e valorizza le specificità dei collaboratori, sia in termini di competenze professionali sia di caratteristiche personali.
- Delega attività e responsabilità al fine di favorire l'autonomia e la capacità decisionale.
- Promuove lo sviluppo e sostiene la motivazione dei collaboratori attraverso il coinvolgimento, l'ascolto attivo, il feedback e l'esempio valoriale.
- Gestisce i collaboratori con trasparenza ed equità.

#### **4) Guida del gruppo**

Coordinare il gruppo per il raggiungimento degli obiettivi, trasferendo valori e strategie organizzative, promuovendo il coinvolgimento nelle decisioni, facilitando lo scambio di informazioni ed il lavoro di squadra, attraverso una leadership partecipativa.

Indicatori:

- Trasferisce i valori del lavoro pubblico e dell'Ateneo per favorire i comportamenti di squadra e il senso di appartenenza.
- Pianifica le attività del gruppo in funzione delle strategie e degli obiettivi organizzativi più generali.
- Coordina le attività del gruppo, definendo in modo chiaro i processi presidiati, i ruoli, le strategie e le modalità di lavoro.
- Promuove la coesione, facilita la condivisione di informazioni e di emozioni positive nel gruppo, attraverso uno stile di leadership partecipativo, integrando e valorizzando le competenze e le differenze.

#### **5) Promozione del cambiamento**

Accogliere positivamente i cambiamenti, favorendo e stimolando l'introduzione di modalità nuove di gestione di processi, attività e servizi, in una logica di miglioramento continuo e incoraggiando gli altri a vivere il cambiamento come un'opportunità.

Indicatori:

- Coglie il cambiamento come elemento positivo del lavoro e ne trasmette il valore.
- Supporta l'adozione di nuove procedure e strumenti di lavoro (anche tecnologici), utili al miglioramento continuo dei servizi forniti alla collettività.
- Individua modalità migliorative dei processi, mettendo in discussione i modi consueti di fare le cose.
- Stimola l'adozione di iniziative attente alla qualità dei servizi e al loro monitoraggio continuo.

### **AREA REALIZZATIVA**

#### **6) Decisione responsabile**

Riconoscere gli elementi controversi di una decisione e gli aspetti potenzialmente critici anche per l'amministrazione e l'interesse pubblico, scegliere tra le differenti opzioni con consapevolezza e tempestività, anche in condizioni di incertezza, complessità, o carenza di informazioni, valutando pro e contro e combinando il rispetto dei vincoli con la finalizzazione

della decisione. Assumere la responsabilità delle decisioni e delle azioni proprie e dei collaboratori (accountability).

Indicatori:

- Individua gli elementi di rischio e attenzione, per l'organizzazione e per la collettività, connessi alla presa di decisione.
- Sceglie, in modo ponderato e consapevole, tra le possibili alternative, la soluzione maggiormente percorribile, tenendo conto degli impatti della decisione e dei vincoli presenti, con consapevolezza del contesto, delle risorse disponibili (economico-finanziarie, umane, strumentali, temporali) e del valore pubblico generato.
- Prende le decisioni con determinazione, utilizzando efficacemente il tempo a disposizione anche in contesti incerti, complessi.
- Si fa carico in prima persona delle responsabilità connesse alle decisioni e alle azioni proprie e dei collaboratori, anche in caso di errori.

## **AREA RELAZIONALE**

### **7) Gestione delle relazioni interne ed esterne**

Gestire reti di relazioni complesse comunicando efficacemente con i diversi interlocutori interni - anche in una logica di interfunzionalità - o esterni all'organizzazione - inclusi quelli istituzionali - cogliendone le esigenze, costruendo relazioni positive, aprendo spazi di confronto e mediazione per raggiungere un accordo o una soluzione condivisa.

Indicatori:

- Individua i corretti stakeholder, interni ed esterni, e attiva canali di comunicazione appropriati e utili al conseguimento dei risultati.
- Instaura relazioni professionali, verticali ed interfunzionali, basate sulla fiducia e sulla collaborazione gestendo in modo generativo eventuali conflittualità, al fine di perseguire gli obiettivi attesi.
- Accoglie e stimola l'individuazione di soluzioni vantaggiose e tali da mediare le differenti attese, per il conseguimento di risultati utili non solo alla propria struttura, ma al «Sistema Ateneo»
- Affronta direttamente divergenze di opinioni e tensioni, bilanciando fermezza e apertura, con attenzione alle dinamiche del contesto organizzativo.

### **8) Orientamento alla qualità del servizio**

Riconoscere le esigenze dei clienti/utenti interni ed esterni e adoperarsi per rispondervi al meglio adottando azioni mirate all'ascolto e all'individuazione dei bisogni, al monitoraggio della qualità percepita e identificando le priorità di intervento per il miglioramento dei servizi e dei processi che ne sostengono l'erogazione.

Indicatori:

- Identifica le necessità di clienti/utenti interni ed esterni.
- Si adopera per delineare soluzioni adeguate alle esigenze rilevate, in coerenza con il contesto e i bisogni degli stakeholder.

- Programma azioni volte al monitoraggio della qualità dei servizi e della soddisfazione percepita dai clienti/utenti.
- Individua iniziative utili al miglioramento continuo dei processi di erogazione dei servizi.

#### **AREA SELF-MANAGEMENT**

##### **9) Tenuta emotiva**

Rispondere alle situazioni lavorative di pressione, difficoltà, conflitto, crisi o incertezza con spirito costruttivo, calma e lucidità, mantenendo inalterata la qualità della prestazione. Riconoscere l'impatto sulla vita lavorativa delle emozioni, proprie e degli altri, e attivare le risorse interne necessarie per far fronte alle criticità.

Indicatori:

- Davanti a situazioni incerte o sfidanti resta lucido/a e calmo/a.
- Mantiene una prestazione invariata anche quando si trova a lavorare sotto pressione o in situazioni di urgenza.
- Comprende l'impatto delle emozioni, proprie e altrui, sullo svolgimento delle attività.
- Affronta le situazioni di crisi o i conflitti reagendo costruttivamente alle difficoltà e facendone occasione di apprendimento e auto-sviluppo.

**Tabella 2 – Comportamenti organizzativi (definizione generale e indicatori descrittivi comportamentali), per personale con incarico di secondo livello**

#### **COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI COMUNI**

##### **1. Orientamento ai risultati**

Tendere a lavorare sempre meglio e a garantire un impegno e uno sforzo adeguati, facendo fronte a carichi di lavoro coerenti alla natura dei risultati da conseguire nell'ambito delle proprie attività di lavoro.

- Ha indirizzato costantemente la propria attività verso le responsabilità/obiettivi assegnati mostrando attenzione al risultato.
- Ha ridefinito le azioni da intraprendere per raggiungere i risultati prefissati.
- Ha perseguito gli obiettivi anche in situazioni di incertezza e rischio (informazioni poco chiare e definite).

##### **2. Programmazione e organizzazione**

Definire e ridefinire costantemente l'ottimale piano delle azioni in relazione alle risorse disponibili e agli obiettivi di risultato oltre che alle condizioni di variabilità del contesto.

- Ha riconosciuto con chiarezza il livello di priorità delle azioni da realizzare.
- Ha fissato con chiarezza i programmi di lavoro tenendo conto dei contributi che possono fornire gli altri per ottenere i risultati attesi.
- Ha monitorato l'andamento delle attività apportando modifiche ai piani e programmi in caso di necessità, al fine di garantire il risultato o la qualità del servizio atteso.

### **3. Attenzione a procedure, regole e vincoli di Ateneo**

Prestare attenzione e promuovere l'aderenza alle regole e ai vincoli dell'organizzazione nell'ottica della qualità del servizio, tenendo in considerazione le norme di riferimento e applicando in maniera adeguata ed efficace le procedure nell'ambito delle proprie attività di lavoro.

- Ha rispettato i vincoli procedurali e/o organizzativi e le scadenze nell'ottica della qualità del servizio.
- Ha diffuso l'interpretazione e l'applicazione di procedure e regole necessarie senza introdurre formalismi non richiesti o non necessari.
- Si è attivato per ricercare informazioni al fine di comprendere e applicare in maniera appropriata procedure e regole.

## **COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DIVERSIFICATI PER TIPOLOGIA DI INCARICO**

### **4. Gestione e sviluppo dei collaboratori (per responsabili di Unità Organizzativa)**

Generare un clima organizzativo favorevole e partecipativo tra i propri collaboratori, orientarli verso i risultati da conseguire facendo attenzione alla motivazione e facilitando il senso di appartenenza all'interno della struttura.

- Ha riconosciuto e valorizzato le competenze dei propri collaboratori, motivandoli e assegnando in maniera appropriata compiti e attività.
- Ha fornito ai propri collaboratori feed-back sul lavoro svolto.
- Si è interessato allo sviluppo e all'aggiornamento dei collaboratori anche suggerendo alcune modalità di crescita professionale.

### **5. Leadership professionale (per "professional")**

Rappresentare un punto di riferimento nel proprio ambito professionale nei confronti di colleghi, utenti o altri interlocutori, contribuendo attraverso la propria competenza e specializzazione alla corretta realizzazione degli obiettivi istituzionali d'Ateneo.

- Ha elaborato e proposto soluzioni di alto contenuto tecnico e professionale tenendo conto delle esigenze degli interlocutori e/o dell'Amministrazione.
- Ha supportato il processo decisionale di altre persone sulla base dell'autorevolezza dovuta alla propria competenza tecnico-professionale.

Ha acquisito il consenso dei propri interlocutori grazie sia alle conoscenze professionali sia alle capacità riconosciute.

