

I
-
U
-
A
-
V

Università Iuav di Venezia

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'UNIVERSITÀ IUAV DI VENEZIA

ex articolo 7 del decreto legislativo 150/2009

Validato dal Nucleo di Valutazione con parere del 11.12.2025 e approvato dal Consiglio di Amministrazione Iuav nella seduta del 17.12.2025.

SOMMARIO

| | |
|--|----|
| INTRODUZIONE | 3 |
| 1 IL QUADRO DI RIFERIMENTO | 5 |
| 1.1. IL QUADRO NORMATIVO | 5 |
| 1.2. IL PIANO STRATEGICO | 8 |
| 2 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA | 10 |
| 2.1. OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI | 10 |
| 2.2 IL CICLO DELLA PERFORMANCE | 11 |
| 2.3. LA MISURAZIONE SEMESTRALE | 14 |
| 3 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE | 15 |
| 3.1. IL SISTEMA DEGLI OBIETTIVI E LA SCHEDA INDIVIDUALE | 15 |
| 3.2 LA VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE | 20 |
| 3.3. IL PROCESSO DI CONDIVISIONE DEGLI OBIETTIVI E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE | 20 |
| 3.4. IL COLLEGAMENTO AL SISTEMA PREMIANTE E LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE | 23 |
| ALLEGATI | 25 |
| ALLEGATO 1: MATRICE STRATEGICA CHE ESPlicita LE AZIONI SPECIFICHE METTENDOLE IN RELAZIONE CON LE MISSIONI, I CLAIM E GLI OBIETTIVI | 26 |
| ALLEGATO 2 OBIETTIVI E INDICATORI STRATEGICI E DI PERFORMANCE (MIGLIORAMENTO CONTINUO) | 28 |
| ALLEGATO 3 ESEMPI SCHEDE PERFORMANCE RESPONSABILE E COLLABORATORE | 35 |
| ALLEGATO 4 DECLARATORIE COMPORTAMENTI PER RUOLO | 42 |
| ALLEGATO 5 TARGET PER LA CUSTOMER SATISFACTION E GLI INDICATORI DI PERFORMANCE | 53 |
| ALLEGATO 6 GLOSSARIO | 55 |

INTRODUZIONE

L'Università Iuav di Venezia, istituita nel 1926, è un ateneo dedicato alla cultura del progetto: come conoscenza, esercizio critico e attenzione alla complessità, responsabilità sociale e innovazione, con il fine di promuovere il progresso delle discipline dell'architettura, delle arti visive e del teatro, del design e della moda, della pianificazione urbanistica, territoriale e ambientale, della storia e della conservazione del patrimonio architettonico, della città e dell'ambiente costruito. L'Università Iuav è, quindi, luogo di insegnamento, alta formazione e ricerca nel campo della progettazione di spazi e ambienti abitati dall'uomo, nella progettazione di oggetti d'uso quotidiano, nella progettazione di eventi culturali, teatrali, nella comunicazione visiva e multimediale.

Il documento sul sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) è lo strumento con cui, in base all'articolo 7 comma 1 del decreto legislativo 150/2009, le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale, nell'ottica del miglioramento della qualità dei servizi offerti e della crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito.

Il SMVP – Iuav è stato definito la prima volta all'interno del documento Piano della performance Iuav 2011-2013 approvato dal consiglio di amministrazione il 4 febbraio 2011 e successivamente inviato alla CIVIT e al MEF. La definizione del primo SMVP è avvenuta anche sulla base dei risultati emersi dal gruppo di lavoro del MIP Politecnico di Milano.¹

Nel corso del 2013 su iniziativa della direzione generale e del Nucleo di valutazione (NDV) è stato attuato un primo intervento significativo di revisione e semplificazione del documento. La revisione è stata approvata dal consiglio di amministrazione (CDA) con delibera n. 48 del 26 giugno 2013, sulla base del parere positivo del NDV. Una seconda revisione del sistema è stata realizzata a novembre del 2014 con delibera del CDA n. 116 del 26 novembre 2014.

Nel corso del 2017 nel documento di validazione della relazione sulla performance 2016 NDV Iuav ha espresso l'esigenza di dare avvio a un "processo di revisione del sistema di misurazione e valutazione della performance in un'ottica di semplificazione e chiarezza" che unitamente alla forte discontinuità originata dalla approvazione del primo piano strategico Iuav e del piano integrato Iuav 2017-19, hanno indotto una completa revisione del SMVP: il documento è stato presentato alle OO.SS. in data 12 dicembre 2017, approvato dal NDV il 14 dicembre 2017 e dal CDA il 20 dicembre 2017.

Successivamente, come previsto dal decreto legislativo 74/2017 all'articolo 7 comma 1, con delibera del 29 gennaio 2019 il CDA Iuav ha approvato l'aggiornamento del SMVP dell'ateneo, recependo i suggerimenti del NDV che ha espresso parere favorevole con nota del 23 gennaio 2019, prot. n. 1445.

Il documento viene ulteriormente aggiornato con delibera del CDA 18 dicembre 2019 e parere

¹ Il progetto a cui hanno preso parte complessivamente 24 Atenei, coordinato dal prof. B. Dente, si è articolato in due fasi in cui nella prima si è proceduto ad un check-up dei sistemi di gestione, mentre nella seconda si è curata la struttura del Piano della performance, identificando aree, servizi e attività rilevanti degli atenei, e compilando poi una lista di relativi indicatori.

favorevole del NDV del 11 dicembre 2019 prot. n. 63601, con validazione del NDV del 23.11.2020 e approvazione del CDA Iuav il 26 novembre 2020 e con validazione del NDV del 02 dicembre 2021 e approvazione del CDA Iuav del 21 dicembre 2021. Nel corso del 2022 l'avvio del percorso di elaborazione del nuovo Piano strategico Iuav 2023-25 ha suggerito il rinvio dell'aggiornamento del documento all'anno successivo, dopo l'approvazione del Piano strategico a maggio, avvenuto in CDA il 26.07.2023.

Il 29 novembre 2023 il CDA ha approvato l'aggiornamento che ha recepito le indicazioni dell'art. 4 bis del DL 24.02.2023 n. 13 inerente gli obiettivi di riduzione dei ritardi nei pagamenti.

Il 18/12/2024 il CDA Iuav ha approvato, previo parere favorevole del NDV, l'aggiornamento delle note metodologiche di calcolo degli indicatori strategici la cui elaborazione è stata automatizzata nel cruscotto sintetico di ateneo, oltre alle modifiche terminologiche e tecniche inerenti all'implementazione di un nuovo applicativo informatizzato per la gestione delle schede di performance individuali.

Tutti i precedenti aggiornamenti annuali del SMVP sono riassunti nella annuale relazione sulle performance.

1 IL QUADRO DI RIFERIMENTO

1.1. IL QUADRO NORMATIVO

Il D.Lgs. 150/2009 dispone che le amministrazioni pubbliche² valutino annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, adottino, con apposito provvedimento, il “Sistema di misurazione e valutazione della performance”.

Considerata la specificità delle università rispetto alla generalità delle amministrazioni pubbliche, è opportuno ricordare che nel mese di marzo del 2010 la CiViT (Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l’Integrità delle Amministrazioni Pubbliche), sollecitata dalla CRUI (Conferenza dei Rettori delle Università italiane), ha emanato la delibera n. 9/2010 con la quale ha espresso l’avviso che le università non siano tenute all’istituzione di un organismo indipendente di valutazione (OIV) e che l’attività di valutazione continui a essere svolta, a decorrere dal 30 aprile 2010, dai nuclei di valutazione.

A seguito dell’entrata in vigore del decreto legge 101/2013, convertito in legge 125/2013, la CiViT ha assunto la denominazione di Autorità Nazionale Anti Corruzione e per la valutazione e la trasparenza delle amministrazioni pubbliche (ANAC). Successivamente, in applicazione dell’articolo 60 comma 2 del decreto legge 69/2013, convertito con la legge 98/2013, la valutazione del Ciclo della Performance delle attività delle università e degli enti di ricerca è stata trasferita all’Agenzia Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR).

Con l’entrata in vigore della Legge 11 agosto 2014, n. 114, di conversione del decreto legge 23 giugno 2014, n. 90, le competenze dell’ANAC, già CiViT, relative alla misurazione e valutazione della performance, di cui agli articoli 7, 8, 9, 10, 12, 13 e 14 del decreto legislativo 150 del 2009, sono trasferite al Dipartimento della Funzione Pubblica. Il D.Lgs 74/2017 stabilisce che il sistema di valutazione delle università è svolto dall’ANVUR.

Il D.Lgs. 150 prevede che sia costituita una struttura tecnica permanente per la misurazione della performance³, dotata delle risorse necessarie all’esercizio delle relative funzioni e che la persona responsabile della struttura tecnica permanente possieda una specifica professionalità ed esperienza nella misurazione della performance nelle amministrazioni pubbliche (articolo 14 comma 9).

Si ricorda che il D.Lgs. 150 è stato significativamente aggiornato dal D.Lgs. n. 74 del 25 maggio 2017, che è principalmente intervenuto in merito a:

1. tipo di obiettivi e collegamento con i risultati;
2. ruolo del Nucleo di Valutazione (OIV);
3. raccordo tra SMVP e programmazione finanziaria;
4. ruolo dell’ANVUR;
5. coinvolgimento degli stakeholder esterni;

² Cfr. articolo 7 del D.Lgs. 150/2009.

³ Nell’Università Iuav di Venezia la struttura tecnica permanente è rappresentata principalmente dal servizio controllo di gestione e attività ispettive.

6. impatti sulla premialità.

Secondo l'articolo 7 del D.Lgs. 150 le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale e adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'OIV, il sistema di misurazione e valutazione della performance.

Il comma 2 del medesimo articolo prevede che la funzione di misurazione e valutazione delle performance sia svolta:

- a) dagli OIV, cui compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale della dirigenza di vertice;
- b) dalla dirigenza di ciascuna amministrazione;
- c) dalla cittadinanza o da altra utenza finale in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, partecipando alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione.

Infine il comma 2-bis ha disposto che il SMVP sia adottato in coerenza con gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica e in esso siano previste le procedure di conciliazione, a garanzia delle persone valutate, relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance e le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Ribadendo le specificità del contesto universitario rispetto alle altre amministrazioni pubbliche è opportuno ricordare che una valutazione dell'ateneo nel suo complesso è possibile solo con la definizione da parte dell'ANVUR di opportuni indicatori che consentano di misurare anche la performance della didattica e della ricerca, integrando quanto previsto dal D.Lgs. 150/2009 in tema di "performance organizzativa".

A tale proposito l'articolo 13 comma 12 D.Lgs. 150/2009 prevede che il sistema di valutazione delle attività amministrative delle università sia svolto dall'ANVUR nel rispetto del decreto citato. In base al testo normativo è divenuto di competenza dell'ANVUR non solo la valutazione delle attività didattiche e di ricerca degli atenei ma anche la valutazione delle attività amministrative.

È opportuno ricordare che attualmente gli adempimenti in capo agli atenei hanno come riferimento il combinato della delibera CiViT n. 9 del 2010 e dell'articolo 2, comma 1, lettera r) della Legge 240/2010, in base al quale le università sono destinatarie della disciplina dettata dal D.Lgs. 150/2009 e sono pertanto chiamate a svolgere, seppure in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, la procedura di valutazione delle strutture e del personale al fine di promuovere il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale, anche attraverso sistemi premianti e selettivi.

Per tutte le amministrazioni restano ferme le modalità di pubblicazione della documentazione già previste, attraverso l'aggiornamento della sezione "amministrazione trasparente" dei rispettivi siti. Per i Ministeri, gli Enti Pubblici Nazionali, le università e tutte le amministrazioni già accreditate, la trasmissione della documentazione continua ad avvenire attraverso l'aggiornamento del "portale della trasparenza".

Il presente documento illustra pertanto il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) dell'Università Iuav di Venezia, redatto ai sensi dell'articolo 7 del D.Lgs 27 ottobre 2009 n. 150 (aggiornato ex D.Lgs. 74/2017) e dell'articolo 6 del DL 80/2021 ("Decreto reclutamento"), nel rispetto delle linee guida espresse nelle delibere CIVIT n. 89/2010, n. 104/2010, n. 114/2010 e n. 1/2012 e considerando:

- le indicazioni espresse nelle linee guida ANVUR per la gestione integrata del ciclo della performance delle università statali italiane di maggio 2015;
- le indicazioni specifiche sul SMVP Iuav fornite dal feedback dell'ANVUR al piano della performance Iuav 2016-2018 di dicembre 2016;
- la nota ANVUR relativa alle Modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto Università e ricerca del 3 luglio 2017;
- la Nota ANVUR di indirizzo per la gestione del ciclo della performance del 20 dicembre 2017;
- il documento ANVUR: "Il punto di vista dei nuclei di Valutazione sul ciclo della Performance negli Atenei Statali Italiani" di gennaio 2018;
- il documento ANVUR: "prime evidenze sulle modalità di applicazione della riforma della disciplina della performance nel comparto universitario" di maggio 2018;
- le Linee guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane, documento ANVUR di gennaio 2019;
- le Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale n. 5, del Dipartimento della Funzione Pubblica, dicembre 2019;
- l'articolo 6 del DL 80/2021 e il II DM 24.06.2022, di seguito indicati;
- le Linee guida 2023 per la relazione annuale dei Nuclei di valutazione, ANVUR, marzo 2023;
- l'articolo 4-bis del decreto-legge 24 febbraio 2023 n. 13, convertito con modificazioni dalla legge 21 aprile 2023, n. 41, recante "Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni";
- la direttiva del Min. PPAA ad oggetto: "Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ri-presa e Resilienza" del 23 marzo 2023;
- la circolare del MIN PPAA "Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale" del 2023;
- la circolare MEF n. 1 del 03.01.2024 inerente le prime indicazioni operative in merito alla riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni;
- la circolare MPPAA n. 430 del 24.01.2024 inerente le prime indicazioni operative sulla misurazione e di valutazione della performance individuale;
- la circolare del MIN PPAA "Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti" del 17.01.2025.

L'articolo 6 del DL 80/2021 ("Decreto reclutamento") entrato in vigore il 10/06/2021 ha previsto il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), un documento unico di programmazione e

governance che sostituisce una serie di Piani che finora le amministrazioni erano tenute a predisporre, tra cui i piani della performance, del lavoro agile (POLA) e di prevenzione della corruzione.

In particolare, il PIAO definisce gli obiettivi programmatici e strategici della performance, stabilendo il collegamento tra performance individuale e i risultati della performance organizzativa.

Il DM 24 giugno 2022 definisce il contenuto del PIAO e in particolare delle sezioni: Valore pubblico, Performance e anticorruzione, Organizzazione e capitale umano e Monitoraggio.

In merito alla parte relativa al Valore Pubblico, agli obiettivi generali e all'impatto degli obiettivi strategici sul valore pubblico si fa riferimento a quanto indicato nel paragrafo 2.1.4. e alla tabella 2.3 del PIAO Iuav 2025-27 approvato a gennaio 2025⁴. Di seguito si farà cenno agli aspetti relativi al valore pubblico, concentrandosi più sulla parte relativa al SMVP ex D.Lgs 150/2009.

1.2. IL PIANO STRATEGICO

Secondo l'art. 5 del D.Lgs 150/2009 gli obiettivi sono distinti in "generali", che si riallacciano alle priorità delle politiche pubbliche nazionali, e "specifici", che riguardano più gli aspetti strategici e operativi dell'amministrazione e sono individuati, in coerenza con i primi, dal piano della performance.

Secondo le linee guida ANVUR 2019 il piano strategico definisce la visione complessiva dell'università, declinandola in norma in obiettivi o linee strategiche e rappresenta il presupposto per l'elaborazione di tutti i successivi atti di pianificazione.

Attraverso un articolato percorso di coinvolgimento dei principali stakeholder nel corso del 2022 si è sviluppata una riflessione che, a partire dal piano di mandato del nuovo rettore, si è concretizzata nel Piano strategico di università 2023-27 approvato dal CDA Iuav il 29.05.2023.

Il piano si compone di 5 missioni associabili alle 6 indicate a suo tempo nel programma di mandato del rettore:

- a. Strategie di università e benessere della comunità;
- b. Didattica;
- c. Ricerca;
- d. Azienda e territorio (ex missioni 3 e 4);
- e. Comunicazione;

e in 4 Claims fondamentali, con un riferimento temporale:

1. essere a Venezia (anni 2022-2023);
2. essere Iuav (anni 2023-2024);

⁴ https://iuav.amministracionetrasparente.cineca.it/pagina44_piano-della-performance.html

3. essere il futuro (anni 2024-2025);
4. essere concreti ed efficaci (2022-2025).

al loro interno sono individuati 5 macro obiettivi strategici:

1. Migliorare la qualità delle azioni di luav verso il territorio;
2. Essere catalizzatore di innovazione;
3. Comunicare in maniera efficace l'ateneo e tutte le sue attività;
4. Migliorare la qualità del lavoro e dei servizi;
5. Qualificare luav come KNOWLEDGE HUB.

Tutti gli elementi del piano sopra indicati rappresentano le coordinate di una matrice strategica che ha all'interno una serie di azioni che li esplicitano, oltre a specifici indicatori per il loro monitoraggio (alleg. 1).

Obiettivi strategici e azioni, indicatori (con nota metodologica per il calcolo e fonte dei dati) e relativi target (definiti annualmente nel PIAO) sono indicati nell'allegato 2.

