



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI BRESCIA

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

2026

I CRITERI GENERALI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	3
1. Finalità del Sistema di misurazione e valutazione.....	3
2. Specificità di un Sistema di misurazione e valutazione di Ateneo	3
3. Oggetto del Sistema di misurazione e valutazione.....	4
4. Attori organizzativi del Sistema di misurazione e valutazione	4
5. Il concetto di <i>performance</i>	4
6. Gli ambiti di misurazione e valutazione	5
7. Strumenti del Sistema di misurazione e valutazione.....	5
8. Modalità di rappresentazione della <i>performance</i> attesa: obiettivi	5
9. Modalità di rappresentazione della <i>performance</i> attesa: competenze comportamentali.....	6
10. Indagini sulla soddisfazione dell'utenza.....	6
11. Ciclo della <i>performance</i>	7
12. Calibrazione <i>ex ante</i> ed <i>ex post</i>	7
13. Metodiche di valutazione ulteriori	7
14. Misurazione e valutazione	8
15. Formazione alle persone coinvolte nel processo di valutazione.....	8
16. Valutazione negativa ai sensi dell'art. 3, c. 5-bis del D.Lgs. 150/09	8
17. Valutazione di seconda istanza	8
18. Ricorso di garanzia.....	9
IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE.....	10
1. Premessa	10
2. Caratteristiche del processo di programmazione, monitoraggio, rendicontazione e valutazione	10
3. Valutazione della <i>performance</i> del Direttore generale	11
Ambiti di valutazione della <i>performance</i> attesa	11
Obiettivi di <i>performance</i> organizzativa.....	11
Obiettivi individuali.....	11
Competenze comportamentali.....	11
Percorso valutativo	13
Determinazione dell'indennità di risultato	13
4. Valutazione della <i>performance</i> dei Dirigenti.....	14
Ambiti di valutazione della <i>performance</i> attesa	14
Obiettivi di <i>performance</i> organizzativa.....	14
Obiettivi individuali.....	14
Competenze comportamentali.....	14
Percorso valutativo	15
Determinazione dell'indennità di risultato	16

5. Valutazione della <i>performance</i> del Personale tecnico-amministrativo	16
5.1 Valutazione della <i>performance</i> dei Funzionari con responsabilità organizzativa e delle Elevate Professionalità	16
Ambiti di valutazione della <i>performance</i> attesa	16
Risultati dell'amministrazione nel suo complesso o dell'unità organizzativa sovraordinata	16
Competenze comportamentali	17
Percorso valutativo	18
Determinazione dell'indennità di risultato o dell'indennità di responsabilità e del trattamento accessorio	19
5.2 Valutazione della <i>performance</i> dei Funzionari privi di responsabilità di posizione organizzativa	19
Ambiti di valutazione della <i>performance</i> attesa	19
Risultati dell'amministrazione nel suo complesso o dell'unità organizzativa sovraordinata	19
Competenze comportamentali	19
Percorso valutativo	21
Determinazione del trattamento accessorio	22
5.3 Valutazione della <i>performance</i> di collaboratori e operatori	22
Ambiti di valutazione della <i>performance</i> attesa	22
Risultati dell'amministrazione nel suo complesso o dell'unità organizzativa sovraordinata	22
Competenze comportamentali	22
Percorso valutativo	24
Determinazione del trattamento accessorio	24
6. Introduzione della valutazione non gerarchica	25
7. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti	26
8. Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione economica e di bilancio	26
Allegato 1: Schede competenze per il personale non dirigente	28
Allegato 2: Griglia di valutazione obiettivi e competenze	36
Allegato 3: Esempi numerici di calcolo della valutazione	37

Glossario:

ANVUR: Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca

AVA: Autovalutazione, Valutazione e Accreditamento

CDA: Consiglio di Amministrazione

CPPTA: Comitato Partecipativo del Personale Tecnico Amministrativo

OIV: Organismo Indipendente di Valutazione (per gli atenei: Nucleo di Valutazione - NUV)

PIAO: Piano Integrato di Attività e Organizzazione

SMVP: Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance*

UAFS: Unità Addetti Funzioni Specialistiche

VQR: Valutazione della Qualità della Ricerca

1. Finalità del Sistema di misurazione e valutazione

Il Sistema di misurazione e valutazione (SMVP) ha lo scopo di favorire una risposta puntuale ai bisogni degli utenti e degli altri *stakeholder*, aiutando l'Ateneo a focalizzarsi sugli obiettivi strategici e su quelli annuali di *performance*, nonché sui servizi fondamentali erogati dall'organizzazione.

Il Sistema mira a sviluppare la cultura del merito favorendo una valutazione strettamente correlata alla *performance* conseguita, coerentemente differenziata e che si basi su percorsi valutativi equi e trasparenti.