## **COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI ANALOGHI A QUELLI OSSERVATI PER IL RESTANTE PERSONALE MA DECLINATI CON RIFERIMENTO ALLE RICHIESTE DELL'INCARICO**

### **6. Innovazione e miglioramento (riconducibile alla "capacità di proporre soluzioni innovative")**

Rielaborare e combinare in maniera originale idee e concetti appresi in contesti differenti per promuovere innovazioni e/o miglioramenti nei processi e negli approcci adottati nel lavoro quotidiano.

- Ha elaborato nuove idee, concetti, metodologie o ha rielaborato e combinato in maniera innovativa ed efficace idee e approcci al lavoro già esistenti per far fronte a situazioni critiche e/o nuove.
- Ha individuato e proposto o ha promosso modalità di lavoro che si distaccano dall'esperienza consolidata e che conducono all'individuazione di soluzioni innovative ai fini di ottimizzare e migliorare la qualità dei servizi.
- Ha accolto e valorizzato i contributi innovativi provenienti dal confronto con altri.

### **7. Collaborazione (riconducibile al “grado di coinvolgimento nei processi lavorativi”)**

Interagire efficacemente con altri condividendo risorse e informazioni, utilizzare le proprie risorse per raggiungere risultati attesi condivisi o fornire supporto raggiungimento dei risultati attesi di altri ruoli.

- Ha interagito efficacemente con altri favorendo il confronto e il dialogo costruttivo tra persone ed esperienze, conoscenze e professionalità diverse e agevolando la costruzione di un clima di lavoro positivo.
- Ha favorito la condivisione di informazioni e risorse per fronteggiare i problemi lavorativi tra diverse persone (della medesima UO o di altre UO), anche al fine di individuare soluzioni condivise.
- Ha utilizzato le proprie risorse per raggiungere risultati attesi condivisi con altri responsabili o ha fornito supporto per il raggiungimento dei risultati attesi di colleghi, docenti e ricercatori.

### **8. Orientamento all'utente (riconducibile all'“attenzione alle esigenze dell'utenza”)**

Identificare e comprendere i bisogni degli utenti interni e/o esterni ed essere motivati alla loro soddisfazione, adoperandosi altresì per risolvere i problemi dell'utente anche secondo una prospettiva di lungo termine.

- Si attiva per capire, anticipare e soddisfare esigenze ed eventuali problemi dell'utenza interna/esterna.
- Identifica tutte le possibili soluzioni e alternative per migliorare la qualità dei servizi/prodotti offerti all'utenza interna/esterna.
- Risponde in modo efficace e adeguato alle richieste degli utenti interni/esterni, nel rispetto dei loro tempi e delle loro necessità.

### **9. Soluzione dei problemi e Decisione (riconducibile alla “soluzione dei problemi”)**

Analizzare i problemi, anche complessi, scomponendoli nei loro elementi costitutivi e cogliendone gli aspetti essenziali, definire le possibili alternative di soluzioni ed effettuare quindi le scelte più opportune.

- Quantifica, classifica e scompone i problemi, ricercando le informazioni principali per comprenderne rapidamente gli aspetti essenziali.
- Analizza gli elementi a disposizione per elaborare le possibili alternative di soluzione prevedendone e valutandone tutte le implicazioni, per sé e per gli altri colleghi o le altre Unità organizzative.

Sceglie tra diverse alternative in maniera rapida ed efficace, tenendo conto anche dei rischi e delle opportunità e nel rispetto dei vincoli normativi ed organizzativi.

**Tabella 3 – Comportamenti organizzativi (definizione generale e indicatori descrittivi comportamentali), per personale con incarico di terzo livello**

<p><b>COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI COMUNI</b></p> <p><b>1. Orientamento ai risultati</b></p> <p>Tendere a raggiungere al meglio gli obiettivi e a garantire un impegno e uno sforzo adeguati alle proprie attività di lavoro, facendo fronte a carichi di lavoro connessi alla natura dei risultati da conseguire nell'ambito delle proprie attività</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Ha indirizzato costantemente la propria attività verso le responsabilità/obiettivi assegnati mostrando attenzione al risultato.</i></li> <li>- <i>Condivide/suggerisce ipotesi di miglioramento per raggiungere i risultati prefissati</i></li> <li>- <i>Individua le risorse informative e i ruoli con cui relazionarsi per ottenere il risultato/perseguire l'obiettivo anche in caso di difficoltà (incertezza e rischio, informazioni poco chiare e definite)</i></li> </ul> <p><b>2. Programmazione e organizzazione</b></p> <p>Definire e ridefinire - se necessario - il piano delle azioni in relazione alle risorse disponibili e agli obiettivi di risultato oltre che alle condizioni di variabilità del contesto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ha riconosciuto con chiarezza il livello di priorità delle azioni da realizzare.</li> <li>- Ha fissato con chiarezza i programmi di lavoro tenendo conto dei contributi che possono fornire gli altri ruoli coinvolti (interni ed esterni) per ottenere i risultati attesi.</li> <li>- Ha monitorato l'andamento delle attività apportando modifiche ai piani e programmi in caso di necessità, al fine di garantire il risultato o la qualità del servizio atteso.</li> </ul> <p><b>3. Attenzione a procedure, regole e vincoli di Ateneo</b></p> <p>Prestare attenzione e promuovere l'aderenza alle regole e ai vincoli dell'organizzazione nell'ottica della qualità del servizio, tenendo in considerazione le norme di riferimento e applicando in maniera adeguata ed efficace le procedure nell'ambito delle proprie attività di lavoro.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ha rispettato i vincoli procedurali e/o organizzativi e le scadenze nell'ottica della qualità del servizio.</li> <li>- Ha evitato di introdurre formalismi non richiesti o non necessari nella diffusione dell'interpretazione e applicazione di procedure e regole, eventualmente suggerendo semplificazioni dove possibile.</li> <li>- Si è attivato per ricercare informazioni al fine di comprendere e applicare in maniera appropriata procedure e regole. "</li> </ul> <p><b>COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DIVERSIFICATI PER TIPOLOGIA DI INCARICO</b>  <b>(responsabili di unità organizzative o responsabili "professional" senza responsabilità su unità organizzative)</b></p> <p><b>4. A. Guida del gruppo</b></p> <p>Promuovere un clima organizzativo favorevole e partecipativo tra i propri collaboratori, orientarli verso i risultati da conseguire facendo attenzione alla motivazione</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ha riconosciuto e valorizzato le competenze dei propri collaboratori, motivandoli e assegnando in maniera appropriata compiti e attività.</li> </ul>
--

- Ha fornito ai propri collaboratori feed-back sul lavoro svolto, anche supportando il proprio responsabile in qualità di referente per la valutazione.
- Organizza e gestisce riunioni informative, di confronto e ascolto, per monitorare le attività del team.
- Favorisce la coesione e la condivisione e gestisce eventuali tensioni o conflitti.
- Si è interessato allo sviluppo e all'aggiornamento dei collaboratori riportando le necessità formative come supporto al responsabile"

#### **4. B. Leadership professionale**

Rappresentare un punto di riferimento nel proprio ambito professionale nei confronti di colleghi, utenti o altri interlocutori, contribuendo attraverso la propria competenza e specializzazione alla corretta realizzazione degli obiettivi della struttura di riferimento

- Ha elaborato e proposto soluzioni di contenuto tecnico e professionale tenendo conto delle esigenze degli interlocutori e/o della struttura.

Ha supportato il processo decisionale di altre persone sulla base della propria competenza tecnico-professionale.

### **COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI ANALOGHI A QUELLI OSSERVATI PER IL RESTANTE PERSONALE MA DECLINATI CON RIFERIMENTO ALLE RICHIESTE DELL'INCARICO**

#### **5. Innovazione e miglioramento (riconducibile alla "capacità di proporre soluzioni innovative")**

Rielaborare e combinare in maniera originale idee e concetti appresi in contesti differenti per promuovere innovazioni e/o miglioramenti nei processi e negli approcci adottati nel lavoro quotidiano.

- Ha elaborato nuove idee, concetti, metodologie o ha rielaborato e combinato in maniera innovativa ed efficace idee e approcci al lavoro già esistenti per far fronte a situazioni critiche e/o nuove.
- Ha individuato e proposto o ha promosso modalità di lavoro che si distaccano dall'esperienza consolidata e che conducono all'individuazione di soluzioni innovative ai fini di ottimizzare e migliorare la qualità dei servizi.
- Ha accolto e valorizzato i contributi innovativi provenienti dal confronto con altri soggetti interni ed esterni all'ateneo.

#### **6. Collaborazione (riconducibile al "grado di coinvolgimento nei processi lavorativi")**

Interagire efficacemente con altri condividendo risorse e informazioni, utilizzare le proprie risorse per raggiungere risultati attesi condivisi o fornire supporto raggiungimento dei risultati attesi di altri ruoli.

- Ha interagito efficacemente con altri favorendo il confronto e il dialogo costruttivo tra persone ed esperienze, conoscenze e professionalità diverse e agevolando la costruzione di un clima di lavoro positivo.
- Ha favorito la condivisione di informazioni e risorse per fronteggiare i problemi lavorativi tra diverse persone (della medesima UO o di altre UO), anche al fine di individuare soluzioni condivise.
- Ha utilizzato le proprie risorse per raggiungere risultati attesi condivisi con altri responsabili o ha fornito supporto per il raggiungimento dei risultati attesi di colleghi, docenti e ricercatori.