2 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

2.1. OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI

Gli obiettivi strategici sono declinati nelle azioni strategiche sottostanti, definite per ciascun claim / missione e collegate agli obiettivi gestionali di ateneo che sono definiti per ciascuna area dirigenziale.

La figura seguente evidenzia il legame che sussiste tra gli obiettivi strategici, le azioni strategiche in cui si dovrebbero concretizzare, e gli obiettivi gestionali di ateneo.

Figura 1: legame tra obiettivi strategici e obiettivi gestionali (di ateneo)



Attraverso il perseguitamento degli obiettivi gestionali di ateneo definiti annualmente l'amministrazione supporta la realizzazione del Piano strategico.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance prevede anche altri tipi di obiettivi operativi:

1. **obiettivi di performance dell'area** (per monitorare il funzionamento e il miglioramento continuo attraverso indicatori di efficienza (costo unitario) e di efficacia (customer satisfaction));
2. **obiettivi di struttura** (riferibili all'operatività propria della struttura).

Gli obiettivi gestionali di ateneo e gli obiettivi di performance, i relativi indicatori e target sono indicati

annualmente nel PIAO ex art. 6 del DL 80/2021 e sono utilizzati, unitamente agli obiettivi di struttura, nelle schede obiettivi individuali.

Conformemente alle indicazioni del D.Lgs 150/2009 gli obiettivi operativi sono aggiornati annualmente sulla base dei risultati dell'anno precedente, che vengono riportati nella relazione sulla performance.

Il collegamento tra obiettivi e sistema di assicurazione della qualità è particolarmente significativo nella fase di pianificazione e di programmazione degli obiettivi: sia il Piano strategico Iuav 2023-27 (obiettivi e azioni strategiche) sia il PIAO approvato annualmente (obiettivi operativi) evidenziano tale collegamento.

Il PIAO come documento di programmazione annuale evidenzia in modo preciso anche il collegamento tra obiettivi gestionali di ateneo per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza così come dà evidenza agli obiettivi gestionali di ateneo che impattano sulle diverse componenti del Valore Pubblico⁵.

2.2 IL CICLO DELLA PERFORMANCE

Gli obiettivi gestionali di ateneo sono elaborati sulla base di un percorso di discussione e condivisione tra il rettore e il direttore generale e tra il direttore generale e la dirigenza e, una volta definiti, vengono sottoposti al consiglio di amministrazione per l'approvazione. Essi prevedono un target da raggiungere e i relativi indicatori, che possono essere sia quantitativi che qualitativi.

La dirigenza, successivamente e sulla base degli obiettivi individuali ricevuti, assegnano gli obiettivi alle persone responsabili dei servizi delle loro aree che, a loro volta, assegnano gli obiettivi al personale con cui collaborano con un **processo a cascata** che garantisce coerenza nella formulazione degli obiettivi rispetto al Piano strategico oltre che condivisione degli stessi da parte di tutto il personale. Ciò favorisce anche il fatto che gli obiettivi individuali, meno ampi di quelli delle strutture sovraordinate, siano funzionali alla realizzazione degli obiettivi organizzativi.

In fase di redazione della relazione sulla performance i risultati relativi al raggiungimento degli obiettivi strategici e a quelli gestionali di ateneo sono riassunti da un “**indicatore sintetico**” il cui valore è pari al rapporto tra obiettivi raggiunti nell'anno e obiettivi validi. Sono quindi esclusi dal calcolo gli obiettivi non valutabili e quelli già raggiunti o conclusi.

Vengono inoltre evidenziati sia nel PIAO sia nella relazione performance gli obiettivi gestionali di ateneo che sono nuovi da quelli che sono riproposti.

Alcuni obiettivi gestionali di ateneo sono assegnati a una/un sola/o dirigente mentre altri sono

⁵ https://iuav.amministracionetrasparente.cineca.it/pagina44_piano-della-performance.html

condivisi tra più dirigenti. Il buon livello di controllo sull'avanzamento degli obiettivi gestionali di ateneo, assicurato dalla celerità dei risultati del monitoraggio semestrale e favorito dalle ridotte dimensioni dell'Ateneo, ha indotto ad attribuire un uguale grado di corresponsabilità ai responsabili coinvolti, mentre il responsabile della prima area indicata assume un ruolo di coordinamento e di responsabilità maggiore.

Per favorire la lettura dei risultati conseguiti, le tabelle della relazione sulla performance annuale illustrano per ciascun obiettivo strategico e gestionale di ateneo:

- la persona responsabile di certificarli (per i risultati on/off) e la banca dati da cui sono tratti e a cura di chi;
- la nota metodologica per il calcolo dell'indicatore.

Le variazioni verificatesi durante l'esercizio degli obiettivi gestionali di ateneo e degli obiettivi di performance dell'area indicati dal PIAO, compresi i relativi indicatori e target, sono proposte e approvate dal CDA e evidenziate nella successiva relazione sulla performance.

La richiesta di modifica di un indicatore di customer satisfaction o di efficienza (costo unitario) o di elementi che incidono sull'indicatore (ad es. i destinatari di un questionario) viene indirizzata dal dirigente al Servizio controllo di gestione e attività ispettive (SCDG). Nel caso si rendano necessarie delle sessioni di confronto verrà redatto un verbale della riunione. In ogni caso ogni modifica andrà approvata dagli organi competenti.

Oltre agli obiettivi sopra definiti, le schede per la valutazione della prestazione individuale (allegato 3) prevedono anche comportamenti, uguali per tipologia di incarico, che sono oggetto di valutazione da parte delle/dei rispettivi responsabili.

Il ciclo della performance (definizione degli obiettivi, verifica intermedia e valutazione finale) si avvale di un software che consente di gestire on-line le schede individuali anche se la condivisione avviene in ogni caso necessariamente mediante colloquio frontale.

L'applicativo consente a ogni responsabile di struttura di gestire le schede delle persone con cui collabora e ai collaboratori di prenderne visione; esso consente la certificazione da parte delle/dei responsabili di livello superiore (di divisione e di area).

Il ciclo della performance prevede diverse fasi nel corso dell'anno.

Oltre alla definizione iniziale degli obiettivi, effettuata tra febbraio e marzo, il percorso comprende una revisione degli obiettivi, effettuata tra luglio e settembre, e a conclusione, la valutazione dei risultati, a febbraio-marzo dell'anno successivo; anche queste fasi prevedono obbligatoriamente un incontro frontale tra responsabile e la collaboratrice o il collaboratore

La tabella seguente illustra sinteticamente le diverse fasi del ciclo annuale della performance ex

DLgs. 150/2009.

Tabella 1: Flowchart ciclo della performance

| FASI | CONTENUTI | RESPONSABILI | TEMPI | DOCUMENTI |
|---|---|--|---|---|
| PIANIFICAZIONE STRATEGICA | DEFINIZIONE DEL PIANO STRATEGICO | RETTORE, DELEGATE E DELEGATI, GRUPPO DI LAVORO, STAKEHOLDERS | INIZIO MANDATO RETTORALE | PIANO STRATEGICO |
| ELABORAZIONE DEL PIAO E GLI OBIETTIVI GEST. DI ATENEO | DECLINAZIONE DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI IN OBIETTIVI GESTIONALI E DEFINIZIONE DEGLI INDICATORI DI PERFORMANCE | DIRETTORE GENERALE, DIRIGENZA, SCDG | DIC-GEN | REPORT RISULTATI ANNO PRECEDENTE - PIAO |
| DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVID. | DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI E DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI OGGETTO DI VALUTAZIONE | RESPONSABILI DI STRUTTURA E COLLABORATORI | FEB-MAR | SCHEDI INDIVIDUALI OB. |
| VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DELL' ANNO PRECEDENTE | ELABORAZIONE DEI RISULTATI DI PERFORMANCE, VERIFICA DEL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI / COMPORTAMENTI | RESPONSABILI DI STRUTTURA E COLLABORATORI, SCDG | FEB-MAR | REPORT RISULTATI PERF. - SCHEDA INDIVID. OB. CON VALUTAZIONE |
| LIQUIDAZIONE DEI COMPENSI ACCESSORI | LIQUIDAZIONE DEI COMPENSI ACCESSORI LEGATI ALLA VALUTAZIONE DEI RISULTATI RAGGIUNTI E RENDICONTAZIONE | DIRETTORE GENERALE - SERVIZIO ORGANIZZAZIONE E SVILUPPO | DOPO APPROVAZIONE RELAZIONE PERFORMANCE | RELAZIONE PERFORMANCE - DECRETI DI LIQUIDAZIONE - DATI PER AMM. TRASPARENTE |
| VERIFICA INTERMEDIA | MONITORAGGIO SEMESTRALE OBIETTIVI GEST. DI ATENEO, VERIFICA ANDAMENTO DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE CON EVENTUALE REVISIONE DEGLI OBIETTIVI | RESPONSABILI DI STRUTTURA E COLLABORATORI, SCDG | LUG-SET | MONITORAGGIO SEM.; SCHEDA OB. INDIVID. |
| ANALISI DEI RISULTATI | ANALISI DEI RISULTATI RAGGIUNTI NELL'ANNO E FORMULAZIONE PROPOSTE PER L'ANNO SUCCESSIVO | DIRETTORE GENERALE - DIRIGENZA- SCDG | DIC-GEN | REPORT RISULTATI ANNO PRECEDENTE |

Relazione dei dirigenti sui risultati conseguiti

Ai fini della valutazione dei risultati di performance e di redazione della relazione sulla performance i risultati relativi al raggiungimento degli obiettivi gestionali di ateneo assegnati ai dirigenti, questi sono tenuti a inviare al direttore generale prima della valutazione individuale, una relazione contenente una specifica descrizione, per ogni obiettivo, delle attività svolte, delle risorse impiegate, dei fattori esterni/interni che hanno impattato sul risultato, evidenziando le principali attività di coordinamento e collaborazione e le azioni di miglioramento dei servizi intraprese.

2.3. LA MISURAZIONE SEMESTRALE

Sia per gli obiettivi strategici sia per quelli gestionali di ateneo (che lo consentono⁶) è previsto un monitoraggio in corso di esercizio del raggiungimento dei risultati.

Il SCDG prepara annualmente una relazione illustrativa dei risultati emersi nei primi sei mesi dell'anno attraverso il monitoraggio semestrale che viene comunicata al Direttore Generale, al NDV e alla dirigenza in tempo utile per facilitare interventi correttivi e in ogni caso non oltre il 31 luglio; dei risultati si tiene conto anche per la revisione degli obiettivi gestionali e relativi indicatori e target, la verifica intermedia della scheda obiettivi individuale oltre che per la definizione del nuovo PIAO.

⁶ Per alcuni obiettivi il risultato può non essere disponibile in corso d'anno o potrebbe non essere significativo.

3 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il sistema degli obiettivi Iuav, a partire dagli obiettivi strategici, ha una struttura ad albero e viene definito ai vari livelli, a cascata, dal direttore generale, alla dirigenza e alle persone responsabili delle strutture sottostanti, fino alle collaboratrici e ai collaboratori.

3.1. IL SISTEMA DEGLI OBIETTIVI E LA SCHEDA INDIVIDUALE

Il sistema degli obiettivi

Il sistema degli obiettivi comprende le seguenti tipologie:

- obiettivi di ateneo: rappresentano la declinazione degli obiettivi gestionali di ateneo annuali assegnati nel PIAO alla dirigenza (o possono coincidere con gli stessi). Esprimono il contributo richiesto per il raggiungimento degli obiettivi gestionali attribuiti e possono coinvolgere il personale della stessa struttura a tutti i livelli e/o essere trasversali a più strutture; in genere si riferiscono ad attività e progetti di competenza delle aree di supporto o all'amministrazione complessiva (obiettivi organizzativi) ma possono essere declinati come obiettivi individuali;
- obiettivi di struttura: fanno riferimento a attività/progetti specifici della struttura organizzativa di appartenenza assegnati alla singola persona; - obiettivi di performance dell'area: sono orientati al miglioramento continuo, in termini di efficienza (riduzione dei costi) e di efficacia (incremento della soddisfazione degli stakeholders);

I comportamenti si riferiscono invece alla valutazione di alcune capacità ritenute rilevanti che vengono espresse attraverso il comportamento. Sono differenziati per ruolo. A ogni comportamento organizzativo è associata una “descrizione” per esplicitare le aspettative dell’organizzazione e sono definiti dei “livelli” di comportamento osservabili, che fungono da indicatori di comportamento a supporto di una corretta valutazione. La descrizione completa dei comportamenti per ogni ruolo si trova nell’allegato 4.

Gli indicatori

Gli indicatori associati agli obiettivi possono essere quantitativi oppure qualitativi e si differenziano per tipologia di obiettivi.

Tabella 2: tipologia di indicatore per obiettivo

| Obiettivi | Tipo indicatore |
|---|---------------------------|
| obiettivi di ateneo obiettivi di struttura | indicatori di progetto |
| obiettivi di performance di area | indicatori di performance |

Gli indicatori di progetto: sono generalmente di tipo “descrittivo” finalizzati a monitorare l'avanzamento del progetto, il rispetto di una scadenza, ma possono essere di tipo “quantitativo” (es. una percentuale).

Gli indicatori di performance (allegato 2): sono monitorati dal SCDG e possono essere:

- di efficienza (costo medio unitario);
- di customer satisfaction.

Molti di questi indicatori sono stati sviluppati nel corso del lungo rapporto che l'ateneo ha instaurato con il MIP Politecnico di Milano nell'ambito del progetto Good Practice.

Gli indicatori di efficienza (costo unitario) sono ottenuti rapportando i costi retributivi del personale tecnico amministrativo delle strutture amministrative a driver funzionali, espressivi del volume di attività dei servizi, e sono espressivi del costo medio unitario per struttura.

Gli indicatori di customer satisfaction sono definiti attraverso una articolata indagine periodica rivolta a diversi stakeholders, finalizzata alla misurazione della customer satisfaction.

Coerentemente con il D.Lgs. 150/2009 il peso degli indicatori di CS nella valutazione delle performance è significativo: per il personale tecnico-amministrativo essa incide per almeno il 20% del peso complessivo della scheda di valutazione⁷.

Il monitoraggio degli indicatori avviene nel modo seguente:

- Indicatori relativi a obiettivi strategici: alcuni dati da fonti esterne sono raccolti dal SCDG dell'ateneo, altri sono elaborati in modo specifico o automatizzato (ad es. dai cruscotti informativi dell'ateneo o dal DWH U-Gov);
- Indicatori relativi a obiettivi di ateneo e di struttura: i dati e le informazioni sono forniti prevalentemente dalla persona valutata e/o dalla struttura di afferenza;
- Indicatori relativi a obiettivi di performance dell'area: i dati di C.S. sono raccolti mediante il questionario Good Practice del MIP oppure con questionari integrativi diffusi in via autonoma ed elaborati dal SCDG dell'ateneo, così come i dati di efficienza (costo medio unitario);

I comportamenti organizzativi presentano come parametro indicatore pre-definito il “comportamento osservabile” corrispondente alla specifica descrizione del comportamento.

Target e livelli di performance

Per gli obiettivi di ateneo e di struttura sono definiti livelli di performance quantitativi (un numero assoluto, una percentuale, ecc.), qualitativi o descrittivi (una data di ultimazione, il completamento di un progetto, un risultato on/off, ecc.) che permettono di definire con chiarezza e trasparenza la gradazione del raggiungimento dei risultati attesi.

Per gli obiettivi di performance delle aree sono previsti due target predefiniti (illustrati nell'allegato 5):
1. per gli indicatori relativi all'efficienza (costo unitario), che rapportano i costi retributivi del personale tecnico amministrativo delle strutture a driver espressivi del volume di attività, il target è definito come una percentuale di variazione rispetto al risultato dell'anno precedente (allegato 5), valorizzando in modo opportuno un intorno pari a +/-3% annuo; il modello confronta l'indicatore

⁷ Ad esclusione dei collaboratori D e C.

dell'anno X con quello dell'anno X-1 e calcola la differenza percentuale che viene valorizzata utilizzando la seguente formula-X= $(3+(-(\text{Valore \% } *100)))*100/6$ in modo da assegnare una valutazione da 0 a 100 a seconda del segno e dell'ammontare della variazione del costo. Ad es. una variazione pari o maggiore a +3% viene valutata 0, mentre una diminuzione pari o superiore a -3% viene valutata 100. La valutazione di efficienza, basata sui costi medi unitari delle aree è attribuita al direttore generale e alla dirigenza in quanto solo a livello dirigenziale sono presenti le leve per incidere sui risultati; la finalità implicita è la riduzione o comunque il contenimento dei costi.

2. per gli indicatori relativi all'efficacia (customer satisfaction) la valutazione avviene attraverso l'applicazione di un modello che premia sia il risultato annuo conseguito in termini assoluti, sia la variazione rispetto all'anno precedente, tenendo anche in considerazione una soglia minima di sufficienza del servizio (sotto la quale è ritenuto insoddisfacente) (allegato 5). Il voto finale dell'indicatore (su scala risposte 1-4) è dato da un voto su scala 0-10 riscalato in modo che se la risposta è $1 \leq x \leq 2$ il punteggio decimale va da 1 a 5, e se la risposta CS è $2 < x \leq 4$ il punteggio decimale va da 5 a 10. Il nuovo modello considera sufficiente un voto pari a 6, che corrisponde a un valore (nella scala di risposte 1-4) pari a 2,4 che rappresenta la "soglia minima". Oltre alla valutazione sopra illustrata, il modello prevede un premio/penalizzazione (in un range +/- 1 punto) a seconda se il valore conseguito è un miglioramento o peggioramento rispetto al dato precedente. Infine il valore ottenuto su scala 0-10 viene reso su scala 0-100.