La trasparenza del Sistema è favorita mediante l'utilizzo di piattaforme digitali. Gli applicativi consentono di gestire:

- tutti gli aspetti riguardanti gli obiettivi (anagrafe, pesi, indicatori e *target*, strutture assegnatarie e responsabili dei monitoraggi, relazioni di monitoraggio, analisi degli scostamenti ed eventuali evidenze documentali a supporto dei risultati rendicontati);
- la valutazione individuale che integra la componente di *performance* con la componente comportamentale.

La misurazione e valutazione della *performance* è funzionale, inoltre, all'erogazione:

- della retribuzione di risultato del/della Direttore/Direttrice Generale;
- della retribuzione di risultato dei/delle Dirigenti;
- della retribuzione di risultato del Personale della categoria delle Elevate Professionalità;
- della quota dell'indennità di responsabilità per il Personale delle categorie dei Funzionari titolari di responsabilità organizzativa;
- del trattamento accessorio per il Personale delle categorie degli Operatori, dei Collaboratori e dei Funzionari;
- del trattamento accessorio o della retribuzione di risultato del personale Tecnologo a tempo determinato, la cui spesa grava su progetti di ricerca.

La valutazione individuale può anche costituire uno dei titoli considerati nelle procedure di selezione per le progressioni economiche tra le aree (c.d. PEV) e per le progressioni economiche orizzontali (c.d. PEO) nonché essere considerata per l'attribuzione di posizioni organizzative.

La valutazione può, infine, essere utilizzata per l'individuazione dei *gap* di competenza dei dirigenti e del personale ponendo le basi per la definizione di percorsi formativi specifici.

2. Specificità di un Sistema di misurazione e valutazione di Ateneo

Nella redazione di un Sistema di misurazione e valutazione della *performance* va considerata la specificità del Sistema universitario che vede convivere al proprio interno due anime: personale docente, in regime di diritto pubblico, titolare delle funzioni didattiche, di ricerca e di terza missione e personale dirigente e tecnico-amministrativo, appartenente alla P.A. e contrattualizzato, titolare delle funzioni amministrative e strumentali. A queste si aggiunge la componente studentesca che esercita funzioni collegate alla *governance* degli Atenei, in linea con gli obiettivi della dichiarazione di Bologna del 1999 e le successive dichiarazioni Ministeriali della European Higher Education Area (EHEA).

Il Sistema di assicurazione della qualità e il Sistema di misurazione della *performance* devono coinvolgere tutte le componenti di personale dell'Ateneo e pervadere le rispettive funzioni tenuto conto della normativa generale, diretta a tutte le Pubbliche amministrazioni, e di quelle speciali del Sistema universitario (AVA, VQR, PRO3 ecc).

Nel ciclo della *performance* sono coinvolti anche gli utenti finali dei servizi, principalmente gli studenti, ma anche imprese, ordini professionali, e altri enti collegati, attraverso meccanismi di partecipazione, anche interattivi, legati alla rilevazione del loro grado di soddisfazione rispetto ai servizi erogati dall'Ateneo.

Tale stretta integrazione tra il Sistema AVA e quello del ciclo della *performance* è funzionale anche a migliorare e consolidare il percorso di qualità dell'Ateneo per mantenere i requisiti necessari per l'accreditamento della Sede e dei Corsi di studio.

Per tutto quanto sopra esposto, la visione della *governance* ricomprende all'interno di un unico concetto semantico di "Qualità" le dimensioni della legalità, dell'anticorruzione, della trasparenza e della *performance* garantendo la massima integrazione possibile anche con il ciclo del bilancio.

¹ Oggetto di confronto sindacale ai sensi dell'art. 81, c. 6, lett. c. del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del personale del comparto Istruzione e ricerca Periodo 2019-2021

3. Oggetto del Sistema di misurazione e valutazione

Il presente Sistema ha per oggetto la misurazione e la valutazione della *performance*:

- organizzativa;
- del/della Direttore/Direttrice generale;
- dei/delle Dirigenti;
- del Personale appartenente alle Aree dei Funzionari con responsabilità di posizione organizzativa e all'Area delle Elevate Professionalità, con o senza responsabilità di posizione organizzativa;
- del Personale appartenente alle Aree dei Funzionari, dei Collaboratori e degli Operatori privo di responsabilità di posizione organizzativa;
- del personale Tecnologo a tempo determinato, la cui retribuzione di risultato grava su progetti di ricerca.

Il Sistema di misurazione e valutazione deve essere:

- adottato e aggiornato annualmente in occasione dell'approvazione del PIAO, sentito il Comitato Partecipativo del Personale Tecnico Amministrativo, previo parere vincolante del Nucleo di valutazione. Tale aggiornamento verrà effettuato anche sulla base delle osservazioni contenute nella Relazione annuale Sezione Valutazione della *performance*, redatta dal Nucleo di valutazione;
- reso pubblico sul sito istituzionale dell'Ateneo, all'interno della Sezione Amministrazione trasparente.