### **7. Orientamento all'utente (riconducibile all'"attenzione all'esigenza dell'utenza")**

Identificare e comprendere i bisogni degli utenti interni e/o esterni ed essere motivati alla loro soddisfazione, adoperandosi altresì per risolvere i problemi dell'utente anche secondo una prospettiva di lungo termine.

- Si attiva per capire, anticipare e soddisfare esigenze ed eventuali problemi dell'utenza interna/esterna.
- Identifica tutte le possibili soluzioni e alternative per migliorare la qualità dei servizi/prodotti offerti all'utenza interna/esterna.
- Risponde in modo efficace e adeguato alle richieste degli utenti interni/esterni, nel rispetto dei loro tempi e delle loro necessità."

### **8. Soluzione dei problemi e Decisione (riconducibile alla "soluzione dei problemi")**

Analizzare i problemi, anche complessi, scomponendoli nei loro elementi costitutivi e cogliendone gli aspetti essenziali, definire le possibili alternative di soluzioni e supportare il proprio responsabile nella scelta

- Quantifica, classifica e scompone i problemi, ricercando le informazioni principali per comprenderne rapidamente gli aspetti essenziali.
- Analizza gli elementi a disposizione per elaborare le possibili alternative di soluzione prevedendone e valutandone tutte le implicazioni, per sé e per gli altri colleghi o le altre Unità organizzative.
- Propone al proprio responsabile, in tempi coerenti alle esigenze/problemi da risolvere, diverse alternative efficaci tenendo conto anche dei rischi e delle opportunità e nel rispetto dei vincoli normativi ed organizzativi."

**Tabella 4 – Comportamenti organizzativi (definizione generale e indicatori descrittivi comportamentali), oggetto di valutazione per il personale tecnico – amministrativo**

#### **1. Proposta di soluzioni innovative**

Rielaborare e combinare in maniera originale idee e concetti appresi in contesti differenti per promuovere innovazioni e/o miglioramenti nei processi e negli approcci adottati nel lavoro quotidiano. Quest'area fa riferimento alle capacità di proporre soluzioni innovative che complessivamente si riferiscono ai seguenti indicatori descrittivi comportamentali:

- *adeguare al proprio lavoro nuove idee e contributi appresi in contesti differenti (es. altre esperienze lavorative, formative, etc.);*
- *essere innovativo/propositivo nelle attività relative al proprio lavoro quotidiano, coerentemente al tipo di attività richieste nella categoria di appartenenza.*

#### **2. Coinvolgimento nei processi lavorativi**

Interagire efficacemente con altri condividendo risorse e informazioni, utilizzare le proprie risorse per raggiungere risultati attesi condivisi o fornire supporto raggiungimento dei risultati attesi di altri ruoli. Rappresenta il grado di coinvolgimento nei processi lavorativi che si riferisce alle 3 seguenti tipologie di comportamenti organizzativi:

- *partecipare attivamente alle varie attività lavorative in cui si è coinvolti;*
- *adottare i comportamenti organizzativi più idonei a svolgere in modo efficace ed efficiente la propria attività lavorativa;*
- *favorire la comunicazione e lo scambio di informazioni in ragione dei risultati che si devono conseguire nella struttura a partire dal proprio ruolo.*

#### **3. Attenzione alle esigenze dell'utenza**

Identificare e comprendere i bisogni degli utenti interni e/o esterni ed essere motivati alla loro soddisfazione, adoperandosi altresì per risolvere i problemi dell'utente anche secondo una prospettiva di lungo termine. L'attenzione alle esigenze dell'utenza complessivamente fa riferimento ai seguenti indicatori comportamentali:

- *cogliere i bisogni degli utenti (es. gli studenti ma anche i propri colleghi, laddove previsto);*
- *impegnarsi a fondo per risolvere i problemi che gli utenti esprimono*

#### **4. Soluzione dei problemi**

Analizzare i problemi, anche complessi, scomponendoli nei loro elementi costitutivi e cogliendone gli aspetti essenziali, definire le possibili alternative di soluzioni ed effettuare quindi le scelte più opportune. Quest'area complessivamente fa riferimento a:

- *individuare gli aspetti essenziali dei problemi/imprevisti per definire le priorità e ricercare soluzioni efficaci;*
- *cogliere e valutare le conseguenze dei problemi/imprevisti che si incontrano nel proprio lavoro quotidiano.*

**Tabella 5 – Attività previste dall'art. 2, comma 1 del Regolamento CEL (Personale Collaboratore ed Esperto Linguistico)**

a) collaborazione all'insegnamento delle lingue straniere moderne e della lingua italiana come L2 mediante attività di formazione in aula e/o laboratorio, comprese le ore di presenza in aula dei corsi blended learning
b) attività relative alla formazione nei corsi blended learning diverse da quelle di presenza in aula
c) preparazione delle attività di cui al punto a) e preparazione ed elaborazione del relativo materiale didattico
d) correzione e valutazione in itinere della produzione orale e scritta
e) ideazione ed elaborazione di percorsi e materiali formativi anche per la didattica integrata (blended learning) e l'autoapprendimento in autonomia
f) assistenza agli studenti e supporto didattico, ricevimento, consulenza
g) assistenza tesi
h) elaborazione, somministrazione e valutazione delle prove di verifica e di verifica del profitto in itinere e finali, di accertamento dell'apprendimento linguistico iniziale e collaborazione allo svolgimento di eventuali prove di certificazione
i) collaborazione all'organizzazione e alla programmazione della didattica della lingua; coordinamento dei formatori linguistici per quanto riguarda la definizione e l'armonizzazione dei percorsi di apprendimento linguistico; formazione e orientamento iniziale dei formatori linguistici; coordinamento delle attività dei tutor didattici
l) collaborazione al processo di reclutamento dei formatori linguistici, inclusa la partecipazione alle relative commissioni di selezione
m) collaborazione alla definizione, attuazione e revisione di progetti didattici o di internalizzazione
n) supporto all'attività di ricerca applicata e di sviluppo sperimentale sulla didattica e sull'apprendimento delle lingue straniere moderne e di lingua italiana come L2
o) attività di aggiornamento attinente ai compiti da svolgere, preventivamente autorizzate dalla struttura, o fino ad un massimo di 30 ore l'anno

## 2. Fac-simile delle schede di valutazione

### 2.1 Direttore generale

#### SCHEDA INDICATORI DI IMPATTO AZIONE AMMINISTRATIVA A SUPPORTO DELLA VALUTAZIONE

Impatti dell'Azione Amministrativa			
Impatti collegati al mantenimento e funzionamento dell'organizzazione – selezione di indicatori da Piano integrato			
AMBITO	OBIETTIVO	INDICATORI	ESITI PERFORMANCE (ANNO .....)
obiettivi operativi Dimensione trasversale “semplificazione e miglioramento continuo”	Monitoraggio dei servizi	....	....
		....	....
		....	....
		....	....
		....	....
		....	....
Impatti collegati al miglioramento e innovazione dell'organizzazione – selezione di indicatori da Piano Integrato			
OBIETTIVO STRATEGICO		INDICATORI	ESITI PERFORMANCE (ANNO .....)
...	....	....	
	....	....	
...	....	....	
...	....	....	
	....	....	
	....	....	
<b>Descrizione di come l'azione amministrativa ha contribuito al raggiungimento degli indicatori strategici individuati:</b>  <i>Per ogni obiettivo strategico di riferimento si evidenzia il contributo delle azioni amministrative sottese ai target raggiunti</i>			

## RELAZIONE A SUPPORTO DELLA VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE

RELAZIONE A SUPPORTO DELLA VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE. A CURA DEL MAGNIFICO RETTORE ANNO n
<b>SEZIONE 1</b> – Risultati dell'azione amministrativa in relazione al <b>contesto organizzativo</b> di riferimento; <b>complessità organizzativa</b> ; <b>rapporti</b> con gli <b>altri Organi</b> di Governo; <b>presidio</b> dei servizi amministrativi; <b>attuazione</b> delle Linee annuali di indirizzo e del Piano Direzionale e degli indirizzi strategici di Ateneo; <b>risorse</b> a disposizione.
<b>SEZIONE 2.</b> Operato complessivo del Direttore Generale in termini di <b>competenze agite</b> ed azioni intraprese al fine del raggiungimento dei risultati di Ateneo, <b>gestione dei collaboratori</b> ; profilo complessivo del Direttore Generale anche rispetto al grado di <b>rappresentanza all'esterno dell'Ateneo</b> e di <b>gestione delle relazioni</b> .
<b>ALTRO</b> – Ulteriori elementi (se presenti)
<b>Valutazione sull'attuazione delle Linee annuali di indirizzo del Direttore Generale:</b> Punteggio da 1 a 100: .....
<b>Valutazione complessiva delle competenze agite dal Direttore Generale:</b> Punteggio da 1 a 5*: .....

\* La valutazione delle competenze agite è espressa su una scala da 1 a 5 in quanto media delle valutazioni espresse sulle singole aree comportamentali. Nella Relazione valutativa a cura del Nucleo di Valutazione la media qui riportata viene riparametrata su un punteggio da 1 a 100 per rendere l'informazione coerente alla scala di valutazione degli altri elementi quantitativi considerati.