Precisazioni generali sui target

- 1) target minimo: laddove non espressamente indicato questo deve intendersi come "adeguato", al di sotto del quale la performance è negativa e l'obiettivo non raggiunto;
- 2) laddove il target è indicato con riferimento a un mese dell'anno la valutazione sul raggiungimento viene effettuata con riguardo all'ultimo giorno utile del mese;
- 3) per gli obiettivi con indicatore "on/off" la data di valutazione del risultato è convenzionalmente stabilita al 31 di dicembre.

I **livelli di performance ottenuti** permettono di differenziare una prestazione considerata positiva. Si precisa che sotto il livello minimo la prestazione è considerata negativamente (valutazione inferiore a 6). Sono previsti 3 livelli di performance per ogni obiettivo:

- minimo: rappresenta un livello di prestazione positiva, ma non completamente soddisfacente, inferiore al risultato atteso espresso nel parametro, rispetto a quel particolare obiettivo. La valutazione della prestazione in caso di raggiungimento del livello minimo sarà sufficiente (≥ 60), ma inferiore all'80;
- adeguato: rappresenta un livello di prestazione soddisfacente in relazione al risultato atteso (come da parametro), sia in termini quali-quantitativi, sia in relazione alle scadenze previste. Presuppone anche il pieno raggiungimento del livello minimo. La valutazione della prestazione, in questo caso, sarà compresa tra l'80 e 99,99;
- eccellente: rappresenta un livello di prestazione superiore al risultato atteso. Presuppone

anche il pieno raggiungimento di quanto previsto per i livelli minimo e adeguato. Si tratta di un livello di prestazione difficile, ma non impossibile da raggiungere, per la quale la valutazione sarà pari a 100.

Si precisa che la prestazione, rispetto al singolo obiettivo, è valutata negativamente se non raggiunge il livello minimo. Solo per i comportamenti organizzativi che presentano dei livelli predefiniti dal sistema per tutto l'ateneo (vedi allegato 4), è precisato anche il livello inadeguato.

La scheda obiettivi individuale (scheda di performance)

La scheda di performance contiene gli obiettivi assegnati a tutto il personale dell'amministrazione, dal direttore generale al collaboratore; essa prevede una ponderazione specifica per ruolo rispetto a ogni classe di obiettivi, la cui somma è il 100%.

È previsto un peso degli obiettivi di ateneo legato al grado di responsabilità (più elevato per la dirigenza e per coloro che sono responsabili di divisione) e un peso degli obiettivi di performance dell'area uguale per chiunque sia titolare di posizione in quanto direttamente coinvolti nella gestione operativa per il miglioramento degli indicatori di performance.

Conformemente alle indicazioni dell'art. 4 bis del DL 24.02.2023 n. 13 (disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni) per tutta la dirigenza la percentuale massima della classe obiettivi di ateneo è comprensiva del 30% collegato al rispetto dei tempi di pagamento.

La scheda di performance si articola in 3 sezioni:

- obiettivi individuali: Obiettivi di Ateneo e di Struttura (da compilare da parte dei valutatori in Definizione)
- obiettivi organizzativi: si intendono gli obiettivi di performance di area
- competenze: si intendono i comportamenti valutabili

Tabella 3: pesatura degli obiettivi per ruolo

| SEZIONI componenti scheda performance | Dirigenti | Responsabili di divisione | Resp. servizio Funz. spec. Incarico EP | Collaboratori |
|--|-------------|---------------------------|--|---------------|
| Obiettivi di Ateneo e di Struttura | 50% | 50% | 45% | 60% |
| Comportamenti | 30% | 30% | 35% | 40% |
| Obiettivi di Performance di Area | | 20% | 20% | |
| Obiettivi di Performance di Area dei Dirigenti | 20% | | | |
| Totale | 100% | 100% | 100% | 100% |

Per quanto riguarda gli obiettivi di ateneo e di struttura, il peso minimo e massimo attribuibile all'interno della sezione è il seguente:

Tabella 4 obiettivi di ateneo e di struttura

| OBIETTIVI DI ATENEO E DI STRUTTURA | Dirigenti | resp. di divisione | resp. di servizio-funz. spec. - incarico EP | collaboratori |
|------------------------------------|-----------|--------------------|---|---------------|
| % peso MAX ob. Ateneo | 100% | 100% | 65% | 15% |
| % peso MIN ob. Struttura | | 0% | 35% | 85% |

È il valutatore che, in fase di pianificazione, assegna il peso ai singoli obiettivi di Ateneo e Struttura nel rispetto dei limiti complessivi previsti per la tipologia di riferimento. Fanno eccezione gli obiettivi di Performance di area il cui peso è prefissato al 20% e i Comportamenti il cui peso è prestabilito e non modificabile in relazione al ruolo.

La scheda di performance evidenzia per ogni obiettivo, la descrizione e la tipologia, l'indicatore, il peso relativo assunto sulla valutazione della sezione e i target (livelli di performance attesi).

La valutazione complessiva ottenuta nella scheda, il cui valore massimo è 100, ha poi un impatto sul sistema premiante.

La valutazione finale

In fase di valutazione finale, i risultati ottenuti vengono confrontati con i livelli di prestazione attesi per determinare la valutazione di ogni singolo obiettivo con una scala di valutazione da 0 a 100. Nella scheda di valutazione individuale per ciascuna tipologia di obiettivo e per i comportamenti viene quindi determinata la valutazione ponderata, ovvero il prodotto tra il singolo punteggio e il peso attribuito all'obiettivo. La somma delle singole valutazioni ponderate costituisce la "valutazione complessiva" del periodo.

La valutazione complessiva della prestazione dell'anno risultante dalla scheda tiene conto pertanto del contributo fornito alla performance organizzativa attraverso la valutazione degli obiettivi di ateneo e degli obiettivi di performance dell'area, del contributo alla performance della struttura di afferenza attraverso gli obiettivi di struttura e dei comportamenti organizzativi adottati.

Una valutazione complessiva della scheda negativa (sotto il 60) o eccellente (100) va adeguatamente motivata nella scheda individuale da parte di chi valuta.

Tabella 5: scala di misura della performance individuale

| LIVELLO DI PERFORMANCE | inadeguato | minimo | adeguato | eccellente |
|------------------------|--------------|---------------|---------------|------------|
| VALUTAZIONE | fino a 59,99 | da 60 a 79,99 | da 80 a 99,99 | 100 |
| PRESTAZIONE | negativa | positiva | eccellente | |

3.2 LA VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE

Per quanto riguarda la valutazione del direttore generale, essa è prevalentemente incentrata su indicatori di performance oggettivi e prevede questa suddivisione:

- a) peso del 60% degli obiettivi gestionali di ateneo, comprensivo del 30% (sul tot. complessivo) legato al rispetto dei tempi di pagamento, coerentemente con le indicazioni del DL 24.02.2023 n. 13 all'art. 4 bis;
- b) peso del 15% dato dalla media di 2 indicatori: uno di efficienza, dato dai costi medi unitari dell'ateneo (calcolato come somma degli indicatori di costo medio delle aree) e uno di efficacia, dato dalla media pesata degli indicatori di customer satisfaction riferiti ai 3 principali stakeholder: studenti, PTA, docenti;
- d) peso del 25% sui comportamenti (orientamento strategico e innovazione) sulla base della valutazione del rettore.

Ai fini della valutazione il SCDG dopo la chiusura della relazione sulla performance annuale fornisce i dati relativi agli indicatori sopra riportati al NDV, supportando il direttore generale nella elaborazione di una relazione illustrativa dei risultati conseguiti. Sulla base di questi materiali il NDV elabora una proposta di valutazione del direttore generale che sarà successivamente esaminata dal CDA prima di procedere alla valutazione.

3.3. IL PROCESSO DI CONDIVISIONE DEGLI OBIETTIVI E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Le schede individuali sono rese pubbliche all'interno di ogni area dell'ateneo per garantire la trasparenza e migliorare la condivisione e comprensione delle azioni necessarie per supportare le strategie di ateneo.

Le fasi del processo di condivisione

Il processo di pianificazione degli obiettivi e valutazione delle prestazioni individuali è costituito da quattro fasi:

- 1 pianificazione (definizione);
- 2 verifica intermedia (ri-definizione);
- 3 valutazione delle prestazioni;
- 4 collegamento al sistema premiante.

Nella **fase di pianificazione** vengono definiti e condivisi obiettivi e comportamenti oggetto di valutazione delle prestazioni del periodo (che nel nostro ateneo coincide con l'anno solare).

La definizione degli obiettivi nelle schede individuali della dirigenza considera gli obiettivi gestionali di ateneo definiti dal PIAO approvato a gennaio, che è coerente con la strategia dell'ateneo e le risorse economico finanziarie stanziate dal budget.

Definire un obiettivo, che dovrà poi essere valutato in termini di raggiungimento, significa descriverlo

specificandone il parametro, il peso e i livelli di performance.

La procedura da seguire per tutto il personale può essere così sintetizzata:

- individuazione degli obiettivi e dei risultati attesi da parte della/del responsabile (chi valuta) che compila la scheda on line;
- condivisione degli obiettivi con la collaboratrice/il collaboratore (chi è valutato/a), attraverso il colloquio di pianificazione e la visione della scheda;
- formalizzazione nella scheda degli obiettivi e assegnazione degli stessi alla collaboratrice/al collaboratore, attraverso il consolidamento della scheda da parte della/del responsabile e la presa visione on line;
- visualizzazione da parte di chi è responsabile della divisione e dell'area di riferimento, delle schede dei collaboratori.

Nel colloquio di pianificazione chi valuta presenta individualmente la scheda con gli obiettivi del periodo, fornendo eventuali ulteriori precisazioni e chiarimenti sulla prestazione complessivamente attesa anche per quanto riguarda i comportamenti.

Avvenuto il consolidamento della scheda da parte della/del responsabile, gli obiettivi si intendono assegnati e non sono più modificabili se non in occasione di verifica intermedia.

Il momento di **verifica intermedia / ri-definizione**, che per quanto riguarda gli obiettivi gestionali di ateneo utilizza i risultati del monitoraggio semestrale, comporta per tutto il personale un colloquio tra valutata/o e chi valuta nel corso del quale viene verificato il grado di avanzamento degli obiettivi rispetto a quanto programmato.

È possibile riscontrare che:

- un obiettivo è diventato irraggiungibile;
- c'è una diversa priorità;
- una scadenza è slittata per cause indipendenti dal valutato;
- è sopraggiunto un nuovo progetto (obiettivo);

In tutti questi casi va rivisto quanto indicato in fase di pianificazione, pur nella considerazione della prestazione fino a tale momento effettuata.

Se la pianificazione è avvenuta correttamente e/o non si sono realizzati eventi particolari o imprevedibili, la scheda può essere confermata.

La **valutazione della prestazione** è il momento di verifica del raggiungimento dei risultati, rispetto agli obiettivi assegnati e ai comportamenti richiesti.

Per la/il responsabile è, in generale, il momento per esprimere un giudizio complessivo sulla prestazione effettuata nel periodo oggetto di valutazione, dal punto di vista quantitativo e qualitativo.

Nell'ambito del sistema di valutazione delle prestazioni, la procedura da seguire può essere così sintetizzata:

- analisi dei risultati raggiunti; per gli obiettivi gestionali di ateneo e quelli di performance si considerano i risultati elaborati dal SCDG, successivamente indicati nella relazione performance;
- elaborazione di una prima valutazione della prestazione attraverso la compilazione della scheda da parte della/del responsabile;
- realizzazione del colloquio di valutazione e consolidamento della scheda che verrà resa visibile al collaboratore;

- presa visione on-line della scheda da parte di chi è valutata/o;
- visualizzazione di tutte le schede da parte di chi è responsabile di divisione e della dirigenza dell'area;
- invio al "servizio organizzazione e sviluppo" delle schede firmate, nei tempi e nelle modalità previste.

Il colloquio di valutazione, oltre a essere un evento "ufficiale" nel corso del quale vengono presentati e analizzati i risultati ottenuti nel periodo, costituisce un'occasione di confronto tra responsabile e collaboratore per evidenziare i punti di forza e gli eventuali problemi e criticità rilevati e per proporre "azioni di sviluppo" coniugando le aspettative con le esigenze della struttura organizzativa.

In quest'ottica la/il responsabile individua per ogni collaboratrice e collaboratore le possibili aree di miglioramento, eventualmente indicando comportamenti o conoscenze che potrebbe acquisire o sviluppare per migliorare la prestazione futura

Osservazioni del valutato: potranno essere scritte direttamente dal valutato come commento e verranno pubblicate nella scheda:

- In definizione nella Presa visione
- In valutazione nell'Approvazione della performance

Presa visione scheda finale: Il valutato potrà scegliere tra 3 opzioni:

- Approva
- Non approva (può indicare delle osservazioni)
- Approva e richiede l'attivazione della procedura di conciliazione

3.4. IL COLLEGAMENTO AL SISTEMA PREMIANTE E LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Il collegamento al sistema premiante

Il collegamento con il sistema premiante viene definito nel Contratto collettivo integrativo sottoscritto annualmente.

A tutto il personale appartenente all'Area dei collaboratori o dei funzionari, in presenza di un esito positivo (≥ 60) della valutazione delle prestazioni, viene di norma corrisposta la quota IAM pari alle ultime due mensilità dell'anno.

Al **personale appartenente** all'Area dei collaboratori o dei funzionari, **che non percepisce indennità di posizione o responsabilità** viene inoltre attribuita l'indennità di produttività individuale e l'indennità di produttività collettiva.

Le risorse per la produttività sono destinate per l'80% alla produttività individuale e per il 20% alla produttività collettiva.

L'indennità di produttività individuale è attribuita sulla base del punteggio complessivo di valutazione del periodo totalizzato nella scheda, proporzionalmente all'orario di lavoro e al periodo di servizio svolto nell'anno (Full Time Equivalent annuo).

In base alla valutazione conseguita si ha una percentuale predefinita di indennità assegnata.

Tabella 6 valutazione e indennità

| Valutazione delle prestazioni | Indennità di produttività individuale spettante: |
|-------------------------------|--|
| da 0 a 59,99 | Nessuna |
| da 60 a 69,99 | 70% |
| da 70 a 79,99 | 80% |
| da 80 a 94,99 | 95% |
| da 95 a 100 | 100% |

L'indennità di produttività collettiva è attribuita sulla base dei risultati dell'area dirigenziale di afferenza, proporzionalmente all'orario di lavoro e al periodo di servizio svolto nell'anno (Full Time Equivalent annuo). Le risorse assegnate alle aree sono determinate sulla base del valore medio degli indicatori di performance e del personale afferente.

Al **personale appartenente** all'Area dei collaboratori o dei funzionari **con indennità di posizione o responsabilità** il 33,33% dell'indennità (art. 87 c.1 e art. 116 del CCNL vigente) viene corrisposto sulla base del punteggio complessivo di valutazione del periodo secondo la precedente tabella.

Al **personale appartenente** all'Area delle elevate professionalità viene erogata una retribuzione di

risultato in presenza di un esito positivo (≥ 60) della valutazione delle prestazioni (art. 88 del CCNL vigente) comunque compresa tra un minimo del 10% e un massimo del 30% dell'indennità di posizione e proporzionalmente al punteggio complessivo di valutazione del periodo.

Per la **dirigenza** viene erogata una indennità di risultato in presenza di un esito positivo (cioè ≥ 60) della valutazione delle prestazioni comunque compresa tra un minimo del 20% e un massimo del 40% dell'indennità di posizione, proporzionalmente al punteggio complessivo di valutazione del periodo, nei limiti delle risorse disponibili.

Al **direttore generale** viene erogata una indennità di risultato in presenza di esito positivo della valutazione, fino a un massimo del 20% del trattamento stipendiale lordo annuo, proporzionalmente al risultato raggiunto.

Per il direttore generale il metodo di attribuzione dell'indennità di risultato è legato alla valutazione delle prestazioni:

- a) da 0 a 59,99: indennità di risultato pari a 0;
- b) da 60 a 100: indennità di risultato assegnata in relazione alla valutazione delle prestazioni e all'ammontare dei fondi disponibili.

In applicazione all'art. 19 del nuovo Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro, si prevede l'attribuzione di una **maggiorazione dei premi individuali** (relativamente alle quote di: produttività individuale, indennità di posizione e responsabilità quota 1/3, retribuzione di risultato per il personale dell'Area delle elevate professionalità) secondo criteri selettivi stabiliti in sede di contrattazione integrativa, a una quota di personale con valutazione positiva nell'anno di riferimento.

Le procedure di conciliazione

In ottemperanza a quanto previsto dal CCNL 2006-2009, che all'articolo 81 inerente il "sistema di valutazione delle prestazioni" prevede la possibilità di formulare, entro 15 giorni dalla data di comunicazione dell'esito della valutazione, le proprie osservazioni a un organo designato dall'amministrazione, è stato costituito il **Comitato di valutazione delle prestazioni per la conciliazione**, composto dal direttore generale in qualità di presidente e da due dirigenti d'area dell'ateneo, con il supporto tecnico del servizio organizzazione e sviluppo. I dirigenti verranno di volta in volta individuati tra coloro che non hanno personale ricorrente appartenente alla propria area dirigenziale.