4. Attori organizzativi del Sistema di misurazione e valutazione

Il processo di misurazione e valutazione coinvolge i seguenti attori:

- il/la Rettore/Rettrice e il Consiglio di amministrazione, che delineano la strategia stabilendo gli obiettivi strategici da perseguire;
- il Nucleo di valutazione: a partire dal parere vincolante sull'aggiornamento annuale del SMVP, al Nucleo spettano i compiti definiti dal legislatore all'art. 14, cc. 4 e 4-bis del D.Lgs. 150/2009, tra cui il compito di monitoraggio, che si esplica nel verificare l'andamento delle *performance* rispetto agli obiettivi programmati e nel segnalare la necessità o l'opportunità di interventi correttivi (art. 6, c. 1 del D.Lgs. 150/09). Al Nucleo è riconosciuta la possibilità di accedere a tutti i sistemi informativi dell'amministrazione, ivi incluso il sistema di gestione della *performance* e la documentazione collegata, nonché a tutti i luoghi all'interno dell'amministrazione, al fine di svolgere le verifiche necessarie all'espletamento delle proprie funzioni (art. 14, c. 4-ter del D.Lgs. 150/09);
- il/la Direttore/Direttrice Generale, che presidia i processi operativi funzionali al raggiungimento degli obiettivi previsti nel piano della *performance* della struttura tecnico-amministrativa;
- i/le Dirigenti e Responsabili di Struttura, che sono responsabili dell'attività amministrativa e dei relativi risultati conseguiti dai propri settori/servizi/unità organizzative, cui competono le funzioni di definizione degli obiettivi, secondo il proprio grado di responsabilità, coordinamento e valutazione del personale assegnato secondo i criteri fissati dagli articoli 8 e 9 del decreto;
- il Personale tecnico-amministrativo, il cui contributo è essenziale per il funzionamento e il raggiungimento degli obiettivi dell'istituzione. All'interno del SMVP si definiscono criteri specifici per la valutazione del contributo individuale. Inoltre, gli organismi di rappresentanza del personale, come la Rappresentanza Sindacale Unitaria e il Comitato Partecipativo del Personale Tecnico Amministrativo rappresentano gli interessi del personale e offrono *feedback* utili per migliorare il sistema di valutazione;
- la UOC Controllo di Gestione e Performance, in supporto alla Direzione Generale, per la produzione dei documenti programmatici relativi alla *performance* e il supporto alle fasi operative del ciclo della *performance* (programmazione, monitoraggio, valutazioni);
- i cittadini destinatari delle attività e dei servizi, che partecipano, in rapporto alla qualità dei servizi, alla valutazione della *performance* organizzativa dell'Amministrazione, secondo quanto previsto dagli artt. 8 e 19 bis del D.Lgs. 150/09.

5. Il concetto di *performance*

Con il concetto di *performance* si intende il contributo che l'azione di un soggetto, individuale o anche collettivo, apporta al raggiungimento di specifici risultati dell'organizzazione e alla creazione di valore pubblico.

In particolare:

- la *performance* organizzativa esprime il risultato che un'intera organizzazione con le sue singole articolazioni consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri *stakeholder*;

- la *performance* individuale esprime il contributo fornito da un individuo, in termini di risultato e di modalità di raggiungimento degli obiettivi.

6. Gli ambiti di misurazione e valutazione

Gli ambiti di misurazione e valutazione della *performance* attesa si articolano nel modo seguente:

- *performance* organizzativa di ente e/o *performance* organizzativa di struttura;
- obiettivi individuali e/o di gruppo;
- competenze comportamentali.

7. Strumenti del Sistema di misurazione e valutazione

Gli strumenti a supporto del ciclo della *performance* sono i seguenti:

- piano strategico di Ateneo (PSA);
- piano integrato di attività e organizzazione (PIAO);
- report infrannuale di monitoraggio degli obiettivi e relazione sulla *performance*²;
- colloquio persona che valuta/persona valutata.

8. Modalità di rappresentazione della *performance* attesa: obiettivi

La *performance* attesa è, innanzitutto, misurata e valutata sulla base di obiettivi, indicatori e *target* definiti preventivamente.

Gli obiettivi costituiscono risultati attesi verso i quali indirizzare le attività e coordinare le risorse nella gestione dei processi di erogazione di un determinato servizio, relativamente al periodo di riferimento per la programmazione.

Gli obiettivi vanno rappresentati sulla base delle indicazioni di cui al D.Lgs. 150/09 e al D.M. 132/22.