# RELAZIONE VALUTATIVA ANNO n – PROSPETTO E SIMULAZIONE

## RELAZIONE VALUTATIVA DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE SULLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE DEL DIRETTORE GENERALE UNIVERSITA' DI BOLOGNA – ANNO n

### SEZIONE I – ELEMENTI QUANTITATIVI

<b>1. Impatti dell'azione amministrativa</b> Si basa sui risultati rilevati nella Relazione sulla Performance dell'anno di riferimento e dalle relative informazioni di contestualizzazione fornite dal MR	
a) Impatti dell'azione amministrativa collegati alla continuità (mantenimento e funzionamento dell'organizzazione), a partire dal livello di raggiungimento degli indicatori ad essi collegati rispetto ai target definiti nel Piano Integrato.	Punteggio 1-100 x Peso 10%
b) Impatti dell'azione amministrativa collegati alla discontinuità (miglioramento e innovazione dell'organizzazione) a partire dal livello di raggiungimento degli indicatori ad essi collegati rispetto ai target definiti nel Piano Strategico.	Punteggio 1-100 x Peso 10%
c) Impatti dell'azione amministrativa collegati alla qualità dei servizi a partire dagli indicatori di <i>Customer Satisfaction</i> .	Punteggio 1-100 x Peso 5%
Somma Punteggio (max 25 pti)	

<b>2. Linee annuali di indirizzo del Direttore Generale</b> (da Relazione a Supporto della Valutazione del Magnifico Rettore)	
Punteggio da 1 a 100 x peso 25%	

<b>3. Competenze agite dal Direttore Generale</b> (indice numerico – media – da Relazione a Supporto della Valutazione del Magnifico Rettore)	Punteggio x peso 50%
<b>*Riparametrazione su base 100</b> <i>Es. calcolo: <math>4,0:5=X:100 \rightarrow 4,0 \times 100 / 5 = 80</math></i> Punteggio da 1 a 100 x peso 50%*	

## SEZIONE II – ELEMENTI QUALITATIVI

**VALUTAZIONE DEI RISULTATI DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA (contesto organizzativo di riferimento; complessità organizzativa; rapporti con gli altri Organi di Governo; presidio dei servizi amministrativi; impatti dell'azione amministrativa; risorse a disposizione) e VALUTAZIONE DELL'OPERATO COMPLESSIVO DEL DIRETTORE GENERALE (competenze agite ed azioni intraprese al fine del raggiungimento dei risultati di Ateneo; gestione dei collaboratori; profilo complessivo del Direttore Generale anche rispetto al grado di rappresentanza all'esterno dell'Ateneo e di gestione delle relazioni).**

**Visti tutti gli elementi la valutazione del grado di raggiungimento dei risultati individuali è pari a:**

VALUTAZIONE COMPLESSIVA DA 1 A 100 =

**Evidenziare con “\*” nel caso in cui** la proposta di valutazione è diversa dalla somma dei 3 elementi quantitativi riportati nella prima parte della Relazione.

**NOTA A LATERE:** ai fini dell'erogazione dell'indennità di risultato, in sede di Consiglio di Amministrazione la valutazione proposta dal Nucleo di Valutazione dovrà essere confrontata con le fasce di indennità per determinare l'indennità di risultato erogata al Direttore Generale.

### **Fasce di indennità di risultato**

**da 0 a 20 pt = 0%** del trattamento stipendiale lordo annuo

**da 21 a 40 pt = 5%** del trattamento stipendiale lordo annuo

**da 41 a 60 pt = 10%** del trattamento stipendiale lordo annuo

**da 56 a 80 pt = 15%** del trattamento stipendiale lordo annuo

**da 81 a 100 pt = 20%** del trattamento stipendiale lordo annuo

## 2.2 Dirigenti

### Valutazione della prestazione individuale- anno xxxx

#### SEZIONE Anagrafica

VALUTATO

Cognome	
Nome	
Matricola	
Struttura di riferimento	
Area contrattuale	
Posizione organizzativa	

VALUTATORE

Cognome	
Nome	
Matricola	
Struttura di riferimento	

#### SEZIONE performance individuale

##### Ambito comportamentale

##### Scala di valutazione

**Punti 1:** La prestazione non ha soddisfatto le richieste dell'incarico ricoperto, disallineandosi dalle aspettative nell'ambito delle responsabilità attribuite;

**Punti 2:** La prestazione ha soddisfatto una parte delle richieste dell'incarico ricoperto, allineandosi parzialmente con le aspettative nell'ambito delle responsabilità attribuite;

**Punti 3:** La prestazione ha soddisfatto le richieste più importanti dell'incarico ricoperto, in linea con le principali aspettative nell'ambito delle responsabilità attribuite;

**Punti 4:** La prestazione ha soddisfatto le richieste dell'incarico ricoperto, pienamente in linea con le aspettative nell'ambito delle responsabilità attribuite;

**Punti 5:** La prestazione ha soddisfatto tutte le richieste dell'incarico ricoperto superando le aspettative nell'ambito delle responsabilità attribuite o in condizioni difficili.

#### 1. Guida del gruppo

*Coordinare il gruppo per il raggiungimento degli obiettivi, trasferendo valori e strategie organizzative, promuovendo il coinvolgimento nelle decisioni, facilitando lo scambio di informazioni ed il lavoro di squadra, attraverso una leadership partecipativa.*

Valutazione:

Indicatori:

- Trasferisce i valori del lavoro pubblico e dell'Ateneo per favorire
- comportamenti di squadra e il senso di appartenenza.
- Pianifica le attività del gruppo in funzione delle strategie e degli obiettivi organizzativi più generali.
- Coordina le attività del gruppo, definendo in modo chiaro i processi

.....

- presidiati, i ruoli, le strategie e le modalità di lavoro.
- Promuove la coesione, facilita la condivisione di informazioni e di emozioni positive nel gruppo, attraverso uno stile di leadership partecipativo, integrando e valorizzando le competenze e le differenze.

## 2. Visione strategica (a titolo di esempio)

*Leggere le situazioni e i contesti immaginando i possibili scenari prospettici e ipotizzando i loro impatti nel medio e lungo termine, così da delineare obiettivi e strategie da perseguire che siano realizzabili e in grado di anticipare le evoluzioni future non solo della propria area, ma del più ampio «sistema Ateneo».*

Indicatori:

- Analizza le situazioni organizzative, ipotizzando sviluppi futuri.
- Delinea obiettivi e strategie realistici e coerenti con lo scenario in evoluzione non solo della propria area, ma anche del più ampio contesto organizzativo.
- Valuta gli effetti nel medio-lungo periodo delle diverse linee di azione.
- Anticipa le possibili criticità e opportunità che potranno emergere in futuro.

Valutazione:

.....

## 3. Decisione responsabile (a titolo di esempio)

*Riconoscere gli elementi controversi di una decisione e gli aspetti potenzialmente critici anche per l'amministrazione e l'interesse pubblico, scegliere tra le differenti opzioni con consapevolezza e tempestività, anche in condizioni di incertezza, complessità, o carenza di informazioni, valutando pro e contro e combinando il rispetto dei vincoli con la finalizzazione della decisione. Assumere la responsabilità delle decisioni e delle azioni proprie e dei collaboratori (accountability).*

Indicatori:

- Individua gli elementi di rischio e attenzione, per l'organizzazione e per la collettività, connessi alla presa di decisione.
- Sceglie, in modo ponderato e consapevole, tra le possibili alternative, la soluzione maggiormente percorribile, tenendo conto degli impatti della decisione e dei vincoli presenti, con consapevolezza del contesto, delle risorse disponibili (economico-finanziarie, umane, strumentali, temporali) e del valore pubblico generato.
- Prende le decisioni con determinazione, utilizzando efficacemente il tempo a disposizione anche in contesti incerti, complessi.
- Si fa carico in prima persona delle responsabilità connesse alle decisioni e alle azioni proprie e dei collaboratori, anche in caso di errori.

Valutazione:

.....

## 4. Gestione delle relazioni interne ed esterne (a titolo di esempio)

*Gestire reti di relazioni complesse comunicando efficacemente con i diversi interlocutori interni - anche in una logica di interfunzionalità - esterni all'organizzazione - inclusi quelli istituzionali - cogliendone le esigenze, costruendo relazioni positive, aprendo spazi di confronto e mediazione per raggiungere un accordo o una soluzione condivisa.*

Indicatori:

- Individua i corretti stakeholder, interni ed esterni, e attiva canali di comunicazione appropriati e utili al conseguimento dei risultati.
- Instaura relazioni professionali, verticali ed interfunzionali, basate sulla fiducia e sulla collaborazione gestendo in modo generativo eventuali conflittualità, al fine di perseguire gli obiettivi attesi.

Valutazione:

.....

- Accoglie e stimola l'individuazione di soluzioni vantaggiose e tali da mediare le differenti attese, per il conseguimento di risultati utili non solo alla propria struttura, ma al «Sistema Ateneo»
- Affronta direttamente divergenze di opinioni e tensioni, bilanciando fermezza e apertura, con attenzione alle dinamiche del contesto organizzativo.

## 5. Tenuta emotiva (a titolo di esempio)

*Rispondere alle situazioni lavorative di pressione, difficoltà, conflitto, crisi o incertezza con spirito costruttivo, calma e lucidità, mantenendo inalterata la qualità della prestazione. Riconoscere l'impatto sulla vita lavorativa delle emozioni, proprie e degli altri, e attivare le risorse interne necessarie per far fronte alle criticità.*

Valutazione:

Indicatori:

- Davanti a situazioni incerte o sfidanti resta lucido/a e calmo/a. Mantiene una prestazione invariata anche quando si trova a lavorare sotto pressione o in situazioni di urgenza.
- Comprende l'impatto delle emozioni, proprie e altrui, sullo svolgimento delle attività.
- Affronta le situazioni di crisi o i conflitti reagendo costruttivamente alle difficoltà e facendone occasione di apprendimento e auto-sviluppo.

.....