È prevista la facoltà, per la persona valutata, di farsi assistere da un rappresentante sindacale e/o da una persona di fiducia, nonché il rilascio di un verbale del tentativo di conciliazione.

Il NDV di ateneo ha a suo tempo raccomandato che gli scostamenti del dato consuntivo rispetto agli obiettivi vengano opportunamente commentati in sede di valutazione delle performance da parte della dirigenza, con la possibilità, in casi eccezionali, in cui sia oggettivamente riscontrabile un'influenza esogena, di disapplicare un indicatore motivandone la ragione.

I
- U -
- A -
- V -

Università Iuav di Venezia

ALLEGATI

ALLEGATO 1: MATRICE STRATEGICA CHE ESPlicita LE AZIONI SPECIFICHE METTENDOLE IN RELAZIONE CON LE MISSIONI, I CLAIM E GLI OBIETTIVI

| OBIETTIVI STRATEGICI | CLAIM | | | | INDICATORI |
|---|--|---|--|--|--|
| | 1 - ESSERE A VENEZIA (anni 2022-2023) Ambiente VENEZIA : le ragioni di una presenza | 2 - ESSERE IUAV (anni 2023-2024) luav : identità e mutamento | 3 - ESSERE IL FUTURO (anni 2024-2025) luav: progetto del futuro | 4 - ESSERE CONCRETI ED EFFICACI (anni 2022-2025) luav: sostenibilità come ragione e progetto | |
| Migliorare la qualità delle azioni di luav verso il territorio | RAFFORZARE E CONSOLIDARE IL NETWORK CON LE ISTITUZIONI LOCALI | | | | Numero di protocolli + numero convenzioni + numero accordi quadro con enti e istituzioni locali |
| | | ESSERE UN MOTORE DI INNOVAZIONE PER IL TERRITORIO A PARTIRE DALLA PROGETTUALITÀ DI UN NUOVO MODELLO DI CRESCITA E DI EQUILIBRIO SOSTENIBILE | | | Numero di iniziative promosse/partecipate da luav sul territorio |
| | | RAFFORZARE E CONSOLIDARE IL NETWORK CON LE ISTITUZIONI NAZIONALI | | | Numero di protocolli + numero convenzioni + numero accordi quadro con enti e istituzioni nazionali |
| Essere catalizzatore di innovazione | AUMENTARE I SERVIZI ALLE IMPRESE E SOSTENERE I PROGETTI DI IMPRENDITORIA INNOVATIVA | | | | Entrate attività verso aziende/personale doc |
| | AUMENTARE I SERVIZI AGLI ENTI PUBBLICI | | | | Entrate attività verso enti pubblici/personale doc |
| | | | MIGLIORARE IL POSIZIONAMENTO DELL'ATENEO NEI PROCESSI VALUTATIVI ANVUR (VQR), ANCHE ATTRAVERSO LA VERIFICA DEL LIVELLO DELLE PERFORMANCE DI RICERCA NEL RECLUTAMENTO E NEI PASSAGGI DI RUOLO | | Confronto indicatori docenti e ricercatori con soglie ASN |
| | | | | | Confronto indicatori docenti e ricercatori reclutati e interessati da cambio di fascia con soglie ASN |
| | | | | PROMUOVERE LE ATTIVITÀ DI FUNDRAISING | Finanziamenti fundraising |
| | | QUALIFICARE E INFRASTRUTTURARE LA RICERCA: FAVORIRE L'ACCESSO AI FINANZIAMENTI SU BASE COMPETITIVA, SUPPORTARE PERCORSI DI SOSTEGNO A RICERCA DI ALTO LIVELLO | | | Entrate di cassa per progetti di ricerca (competitivi, istituzionali, su convenzione) |
| | | AUMENTARE IL PUBLIC ENGAGEMENT IN RELAZIONE AL SISTEMA ECONOMICO E PRODUTTIVO | | | Numero di iniziative di public engagement |
| Comunicare in maniera efficace l'Ateneo e tutte le sue attività | | RINNOVARE LA COMUNICAZIONE: DAL SITO WEB ALL'ECOSISTEMA WEB IUAV | | | Grado di realizzazione del progetto Ecosistema web |
| | VALORIZZARE I SERVIZI DI ATENEO (BIBLIOTECA, ARCHIVIO PROGETTI) | | | | Numero mostre e conferenze biblioteca e archivio progetti |
| | | | | DIGITALIZZARE LE PROCEDURE E I FLUSSI DOCUMENTALI. RIORGANIZZARE L'ARCHITETTURA DELL'INFORMAZIONE. RACCOGLIERE IN UN UNICO DATABASE TUTTE LE INFORMAZIONI | Numero di procedure tecnico-amministrative dematerializzate |
| | | RAFFORZARE E CONSOLIDARE IL NETWORK DI RELAZIONI: ERASMUS, IUAV ABROAD, ALUMNI | | | Numero di progetti Erasmus e Erasmus+ attivati |
| | | RINNOVARE E QUALIFICARE L'EDITORIA IUAV MATERIALE E IMMATERIALE | | | Numero pubblicazioni promosse da luav con ISBN |
| Migliorare la qualità del lavoro e dei servizi | VALORIZZARE LE AZIONI DI IUAV NELL'AMBITO DELLA SOSTENIBILITÀ E DELL'EGUAGLIANZA DI GENERE | | | | Numero di iniziative realizzate previste dal GEP |
| | | RAFFORZARE IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DELLA DIDATTICA | | | Numero iniziative rivolte ai docenti e personale coinvolti nel processo di assicurazione qualità didattica |
| | | | RAFFORZARE IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DELLA RICERCA | | Numero iniziative rivolte ai docenti e personale coinvolti nel processo di assicurazione qualità ricerca |
| | | | | OTTIMIZZARE IL CONSUMO DI RISORSE, PROMUOVERE TECNOLOGIE INNOVATIVE PER CONSEGUIRE OBIETTIVI DI SOSTENIBILITÀ NELLA GESTIONE E NEL FUNZIONAMENTO DELL'ATENEO | Punteggio complessivo ottenuto annualmente da questionario greenmetric |
| | | | | AUMENTARE LA FRUIBILITÀ DEGLI SPAZI, OTTIMIZZARE E DARE QUALITÀ AI TEMPI DI VITA DENTRO L'ATENEO PER LA COMUNITÀ IUAV | Finanziamenti dedicati al miglioramento delle sedi e della residenzialità studentesca |
| | | | | TUTELARE LA SALUTE E PROMUOVERE SPORT E ATTIVITÀ RICREATIVE PER PERSONALE E STUDENTI | Numero iniziative ricreative e sportive rivolte a personale e studenti |

| OBIETTIVI STRATEGICI | CLAIM | | | | INDICATORI |
|-------------------------------------|--|--|--|---|--|
| | 1 - ESSERE A VENEZIA (anni 2022-2023) Ambiente VENEZIA : le ragioni di una presenza | 2 - ESSERE IUAV (anni 2023-2024) iuav : identità e mutamento | 3 - ESSERE IL FUTURO (anni 2024-2025) iuav: progetto del futuro | 4 - ESSERE CONCRETI ED EFFICACI (anni 2022-2025) iuav: sostenibilità come ragione e progetto | |
| | | | | OTTIMIZZARE LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA IN RELAZIONE ALLE NUOVE SFIDE CHE ATTENDONO L'ATENEO | Grado di realizzazione della struttura organizzativa |
| Qualificare Iuav come KNOWLEDGE HUB | | MIGLIORARE LA QUALITÀ DELLA DIDATTICA | | | Soddisfazione degli studenti (AREA DI ATTENZIONE) + Area critica |
| | | | PROMUOVERE NUOVI PROGETTI DIDATTICI ANCHE DI CARATTERE INTERNAZIONALE E INTERATENEO | | Percentuale di iscritti alle nuove lauree triennali provenienti da altre regioni |
| | | | | | Percentuale di iscritti alle lauree magistrali provenienti da altri atenei |
| | | | | POTENZIARE L'OFFERTA DIDATTICA ESISTENTE FAVORENDO L'INNOVAZIONE DEI PERCORSI FORMATIVI | Numero domande preiscrizione ai corsi di studio |
| | | POTENZIARE IL SISTEMA DI ALTA FORMAZIONE ATTRAVERSO IL RAFFORZAMENTO DELLE REALTÀ ESISTENTI E (master, dottorato, scuola di specializzazione in beni architettonici e del paesaggio) | | | Numero dottorandi+ numero specializzandi+ numero studenti master |
| | | | ISTITUIRE NUOVA STRUTTURA DI ALTA FORMAZIONE | | Grado di realizzazione della struttura di alta formazione |
| | | | CONSOLIDARE PERCORSI DI FORMAZIONE ALLA RICERCA RIVOLTI A GIOVANI RICERCATORI, DOTTORANDI E POST DOC | | Numero iniziative di formazione per la ricerca per "ricercatori" |
| | | CONSOLIDARE LA SCUOLA DI DOTTORATO E LA SUA VOCAZIONE INTERNAZIONALE | | | Valori indicatori qualità ricerca per i membri collegio |
| | | | | | Numero di dottorandi provenienti da università straniere |

| |
|--|
| Missione 0: Strategie di ateneo e benessere della comunità |
| Missione 1: Didattica |
| Missione 2: Ricerca |
| Missione 3 e 4: Aziende e Territorio |
| Missione 5: Comunicazione |

ALLEGATO 2 OBIETTIVI E INDICATORI STRATEGICI E DI PERFORMANCE (MIGLIORAMENTO CONTINUO)**A) Tabella obiettivi strategici/azioni/indicatori/target**

| Rif. | Obiettivo strategico | Azione | Missione | Funzione istituz. | Indicatore* | Area fonte dei dati | Nota metodologica per il calcolo dell'indicatore | Soggetto responsabile di certificarli (per i risultati on/off) / banca dati utilizzata e a cura di chi** | Target | |
|------|--|--|--------------------------------------|-------------------|--|---------------------|--|--|--------|--|
| 1 | Migliorare la qualità delle azioni di luav verso il territorio | RAFFORZARE E CONSOLIDARE IL NETWORK CON LE ISTITUZIONI LOCALI | Missione 3 e 4: Aziende e Territorio | T.M. | Numero di protocolli + numero convenzioni + numero accordi quadro con enti e istituzioni locali | DG-DAIG DDL | Si utilizzano verbali /delibere CdA e CDD | verbali /delibere CdA e CDD | >= | 66 |
| 2 | Migliorare la qualità delle azioni di luav verso il territorio | ESSERE UN MOTORE DI INNOVAZIONE PER IL TERRITORIO A PARTIRE DALLA PROGETTUALITA' DI UN NUOVO MODELLO DI CRESCITA E DI EQUILIBRIO SOSTENIBILE | Missione 3 e 4: Aziende e Territorio | T.M. | Numero di iniziative promosse/partecipate da luav sul territorio | DG-DAIG | Iniziative varie a diverso livello (es Ferlenge - studing venice) es Albrecht: VIU dean - VCMS - Campus - Von der leyen | | | n.d. |
| 3 | Migliorare la qualità delle azioni di luav verso il territorio | RAFFORZARE E CONSOLIDARE IL NETWORK CON LE ISTITUZIONI NAZIONALI | Missione 3 e 4: Aziende e Territorio | T.M. | Numero di protocolli + numero convenzioni + numero accordi quadro con enti e istituzioni nazionali | DG-DAIG DDL | Si utilizzano verbali /delibere CdA e CDD | verbali /delibere CdA e CDD | >= | 40 |
| 4 | Essere catalizzatore di innovazione | AUMENTARE I SERVIZI ALLE IMPRESE E SOSTENERE I PROGETTI DI IMPRENDITORIA INNOVATIVA | Missione 3 e 4: Aziende e Territorio | T.M. | Entrate attività verso aziende/personale doc | ARSBD | Numeratore: Somma dell'importo Imponibile (in euro) dei Contratti di tipo "Ricerca - Commerciale - semplificato_CTC" per anno. Denominatore: Numero Docenti ('PA', 'PO', 'RU') al 31/12 dell'anno precedente | i dati sulle entrate previste (come da contratto firmato e al netto dell'IVA) sono estratti da IRIS-AP dal 2021; fino al 2020 da file excel del TTI; | >= | 2000 |
| 5 | Essere catalizzatore di innovazione | AUMENTARE I SERVIZI AGLI ENTI PUBBLICI | Missione 3 e 4: Aziende e Territorio | T.M. | Entrate attività verso enti pubblici/personale doc | AFRU | NUM: entrate derivanti da contributi su convenzioni istituzionali e le entrate derivanti da bandi competitivi istituzionali, Denominatore: Numero Docenti ('PA', 'PO', 'RU') al 31/12 dell'anno precedente | | >= | 27.158 |
| 6 | Essere catalizzatore di innovazione | MIGLIORARE IL POSIZIONAMENTO DELL'ATENEO NEI PROCESSI VALUTATIVI ANUR (VQR) , ANCHE | Missione 2: Ricerca | R | Confronto indicatori docenti e ricercatori con soglie ASN | ARSBD | Estrazione della banca dati Airluav (sistema IRIS del cineca) della simulazione ASN 2021-2023 ed elaborazione dei dati, relativa ai vari indicatori, mediante l'uso di tabella pivot. | banca dati AIR luav (piattaforma IRIS di Cineca) | >= | 82% Requisiti ASN I FASCIA; 83% Requisiti ASN II FASCIA; 60% Requisiti ASN COMMISSARIO |

| | | | | | | | | | |
|----|---|--|---|------|---|-----------|---|--|---|
| | | ATTRAVERSO LA VERIFICA DEL LIVELLO DELLE PERFORMANCE DI RICERCA NEL RECLUTAMENTO E NEI PASSAGGI DI RUOLO | | | | | | | |
| 7 | Essere catalizzatore di innovazione | MIGLIORARE IL POSIZIONAMENTO DELL'ATENEO NEI PROCESSI VALUTATIVI ANUR (VQR) , ANCHE ATTRAVERSO LA VERIFICA DEL LIVELLO DELLE PERFORMANCE DI RICERCA NEL RECLUTAMENTO E NEI PASSAGGI DI RUOLO | Missoine 2: Ricerca | R | Confronto indicatori docenti e ricercatori reclutati e interessati da cambio di fascia con soglie ASN | ARSBD | Estrazione della banca dati Airluav (sistema IRIS del cineca) della simulazione ASN 2021-2023 ed elaborazione dei dati, relativa ai vari indicatori, mediante l'uso di tabella pivot. | banca dati AIR Iuav (piattaforma IRIS di Cineca) | >= 85% Requisiti ASN I FASCIA; 89% Requisiti ASN II FASCIA; 60% Requisiti ASN COMMISSARIO |
| 8 | Essere catalizzatore di innovazione | PROMUOVERE LE ATTIVITA' DI FUNDRAISING | Missoine 0: Strategie di ateneo e benessere della comunità | S | Finanziamenti fundraising | AFRU | Si considerano come Fund Raising l'insieme delle attività che abbiano ottenuto finanziamenti da terze economie | DWH di ateneo U-Gov contabilità | >= 11.450.376 |
| 9 | Essere catalizzatore di innovazione | QUALIFICARE E INFRASTRUTTURARE LA RICERCA: FAVORIRE L'ACCESSO AI FINANZIAMENTI SU BASE COMPETITIVA, SUPPORTARE PERCORSI DI SOSTEGNO A RICERCA DI ALTO LIVELLO | Missoine 2: Ricerca | R | Entrate di cassa per progetti di ricerca (competitivi, istituzionali, su convenzione) | DG-CDG | progetti di ricerca; Macro tipo progetto: programmi nazionali internazionali e regionali, Ricerca di ateneo e Ricerca su convenzione | DWH di ateneo U-Gov contabilità | >= 2.917.344 |
| 10 | Essere catalizzatore di innovazione | AUMENTARE IL PUBLIC ENGAGEMENT IN RELAZIONE AL SISTEMA ECONOMICO E PRODUTTIVO | Missoine 3 e 4: Aziende e Territorio | T.M. | Numero di iniziative di public engagement | DG-DAIG | Numero Iniziative di Public Engagement in stato approvato attive nell'anno | | >= 165 |
| 11 | Comunicare in maniera efficace l'Ateneo e tutte le sue attività | RINNOVARE LA COMUNICAZIONE: DAL SITO WEB ALL'ECOSISTEMA WEB IUAV | Missoine 5: Comunicazione | S | Grado di realizzazione del progetto Ecosistema web | DG-DAIG | stima soggettiva del grado di realizzazione: alto/medio/basso | | alto |
| 12 | Comunicare in maniera efficace l'Ateneo e tutte le sue attività | VALORIZZARE I SERVIZI DI ATENEO (BIBLIOTECA, ARCHIVIO PROGETTI) | Missoine 5: Comunicazione | S | Numero mostre e conferenze biblioteca e archivio progetti | ARSBD | Numero mostre e conferenze biblioteca e archivio progetti | | >= 42 |
| 13 | Comunicare in | DIGITALIZZARE LE | Missoine 5: | S | numero di procedure | DIRIGENTI | Numero di procedure dematerializzate con riferimento ai | dirigenti delle aree amministrative | |
| | | | | | | | | | 384 |