In particolare, gli obiettivi, ai sensi dell'art. 5, c. 2 del D.Lgs. 150/09, devono essere:

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Ad integrazione di quanto definito dal D.Lgs. 150/09, il "Piano Tipo per le amministrazioni pubbliche" (Allegato al D.M. 132/22) ha specificato a quali domande occorre rispondere per una corretta rappresentazione degli obiettivi. Più precisamente occorre chiarire:

- cosa prevediamo di fare per favorire l'attuazione della strategia? (Obiettivo)
- chi risponderà dell'obiettivo (dirigente/posizione responsabile)?
- a chi è rivolto (*stakeholder*)?
- quali unità organizzative dell'ente e/o quali soggetti esterni contribuiranno a raggiungerlo (contributor)?
- entro quando intendiamo raggiungere l'obiettivo?
- come misuriamo il raggiungimento dell'obiettivo (dimensione e formula di *performance* di efficacia e di efficienza)?
- da dove partiamo (*baseline*)?
- qual è il traguardo atteso (*target*)?
- dove sono verificabili i dati (fonte)?

² Nella Relazione sulla *performance* sono riportati i risultati ottenuti in relazione alla *performance* organizzativa e agli obiettivi individuali. I risultati relativi alle competenze comportamentali sono invece contenuti unicamente nella scheda individuale di valutazione.

Gli obiettivi di *performance* delle strutture sono definiti secondo una logica di *cascading*. Questo meccanismo favorisce il coinvolgimento di tutti i dipendenti nella *mission* e nel mandato dell'Ateneo e contribuisce a responsabilizzare il personale, a consolidare il senso di appartenenza e a promuovere un clima organizzativo favorevole.

È da intendersi obbligatoria la definizione, per il personale con qualifica dirigenziale, di obiettivi riferiti a:

- ritardi dei tempi di pagamento. In particolare, tra le riforme abilitanti del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) che l'Italia si è impegnata a realizzare, in linea con le raccomandazioni della Commissione europea, è prevista la Riforma n. 1.11 - Riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni e delle autorità sanitarie. In tale contesto si inserisce l'articolo 4-bis del DL 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", che stabilisce per il personale dirigente l'assegnazione di specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento e valutati, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, per una quota della stessa avente un peso non inferiore al 30 per cento;
- anticorruzione e trasparenza (L. 190/12 e PNA 2022 – § 3.1.2, pag. 31);
- piena accessibilità delle amministrazioni, da parte delle persone con disabilità (art. 9, c. 1, lett. d-bis del D.Lgs. 150/09).

Gli indicatori costituiscono delle grandezze, indistintamente un valore assoluto o un rapporto, espresse sotto forma di un numero volto a favorire la rappresentazione di un fenomeno relativo alla gestione aziendale e meritevole d'attenzione da parte di *stakeholder* interni e/o esterni.

A ciascun obiettivo sono associati uno o più indicatori di *performance* (KPI) o uno o più indicatori di attività (TSK). Ogni indicatore deve avere le seguenti caratteristiche:

- validità tecnica, intesa quale capacità intrinseca ed effettiva di misurare ciò che si propone di misurare;
- orientamento agli *stakeholder*, inteso quale capacità di soddisfare le loro esigenze conoscitive;
- tempestività di rilevazione, intesa quale possibilità di fornire rilevazioni in tempi coerenti con le esigenze dei percorsi valutativi.

Ogni indicatore è riferibile direttamente ad un obiettivo ed è, preferibilmente, quantitativo e in taluni casi qualitativo o dicotomico. Ad ogni indicatore, sia quantitativo che qualitativo, è assegnato un *target* di valore fissato. Tale valore è misurabile, a incremento o decremento, raggiungibile ed espresso in termini quantitativi o qualitativi. Il *target*, se possibile, è definito considerando sia il livello di *performance* complessivo negli anni precedenti (*baseline*) sia le reali potenzialità di miglioramento. Ove possibile, il *target* può essere ricavato anche a seguito di un confronto con altre realtà universitarie regionali o nazionali.

9. Modalità di rappresentazione della *performance* attesa: competenze comportamentali

La *performance* è valutata, oltre che sul raggiungimento degli obiettivi, anche sulla base delle competenze comportamentali. Tali competenze sono variabili in base a come si intende misurare il livello di *performance* atteso e conseguito con riferimento alle modalità di interazione e azione di individui e gruppi all'interno di un'organizzazione e nelle relazioni con l'esterno.

Le competenze comportamentali che ispirano il Sistema di misurazione e valutazione dell'Ateneo fanno riferimento a:

- Linee guida sull'accesso alla dirigenza pubblica (Presidenza del Consiglio dei ministri – SNA Scuola Nazionale dell'Amministrazione - 2022);
- *Framework* delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni (Ministro per la Pubblica Amministrazione - 2023).

Con riferimento al personale con qualifica dirigenziale le aree di comportamento sono le seguenti: area cognitiva, manageriale, realizzativa, relazionale e del *self management*.