## Ambito Quota discrezionale meta-comportamentale

Quota discrezionale meta-comportamentale	Misurazione
La quota discrezionale meta-comportamentale attribuita dal Direttore Generale è pesata fino ad un massimo del 10% per consentire di tenere conto delle differenze tra i vari dirigenti in termini di complessità organizzativa gestita, complessità relazionale, continuità e costanza di impegno nell'attività manageriale per la gestione dei servizi erogati, clima organizzativo.	/10

VALUTATORE DELLA SEZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE

Cognome	
Nome	
Matricola	
Struttura di riferimento	

## SEZIONE performance organizzativa

### Ambito Obiettivi Operativi

RISULTATI DELLA UO DI APPARTENENZA (OBIETTIVI OPERATIVI/ATTIVITÀ)

Obiettivo	Peso	Indicatore		Target	Misurazione
		KPI	Attività		

RISULTATI OBIETTIVI DI RESPONSABILITÀ NON CONNESSI A UO (OBIETTIVI OPERATIVI/ATTIVITÀ)

Obiettivo	Peso	Indicatore		Target	Misurazione
		KPI	Attività		

### Ambito Customer Satisfaction

#### RISULTATI OBIETTIVI CUSTOMER SATISFACTION GP

Obiettivo	Peso	Indicatore		Target	Misurazione
		KPI	Attività		

#### RISULTATI OBIETTIVI CUSTOMER SATISFACTION DIRETTORI DI DIPARTIMENTO

Obiettivo	Peso	Indicatore		Target	Misurazione
		KPI	Attività		

### Performance Complessiva

Tipo Performance	Peso Dimensione	Valutazione
AMBITO PERFORMANCE INDIVIDUALE – AREA DEI COMPORTAMENTI	35%	
AMBITO PERFORMANCE INDIVIDUALE – QUOTA DISCREZIONALE META-COMPORTAMENTALE	10%	
AMBITO PERFORMANCE ORGANIZZATIVA – OBIETTIVI OPERATIVI	50%	
AMBITO PERFORMANCE ORGANIZZATIVA – CUSTOMER SATISFACTION DIRETTORI DIPARTIMENTO	2,5%	
AMBITO PERFORMANCE ORGANIZZATIVA – CUSTOMER SATISFACTION GOOD PRACTICE	2,5%	

<b>VALUTAZIONE COMPLESSIVA</b>	
Note Valutatore	
Note Valutato	
Data Colloquio Obbligatorio	

## 2.3 Personale tecnico amministrativo con incarico di responsabilità – elevate professionalità e funzionario di secondo livello

Valutazione della prestazione del personale con incarico di secondo livello organizzativo- anno  
XXXX

### SEZIONE Anagrafica

VALUTATO

Cognome	
Nome	
Matricola	
Struttura di riferimento	
Area contrattuale	
Posizione organizzativa	

VALUTATORE

Cognome	
Nome	
Matricola	
Struttura di riferimento	

### SEZIONE performance comportamentale

#### Scala di valutazione

**Punti 1:** La prestazione non ha soddisfatto le richieste dell'incarico ricoperto, disallineandosi dalle aspettative nell'ambito delle responsabilità attribuite;

**Punti 2:** La prestazione ha soddisfatto una parte delle richieste dell'incarico ricoperto, allineandosi parzialmente con le aspettative nell'ambito delle responsabilità attribuite;

**Punti 3:** La prestazione ha soddisfatto le richieste più importanti dell'incarico ricoperto, in linea con le principali aspettative nell'ambito delle responsabilità attribuite;

**Punti 4:** La prestazione ha soddisfatto le richieste dell'incarico ricoperto, pienamente in linea con le aspettative nell'ambito delle responsabilità attribuite;

**Punti 5:** La prestazione ha soddisfatto tutte le richieste dell'incarico ricoperto superando le aspettative nell'ambito delle responsabilità attribuite o in condizioni difficili.

#### 1. Orientamento ai risultati

*Tendere a lavorare sempre meglio e a garantire un impegno e uno sforzo adeguati, facendo fronte a carichi di lavoro coerenti alla natura dei risultati da conseguire nell'ambito delle proprie attività di lavoro.*

- Ha indirizzato costantemente la propria attività verso le responsabilità/obiettivi assegnati mostrando attenzione al risultato.
- Ha ridefinito le azioni da intraprendere per raggiungere i risultati prefissati.
- Ha perseguito gli obiettivi anche in situazioni di incertezza e rischio (informazioni poco chiare e definite).

Valutazione:

.....

*Principali elementi (fatti, eventi, dati, ecc.) del lavoro svolto dal valutato che hanno portato alla valutazione espressa (obbligatoria in caso di valutazione insufficiente).*

## **2. Programmazione e organizzazione**

*Definire e ridefinire costantemente l'ottimale piano delle azioni in relazione alle risorse disponibili e agli obiettivi di risultato oltre che alle condizioni di variabilità del contesto.*

- Ha riconosciuto con chiarezza il livello di priorità delle azioni da realizzare.
- Ha fissato con chiarezza i programmi di lavoro tenendo conto dei contributi che possono fornire gli altri per ottenere i risultati attesi.
- Ha monitorato l'andamento delle attività apportando modifiche ai piani e programmi in caso di necessità, al fine di garantire il risultato o la qualità del servizio atteso.

Valutazione:

.....

*Principali elementi (fatti, eventi, dati, ecc.) del lavoro svolto dal valutato che hanno portato alla valutazione espressa (obbligatoria in caso di valutazione insufficiente).*

## **3. Attenzione a procedure, regole e vincoli di Ateneo**

*Prestare attenzione e promuovere l'aderenza alle regole e ai vincoli dell'organizzazione nell'ottica della qualità del servizio, tenendo in considerazione le norme di riferimento e applicando in maniera adeguata ed efficace le procedure nell'ambito delle proprie attività di lavoro.*

- Ha rispettato i vincoli procedurali e/o organizzativi e le scadenze nell'ottica della qualità del servizio.
- Ha diffuso l'interpretazione e l'applicazione di procedure e regole necessarie senza introdurre formalismi non richiesti o non necessari.
- Si è attivato per ricercare informazioni al fine di comprendere e applicare in maniera appropriata procedure e regole.

Valutazione:

.....

*Principali elementi (fatti, eventi, dati, ecc.) del lavoro svolto dal valutato che hanno portato alla valutazione espressa (obbligatoria in caso di valutazione insufficiente).*

## **COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DIVERSIFICATI PER TIPOLOGIA DI INCARICO (responsabili di unità organizzative o responsabili "professional" senza responsabilità su unità organizzative)**

### **4A. Gestione e sviluppo dei collaboratori (per responsabili di UO)**

*Generare un clima organizzativo favorevole e partecipativo tra i propri collaboratori, orientarli verso i risultati da conseguire facendo attenzione alla motivazione e facilitando il senso di appartenenza all'interno della struttura.*

- Ha riconosciuto e valorizzato le competenze dei propri collaboratori, motivandoli e assegnando in maniera appropriata compiti e attività.
- Ha fornito ai propri collaboratori feed-back sul lavoro svolto.
- Si è interessato allo sviluppo e all'aggiornamento dei collaboratori anche suggerendo alcune modalità di crescita professionale.

Valutazione:

.....

*Principali elementi (fatti, eventi, dati, ecc.) del lavoro svolto dal valutato che hanno portato alla valutazione espressa (obbligatoria in caso di valutazione insufficiente).*

#### 4B. Leadership professionale (per “professional”)

*Rappresentare un punto di riferimento nel proprio ambito professionale nei confronti di colleghi, utenti o altri interlocutori, contribuendo attraverso la propria competenza e specializzazione alla corretta realizzazione degli obiettivi istituzionali d’Ateneo.*

- Ha elaborato e proposto soluzioni di alto contenuto tecnico e professionale tenendo conto delle esigenze degli interlocutori e/o dell’Amministrazione.
- Ha supportato il processo decisionale di altre persone sulla base dell’autorevolezza dovuta alla propria competenza tecnico-professionale.
- Ha acquisito il consenso dei propri interlocutori grazie sia alle conoscenze professionali sia alle capacità riconosciute.

Valutazione:

.....

*Principali elementi (fatti, eventi, dati, ecc.) del lavoro svolto dal valutato che hanno portato alla valutazione espressa (obbligatoria in caso di valutazione insufficiente).*

#### **COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI ANALOGHI A QUELLI OSSERVATI PER IL RESTANTE PERSONALE MA DECLINATI CON RIFERIMENTO ALLE RICHIESTE DELL’INCARICO**

#### 5. Innovazione e miglioramento (riconducibile alla “capacità di proporre soluzioni innovative”)

*Rielaborare e combinare in maniera originale idee e concetti appresi in contesti differenti per promuovere innovazioni e/o miglioramenti nei processi e negli approcci adottati nel lavoro quotidiano.*

- Ha elaborato nuove idee, concetti, metodologie o ha rielaborato e combinato in maniera innovativa ed efficace idee e approcci al lavoro già esistenti per far fronte a situazioni critiche e/o nuove.
- Ha individuato e proposto o ha promosso modalità di lavoro che si distaccano dall’esperienza consolidata e che conducono all’individuazione di soluzioni innovative ai fini di ottimizzare e migliorare la qualità dei servizi.
- Ha accolto e valorizzato i contributi innovativi provenienti dal confronto con altri.

Valutazione:

.....