| | | | | | | | | | | |
|----|---|--|--|---|--|---------|---|--|----|-----------|
| | maniera efficace l'Ateneo e tutte le sue attività | PROCEDURE E I FLUSSI DOCUMENTALI. RIORGANIZZARE L'ARCHITETTURA DELL'INFORMAZIONE. RACCOLIERE IN UN UNICO DATABASE TUTTE LE INFORMAZIONI | Comunicazione | | tecnico-amministrative dematerializzate | AREE | processi della propria area supportati interamente o indipendenti dai processi | | >= | |
| 14 | Comunicare in maniera efficace l'Ateneo e tutte le sue attività | RAFFORZARE E CONSOLIDARE IL NETWORK DI RELAZIONI: ERASMUS, IUAV ABROAD, ALUMNI | Missione 5: Comunicazione | S | Numero di progetti Erasmus e Erasmus+ attivati | ADSS | numero di iniziative attivate nell'anno, indipendentemente dalla co partecipazione di altri, dal ruolo di capofila o altro, dal soggetto che ha preso l'iniziativa (doc, pta), e dall'importo economico | | >= | 5,2 |
| 15 | Comunicare in maniera efficace l'Ateneo e tutte le sue attività | RINNOVARE E QUALIFICARE L'EDITORIA IUAV MATERIALE E IMMATERIALE | Missione 5: Comunicazione | S | numero pubblicazioni promosse da IUAV con ISBN | ARSBD | pubblicazioni con ISBN di docenti di I fascia, II fascia, ricercatori e ricercatori a tempo determinato | archivio istituzionale della ricerca (Airluav) delle pubblicazioni con ISBN di docenti di I fascia, II fascia, ricercatori e ricercatori a tempo determinato | >= | 400 |
| 16 | Migliorare la qualità del lavoro e dei servizi | VALORIZZARE LE AZIONI DI IUAV NELL'AMBITO DELLA SOSTENIBILITA' E DELL'EGUAGLIANZA DI GENERE | Missione 0: Strategie di ateneo e benessere della comunità | S | numero di iniziative realizzate previste dal GEP | DG-DAIG | Numero di iniziative realizzate dal piano di uguaglianza di genere | | >= | 70% |
| 17 | Migliorare la qualità del lavoro e dei servizi | RAFFORZARE IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DELLA DIDATTICA | Missione 1: Didattica | D | numero iniziative rivolte ai docenti e personale coinvolti nel processo di assicurazione qualità didattica | DG-SQV | Vengono valorizzate le iniziative di formazione e divulgazione del processo di AQ svolte dal NdV, dal PQ e dalla CPDS | Servizio qualità Valutazione - banca dati di ateneo | >= | 5 |
| 18 | Migliorare la qualità del lavoro e dei servizi | RAFFORZARE IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DELLA RICERCA | Missione 2: Ricerca | R | numero iniziative rivolte ai docenti e personale coinvolti nel processo di assicurazione qualità ricerca | DG-SQV | Vengono valorizzate le iniziative di formazione e divulgazione del processo di AQ svolte dal NdV, dal PQ e dalla CPDS | Servizio qualità Valutazione - banca dati di ateneo | >= | 2 |
| 19 | Migliorare la qualità del lavoro e dei servizi | OTTIMIZZARE IL CONSUMO DI RISORSE, PROMOVERE TECNOLOGIE INNOVATIVE PER CONSEGUIRE OBIETTIVI DI SOSTENIBILITA' NELLA GESTIONE E NEL FUNZIONAMENTO DELL'ATENEO | Missione 0: Strategie di ateneo e benessere della comunità | S | Punteggio complessivo ottenuto annualmente da questionario greenmetric (somma dei punteggi delle 6 componenti: max 10.000 punti) come risultante dal Factfile ricevuto annualmente | DG-SCDG | Punteggio complessivo ottenuto annualmente da questionario greenmetric (somma dei punteggi delle 6 componenti: max 10.000 punti) come risultante dal Factfile ricevuto annualmente | Questionario internazionale Greenmetrics https://greenmetric.ui.ac.id/rankings/overall-rankings-2022 | >= | 6.140 |
| 20 | Migliorare la qualità del lavoro e dei servizi | AUMENTARE LA FRUIBILITÀ DEGLI SPAZI, OTTIMIZZARE E DARE QUALITÀ AI | Missione 0: Strategie di ateneo e benessere della | S | Finanziamenti dedicati al miglioramento delle sedi e residenzialità studentesca | AFRU | investimenti specifici sostenuti nel periodo | | >= | 2.838.863 |

| | | TEMPI DI VITA DENTRO L'ATENEO PER LA COMUNITÀ IUAV | comunità | | | | | | | |
|----|--|---|--|---|---|---------------------------------|---|---|----------------|-----|
| 21 | Migliorare la qualità del lavoro e dei servizi | TUTELARE LA SALUTE E PROMUOVERE SPORT E ATTIVITÀ RICREATIVE PER PERSONALE E STUDENTI | Missione 0: Strategie di ateneo e benessere della comunità | S | numero iniziative ricreative e sportive rivolte a personale e studenti | DIRETTIVO CRAL - DELEGATO SPORT | numero delle tipologie di iniziative potenzialmente disponibili nei vari impianti; numero di eventi organizzati | >= | 19 iniz; 17 ev | |
| 22 | Migliorare la qualità del lavoro e dei servizi | OTTIMIZZARE LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA IN RELAZIONE ALLE NUOVE SFIDE CHE ATTENDONO L'ATENEO | Missione 0: Strategie di ateneo e benessere della comunità | S | grado di realizzazione della struttura organizzativa | AFRU | stima soggettiva del grado di realizzazione: alto/medio/basso (considerate le programmazioni rispetto a servizi o uffici da adeguare o ristrutturare dal punto di vista organizzativo e di posizioni di responsabilità da assegnare o rivedere, la valutazione ha considerato che ogni anno si è riusciti a realizzare quanto previsto) | | alto | |
| 23 | Qualificare Iuav come KNOWLEDGE HUB | MIGLIORARE LA QUALITÀ DELLA DIDATTICA | Missione 1: Didattica | D | Soddisfazione degli studenti (AREA DI ATTENZIONE) + Area critica | DG-SQV | Esito della domanda "Ti ritieni soddisfatto di come è stato svolto questo insegnamento?" estratta dal questionario obbligatorio erogato agli studenti frequentanti. Per anno accademico si indica la somma della percentuale di insegnamenti in area critica (con % di risposte decisamente negative superiore al 20) e quella dell'area di attenzione (con % di risposte decisamente negative tra 10 e 20) | Servizio qualità Valutazione - banca dati di ateneo | <= | 28% |
| 24 | Qualificare Iuav come KNOWLEDGE HUB | PROMUOVERE NUOVI PROGETTI DIDATTICI ANCHE DI CARATTERE INTERNAZIONALE E INTERATENEO | Missione 1: Didattica | D | Percentuale di iscritti alle nuove lauree triennali provenienti da altre regioni (coincide con l'indicatore ANVUR iC03) | ADSS | Numeratore= Immatricolati con regione di residenza differente dalla regione del corso di studio e il cui profilo è differente da ERASMUS. Denominatore= Sono gli immatricolati precedenti (per cui sono esclusi i profili ERASMUS) a cui è stata eliminata la sola condizione regione di residenza differente dalla regione del corso di studio. | >= | 30% | |
| 25 | Qualificare Iuav come KNOWLEDGE HUB | PROMUOVERE NUOVI PROGETTI DIDATTICI ANCHE DI CARATTERE INTERNAZIONALE E INTERATENEO | Missione 1: Didattica | D | Percentuale di iscritti alle lauree magistrali provenienti da altri atenei | ADSS | Numero di iscritti al primo anno delle lauree di II livello con titolo conseguito all'estero su numero di iscritti al primo anno delle lauree di II livello | >= | 9,1% | |
| 26 | Qualificare Iuav come KNOWLEDGE HUB | POTENZIARE L'OFFERTA DIDATTICA ESISTENTE FAVORENDO L'INNOVAZIONE DEI PERCORSI FORMATIVI | Missione 1: Didattica | D | numero domande preiscrizione ai corsi di studio | ADSS | Informazione estratta dall'area dei concorsi ai corsi di studio, non è applicato alcun filtro, il conteggio delle domande presentate è un count (distinct carriera), quindi lo studente viene conteggiato una sola volta all'interno dello stesso corso di studio (lo studente può fare sia il test di valutazione che il test di ammissione nello stesso corso di studio). | >= | 3.904 | |
| 27 | Qualificare Iuav come KNOWLEDGE HUB | POTENZIARE IL SISTEMA DI ALTA FORMAZIONE | Missione 1: Didattica | D | numero dottorandi+ numero specializzandi+numero | ARSBD-ADSS | Sono presi in considerazione tutti gli iscritti ai Master, ai corsi di specializzazione e ai dottorati, le cui carriere non sono ricostruite per | >= | 234 | |

| | | | | | | | | | | |
|----|-------------------------------------|---|-----------------------|---|---|-------|--|---------------------------|----|------|
| | HUB | ATTRAVERSO IL RAFFORZAMENTO DELLE REALTÀ ESISTENTI E (master, dottorato, scuola di specializzazione in beni architettonici e del paesaggio) | | | studenti master | | ricognizione, non sono sospese e il cui stato iscrizione è attivo oppure se lo stato iscrizione è sospesa. Il motivo stato iscrizione cod deve essere diverso da 'H' o 'D'. Nel cruscotto gli iscritti dell'anno accademico=2023/24 saranno rappresentati nella selezione dell'anno=2024 cioè spostati in avanti di un anno nella rappresentazione del cruscotto. | | | |
| 28 | Qualificare Iuav come KNOWLEDGE HUB | ISTITUIRE NUOVA STRUTTURA DI ALTA FORMAZIONE | Missione 1: Didattica | D | grado di realizzazione della struttura di alta formazione | ARSBD | | | >= | n.d. |
| 29 | Qualificare Iuav come KNOWLEDGE HUB | CONSOLIDARE PERCORSI DI FORMAZIONE ALLA RICERCA RIVOLTI A GIOVANI RICERCATORI, DOTTORANDI E POST DOC | Missione 2: Ricerca | R | numero iniziative di formazione per la ricerca per "ricercatori" | ARSBD | pagina "attività culturali" https://www.iuav.it/scuoladott/DIDATTICA/-attivit-c/ per anno solare | | >= | 52 |
| 30 | Qualificare Iuav come KNOWLEDGE HUB | CONSOLIDARE LA SCUOLA DI DOTTORATO E LA SUA VOCAZIONE INTERNAZIONALE | Missione 2: Ricerca | R | Valori indicatori qualità ricerca per i membri collegio | ARSBD | percentuale riportata nelle tabelle ministeriali che considera l'indicatore a livello nazionale | dati tabelle ministeriali | >= | 0,3% |
| 31 | Qualificare Iuav come KNOWLEDGE HUB | CONSOLIDARE LA SCUOLA DI DOTTORATO E LA SUA VOCAZIONE INTERNAZIONALE | Missione 2: Ricerca | R | Numero di dottorandi provenienti da università straniere per a.a. | ARSBD | Numero di dottorandi provenienti da università straniere per a.a. | | >= | 20,0 |

*Gli indicatori n. 2, e 28 non sono stati al momento attivati (nel primo caso il tipo di iniziative non è stato ancora stato definito, nei rimanenti la definizione del progetto è in corso). Per il target dell'indicatore n. 15 i dati di riferimento sono parziali.

**nei casi in cui non è indicato si intende il dirigente dell'area di riferimento.

Nota per la lettura della tabella:

- Fonte: ADSS: area didattica e servizi agli studenti, ARSBD: area ricerca e sistema bibliotecario e documentale, AFRU: area finanza e risorse umane, AT: area tecnica, DG: direzione generale, DDP divisione dipartimento e laboratori, DAIG divisione affari istituzionali, SCDG servizio controllo di gestione e attività ispettive, SQV servizio qualità e valutazione.
- Funzione istituzionale: D: Didattica, R: Ricerca, TM: Terza Missione, S: Sostenibilità.

B) Obiettivi di performance (costi medi unitari e customer satisfaction)**1) Obiettivi e indicatori di efficienza**

| Indicatore | Metrica | Responsabile gestionale | Target | Banca dati utilizzata-a cura di* | Nota metodologica |
|---|---|-------------------------|---|--|--|
| Costo unitario Area Tecnica | Costi retributivi del personale assegnato all'Area / Totale metri quadri Ateneo | Dirigente AT | Agli indicatori relativi alla dimensione efficienza è assegnata una percentuale fissa rispetto al valore iniziale di riferimento dell'indicatore, pari ad una variazione del +/-3% annuo come indicato dall'alleg. 5. | Totale metri quadri fornito da AT | Gli indicatori sono dati dal rapporto tra i costi retributivi e il driver espressivo dell'attività svolta dall'area. I costi retributivi comprendono Retribuzione base, oneri e IRAP relativi al tutto il personale t.a. afferente a ciascuna struttura |
| Costo unitario Area Finanza e Risorse Umane (2 indicatori) | - Costi retributivi del personale assegnato alla divisione risorse umane e organizzazione / Unità di personale docente e tecnico amministrativo strutturato; - Costi retributivi del personale assegnato alla divisione amministrazione / Valore Bilancio (proventi + costi di esercizio) | Dirigente AFRU | | Unità di personale forniti da AFRU – DRUO Dati di bilancio forniti da AFRU –DBF | |
| Costo unitario Area Didattica e Servizi agli Studenti | Costi retributivi del personale assegnato all'Area / Totale studenti iscritti (a corsi di laurea) | Dirigente ADSS | | Totale studenti iscritti forniti da ADSS | |
| Costo unitario Area Ricerca, Sistema Bibliotecario e documentale (2 indicatori) | - Costi retributivi del personale assegnato Divisione Ricerca/ Proventi totali di Ricerca - Costi retributivi del personale assegnato Divisione Sistema Bibliotecario e Documentale/ Utenti potenziali (docenti e ricercatori strutturati e a contratto, personale t.a., studenti iscritti, borsisti e assegnisti) | Dirigente ARSB | | proventi ricerca forniti da AFRU – DBF utenti forniti da ARSBD- DSBD | |
| Costo unitario Direzione Generale | rapporto tra i costi retributivi del personale assegnato agli uffici della DG / Valore Bilancio (proventi + costi di esercizio) | DG | | Dati di bilancio forniti da AFRU –DBF | |

* I costi retributivi sono estratti ed elaborati dal SCDG dell'Ateneo dal Datawarehouse U-Gov contabilità.

2) Obiettivi e indicatori di efficacia (customer satisfaction)

I dati relativi agli indicatori sottostanti derivano dall'elaborazione dei questionari raccolti con la partecipazione al progetto Good Practice del MIP Polimi, e da questionario integrativi diffusi e elaborati dal SCDG dell'ateneo.

| Indicatore | Resp. gestionale | Target | Banca dati Utilizzata - a cura di* | Nota metodologica |
|---|---------------------------------------|---|---|---|
| I72 - Soddisfazione degli organi di governo, del direttore amministrativo e dei responsabili di primo livello sul Servizio affari legali | DG | Agli indicatori di customer satisfaction sono assegnati target mirati attraverso l'applicazione di un modello che premia sia il risultato annuo conseguito in termini assoluti, sia (in misura più o meno significativa) il miglioramento / peggioramento rispetto all'anno precedente (espresso dalla variazione); inoltre tiene conto di una soglia minima di sufficienza del servizio (sotto la quale il servizio è ritenuto insoddisfacente). | Banca dati Quest. Integrativi Iuav, a cura di DG-Servizio CDG | Gli indicatori di C.S. sono costruiti con le domande presenti nei questionari: - GP con risposte su scala 1-6 (min=1; max =6) riscalate sulla scala 1-4. - Integrativi con risposte su scala 1-4 (min=1 ; max =4). Gli indicatori sono calcolati: - come media delle valutazioni della domanda di riferimento dove c'è un solo stakeholder; - come media delle medie quando gli stakeholder sono più di uno. |
| I74 - Soddisfazione del personale docente sul Servizio staff del rettore (ora "Servizio segreteria del rettore e direttore generale") | | | Banca dati Quest. Integrativi Iuav, a cura di DG-Servizio CDG | |
| I171 - Soddisfazione complessiva del direttore generale; dirigenti, responsabili di divisione/servizio in relazione al Servizio controllo di gestione (ora Servizio controllo di gestione e attività ispettive) | | | Banca dati Quest. Integrativi Iuav, a cura di DG-Servizio CDG | |
| I200 - Soddisfazione complessiva di commissione paritetica, gruppi assicurazione della qualità e presidio qualità in relazione al supporto fornito dal Servizio qualità (ora Servizio qualità e valutazione) | | | Banca dati Quest. Integrativi Iuav, a cura di DG-Servizio CDG | |
| I41 - Soddisfazione degli organi di governo sulle attività di supporto e segreteria | | | Banca dati Quest. Integrativi Iuav, a cura di DG-Servizio CDG | |
| I73 - Soddisfazione del personale docente sul servizio comunicazione | | | Banca dati GP- MIP Polimi, a cura di DG-Servizio CDG | |
| I168_1 - Soddisfazione del personale docente sui servizi offerti dalle strutture di supporto amministrativo al Dipartimento | | | Banca dati Quest. Integrativi Iuav, a cura di DG-Servizio CDG | |
| I154 - Soddisfazione degli studenti e del personale docente sui servizi dei Laboratori | | | Banca dati Quest. Integrativi Iuav, a cura di DG-Servizio CDG | |
| I19 - Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sugli approvvigionamenti | | | Banca dati GP- MIP Polimi, a cura di DG-Servizio CDG | |
| I04 - Soddisfazione degli organi di governo su reportistica e supporto alla pianificazione | Dirigente AFRU e strutture dell'Area | | Banca dati Quest. Integrativi Iuav, a cura di DG-Servizio CDG | |
| I08 - Soddisfazione del personale docente sui servizi al personale | | | Banca dati GP- MIP Polimi, a cura di DG-Servizio CDG | |
| I123 - Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui servizi contabili | | | Banca dati GP- MIP Polimi, a cura di DG-Servizio CDG | |
| I124 - Soddisfazione del personale tecnico amministrativo sui servizi al personale | | | Banca dati GP- MIP Polimi, a cura di DG-Servizio CDG | |
| I173 - Soddisfazione dei docenti su servizi di supporto alla ricerca | Dirigente ARSBL e strutture dell'Area | | Banca dati Quest. Integrativi Iuav, a cura di DG-Servizio CDG | |
| I172 - Soddisfazione del personale docente e degli studenti sui servizi bibliotecari | Dirigente AT e strutture dell'Area | | Banca dati Quest. Integrativi Iuav, a cura di DG-Servizio CDG | |
| I120 - Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui sistemi informativi | Dirigente AT e strutture dell'Area | | Banca dati GP- MIP Polimi, a cura di DG-Servizio CDG | |
| I18 - Soddisfazione del personale tecnico amministrativo sui servizi generali e sulla logistica | Dirigente AT e strutture dell'Area | | Banca dati GP- MIP Polimi, a cura di DG-Servizio CDG | |
| I23 - Soddisfazione studenti su servizi di supporto agli studenti | Dirigente ADSS e strutture dell'Area | | Banca dati Quest. Integrativi Iuav, a cura di DG-Servizio CDG | |
| I26 - Soddisfazione degli studenti sui servizi di placement | | | Banca dati Quest. Integrativi Iuav, a cura di DG-Servizio CDG | |
| I34 - Soddisfazione dei docenti sui servizi di supporto all'offerta formativa | | | Banca dati Quest. Integrativi Iuav, a cura di DG-Servizio CDG | |
| I59 - Soddisfazione del personale docente sui servizi di supporto all'internazionalizzazione | | | Banca dati Quest. Integrativi Iuav, a cura di DG-Servizio CDG | |