Con riferimento, invece, al personale non dirigenziale le aree di comportamento sono le seguenti: capire il contesto pubblico, interagire nel contesto pubblico, realizzare il valore pubblico e gestire le risorse pubbliche.

10. Indagini sulla soddisfazione dell'utenza

Ai fini della misurazione e valutazione della *performance* organizzativa, l'Ateneo effettua analisi di *customer satisfaction* dell'utenza interna ed esterna. In particolare, assumono specifico rilievo gli esiti della rilevazione dell'opinione degli studenti, del Personale accademico e del Personale tecnico-amministrativo, a cui è somministrato un questionario sulla soddisfazione sui servizi amministrativi.

Le risultanze delle rilevazioni di *customer satisfaction* sono pubblicate, in forma aggregata, sul sito di Ateneo nella sezione "Amministrazione trasparente", dandone avviso agli utenti e rese disponibili al Nucleo di Valutazione.

La misurazione della *performance* organizzativa dell'Ateneo si avvale inoltre di una rilevazione di efficienza condotta nell'ambito del progetto Good Practice, coordinato dal Politecnico di Milano. Tale rilevazione consente di analizzare

comparativamente le *performance* dell'Ateneo attraverso benchmark con altri Atenei italiani, appartenenti al medesimo *cluster* dimensionale, contribuendo a una valutazione più completa ed oggettiva dell'efficacia e dell'efficienza organizzativa complessiva.

11. Ciclo della *performance*

Il ciclo della *performance* è il complesso articolato delle fasi e delle attività che consentono di programmare, gestire, valutare e comunicare la *performance* in un periodo temporale determinato.

Il percorso di misurazione e valutazione della *performance* si articola in tre fasi temporali:

- *ex ante*, nel corso della quale sono definite la *performance* organizzativa e la *performance* individuale attesa;
- in itinere, nel corso della quale, anche attraverso l'utilizzo di strumenti di reporting intermedi, viene effettuato il monitoraggio sul grado di perseguimento della *performance* attesa e vengono definite eventuali azioni correttive per favorirne il suo raggiungimento finale;
- *ex post*, nel corso della quale vengono effettuate la misurazione e la valutazione della *performance* effettivamente realizzata.

Se il/la responsabile chiamato al monitoraggio o alla rendicontazione degli obiettivi non adempiesse al proprio compito, potrebbero verificarsi diverse conseguenze, a seconda degli indirizzi e delle normative interne dell'Ateneo. Tra le possibili implicazioni ci sono:

- ritardi nella valutazione: il mancato monitoraggio/rendicontazione dei risultati può comportare ritardi nella misurazione e nella valutazione delle *performance*, influenzando sull'efficacia complessiva dei processi di gestione e rendicontazione;
- mancata revisione degli obiettivi: il monitoraggio consente di fare aggiustamenti durante il percorso. Senza un monitoraggio adeguato, gli obiettivi potrebbero non essere allineati con le necessità in evoluzione, portando a inefficienze o mancato raggiungimento dei *target* prefissati;
- impatto sulle *performance* del personale: se gli obiettivi non venissero monitorati correttamente, potrebbe risultare difficile valutare e riconoscere il contributo del personale, con potenziali ripercussioni sulla motivazione e sulle azioni correttive necessarie;
- responsabilità e sanzioni: il/la responsabile potrebbe essere soggetto a conseguenze disciplinari per il mancato adempimento dei propri compiti;
- perdita di trasparenza: un monitoraggio insufficiente riduce la trasparenza nei processi di gestione e valutazione, minando la fiducia nel sistema di gestione e nelle decisioni dell'Ateneo.

12. Calibrazione *ex ante* ed *ex post*

Al fine di mitigare la disomogenea applicazione del Sistema di misurazione e valutazione da parte dei diversi soggetti valutatori, sono adottate apposite misure con l'obiettivo di calibrare non solo il contenuto/peso degli obiettivi, ma anche il metro di valutazione e i giudizi espressi. Per quest'ultima finalità il/la Direttore/Direttrice Generale, con il supporto dei Responsabili interessati, deve effettuare, prima di comunicare gli esiti della valutazione, una calibrazione e ponderazione delle valutazioni finali all'interno dell'Amministrazione controllandone l'allineamento sia in termini di differenziazione che sul metro di valutazione.

Tali misure fanno riferimento ai contenuti delle Linee guida 2/17 (Linee guida per i sistemi di misurazione e valutazione della *performance*) e 5/19 (Linee guida per la misurazione e valutazione della *performance* individuale) del Dipartimento della funzione pubblica.