*Principali elementi (fatti, eventi, dati, ecc.) del lavoro svolto dal valutato che hanno portato alla valutazione espressa (obbligatoria in caso di valutazione insufficiente).*

#### 6. Collaborazione (riconducibile al “grado di coinvolgimento nei processi lavorativi”)

*Interagire efficacemente con altri condividendo risorse e informazioni, utilizzare le proprie risorse per raggiungere risultati attesi condivisi o fornire supporto raggiungimento dei risultati attesi di altri ruoli.*

- Ha interagito efficacemente con altri favorendo il confronto e il dialogo costruttivo tra persone ed esperienze, conoscenze e professionalità diverse e agevolando la costruzione di un clima di lavoro positivo.
- Ha favorito la condivisione di informazioni e risorse per fronteggiare i problemi lavorativi tra diverse persone (della medesima UO o di altre UO), anche al fine di individuare soluzioni condivise.
- Ha utilizzato le proprie risorse per raggiungere risultati attesi condivisi con altri responsabili o ha fornito supporto per il raggiungimento dei risultati attesi di colleghi, docenti e ricercatori.

Valutazione:

.....

*Principali elementi (fatti, eventi, dati, ecc.) del lavoro svolto dal valutato che hanno portato alla valutazione espressa (obbligatoria in caso di valutazione insufficiente).*

## 7. Orientamento all'utente (riconducibile all'“attenzione alle esigenze dell'utenza”)

*Identificare e comprendere i bisogni degli utenti interni e/o esterni ed essere motivati alla loro soddisfazione, adoperandosi altresì per risolvere i problemi dell'utente anche secondo una prospettiva di lungo termine.*

- Si attiva per capire, anticipare e soddisfare esigenze ed eventuali problemi dell'utenza interna/esterna. Valutazione:
- Identifica tutte le possibili soluzioni e alternative per migliorare la qualità dei servizi/prodotti offerti all'utenza interna/esterna. ....
- Risponde in modo efficace e adeguato alle richieste degli utenti interni/esterni, nel rispetto dei loro tempi e delle loro necessità.

*Principali elementi (fatti, eventi, dati, ecc.) del lavoro svolto dal valutato che hanno portato alla valutazione espressa (obbligatoria in caso di valutazione insufficiente).*

## 8. Soluzione dei problemi e Decisione (riconducibile alla “soluzione dei problemi”)

*Analizzare i problemi, anche complessi, scomponendoli nei loro elementi costitutivi e cogliendone gli aspetti essenziali, definire le possibili alternative di soluzioni ed effettuare quindi le scelte più opportune.*

- Quantifica, classifica e scompone i problemi, ricercando le informazioni principali per comprenderne rapidamente gli aspetti essenziali. Valutazione:
- Analizza gli elementi a disposizione per elaborare le possibili alternative di soluzione prevedendone e valutandone tutte le implicazioni, per sé e per gli altri colleghi o le altre Unità organizzative. ....
- Sceglie tra diverse alternative in maniera rapida ed efficace, tenendo conto anche dei rischi e delle opportunità e nel rispetto dei vincoli normativi ed organizzativi.

*Principali elementi (fatti, eventi, dati, ecc.) del lavoro svolto dal valutato che hanno portato alla valutazione espressa (obbligatoria in caso di valutazione insufficiente).*

VALUTATORE DELLA SEZIONE PERFORMANCE COMPORTAMENTALE

Cognome	
Nome	
Matricola	
Struttura di riferimento	

### SEZIONE performance organizzativa

#### Ambito Performance Organizzativa

RISULTATI DELLA UO DI APPARTENENZA (OBIETTIVI OPERATIVI/ATTIVITÀ)

Obiettivo	Peso	Indicatore		Target	Misurazione
		KPI	Attività		

RISULTATI OBIETTIVI DI RESPONSABILITÀ NON CONNESSI A UO (OBIETTIVI OPERATIVI/ATTIVITÀ)

Obiettivo	Peso	Indicatore		Target	Misurazione
		KPI	Attività		

RISULTATI OBIETTIVI CUSTOMER SATISFACTION GP

Obiettivo	Peso	Indicatore		Target	Misurazione
		KPI	Attività		

**Performance Complessiva**

Tipo Performance	Peso Dimensione	Valutazione	Valutazione ponderata
Performance comportamentale	45%		
Performance Organizzativa - obiettivi	51%		
Performance Organizzativa - <i>customer satisfaction</i>	4%		

VALUTAZIONE COMPLESSIVA	
Note Valutatore	
Note Valutato	
Data Colloquio Obbligatorio	

## 2.4 Personale tecnico amministrativo con incarico di terzo livello – funzionario

### Valutazione della prestazione del personale con incarico di terzo livello organizzativo - anno xxxx

#### SEZIONE Anagrafica

VALUTATO

Cognome	
Nome	
Matricola	
Struttura di riferimento	
Area contrattuale	
Posizione organizzativa	

VALUTATORE

Cognome	
Nome	
Matricola	
Struttura di riferimento	

#### SEZIONE performance comportamentale

##### Scala di valutazione

**Punti 1:** La prestazione non ha soddisfatto le richieste dell'incarico ricoperto, disallineandosi dalle aspettative nell'ambito delle responsabilità attribuite;

**Punti 2:** La prestazione ha soddisfatto una parte delle richieste dell'incarico ricoperto, allineandosi parzialmente con le aspettative nell'ambito delle responsabilità attribuite;

**Punti 3:** La prestazione ha soddisfatto le richieste più importanti dell'incarico ricoperto, in linea con le principali aspettative nell'ambito delle responsabilità attribuite;

**Punti 4:** La prestazione ha soddisfatto le richieste dell'incarico ricoperto, pienamente in linea con le aspettative nell'ambito delle responsabilità attribuite;

**Punti 5:** La prestazione ha soddisfatto tutte le richieste dell'incarico ricoperto superando le aspettative nell'ambito delle responsabilità attribuite o in condizioni difficili

##### 1. 1. Orientamento ai risultati

*Tendere a raggiungere al meglio gli obiettivi e a garantire un impegno e uno sforzo adeguati alle proprie attività di lavoro, facendo fronte a carichi di lavoro connessi alla natura dei risultati da conseguire nell'ambito delle proprie attività*

- Ha indirizzato costantemente la propria attività verso le responsabilità/obiettivi assegnati mostrando attenzione al risultato.
- Condivide/suggerisce ipotesi di miglioramento per raggiungere i risultati prefissati
- Individua le risorse informative e i ruoli con cui relazionarsi per ottenere il risultato/perseguire l'obiettivo anche in caso di difficoltà (incertezza e rischio, informazioni poco chiare e definite)

Valutazione:

.....

*Principali elementi (fatti, eventi, dati, ecc.) del lavoro svolto dal valutato che hanno portato alla valutazione espressa (obbligatoria in caso di valutazione insufficiente).*

## 2. Programmazione e organizzazione

*Definire e ridefinire - se necessario - il piano delle azioni in relazione alle risorse disponibili e agli obiettivi di risultato oltre che alle condizioni di variabilità del contesto*

- Ha riconosciuto con chiarezza il livello di priorità delle azioni da realizzare.
- Ha fissato con chiarezza i programmi di lavoro tenendo conto dei contributi che possono fornire gli altri ruoli coinvolti (interni ed esterni) per ottenere i risultati attesi.
- Ha monitorato l'andamento delle attività apportando modifiche ai piani e programmi in caso di necessità, al fine di garantire il risultato o la qualità del servizio atteso.

Valutazione:

.....

*Principali elementi (fatti, eventi, dati, ecc.) del lavoro svolto dal valutato che hanno portato alla valutazione espressa (obbligatoria in caso di valutazione insufficiente).*

## 3. Attenzione a procedure, regole e vincoli di Ateneo

*Prestare attenzione e promuovere l'aderenza alle regole e ai vincoli dell'organizzazione nell'ottica della qualità del servizio, tenendo in considerazione le norme di riferimento e applicando in maniera adeguata ed efficace le procedure nell'ambito delle proprie attività di lavoro.*

Valutazione:

.....

- Ha rispettato i vincoli procedurali e/o organizzativi e le scadenze nell'ottica della qualità del servizio.
- Ha evitato di introdurre formalismi non richiesti o non necessari nella diffusione dell'interpretazione e applicazione di procedure e regole, eventualmente suggerendo semplificazioni dove possibile.
- Si è attivato per ricercare informazioni al fine di comprendere e applicare in maniera appropriata procedure e regole. "

*Principali elementi (fatti, eventi, dati, ecc.) del lavoro svolto dal valutato che hanno portato alla valutazione espressa (obbligatoria in caso di valutazione insufficiente).*

## COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DIVERSIFICATI PER TIPOLOGIA DI INCARICO (responsabili di unità organizzative o responsabili "professional" senza responsabilità su unità organizzative)

### 4A. Guida del gruppo

*Promuovere un clima organizzativo favorevole e partecipativo tra i propri collaboratori, orientarli verso i risultati da conseguire facendo attenzione alla motivazione*

Valutazione:

.....

- Ha riconosciuto e valorizzato le competenze dei propri collaboratori, motivandoli e assegnando in maniera appropriata compiti e attività.
- Ha fornito ai propri collaboratori feed-back sul lavoro svolto, anche supportando il proprio responsabile in qualità di referente per la valutazione.
- Organizza e gestisce riunioni informative, di confronto e ascolto, per monitorare le attività del team.
- Favorisce la coesione e la condivisione e gestisce eventuali tensioni o conflitti.
- Si è interessato allo sviluppo e all'aggiornamento dei collaboratori riportando le necessità formative come supporto al responsabile"

*Principali elementi (fatti, eventi, dati, ecc.) del lavoro svolto dal valutato che hanno portato alla valutazione espressa (obbligatoria in caso di valutazione insufficiente).*

#### 4B. Leadership professionale

*Rappresentare un punto di riferimento nel proprio ambito professionale nei confronti di colleghi, utenti o altri interlocutori, contribuendo attraverso la propria competenza e specializzazione alla corretta realizzazione degli obiettivi della struttura di riferimento*

- Ha elaborato e proposto soluzioni di contenuto tecnico e professionale tenendo conto delle esigenze degli interlocutori e/o della struttura. Ha supportato il processo decisionale di altre persone sulla base della propria competenza tecnico-professionale.