I
U
A
V

Università Iuav di Venezia

ALLEGATO 3 ESEMPI SCHEDE PERFORMANCE RESPONSABILE E COLLABORATORE

Scheda responsabile di servizio

I Università Iuav di Venezia
U
A
V

Scheda Performance Individuale - Anno 2024

| | |
|-------------------------|---|
| Valutato | |
| Unità Organizzativa | |
| Posizione organizzativa | RESP_SERV - Responsabile di servizio |
| Inquad. contrattuale | Settore amministrativo - gestionale |
| Categoria di personale | Responsabili di servizio anche responsabili di laboratorio |
| Periodo di osservazione | 01/01/2024 - 31/12/2024 |
| Valutatore | |
| Unità Organizzativa | |
| Posizione Organizzativa | RESP_DIV - Responsabile Divisione |

Performance Organizzativa

Contributo: Obiettivi di Performance di Area
Incidenza: 20 %

Unità Organizzativa: AREA FINANZA E RISORSE UMANE
Periodo: 01/01/2024 - 31/12/2024

| Obiettivo | Peso | Indicatore | | Target | VALUTAZIONE | | |
|--|-------|------------|---|---|--|-------------|------|
| | | KPI | Attività | | VALUTAZIONE FINALE OBIETTIVI ORGANIZZATIVI | | |
| OASIM-1 - Obiettivi di performance dell'Area | 100 % | | Valutazione media degli indicatori di performance selezionati | Quelli previsti nella scheda di misurazione | Risultato | Ris. Pesato | Note |
| | | | | | 85 | 85 | |

| | |
|-------------------------|---------------------------|
| Valutatore | |
| Unità Organizzativa | 2296 - DIREZIONE GENERALE |
| Posizione Organizzativa | DG Direttore Generale |

Valutazione finale

| | |
|-----------|----|
| Risultato | 85 |
| Note | |

I
-
U
-
A
-
V

Obiettivi di Ateneo e di Struttura

Contributo: Obiettivi di Ateneo e di Struttura

Incidenza: 45 %

| Obiettivo | Peso | Indicatore | | Target | VALUTAZIONE | | |
|--|---------|------------|----------------|-------------------------------------|--|-----------|---------------------|
| | | KPI | Attività | | Risultato | Ris. Peso | Note |
| Obiettivo di Struttura 01 - ob 1 prova Struttura | 44.44 % | | entro il | minimo: adeguato: eccellente: | VALUTAZIONE FINALE OBIETTIVI INDIVIDUALI | | |
| | | | | | 98 | 43.55 | Nota di valutazione |
| Obiettivo di Struttura 02 - ob 2 prova Struttura | 22.23 % | | entro il | | VALUTAZIONE FINALE OBIETTIVI INDIVIDUALI | | |
| | | | | | 100 | 22.23 | Nota |
| Obiettivo di Struttura 03 - ob 3prova Struttura | 33.33 % | | entro il | minimo: adeguato: eccellente: | VALUTAZIONE FINALE OBIETTIVI INDIVIDUALI | | |
| | | | | | 100 | 33.33 | nota |

| | |
|-------------------------|---------------------------------|
| Valutatore | |
| Unità Organizzativa | |
| Posizione Organizzativa | RESP_DIV Responsabile Divisione |

Valutazione finale

| | |
|-----------|------------------|
| Risultato | 99.11 |
| Nota | nota complessiva |

Performance Comportamentale

Contributo: Comportamenti
Incidenza: 35 %

| Competenza | Capacità / Comportamento | VALUTAZIONE | | |
|------------------------------|---|----------------------------------|-----------|------|
| | | VALUTAZIONE FINALE COMPORTAMENTI | | |
| INIZIATIVA | <p>Agire in modo propositivo e rispettuoso ai processi e alle attività di competenza riuscendo a individuare problemi, ostacoli e opportunità.</p> <p>INADEGUATO e solo un esecutore, deve essere sempre guidato.</p> <p>MINIMO individua e segnala i problemi ma raramente è propositivo nella loro risoluzione.</p> <p>ADEGUATO è propositivo nella risoluzione dei problemi utilizzando la propria esperienza e lo studio di realtà esterne per elaborare proposte fattibili.</p> <p>ECCELLENTE agisce in modo dinamico, risolvendo problemi e segnalando opportunità di miglioramento inerenti il proprio ambito di responsabilità.</p> | Valutazione | Risultato | Note |
| | | 100 | 100 | |
| ACCURATEZZA E CONTROLLO | <p>Opera sia in presenza che da remoto con precisione, minimizzando gli errori, valutando la complessità e la priorità degli obiettivi. Individuare le azioni necessarie, verificare e controllare i risultati, mettendo in atto eventuali azioni correttive.</p> <p>INADEGUATO opera con poche attenzioni e non monitora sufficientemente l'andamento delle attività favorendo così il verificarsi di effetti negativi altrimenti evitabili.</p> <p>MINIMO opera con attenzione e monitora l'avanzamento delle attività.</p> <p>ADEGUATO opera con precisione, minimizzando gli errori, monitorando l'avanzamento delle attività e implementando azioni correttive.</p> <p>ECCELLENTE opera con precisione verificando dettagliatamente i risultati dei propri collaboratori (se presenti), monitora l'avanzamento delle attività e prevede anticipatamente eventuali azioni correttive.</p> | VALUTAZIONE FINALE COMPORTAMENTI | | |
| | | Valutazione | Risultato | Note |
| ORIENTAMENTO ALL'UTENZA | <p>Agira in un'ottica di servizio verso l'utente (interno e/o esterno) adoperandosi per comprendere le necessità e migliorare il servizio offerto sia in presenza che da remoto.</p> <p>INADEGUATO non prende in considerazione le richieste degli utenti. Sono emersi problemi evitabili con una buona comunicazione.</p> <p>MINIMO è disponibile ad accogliere le richieste degli utenti; individua le azioni necessarie a soddisfarle con le normali procedure.</p> <p>ADEGUATO è attento alle richieste degli utenti, individua le azioni necessarie a migliorare il servizio offerto anche attivando nuove procedure.</p> <p>ECCELLENTE ha un'ottima capacità di cogliere le aspettative e le esigenze dei frutti del servizio; riesce a sfruttare anche le nuove tecnologie per migliorare la qualità dei servizi offerti o propone di nuovi.</p> | VALUTAZIONE FINALE COMPORTAMENTI | | |
| | | Valutazione | Risultato | Note |
| GESTIONE DELLE RISORSE UMANE | <p>Gestire i collaboratori in presenza e da remoto in un'ottica di integrazione e sviluppo al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi richiesti alla struttura. Verificare il rispetto di regolamenti, procedure e scadenze da parte del personale gestito.</p> <p>INADEGUATO dimostra di non riuscire ad organizzare il lavoro dei propri collaboratori verso il raggiungimento degli obiettivi della struttura gestita e di monitorare solo occasionalmente il rispetto di regolamento, delle procedure e delle scadenze da parte del personale gestito.</p> <p>MINIMO coinvolge efficacemente i propri collaboratori verso il raggiungimento degli obiettivi nel rispetto di regolamento, procedure e scadenze anche nel lavoro da remoto.</p> <p>ADEGUATO oltre a quanto previsto a livello minimo, favorisce la collaborazione e la crescita professionale utilizzando l'affiancamento, le riunioni,... per trasmettere le proprie conoscenze.</p> <p>ECCELLENTE oltre quanto previsto a livello adeguato, effettua valutazioni differenziate al fine di premiare il merito e incentivare il miglioramento.</p> | VALUTAZIONE FINALE COMPORTAMENTI | | |
| | | Valutazione | Risultato | Note |
| FLESSIBILITÀ NEL CONTESTO | <p>Gestire i collaboratori in presenza e da remoto in un'ottica di integrazione e sviluppo al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi richiesti alla struttura. Verificare il rispetto di regolamenti, procedure e scadenze. Valorizzare il personale gestito attraverso la motivazione e una valutazione differenziata.</p> <p>INADEGUATO dimostra di non riuscire ad organizzare il lavoro dei propri collaboratori verso il raggiungimento degli obiettivi della struttura gestita e di monitorare solo occasionalmente il rispetto di regolamento, delle procedure e delle scadenze da parte del personale gestito.</p> <p>MINIMO coinvolge efficacemente i propri collaboratori verso il raggiungimento degli obiettivi nel rispetto di regolamento, procedure e scadenze anche nel lavoro da remoto.</p> <p>ADEGUATO oltre a quanto previsto a livello minimo, favorisce la collaborazione e la crescita professionale utilizzando l'affiancamento, le riunioni,... per trasmettere le proprie conoscenze.</p> <p>ECCELLENTE oltre quanto previsto a livello adeguato, effettua valutazioni differenziate al fine di premiare il merito e incentivare il miglioramento.</p> | VALUTAZIONE FINALE COMPORTAMENTI | | |
| | | Valutazione | Risultato | Note |

| | |
|-------------------------|---------------------------------|
| Valutatore | |
| Unità Organizzativa | |
| Posizione Organizzativa | RESP_DIV Responsabile Divisione |

Valutazione finale

| | |
|----------------------|--------------------------------------|
| Risultato | 98.3 |
| Scala di valutazione | Scala di valutazione Competenze |
| Note | |
| Ruolo Org. | RESP_SERV - Responsabile di Servizio |

I
-
U
-
A
-
V

Università Iuav di Venezia

Performance Complessiva

| Tipo Performance | Peso Dimensione | Contributo | Peso contributo | Valutazione | Valutazione Ponderata |
|-----------------------------|-----------------|------------------------------------|-----------------|-------------|-----------------------|
| Performance Organizzativa | 20 % | Obiettivi di Performance di Area | 20 % | 85 | 17 |
| Performance individuale | 45 % | Obiettivi di Ateneo e di Struttura | 45 % | 99.11 | 44.6 |
| Performance comportamentale | 35 % | Comportamenti | 35 % | 98.3 | 34.41 |

| | |
|-------------------------|-------|
| Valutazione Complessiva | 96.01 |
|-------------------------|-------|

| | |
|-----------------|--|
| Note Valutatore | |
| Note Valutato | |

VENEZIA

Per presa visione

Il Valutatore

Il Valutato

Scheda collaboratore

I
U
A
V

I
U
A
V

Scheda Performance Individuale - Anno 2024

| | |
|-------------------------|--------------------------------------|
| Valutato | |
| Unità Organizzativa | |
| Inquad. contrattuale | Settore amministrativo |
| Categoria di personale | Collaboratori C/D |
| Periodo di osservazione | 01/01/2024 - 31/12/2024 |
| Valutatore | |
| Unità Organizzativa | |
| Posizione Organizzativa | RESP_SERV - Responsabile di servizio |

Preso visione

| | |
|--------------------|----------------------|
| Data | |
| Nota preso visione | nessuna osservazione |

Obiettivi di Ateneo e di Struttura

Contributo: Obiettivi di Ateneo e di Struttura

Incidenza: 60 %

| Obiettivo | Peso | Indicatore | | Target | VALUTAZIONE | | |
|--|------|------------|----------------------------------|-------------------------------------|--|--|------|
| | | KPI | Attività | | Risultato | Riz. Pesato | Note |
| Obiettivo di Ateneo sbpnn01 - prova1 | 15 % | | presentare documento entro | minimo: adeguato: eccellente: | VALUTAZIONE FINALE OBIETTIVI INDIVIDUALI | | |
| | | | | 65.45 | 9.82 | inserire descrizione risultato raggiunto | |
| Obiettivo di Struttura sbpnn02 - prova2 | 85 % | | ... 100 % | minimo: adeguato: eccellente: | VALUTAZIONE FINALE OBIETTIVI INDIVIDUALI | | |
| | | | | 90.15 | 76.63 | inserire descrizione risultato raggiunto | |

| | |
|-------------------------|------------------------------------|
| Valutatore | |
| Unità Organizzativa | |
| Posizione Organizzativa | RESP_SERV Responsabile di servizio |

Valutazione finale

| | |
|-----------|-------|
| Risultato | 96.45 |
| Note | |

Performance Comportamentale

Contributo: Comportamenti
Incidenza: 40 %

| Competenza | Capacità / Comportamento | VALUTAZIONE | | |
|--------------------------------|--|----------------------------------|-----------|--------------------------------|
| | | VALUTAZIONE FINALE COMPORTAMENTI | | |
| | | Valutazione | Risultato | Note |
| PRECISIONE E CURA REALIZZATIVA | Svolgere il lavoro assegnato, sia in presenza che da remoto, secondo requisiti qualitativi di apprezzamento. INADEGUATO ha dimostrato di svolgere il lavoro assegnato in modo spesso superficiale (il lavoro è presentato con sostanziali errori, richiede un controllo costante e quasi sempre va rivisto). MINIMO il lavoro svolto per la maggior parte dei casi risponde a quanto richiesto in termini di completezza e attendibilità (il lavoro richiede controllo e non tanti interventi di modifica). ADEGUATO il lavoro svolto risponde sempre a quanto richiesto in termini di completezza e attendibilità (il lavoro richiede un controllo occasionale). ECCELLENTE il lavoro è di elevata qualità ed è svolto con rapidità (il lavoro richiede un controllo occasionale ed è quantitativamente rilevante). | 98 | 98 | osservazione sul comportamento |
| ATTENZIONE ALL'UTENZA | Riuscire a soddisfare le richieste dell'utente (interno e/o esterno) tempestivamente e saper gestire le diverse esigenze trasmettendo un'immagine positiva del servizio e dell'Ateneo sia in presenza che da remoto. INADEGUATO si pone in modo passivo alle esigenze degli utenti interni e/o esterni (non risponde, risponde in modo impreciso o con ritardo,...). Al verificarsi di situazioni difficili con l'utente perde il controllo. MINIMO dimostra un atteggiamento positivo verso gli utenti, rispondendo correttamente con sufficiente chiarezza e cortesia seguendo metodi e procedure standard. ADEGUATO dimostra particolare attenzione nel soddisfare gli utenti, rispondendo sempre correttamente con chiarezza, cortesia e tempestività. Al verificarsi di situazioni critiche ha sempre una composta reazione, agendo in modo adeguato. ECCELLENTE dimostra un atteggiamento positivo e rapido nel comprendere e soddisfare le esigenze degli utenti, anche nel caso di richieste particolarmente complesse o nuove (fuori dagli standard). Al verificarsi di situazioni critiche ha mantenuto il controllo trasmettendo un'immagine positiva del servizio e dell'Ateneo. | VALUTAZIONE FINALE COMPORTAMENTI | | |
| | | Valutazione | Risultato | Note |
| | | 86.5 | 86.5 | osservazione sul comportamento |
| FLESSIBILITÀ | Svolgere il proprio lavoro adattandosi ai mutamenti del contesto lavorativo. INADEGUATO ha un approccio negativo verso i cambiamenti, cerca di evitare anche quelli che sono necessari. MINIMO è disponibile ad adattare il proprio lavoro in funzione alle esigenze della struttura. ADEGUATO affronta con impegno e positività i cambiamenti legati al contesto lavorativo (agisce in modo flessibile). ECCELLENTE è favorevole ai cambiamenti che cerca anche attraverso il confronto con altre realtà. | VALUTAZIONE FINALE COMPORTAMENTI | | |
| | | Valutazione | Risultato | Note |
| | | 78.12 | 78.12 | osservazione sul comportamento |
| LAVORO IN TEAM | Condividere informazioni e competenze, per raggiungere gli obiettivi del gruppo, rispettando sempre gli altri membri del gruppo. INADEGUATO non collabora con i colleghi, non condivide le informazioni e non svolge quanto di competenza all'interno del gruppo. MINIMO partecipa, rispettando gli impegni assunti e svolgendo quanto di sua competenza. ADEGUATO collabora, condividendo le informazioni e attivandosi sempre per rispettare gli impegni assunti, anche se non di sua competenza. ECCELLENTE contribuisce in modo attivo e propositivo, rispettando i propri impegni, offrendo la propria collaborazione ai colleghi e cercando quando necessario di ridurre la conflittualità all'interno del gruppo. | VALUTAZIONE FINALE COMPORTAMENTI | | |
| | | Valutazione | Risultato | Note |
| | | 95.95 | 95.95 | osservazione sul comportamento |
| CAPACITA' REALIZZATIVA | Svolgere le attività richieste dal proprio responsabile per il raggiungimento dei risultati attesi allo miglioramento del servizio sia in presenza che da remoto. INADEGUATO non svolge le attività richieste rallentando o impedendo il raggiungimento degli obiettivi. MINIMO dimostra di attivarsi per svolgere quanto richiesto con sufficiente autonomia. ADEGUATO collabora, svolgendo il lavoro assegnato e riuscendo ad anticipare alcune semplici attività (agisca il responsabile). ECCELLENTE agisce in modo costruttivo e propositivo, dimostrando iniziativa nel lavoro assegnato senza bisogno di ricevere istruzioni dettagliate nel rispetto di quanto indicato dal responsabile. | VALUTAZIONE FINALE COMPORTAMENTI | | |
| | | Valutazione | Risultato | Note |
| | | 100 | 100 | osservazione sul comportamento |

| | |
|-------------------------|------------------------------------|
| Valutatore | |
| Unità Organizzativa | |
| Posizione Organizzativa | RESP_SERV Responsabile di servizio |