13. Metodiche di valutazione ulteriori

Ad integrazione della tradizionale valutazione di tipo *top-down*, il Sistema di misurazione e valutazione può utilizzare, a seconda delle finalità della valutazione e della tipologia di persona valutata, anche le seguenti metodiche tipiche della valutazione a 360° (Linee guida n. 5/19 - Linee guida per la misurazione e valutazione della *performance* individuale - del Dipartimento della funzione pubblica e Direttiva ministeriale 28 novembre 2023 - Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della *performance* individuale):

- autovalutazione, nella quale la persona valutata esprime un giudizio sul proprio operato;
- valutazione non gerarchica, nella quale i principali collaboratori della persona valutata esprimono un giudizio sulle modalità organizzative con le quali l'unità organizzativa apicale di cui fanno parte è gestita;

- valutazione tra pari, che vede coinvolti i colleghi della persona valutata aventi lo stesso livello di responsabilità organizzative.

14. Misurazione e valutazione

Il Sistema si fonda sulla misurazione della *performance* conseguita, intesa quale elemento propedeutico all'attività di valutazione. La valutazione non coincide perciò necessariamente con la misurazione.

In particolare, la valutazione prende come riferimento le informazioni rilevate in sede di misurazione e giunge alla formulazione di una valutazione finale tenendo conto anche di altri aspetti quali:

- grado di innovatività ed incertezza della *performance* attesa dall'unità organizzativa di riferimento della persona valutata;
- variabili endogene ed esogene di contesto;
- elementi relativi alla *performance* conseguita e non espressi dagli indicatori utilizzati per la sua misurazione;
- altre informazioni quantitative non considerate in sede di misurazione della *performance* conseguita.

Qualsiasi scostamento va debitamente motivato e condiviso con il/la Direttore/Direttrice Generale.

15. Formazione alle persone coinvolte nel processo di valutazione

Per l'applicazione del presente Sistema di misurazione e valutazione della *performance* il personale chiamato a formulare valutazioni e il personale valutato saranno adeguatamente formati al fine di favorire la comprensione delle logiche e delle tecniche valutative, massimizzare l'efficacia del Sistema e ridurre i rischi di soggettività e disomogeneità concettuale della sua applicazione.

16. Valutazione negativa ai sensi dell'art. 3, c. 5-bis del D.Lgs. 150/09

L'art. 3, c. 5-bis del D.Lgs. 150/09 stabilisce che "La valutazione negativa, come disciplinata nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della *performance*, rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'art. 55-quater, c. 1, lett. f-quinquies) del D.Lgs. 165/01, ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni del presente decreto".

L'art. 55-quater, c. 1, lett. f-quinquies) del D.Lgs. 165/01 disciplina il licenziamento disciplinare per "insufficiente rendimento", dovuto alla "reiterata violazione degli obblighi concernenti la prestazione lavorativa, stabiliti da norme legislative o regolamentari, dal contratto collettivo o individuale, da atti e provvedimenti dell'amministrazione di appartenenza, e rilevato dalla costante valutazione negativa della *performance* del dipendente per ciascun anno dell'ultimo triennio, resa a tali specifici fini ai sensi dell'art. 3, c. 5-bis, del D.Lgs. 150/09".

Ai fini delle disposizioni citate, per "valutazione negativa della *performance* resa ai sensi dell'art. 3, c. 5-bis, del D.Lgs. 150/09" si intende una valutazione finale ponderata delle competenze comportamentali, considerata autonomamente e non nel contesto del giudizio complessivo di *performance*, inferiore a 50/100.

17. Valutazione di seconda istanza

Le procedure di conciliazione, ispirate ai principi di equità, promozione della fiducia, celerità e miglioramento continuo, sono strumento fondamentale per garantire trasparenza e correttezza nel processo di valutazione delle *performance*. Qualora la persona valutata non condivida la valutazione ricevuta, è prevista la possibilità, prima della chiusura del processo valutativo, di chiedere una valutazione di seconda istanza al superiore gerarchico del proprio valutatore e con la presenza di quest'ultimo. Qualora il valutatore di prima istanza sia il/la Direttore/Direttrice Generale, la valutazione di seconda istanza è in capo al/alla Rettore/Rettrice che può delegare tale funzione al/alla Delegato/Delegata del/della Rettore/Rettrice ai rapporti per il Personale.