Valutazione:

.....

*Principali elementi (fatti, eventi, dati, ecc.) del lavoro svolto dal valutato che hanno portato alla valutazione espressa (obbligatoria in caso di valutazione insufficiente).*

#### **COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI ANALOGHI A QUELLI OSSERVATI PER IL RESTANTE PERSONALE MA DECLINATI CON RIFERIMENTO ALLE RICHIESTE DELL'INCARICO**

#### 5. Innovazione e miglioramento (riconducibile alla "capacità di proporre soluzioni innovative")

*Rielaborare e combinare in maniera originale idee e concetti appresi in contesti differenti per promuovere innovazioni e/o miglioramenti nei processi e negli approcci adottati nel lavoro quotidiano.*

- Ha elaborato nuove idee, concetti, metodologie o ha rielaborato e combinato in maniera innovativa ed efficace idee e approcci al lavoro già esistenti per far fronte a situazioni critiche e/o nuove.
- Ha individuato e proposto o ha promosso modalità di lavoro che si distaccano dall'esperienza consolidata e che conducono all'individuazione di soluzioni innovative ai fini di ottimizzare e migliorare la qualità dei servizi.
- Ha accolto e valorizzato i contributi innovativi provenienti dal confronto con altri soggetti interni ed esterni all'ateneo.

Valutazione:

.....

*Principali elementi (fatti, eventi, dati, ecc.) del lavoro svolto dal valutato che hanno portato alla valutazione espressa (obbligatoria in caso di valutazione insufficiente).*

#### 6. Collaborazione (riconducibile al "grado di coinvolgimento nei processi lavorativi")

*Interagire efficacemente con altri condividendo risorse e informazioni, utilizzare le proprie risorse per raggiungere risultati attesi condivisi o fornire supporto raggiungimento dei risultati attesi di altri ruoli.*

- Ha interagito efficacemente con altri favorendo il confronto e il dialogo costruttivo tra persone ed esperienze, conoscenze e professionalità diverse e agevolando la costruzione di un clima di lavoro positivo.
- Ha favorito la condivisione di informazioni e risorse per fronteggiare i problemi lavorativi tra diverse persone (della medesima UO o di altre UO), anche al fine di individuare soluzioni condivise.
- Ha utilizzato le proprie risorse per raggiungere risultati attesi condivisi con altri responsabili o ha fornito supporto per il raggiungimento dei risultati attesi di colleghi, docenti e ricercatori.

Valutazione:

.....

*Principali elementi (fatti, eventi, dati, ecc.) del lavoro svolto dal valutato che hanno portato alla valutazione espressa (obbligatoria in caso di valutazione insufficiente).*

## 7. Orientamento all'utente (riconducibile all'"attenzione all'esigenza dell'utente")

*Identificare e comprendere i bisogni degli utenti interni e/o esterni ed essere motivati alla loro soddisfazione, adoperandosi altresì per risolvere i problemi dell'utente anche secondo una prospettiva di lungo termine.*

- Si attiva per capire, anticipare e soddisfare esigenze ed eventuali problemi dell'utenza interna/esterna.
- Identifica tutte le possibili soluzioni e alternative per migliorare la qualità dei servizi/prodotti offerti all'utenza interna/esterna.
- Risponde in modo efficace e adeguato alle richieste degli utenti interni/esterni, nel rispetto dei loro tempi e delle loro necessità."

Valutazione:

.....

*Principali elementi (fatti, eventi, dati, ecc.) del lavoro svolto dal valutato che hanno portato alla valutazione espressa (obbligatoria in caso di valutazione insufficiente).*

## 8. Soluzione dei problemi e Decisione (riconducibile alla "soluzione dei problemi")

*Analizzare i problemi, anche complessi, scomponendoli nei loro elementi costitutivi e cogliendone gli aspetti essenziali, definire le possibili alternative di soluzioni e supportare il proprio responsabile nella scelta*

- Quantifica, classifica e scompone i problemi, ricercando le informazioni principali per comprenderne rapidamente gli aspetti essenziali.
- Analizza gli elementi a disposizione per elaborare le possibili alternative di soluzione prevedendone e valutandone tutte le implicazioni, per sé e per gli altri colleghi o le altre Unità organizzative.
- Propone al proprio responsabile, in tempi coerenti alle esigenze/problemi da risolvere, diverse alternative efficaci tenendo conto anche dei rischi e delle opportunità e nel rispetto dei vincoli normativi ed organizzativi."

Valutazione:

.....

*Principali elementi (fatti, eventi, dati, ecc.) del lavoro svolto dal valutato che hanno portato alla valutazione espressa (obbligatoria in caso di valutazione insufficiente).*

VALUTATORE DELLA SEZIONE PERFORMANCE COMPORTAMENTALE

Cognome	
Nome	
Matricola	
Struttura di riferimento	

## SEZIONE performance organizzativa

### Ambito Performance Organizzativa

RISULTATI DELLA UO DI APPARTENENZA (OBIETTIVI OPERATIVI/ATTIVITÀ)

Obiettivo	Peso	Indicatore		Target	Misurazione
		KPI	Attività		

RISULTATI OBIETTIVI RESPONSABILITÀ NON CONNESSI A UO (OBIETTIVI OPERATIVI/ATTIVITÀ)

Obiettivo	Peso	Indicatore		Target	Misurazione
		KPI	Attività		

RISULTATI OBIETTIVI CUSTOMER SATISFACTION GP

Obiettivo	Peso	Indicatore		Target	Misurazione
		KPI	Attività		

**Performance Complessiva**

Tipo Performance	Peso Dimensione	Valutazione	Valutazione ponderata
Performance comportamentale	49%		
Performance Organizzativa - obiettivi	48%		
Performance Organizzativa - <i>customer satisfaction</i>	3%		

<b>VALUTAZIONE COMPLESSIVA</b>	
Note Valutatore	
Note Valutato	
Data Colloquio Obbligatorio	

## 2.5 Personale tecnico amministrativo

### Valutazione della prestazione individuale del personale tecnico amministrativo – anno xxxx

#### SEZIONE Anagrafica

VALUTATO

Cognome	
Nome	
Matricola	
Struttura di riferimento	
Area contrattuale	

VALUTATORE

Cognome	
Nome	
Matricola	
Struttura di riferimento	

#### SEZIONE performance comportamentale

##### Scala di valutazione

**Punti 1:** La prestazione non ha soddisfatto le richieste lavorative, disallineandosi dalle aspettative condivise;

**Punti 2:** La prestazione ha soddisfatto solo una minima parte delle richieste lavorative, allineandosi parzialmente con le aspettative condivise;

**Punti 3:** La prestazione ha soddisfatto le richieste lavorative più importanti, in linea con le principali aspettative condivise;

**Punti 4:** la prestazione ha soddisfatto tutte le richieste lavorative, pienamente in linea con le aspettative condivise;

**Punti 5:** la prestazione ha soddisfatto tutte le richieste lavorative anche superando le aspettative o in condizioni difficili.

#### 1. Proposta di soluzioni innovative

È l'area che complessivamente fa riferimento a:

- adeguare al proprio lavoro nuove idee e contributi appresi in contesti differenti (es. altre esperienze lavorative, formative, etc.);
- essere innovativo/propositivo nelle attività relative al proprio lavoro quotidiano, coerentemente al tipo di attività richieste nella categoria di appartenenza.

Valutazione:

.....

*Principali elementi (fatti, eventi, dati, ecc.) del lavoro svolto dal valutato che hanno portato alla valutazione espressa (obbligatoria in caso di valutazione insufficiente).*

## 2. Coinvolgimento nei processi lavorativi

È l'area che complessivamente fa riferimento a:

- partecipare attivamente alle varie attività lavorative in cui si è coinvolti;
- adottare i comportamenti organizzativi più idonei a svolgere in modo efficace ed efficiente la propria attività lavorativa;
- favorire la comunicazione e lo scambio di informazioni in ragione dei risultati che si devono conseguire nella struttura a partire dal proprio ruolo.

Valutazione:

.....

*Principali elementi (fatti, eventi, dati, ecc.) del lavoro svolto dal valutato che hanno portato alla valutazione espressa (obbligatoria in caso di valutazione insufficiente).*

## 3. Attenzione alle esigenze dell'utenza

È l'area che complessivamente fa riferimento a:

- cogliere i bisogni degli utenti (es. gli studenti ma anche i propri colleghi, laddove previsto);
- impegnarsi a fondo per risolvere i problemi che gli utenti esprimono.
- 

Valutazione:

.....

*Principali elementi (fatti, eventi, dati, ecc.) del lavoro svolto dal valutato che hanno portato alla valutazione espressa (obbligatoria in caso di valutazione insufficiente).*

## 4. Soluzione dei problemi

È l'area che complessivamente fa riferimento a:

- individuare gli aspetti essenziali dei problemi/imprevisti per definire le priorità e ricercare soluzioni efficaci;
- cogliere e valutare le conseguenze dei problemi/imprevisti che si incontrano nel proprio lavoro quotidiano.