Valutazione finale

| | |
|----------------------|---------------------------------|
| Risultato | 91.71 |
| Scala di valutazione | Scala di valutazione Competenze |
| Note | |
| Ruolo Org. | COLL_CD - Collaboratori CD |

I
-
U
-
A
-
V

Università Iuav di Venezia

Performance Complessiva

| Tipo Performance | Peso Dimensione | Contributo | Peso contributo | Valutazione | Valutazione Ponderata |
|-----------------------------|-----------------|------------------------------------|-----------------|-------------|-----------------------|
| Performance individuale | 60 % | Obiettivi di Ateneo e di Struttura | 60 % | 86.45 | 51.87 |
| Performance comportamentale | 40 % | Comportamenti | 40 % | 91.71 | 36.68 |

Valutazione Complessiva

88.55

| | |
|-----------------|--|
| Note Valutatore | |
| Note Valutato | |

VENEZIA,

Per presa visione

Il Valutatore

Il Valutato

ALLEGATO 4 DECLARATORIE COMPORTAMENTI PER RUOLO

| COMPORTAMENTI | RESPONSABILI | | | COLLABORATORI |
|--|-------------------------------------|--|---|---------------|
| | AREA | DIVISIONE | SERVIZIO, TITOLARI DI FUNZIONE SPECIALISTICA O DI INCARICO EP | |
| COORDINAMENTO E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE | APPLICARE CONOSCENZE SPECIALISTICHE | ACCURATEZZA E CONTROLLO | ATTENZIONE ALL'UTENZA | |
| | COMUNICAZIONE E REPORTING | (*) FLESSIBILITÀ NEL CONTESTO (**) LAVORO IN TEAM | FLESSIBILITÀ | |
| | DECISIONALITÀ | (*) GESTIONE DELLE RISORSE UMANE (**) UTILIZZO E TRASFERIMENTO KNOW HOW | LAVORO IN TEAM | |
| | EFFICACIA REALIZZATIVA | INIZIATIVA | PRECISIONE E CURA REALIZZATIVA | |
| | RAPPORTI INTERNI ED ESTERNI | ORIENTAMENTO ALL'UTENZA | CAPACITA' REALIZZATIVA | |
| | | | | |
| | | | | |

(*) solo per responsabili di servizio (**) solo per funzioni specialistiche e incarichi EP

| Comportamenti per il responsabile di area descrizione (capacità di...) | |
|---|---|
| Comportamenti | |
| ORIENTAMENTO STRATEGICO | comprendere e condividere gli elementi essenziali delle linee strategiche di Ateneo, traducendoli in azioni relative al proprio ambito di riferimento, in relazione all'evoluzione del contesto interno e dei vincoli esterni. |
| minimo | interpreta correttamente le linee strategiche di Ateneo in riferimento alla struttura gestita rispondendo in modo positivo a tutte le esigenze mettendo in atto appropriate azioni |
| adeguato | soddisfa le esigenze dell'organizzazione anche al verificarsi di eventi imprevisti riuscendo a gestire il cambiamento del contesto operativo |
| eccellente | risponde alle esigenze dell'organizzazione raggiungendo risultati migliori di quelli attesi sia in termini di budget che di implicazioni organizzative |
| inadeguato | ha messo in atto azioni tardive e/o imprecise non rispondendo alle esigenze dell'organizzazione |
| INNOVAZIONE | produrre idee valide ed originali utilizzabili per sviluppare nuovi prodotti/servizi/attività, ovvero ricorrere a modalità non convenzionali di risoluzione dei problemi |
| minimo | introduce l'utilizzo di nuovi strumenti per lo svolgimento delle attività della struttura ma tende a non uscire dagli schemi usuali |
| adeguato | introduce nuovi strumenti con evidenti effetti positivi sull'organizzazione delle attività nella struttura, cerca e trova soluzioni migliorative |
| eccellente | apporta innovazioni negli strumenti e nell'organizzazione delle attività tanto da diventare punto di riferimento per le altre strutture, formula e sviluppa valide soluzioni innovative |
| inadeguato | non apporta innovazioni nella struttura gestita, si dimostra resistente all'innovazione |
| COORDINAMENTO E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE | indirizzare, coordinare e motivare i collaboratori in un'ottica di integrazione e sviluppo al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi richiesti alla struttura. Valorizzare il personale della struttura attraverso la delega e la valutazione differenziata |
| minimo | riesce a indirizzare e coordinare il personale gestito verso il raggiungimento degli obiettivi |
| adeguato | riesce a indirizzare, coordinare e motivare il personale gestito verso il raggiungimento degli obiettivi. Stimola/Favorisce la collaborazione e incentiva l'assunzione di responsabilità anche delegando dei compiti |
| eccellente | riesce a motivare il personale gestito verso il raggiungimento degli obiettivi sanando situazioni di conflittualità. Dimostra attenzione alla crescita professionale e alla valorizzazione dei collaboratori anche attraverso una valutazione differenziata |
| inadeguato | non riesce a indirizzare e coordinare il personale gestito verso il raggiungimento degli obiettivi; effettua un controllo superficiale sulla valutazione del personale dell'area |
| ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ATTENZIONE ALL'IMMAGINE ISTITUZIONALE | agire in un'ottica di servizio verso l'utente (interno ed esterno) adoperandosi per comprenderne le necessità. Trasmettere all'utente un'immagine positiva dell'Ateneo |
| minimo | dimostra disponibilità ad accogliere le richieste degli utenti dei servizi della struttura gestita. Coglie le necessità che gli vengono presentate e cerca di soddisfarle con le normali procedure |
| adeguato | dimostra attenzione alle richieste degli utenti dei servizi della struttura gestita. E' riuscito a soddisfare le richieste anche sfruttando le nuove tecnologie |
| eccellente | riesce a migliorare la quantità e qualità delle informazioni disponibili attraverso la struttura gestita. Spesso svolge il ruolo di coordinatore per soddisfare richieste complesse che coinvolgono anche altre strutture |

| | |
|-----------------------------------|--|
| inadeguato | dimostra poca disponibilità verso le richieste degli utenti fornendo un'immagine non positiva dell'ateneo |
| RISOLUZIONE DEI PROBLEMI | individuare correttamente le cause di problemi, insuccessi o altri eventi negativi, imparare dagli stessi e trovare soluzioni praticabili, efficaci e convenienti |
| minimo | dimostra di cercare di individuare e risolvere le cause di problemi che gli vengono posti riuscendo a proporre soluzioni praticabili |
| adeguato | dimostra di riuscire ad individuare e risolvere autonomamente le cause di problemi adottando soluzioni praticabili ed efficaci |
| eccellente | dimostra di riuscire ad anticipare e risolvere autonomamente le cause di problemi adottando soluzioni praticabili ed efficaci e convenienti |
| inadeguato | dimostra spesso difficoltà nell'analisi e nella risoluzione delle problematiche poste alla sua struttura con l'effetto di peggiorare la situazione |
| LEADERSHIP DEL CAMBIAMENTO | porsi come punto di riferimento nei momenti di cambiamento riuscendo a far comprendere motivazioni e vantaggi. Promuovere i cambiamenti fornendo interpretazioni e strumenti conoscitivi per creare condivisione rispetto alle esigenze di contesto |
| minimo | si attiva per favorire l'accettazione di cambiamenti organizzativi in atto fornendo spiegazioni al personale della struttura |
| adeguato | riesce a creare condivisione sui cambiamenti organizzativi in atto fornendo spiegazioni sulle motivazioni ed evidenziando le opportunità |
| eccellente | riesce a motivare verso i cambiamenti organizzativi in atto migliorando il clima interno della struttura |
| inadeguato | comunica i cambiamenti organizzativi in modo generale e superficiale senza fornire spiegazioni |
| PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO | elaborare piani d'azione della struttura gestita verso il raggiungimento degli obiettivi valutando e verificando le risorse (umane, economiche, strumentali ..) necessarie e disponibili |
| minimo | indirizza le attività dei responsabili della struttura gestita verso il raggiungimento degli obiettivi assegnati e ne verifica l'avanzamento |
| adeguato | pianifica e organizza efficacemente/con accuratezza le attività verso il raggiungimento degli obiettivi, in considerazione delle risorse disponibili e dei tempi di realizzazione; effettua periodici monitoraggi ed apporta eventuali correttivi |
| eccellente | elabora piani d'azione efficaci per il raggiungimento degli obiettivi nei tempi prestabiliti; si attiva per attuare interventi correttivi per garantire la massima efficienza in termini di risorse |
| inadeguato | non indirizza sufficientemente i responsabili verso il raggiungimento degli obiettivi e non verifica sufficientemente l'avanzamento delle attività |

| Comportamenti per il responsabile di Divisione | |
|--|--|
| Comportamenti | descrizione (capacità di...) |
| DECISIONALITÀ | decidere con prontezza, anche a fronte di informazioni scarse e/o contrastanti nell'ambito della struttura coordinata |
| minimo | assume decisioni in autonomia ma non sempre con tempestività e/o in sintonia con le priorità ricevute |
| adeguato | assume decisioni in piena autonomia e tempestivamente, con rispetto delle priorità della struttura coordinata |
| eccellente | riesce ad affrontare autonomamente, con fermezza e destrezza situazioni difficili, tenendo sempre un atteggiamento propositivo ed organizzandosi per fronteggiarle |
| inadeguato | assume decisioni solo in situazioni certe e che non comportano rischi |
| EFFICACIA REALIZZATIVA | svolgere le attività secondo requisiti qualitativi di efficacia e precisione, anche delegando determinate attività ai collaboratori al fine di ottimizzare l'organizzazione del lavoro e favorire il raggiungimento degli obiettivi |
| minimo | svolge le attività con precisione e rispettando le scadenze più rilevanti anche delegando parte del lavoro ai propri collaboratori |
| adeguato | svolge le attività con precisione e rispettando le scadenze delegando parte del lavoro ai propri collaboratori |
| eccellente | svolge le attività con precisione e puntualità. Attraverso la delega di alcune attività si sono ottenuti miglioramenti anche in termini di qualità ed efficienza |
| inadeguato | svolge molte attività con imprecisione e/o senza rispettare le scadenze anche per non aver delegato parte del lavoro ai propri collaboratori |
| APPLICARE CONOSCENZE SPECIALISTICHE | applicare gli aggiornamenti normativi (leggi, regolamenti, ecc), tecnici o di strumentazioni correlati ai propri ambiti di responsabilità |
| minimo | dimostra di conoscere gli aggiornamenti normativi e/o tecnici inerenti il proprio ambito di responsabilità, applicandoli e/o informando sugli stessi i propri collaboratori |
| adeguato | dimostra di curare il proprio aggiornamento professionale, anche confrontandosi con i colleghi, per applicare gli aggiornamenti normativi e/o tecnici inerenti il proprio ambito di responsabilità |
| eccellente | dimostra di curare il proprio aggiornamento professionale, confrontandosi anche con colleghi di altri enti, per applicare aggiornamenti normativi e/o proporre innovazioni organizzative o tecniche inerenti il proprio ambito di responsabilità |
| inadeguato | dimostra in diverse situazioni, di non essere aggiornato nelle materie correlate ai propri ambiti di responsabilità |
| RAPPORTI INTERNI ED ESTERNI | operare interagendo efficacemente con i colleghi favorendo lo svolgimento delle attività (in presenza e da remoto) e l'integrazione di professionalità diverse. Costruire e/o mantenere positive relazioni con l'esterno per costruire una rete di contatti utili per il raggiungimento di obiettivi. |
| minimo | crea o mantiene un clima positivo nei rapporti all'interno della divisione, attraverso colloqui e riunioni, favorendo l'integrazione di professionalità e il raggiungimento degli obiettivi |

| | |
|----------------------------------|---|
| adeguato | agisce in modo collaborativo con le altre aree, sia personalmente sia agevolando le relazioni con il personale della divisione, per favorire la crescita di motivazione e professionalità verso il raggiungimento degli obiettivi |
| eccellente | oltre ad operare verso la collaborazione e l'integrazione, riesce a sanare alcune problematiche tra colleghi; mantiene o cerca di sviluppare una rete di contatti con l'esterno sulle materie di propria competenza |
| inadeguato | non riesce a mantenere rapporti collaborativi utili allo svolgimento dei processi e al raggiungimento degli obiettivi |
| COMUNICAZIONE e REPORTING | diffondere ai colleghi le informazioni rilevanti per il contesto organizzativo e il raggiungimento degli obiettivi. Svolgere un'attività di reporting ai propri superiori |
| minimo | riporta ai collaboratori le informazioni rilevanti e segnala al proprio superiore eventuali criticità |
| adeguato | comunica efficacemente ai collaboratori quanto di specifica competenza; predisponde i report richiesti nei tempi e nei modi concordati |
| eccellente | condivide le informazioni inerenti la divisione e l'Ateneo con i collaboratori orientandoli al risultato; predisponde nuovi report per esporre in modo chiaro e sintetico le attività svolte nella divisione |
| inadeguato | trasmette con ritardo le informazioni ai collaboratori e presenta al proprio dirigente report per lo più imprecisi, poco chiari o tardivi |

| Comportamenti per il responsabile di Servizio | |
|---|---|
| Comportamenti | descrizione (capacità di...) |
| INIZIATIVA | agire in modo propositivo rispetto ai processi e alle attività di competenza riuscendo a individuare problemi, ostacoli e opportunità |
| minimo | individua e segnala i problemi ma raramente è stato propositivo nella loro risoluzione |
| adeguato | è propositivo nella risoluzione dei problemi utilizzando la propria esperienza e lo studio di realtà esterne per elaborare proposte fattibili |
| eccellente | agisce in modo dinamico, risolvendo problemi e segnalando opportunità di miglioramento inerenti il proprio ambito di responsabilità |
| inadeguato | è solo un esecutore, deve essere sempre guidato |
| ACCURATEZZA E CONTROLLO | operare sia in presenza che da remoto con precisione, minimizzando gli errori, valutando la complessità e la priorità degli obiettivi. Individuare le azioni necessarie, verificare e controllare i risultati, mettendo in atto eventuali azioni correttive |
| minimo | opera con attenzione e monitora l'avanzamento delle attività |
| adeguato | opera con precisione minimizzando gli errori, monitorando l'avanzamento delle attività e mettendo in atto azioni correttive |
| eccellente | opera con precisione verificando dettagliatamente i risultati dei propri collaboratori (se presenti), monitora l'avanzamento delle attività e prevede anticipatamente eventuali azioni correttive |
| inadeguato | dimostra di operare realizzando spesso errori e non monitora sufficientemente l'andamento delle attività favorendo così il verificarsi di effetti negativi altrimenti evitabili |
| ORIENTAMENTO ALL'UTENZA | agire in un'ottica di servizio verso l'utente (interno e/o esterno) adoperandosi per comprenderne le necessità e migliorare il servizio offerto sia in presenza che da remoto |
| minimo | è disponibile ad accogliere le richieste degli utenti; individua le azioni necessarie a soddisfarle con le normali procedure |
| adeguato | è attento alle richieste degli utenti; individua le azioni necessarie a migliorare il servizio offerto anche attivando nuove procedure |
| eccellente | ha un'ottima capacità di cogliere le aspettative e le esigenze dei fruitori del servizio; riesce a sfruttare anche le nuove tecnologie per migliorare la qualità dei servizi offerti o proporne di nuovi |
| inadeguato | è poco disponibile verso le richieste degli utenti. Sono emersi problemi evitabili con una buona comunicazione |
| GESTIONE DELLE RISORSE UMANE | gestire i collaboratori sia in presenza che da remoto in un'ottica di integrazione e sviluppo al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi richiesti alla struttura. Verificare il rispetto di regolamenti, procedure e scadenze. Valorizzare il personale gestito attraverso la motivazione e una valutazione differenziata |
| minimo | coinvolge efficacemente i propri collaboratori verso il raggiungimento degli obiettivi nel rispetto di regolamenti, procedure e scadenze anche nel lavoro da remoto |
| adeguato | oltre a quanto previsto a livello minimo, favorisce la collaborazione e la crescita professionale utilizzando l'affiancamento, le riunioni, ... per trasmettere le proprie conoscenze |
| eccellente | oltre quanto previsto a livello adeguato, effettua valutazioni differenziate al fine di premiare il merito e incentivare il miglioramento |

| | |
|----------------------------------|--|
| inadeguato | dimostra di non riuscire ad organizzare il lavoro dei propri collaboratori verso il raggiungimento degli obiettivi della struttura gestita e di monitorare solo occasionalmente il rispetto dei regolamento, delle procedure e delle scadenze da parte del personale gestito |
| FLESSIBILITÀ NEL CONTESTO | sapersi adattare ai cambiamenti (tecnologici, di persone, di procedure, ...) nella propria organizzazione o nel proprio ruolo in relazione al contesto |
| minimo | si adatta ai cambiamenti organizzativi in funzione alle esigenze della struttura lavorando efficacemente in situazioni o con persone diverse |
| adeguato | è disponibile ad adeguare il proprio lavoro alle esigenze dell'organizzazione coordinandosi efficacemente con i propri collaboratori e gli altri responsabili |
| eccellente | comprende e accetta facilmente i cambiamenti comunicandoli con positività ai propri collaboratori; lavora efficacemente in situazioni o con persone e gruppi diversi |
| inadeguato | ha un approccio/atteggiamento negativo verso i cambiamenti. Cerca di evitarli anche quando sono necessari. |