La valutazione di seconda istanza avviene attraverso un processo così articolato:

- il Personale Dirigente e Tecnico amministrativo è chiamato a visionare i risultati della valutazione (obiettivi e competenze comportamentali), lasciando, facoltativamente, traccia formale di presa visione e accettazione. L'applicativo da utilizzare è U-Web Valutazione Prestazioni, raggiungibile tra i servizi di MyPortal. Il termine per

l'accettazione o la non condivisione della valutazione è di 10 giorni lavorativi³ a decorrere dalla data che verrà comunicata dal competente ufficio del Settore Risorse Umane a valle del completamento della valutazione. In caso di non risposta entro tale termine la valutazione di intende accettata;

- la persona valutata, a partire dalla data di comunicazione della non condivisione della valutazione, può richiedere l'avvio della procedura entro i 10 giorni successivi lavorativi. La persona valutata deve indicare tale richiesta all'interno della scheda dell'applicativo gestionale usato per le valutazioni nel campo "note del valutato" e inviare via e-mail la richiesta al superiore gerarchico del proprio valutatore motivando la richiesta;

- entro 15 giorni lavorativi dal ricevimento della richiesta, il superiore gerarchico del valutatore programma un incontro congiunto con la persona valutata e il valutatore diretto. L'obiettivo è favorire un confronto diretto e trasparente tra le parti, chiarendo eventuali incomprensioni o divergenze. Il superiore gerarchico deve verbalizzare l'incontro e dare modo ai soggetti coinvolti di prendere visione del relativo verbale;

- durante l'incontro, la persona valutata espone le proprie ragioni e presenta eventuali documenti o prove a sostegno della propria richiesta; il valutatore diretto illustra i criteri e gli elementi che hanno portato alla formulazione del giudizio contestato; il superiore gerarchico modera la discussione e raccoglie ulteriori elementi utili per formulare una decisione equa e motivata;

- il superiore gerarchico del valutatore potrà confermare la valutazione del valutatore di prima istanza oppure potrà formulare una nuova valutazione, in una prospettiva di conciliazione tra le parti.

Solo per supposti difetti procedurali, entro i 5 giorni successivi lavorativi dalla consegna del verbale alla persona valutata, la persona valutata stessa può inoltrare richiesta di attivazione del ricorso di garanzia.

Il ricorso alla valutazione di seconda istanza è escluso per il/la Direttore/Direttrice Generale.

18. Ricorso di garanzia

In ultima istanza, solo per supposti difetti procedurali, la persona valutata può rivolgersi al Nucleo di Valutazione, che potrà avvalersi anche del supporto del/della Dirigente del Settore Risorse Umane, purché quest'ultimo/a non abbia partecipato al processo di valutazione di prima o di seconda istanza. In caso di esclusione per tale motivo, il NUV potrà avvalersi del supporto di un/una altro/altra Dirigente individuato dalla Direzione Generale. Tale richiesta, formalizzata entro 5 giorni successivi lavorativi dalla consegna del verbale relativo al colloquio di seconda istanza, deve contenere gli elementi giustificativi a sostegno dei fatti contestati e deve essere inviata per iscritto alla PEC di Ateneo indicando espressamente nell'oggetto "ricorso di garanzia".

Il ricorso viene trasmesso al Nucleo che è chiamato a valutare la sussistenza dei presupposti dello stesso, verificando unicamente la regolarità formale del processo valutativo.

Il Nucleo è chiamato a pronunciarsi entro i 30 giorni successivi lavorativi dalla presentazione della richiesta della persona valutata, attraverso apposito verbale nel quale viene data indicazione su come sanare il difetto procedurale. Tale verbale va trasmesso al valutatore e alla persona valutata per gli adempimenti di conseguenza.

³ Per giorni lavorativi si intendono i giorni non festivi del calendario.

1. Premessa

Il presente SMVP è redatto in ottemperanza alle delibere adottate dall'ANVUR in materia e, per quanto compatibili, alle Linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica n.2/2017 e n.5/2019 e al D.L. 13/2023, convertito dalla L. 41/2023, recante "Disposizioni urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e del Piano nazionale degli investimenti complementari al PNRR (PNC), nonché per l'attuazione delle politiche di coesione e della politica agricola comune". Inoltre, è recepita la circolare N.1, prot.2449 del 03 gennaio 2024, emanata congiuntamente dal Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato e dal Dipartimento della Funzione Pubblica, ad oggetto "Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni – Attuazione dell'articolo 4-bis del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, convertito, con modificazioni, dalla legge 21 aprile 2023, n. 41. Prime indicazioni operative". Infine, il documento recepisce quanto previsto dalle Direttive del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 24/03/2023 in materia di "Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza" e del 28/11/2023 ad oggetto "Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della *performance* individuale", nonché la nota del Ministro per la pubblica Amministrazione prot.3702 del 25/01/2024 ad oggetto "Prime indicazioni operative in materia sulla misurazione e di valutazione della *performance* individuale".

Nel processo di aggiornamento del Sistema sono stati inoltre considerati gli indirizzi metodologici e le indicazioni di carattere generale forniti dall'ANVUR nella "Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della *performance* 2018-2020" pubblicata a dicembre 2017, nelle "Linee guida per la gestione integrata dei cicli della *performance* e del bilancio delle Università statali italiane" approvate a Gennaio 2019 e nelle "Linee guida 2024 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione" approvate il 4 aprile 2024.