Valutazione:

.....

*Principali elementi (fatti, eventi, dati, ecc.) del lavoro svolto dal valutato che hanno portato alla valutazione espressa (obbligatoria in caso di valutazione insufficiente).*

VALUTATORE DELLA SEZIONE PERFORMANCE COMPORTAMENTALE

Cognome	
Nome	
Matricola	
Struttura di riferimento	

## SEZIONE Performance Organizzativa

### Ambito Performance Organizzativa

RISULTATI DELLA UO DI APPARTENENZA (OBIETTIVI OPERATIVI/ATTIVITÀ)

Obiettivo	Peso	Indicatore		Target	Misurazione
		KPI	Attività		

RISULTATI DELLA UO DI APPARTENENZA - CUSTOMER SATISFACTION GP

Obiettivo	Peso	Indicatore		Target	Misurazione
		KPI	Attività		

### Performance Complessiva

Tipo Performance	Peso Dimensione	Valutazione	Valutazione ponderata
Performance comportamentale	90%		
Performance Organizzativa - obiettivi	8%		
Performance Organizzativa - <i>customer satisfaction</i>	2%		

VALUTAZIONE COMPLESSIVA	
Note Valutatore	
Note Valutato	
Data Colloquio Obbligatorio	

## 2.6 Personale Collaboratore ed Esperto Linguistico – CEL

### Valutazione della prestazione professionale dei Collaboratori ed Esperti Linguistici – aa 20xx/20xx

#### SEZIONE 1 - ANAGRAFICA

<b>VALUTATO</b>	COGNOME NOME MATRICOLA COLLABORAZIONE ALL'INSEGNAMENTO DELLA LINGUA
<b>VALUTATORE</b>	COGNOME NOME
<b>VALUTATORE INTERMEDIO</b>	COGNOME NOME RUOLO

#### SEZIONE 2 – COMPITI E RESPONSABILITÀ AFFIDATI

##### ATTIVITÀ PREVISTE DALL'ART. 2, COMMA 1 DEL REGOLAMENTO CEL

- a) collaborazione all'insegnamento delle lingue straniere moderne e della lingua italiana come L2 mediante attività di formazione in aula e/o laboratorio, comprese le ore di presenza in aula dei corsi blended learning
- b) attività relative alla formazione nei corsi blended learning diverse da quelle di presenza in aula
- c) preparazione delle attività di cui al punto a) e preparazione ed elaborazione del relativo materiale didattico
- d) correzione e valutazione in itinere della produzione orale e scritta
- e) ideazione ed elaborazione di percorsi e materiali formativi anche per la didattica integrata (blended learning) e l'autoapprendimento in autonomia
- f) assistenza agli studenti e supporto didattico, ricevimento, consulenza
- g) assistenza tesi
- h) elaborazione, somministrazione e valutazione delle prove di verifica e di verifica del profitto in itinere e finali, di accertamento dell'apprendimento linguistico iniziale e collaborazione allo svolgimento di eventuali prove di certificazione
- i) collaborazione all'organizzazione e alla programmazione della didattica della lingua; coordinamento dei formatori linguistici per quanto riguarda la definizione e l'armonizzazione dei percorsi di apprendimento linguistico; formazione e orientamento iniziale dei formatori linguistici; coordinamento delle attività dei tutor didattici
- l) collaborazione al processo di reclutamento dei formatori linguistici, inclusa la partecipazione alle relative commissioni di selezione
- m) collaborazione alla definizione, attuazione e revisione di progetti didattici o di internalizzazione
- n) supporto all'attività di ricerca applicata e di sviluppo sperimentale sulla didattica e sull'apprendimento delle lingue straniere moderne e di lingua italiana come L2
- o) attività di aggiornamento attinente ai compiti da svolgere, preventivamente autorizzate dalla struttura, o fino ad un massimo di 30 ore l'anno

##### Nell'ambito delle attività previste dal Regolamento, sono rispettate le indicazioni dell'art. 2 comma 3 del Regolamento CEL<sup>8</sup>?

Nel caso fosse indicato NO, indicare se sono state date direttive diverse da quelle previste di norma dal Regolamento CEL.

Fare clic o toccare qui per immettere il testo.

<sup>8</sup> Art. 2, comma 3 Regolamento CEL: "Di norma almeno un terzo del monte ore annuo e non oltre il 40% dello stesso è destinato alle attività di cui alle lettere a) e b) e non meno del 40% del monte ore annuo alle attività di cui alle lettere dalla c) alla l) e, limitatamente ai progetti istituzionali d'Ateneo, alla lettera m)".

### SEZIONE 3 - VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE PROFESSIONALE

In riferimento allo svolgimento delle attività professionali svolte dal CEL, selezionare il livello di conformità rispetto alle disposizioni dell'art. 2 del Regolamento CEL (D.R. n. 1145/2011) e alle direttive del Responsabile Didattico, riportate nella Sezione 2.

Per niente conformi	In minima parte conformi	In buona parte conformi	Del tutto conformi
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

La valutazione si considera positiva se corrispondente a "in buona parte conformi" o "del tutto conformi".

### SEZIONE 4 - OSSERVAZIONI

Riportare eventuali osservazioni del valutatore sulla prestazione professionale.

Fare clic o toccare qui per immettere il testo.

Riportare eventuali osservazioni del valutato sulla valutazione espressa.

Fare clic o toccare qui per immettere il testo.

### SEZIONE 5 - RESTITUZIONE DEGLI ESITI

*Inserire la data in cui è stata effettuata la restituzione degli esiti della valutazione e cancellare il presente testo*

Data restituzione esito valutazione

Per l'A.A. 20xx/20xx la presa visione avverrà nel seguente modo:

1. Il valutatore intermedio, a seguito della restituzione degli esiti, compila il file Excel e lo invia all'Ufficio sistemi di valutazione (apos.valutazione-ta@unibo.it).
2. L'ufficio produce le schede e provvede ad inviarle al valutatore per la sua validazione. Il valutatore finale firma digitalmente tutte le schede e le invia all'Ufficio sistemi di valutazione (apos.valutazione-ta@unibo.it).
3. Ricevute le schede di valutazione validate dal valutatore finale, l'ufficio le invierà a tutti i valutati - con in CC il valutatore finale - per la presa visione.
4. Il valutato/la valutata proveranno l'avvenuta presa visione della scheda tramite risposta alla mail inviata dall'Ufficio Sistemi di valutazione con il testo che dovrà riportare la dicitura *"dichiaro di aver preso visione della Scheda di Valutazione della prestazione professionale dei collaboratori ed esperti linguistici - AA 20xx/20xx allegata alla presente mail."*, con in allegato la scheda PDF.

## APPENDICE – Assetti valutativi

### Casi particolari riferiti al valutatore

Caso	Fattispecie	Valutatore	Nota gestione scheda
1	Variazioni di responsabilità in corso dell'anno di valutazione	Il valutatore deve aver coperto il ruolo di responsabile della struttura per un periodo minimo di due mesi in coerenza con il periodo minimo di osservabilità del valutato	se il responsabile ha incarico, su un arco temporale inferiore a due mesi, la valutazione è richiesta al precedente responsabile
2	Cessazione a vario titolo sopravvenuta al 31.12 dell'anno oggetto di valutazione, dovuta comunque a cause prevedibili (dimissioni, pensionamento, trasferimento, ...)	Colui che ricopriva il ruolo di responsabile di struttura al 31.12 è tenuto a trasmettere a colui che subentra in tale ruolo le proprie valutazioni inerenti al personale da lui diretto.	Ove ciò non sia possibile, il Direttore generale sarà individuato come valutatore con il supporto dei relativi valutatori intermedi e potrà coinvolgere il precedente responsabile acquisendone la valutazione per le vie brevi.

### Casi particolari riferiti al valutato

Caso	Fattispecie	Valutatore	Nota gestione scheda
1	Cessazione dal servizio intervenuta in corso di anno	Responsabili della struttura presso cui il soggetto prestava servizio nell'anno di riferimento alla data di cessazione.	La valutazione si chiude senza lo svolgimento di un colloquio di restituzione
2	Personale in malattia/congedo intero anno	Impossibilità oggettiva di procedere alla valutazione	Nessuna scheda da produrre
3	Personale con presenze comprese tra 1 e 41 gg (non valutabili) con assenze prevalentemente imputabili a maternità/paternità ai sensi del D.lgs. 151/2001 o a grave patologia, ai sensi dell'art. 35 comma 14 del CCNL del 16.10.2008 o ad infortunio sul lavoro riconosciuto dall'INAIL.	Nessuna scheda da produrre	In questi casi la valutazione della sezione performance individuale considerata d'ufficio con punteggio medio complessivo pari a 3;
4	Personale che nel periodo di riferimento è stato in totale situazione di distacco o comando.	Responsabile individuato nell'ente presso cui il dipendente è stato assegnato.	
5	Personale che nel periodo di riferimento è stato in situazione parziale di distacco o comando, se presente un minimo di osservazione della prestazione effettuata di almeno 42 giorni in Unibo	Responsabili della struttura Unibo presso cui il soggetto prestava servizio nell'anno di riferimento	

Caso	Fattispecie	Valutatore	Nota gestione scheda
6	Personale co-assegnato	Responsabili della struttura con la percentuale maggiore di assegnazione	In caso di assegnazione su diverse unità organizzative con pesi equivalenti, la valutazione viene espressa unicamente dal responsabile della struttura individuata per la gestione di ferie, permessi ecc., eventualmente sentito anche il/i responsabili delle altre unità di assegnazione.