Comportamenti per titolari di funzione specialistica C/D o incarico EP

| Comportamenti | descrizione (capacità di...) |
|--|---|
| INIZIATIVA | agire in modo propositivo rispetto ai processi e alle attività di competenza riuscendo a individuare problemi, ostacoli e opportunità |
| minimo | individua e segnala i problemi ma raramente è stato propositivo nella loro risoluzione |
| adeguato | è propositivo nella risoluzione dei problemi utilizzando la propria esperienza e lo studio di realtà esterne per elaborare proposte fattibili |
| eccellente | agisce in modo dinamico, risolvendo problemi e segnalando opportunità di miglioramento inerenti il proprio ambito di responsabilità |
| inadeguato | è solo un esecutore, deve essere sempre guidato |
| ACCURATEZZA E CONTROLLO | operare sia in presenza che da remoto con precisione, minimizzare gli errori, valutando la complessità e la priorità degli obiettivi. Individuare le azioni necessarie, verificare e controllare i risultati, mettendo in atto eventuali azioni correttive |
| minimo | opera con attenzione e monitora l'avanzamento delle attività |
| adeguato | opera con precisione minimizzando gli errori, monitorando l'avanzamento delle attività e mettendo in atto azioni correttive |
| eccellente | opera con precisione verificando dettagliatamente i risultati dei propri collaboratori (se presenti), monitora l'avanzamento delle attività e prevede anticipatamente eventuali azioni correttive |
| inadeguato | dimostra di operare realizzando spesso errori e non monitora sufficientemente l'andamento delle attività favorendo così il verificarsi di effetti negativi altrimenti evitabili |
| ORIENTAMENTO ALL'UTENZA | agire in un'ottica di servizio verso l'utente (interno e/o esterno) adoperandosi per comprenderne le necessità e migliorare il servizio offerto sia in presenza che da remoto |
| minimo | è disponibile ad accogliere le richieste degli utenti; individua le azioni necessarie a soddisfarle con le normali procedure |
| adeguato | è attento alle richieste degli utenti; individua le azioni necessarie a migliorare il servizio offerto anche attivando nuove procedure |
| eccellente | ha un'ottima capacità di cogliere le aspettative e le esigenze dei fruitori del servizio; riesce a sfruttare anche le nuove tecnologie per migliorare la qualità dei servizi offerti o proporne di nuovi |
| inadeguato | è poco disponibile verso le richieste degli utenti. Sono emersi problemi evitabili con una buona comunicazione |
| UTILIZZO E TRASFERIMENTO KNOW HOW | utilizzare le proprie specifiche conoscenze per gestire attività implicanti problematiche con soluzioni non prestabilite. Fornire supporto al proprio responsabile e trasferire le proprie conoscenze ad altri affinché diventino patrimonio dell'organizzazione |
| minimo | dimostra di essere aggiornato e propositivo fornendo suggerimenti per miglioramenti nella gestione delle attività inerenti le proprie specifiche conoscenze |

| | |
|-----------------------|--|
| adeguato | è pronto a proporre nuove soluzioni per risolvere i problemi attraverso le proprie specifiche conoscenze |
| eccellente | è pronto ad utilizzare le proprie specifiche conoscenze per gestire le attività presidiate e a realizzare dell'attività formativa verso i colleghi |
| inadeguato | dimostra di non avere le necessarie conoscenze specifiche per gestire le attività assegnate |
| LAVORO IN TEAM | condividere informazioni e competenze, per raggiungere gli obiettivi del gruppo, rispettando tempi e impegni assunti con i colleghi |
| minimo | partecipa, rispettando gli impegni assunti e svolgendo quanto di sua competenza |
| adeguato | collabora, condividendo le informazioni e attivandosi sempre per rispettare gli impegni assunti verso i colleghi nei tempi concordati |
| eccellente | contribuisce in modo attivo e propositivo, rispettando i propri impegni, offrendo la propria collaborazione ai colleghi e cercando quando necessario di ridurre la conflittualità all'interno del gruppo |
| inadeguato | non collabora con i colleghi, non condivide le informazioni e non svolge quanto di competenza all'interno del gruppo |

| Comportamenti per collaboratore C/D o personale di categoria EP senza incarico | |
|---|---|
| Comportamenti | descrizione (capacità di...) |
| PRECISIONE E CURA REALIZZATIVA | Svolgere il lavoro assegnato sia in presenza che da remoto secondo requisiti qualitativi di accuratezza, efficacia e precisione |
| minimo | il lavoro svolto per la maggior parte dei casi risponde a quanto richiesto in termini di completezza e attendibilità (il lavoro richiede controllo ma rari interventi di modifica) |
| adeguato | il lavoro svolto risponde sempre a quanto richiesto in termini di completezza e attendibilità (il lavoro richiede un controllo occasionale) |
| eccellente | il lavoro è di elevata qualità ed è svolto con rapidità (il lavoro richiede un controllo occasionale ed è quantitativamente rilevante) |
| inadeguato | ha dimostrato di svolgere il lavoro assegnato in modo spesso superficiale (il lavoro è presente con sostanziali errori, richiede un controllo costante e quasi sempre va rivisto) |
| ATTENZIONE ALL'UTENZA | Riuscire a soddisfare le richieste dell'utente (interno e/o esterno) tempestivamente e saper gestire le diverse situazioni trasmettendo un'immagine positiva del servizio e dell'ateneo sia in presenza che da remoto |
| minimo | dimostra un atteggiamento positivo verso gli utenti, rispondendo correttamente con sufficiente chiarezza e cortesia seguendo metodi e procedure standard |
| adeguato | dimostra particolare attenzione nel soddisfare gli utenti, rispondendo sempre correttamente con chiarezza, cortesia e tempestività. Al verificarsi di situazioni critiche ha mantenuto il controllo e un atteggiamento positivo |
| eccellente | dimostra grande attenzione e rapidità nel comprendere e soddisfare le esigenze degli utenti, anche nel caso di richieste particolarmente complesse o nuove (fuori dagli standard). Al verificarsi di situazioni critiche ha mantenuto il controllo trasmettendo un'immagine positiva del servizio e dell'Ateneo |
| inadeguato | si pone in modo passivo alle esigenze degli utenti interni e/o esterni (non risponde, risponde in modo impreciso o con ritardo,...). Al verificarsi di situazioni difficili con l'utenza perde il controllo |
| FLESSIBILITÀ | Svolgere il proprio lavoro adattandosi ai mutamenti del contesto lavorativo |
| minimo | è disponibile ad adattare il proprio lavoro in funzione alle esigenze della struttura |
| adeguato | affronta con impegno e positività i cambiamenti legati al contesto lavorativo (agisce in modo flessibile) |
| eccellente | è favorevole ai cambiamenti che cerca anche attraverso il confronto con altre realtà |
| inadeguato | ha un approccio negativo verso i cambiamenti, cerca di evitarli anche quando sono necessari |
| LAVORO IN TEAM | condividere informazioni e competenze, per raggiungere gli obiettivi del gruppo, rispettando tempi e impegni assunti con i colleghi |
| minimo | partecipa, rispettando gli impegni assunti e svolgendo quanto di sua competenza |
| adeguato | collabora, condividendo le informazioni e attivandosi sempre per rispettare gli impegni assunti verso i colleghi nei tempi concordati |
| eccellente | contribuisce in modo attivo e propositivo, rispettando i propri impegni, offrendo la propria collaborazione ai colleghi e cercando quando necessario di ridurre la conflittualità all'interno del gruppo |

| | |
|-------------------------------|---|
| inadeguato | non collabora con i colleghi, non condivide le informazioni e non svolge quanto di competenza all'interno del gruppo |
| CAPACITA' REALIZZATIVA | rispettare quanto richiesto dal proprio responsabile nello svolgimento delle attività verso il raggiungimento dei risultati attesi e/o il miglioramento del servizio sia in presenza che da remoto |
| minimo | dimostra di attivarsi per svolgere quanto richiesto con sufficiente autonomia |
| adeguato | collabora, svolgendo il lavoro assegnato e riuscendo ad anticipare alcune semplici attività (agevola il responsabile) |
| eccellente | agisce in modo costruttivo e propositivo, dimostrando iniziativa nel lavoro da svolgere senza bisogno di ricevere istruzioni dettagliate nel rispetto di quanto indicato dal responsabile |
| inadeguato | contesta e si dimostra critico rispetto al lavoro da svolgere, rallentando o creando difficoltà nel raggiungimento degli obiettivi |

Nota: comportamenti uguali evidenziati con lo stesso colore

| livello di comportamento osservato | range di valutazione |
|------------------------------------|----------------------|
| minimo | 60 – 79,9 |
| adeguato | 80 – 99,9 |
| eccellente | 100 |
| inadeguato | 0 – 59,9 |

ALLEGATO 5 TARGET PER LA CUSTOMER SATISFACTION E GLI INDICATORI DI PERFORMANCE

Gli obiettivi di CS

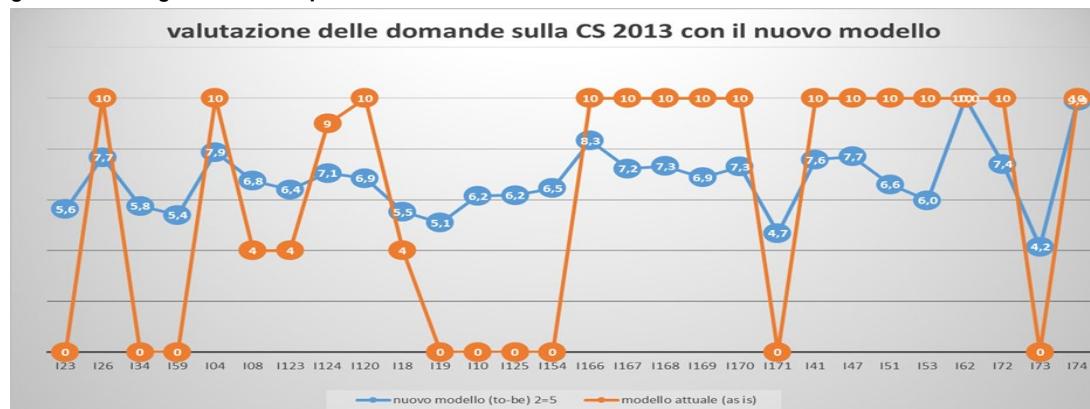
Gli obiettivi di CS hanno un target predefinito.

Il modello rappresenta un affinamento di quello precedente in quanto premia sia il risultato annuo conseguito in termini assoluti, sia (in misura più o meno significativa) il miglioramento/peggioramento rispetto all'anno precedente (espresso dalla variazione); inoltre tiene conto di una soglia minima di sufficienza del servizio (sotto la quale il servizio è ritenuto insoddisfacente).

Es. del nuovo modello: il voto finale della domanda (su scala risposte 1-4) è dato da:

- un voto su scala 0-10 riscalato in modo che se la risposta è $1 \leq x \leq 2$ il punteggio decimale va da 1 a 5, e se la risposta CS va $2 \leq x \leq 4$ il punteggio decimale va da 5 a 10 (si utilizzano quindi due trasformazioni separate in base al valore soglia 2, ben visibili dall'inclinazione della retta in grafico 2); diversamente dal modello precedente che premiava la variazione indipendentemente dal risultato assoluto, ai fini della valutazione del risultato il nuovo modello considera sufficiente una voto pari a 6, che corrisponde a un valore (nella scala di risposte 1-4) pari a 2,4 che rappresenta la "soglia minima";
- oltre alla valutazione sopra illustrata, il modello prevede un premio/penalizzazione (in un range +/-1 punto) a seconda se il valore conseguito è un miglioramento o peggioramento rispetto al dato precedente; esso rappresenta un elemento di continuità col modello precedente

graf 1 ciclo di gestione della performance luav



Sostanzialmente il nuovo modello consente di attenuare molto i picchi sia in positivo che in negativo, limitando il peso complessivo della valutazione dello scostamento percentuale con il risultato precedente e dando maggior rilievo al punteggio complessivo raggiunto con le domande di CS.

Graf 2 Corrispondenza tra i valori delle domande (1-4) e la valutazione delle performance (1-10)



Coerentemente con il nuovo SW di gestione delle schede individuali il valore ottenuto in scala 0-10 sarà espresso in scala 0-100.

Gli obiettivi di efficienza

Per gli obiettivi relativi all'efficienza (costo unitario), che relazionano i costi retributivi del personale tecnico amministrativo delle strutture alla valutazione, la valutazione in scala 0-100 è attribuita in base alla variazione dell'indicatore rispetto all'anno precedente considerando un intervallo +/-3% utilizzando la seguente formula

$$X = (3 + (-(\text{Valore \% * 100}))) * 100 / 6$$

ALLEGATO 6 GLOSSARIO

- azioni strategiche:** rappresentano la declinazione degli obiettivi strategici dell'ateneo e si traducono negli obiettivi operativi.
- benessere organizzativo:** analisi periodica dei risultati raccolti sul personale t.a. dell'ateneo utilizzando il modello di questionario appositamente predisposto dall'ANAC.
- budget:** programma d'azione, espresso in termini quantitativi, usualmente monetari, che copre un predefinito arco temporale, normalmente un anno, attraverso il quale sono programmati gli obiettivi di un'organizzazione, l'impiego e l'allocazione delle risorse
- cruscotto:** sistema strutturato di indicatori di performance finalizzato a fornire una visione sintetica dello stato di "salute" di un'organizzazione e a favorire l'identificazione delle relazioni causa-effetto tra le prestazioni parziali e le prestazioni globali
- data warehouse U-Gov:** soluzione integrata composta da diversi moduli di analisi, ognuno dei quali è basato su un Data Mart dedicato al monitoraggio di una specifica area dell'ateneo (didattica, ricerca, segreterie studenti, personale, contabilità, controllo di gestione, ecc.)
- indicatore:** strumento multidimensionale che rende possibile l'attività di acquisizione di informazioni relativamente alle proprietà di un oggetto.
- indicatore sintetico:** dato di sintesi sul raggiungimento degli obiettivi dato dal rapporto tra obiettivi raggiunti nell'anno e obiettivi validi (sono quindi esclusi dal calcolo gli obiettivi non valutabili e già raggiunti o conclusi).
- obiettivo:** traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo la propria strategia.
- piano della performance:** documento programmatico triennale che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi.
- piano strategico di ateneo:** documento che definisce la visione complessiva dell'Ateneo, declinandola in obiettivi/azioni e rappresenta il presupposto per l'elaborazione di tutti i successivi atti di pianificazione e programmazione.
- relazione sulla performance:** documento che evidenzia, a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato.
- sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP):** sistema che attraverso l'acquisizione, la classificazione, il confronto, l'analisi e l'interpretazione di dati appropriati, elabora una quantificazione dei risultati delle azioni effettuate. Un sistema di misurazione svolge due funzioni principali: acquisizione dei dati e rappresentazione delle informazioni – ed è composto da indicatori, target, e infrastruttura e risorse di supporto.
- target:** è il risultato che ci si prefigge di ottenere; ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo.
- unità analitiche:** strutture organizzative a cui sono assegnate risorse economiche dal Bilancio annuale di previsione autorizzatorio.
- valore pubblico:** è il benessere complessivo e multidimensionale (economico, sociale, ambientale, ecc.) generato per gli stakeholder.