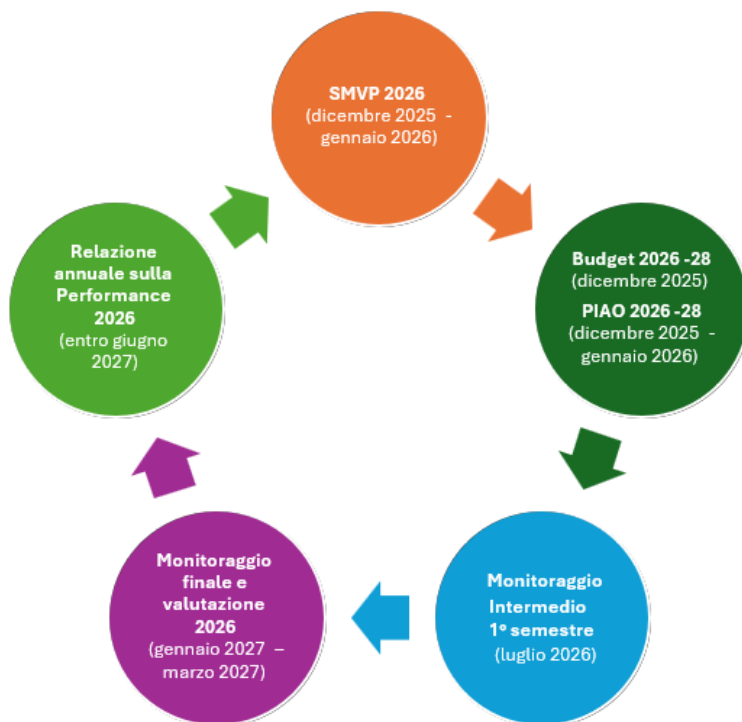
Il documento è stato sottoposto al parere preventivo e vincolante del Nucleo di Valutazione (NUV), nelle sue funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), sentito il Comitato Partecipativo del Personale Tecnico Amministrativo. Successivamente, il documento è stato presentato dal/dalla Direttore/Direttrice Generale al Consiglio di amministrazione (CDA) ai fini dell'adozione nei termini previsti dalla normativa vigente.

2. Caratteristiche del processo di programmazione, monitoraggio, rendicontazione e valutazione

Il processo di misurazione e valutazione della *performance* si snoda, a partire dal Piano strategico di Ateneo, in una serie di fasi inquadrate nell'ambito più generale del ciclo di gestione della *performance*, in conformità con quanto previsto dall'art. 4, comma 2 del D. Lgs. 150/2009, e secondo il noto schema del Ciclo di Deming (PDCA: *Plan, do, check, act*):

- aggiornamento del SMVP: analisi ed eventuale revisione propedeutica all'avvio di un nuovo ciclo di *performance* nell'anno successivo;
- adozione del Bilancio unico di Ateneo di previsione per gli anni 2026-2028 (*Budget*) e del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), in coerenza con il Piano strategico pluriennale;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi: alla scadenza del primo semestre si controlla l'andamento delle azioni operative e il raggiungimento degli obiettivi, attraverso la misurazione degli indicatori di riferimento, per avviare eventuali azioni correttive, in caso di rilevanti discordanze tra *target* e risultato semestrale;
- misurazione e valutazione della *performance* organizzativa e individuale: alla chiusura del periodo di osservazione, si valuta il raggiungimento degli obiettivi, attraverso la misura finale degli indicatori e l'analisi delle relazioni di monitoraggio elaborate dagli assegnatari degli obiettivi stessi; successivamente avviene la valutazione della *performance* e delle competenze individuali;
- redazione della relazione annuale sulla *performance*, che il CDA adotta entro il 30 giugno dell'anno successivo: la relazione accoglie la rendicontazione del ciclo della *performance* dell'anno di osservazione; i risultati vengono così condivisi con gli organi di indirizzo politico-amministrativo e con i competenti organi esterni, oltre che con i cittadini, i

soggetti interessati, gli/le utenti e i/le destinatari/ie dei servizi. La relazione è pubblicata sul sito di Ateneo nella sezione “Amministrazione trasparente”.



3. Valutazione della *performance* del Direttore generale

AMBITI DI VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE* ATTESA

La valutazione del/della Direttore/Direttrice Generale prende in considerazione i seguenti ambiti di *performance attesa*:

- obiettivi di *performance* organizzativa;
- obiettivo relativo al ritardo dei pagamenti di cui all’art. 4-bis del D.L. 13/23;
- altri obiettivi di *performance* individuali;
- competenze comportamentali.

I citati ambiti di valutazione hanno i seguenti pesi:

Grado di raggiungimento della <i>performance</i> organizzativa (di ente o di struttura)	Grado di raggiungimento obiettivo rispetto dei tempi di pagamento	Grado di raggiungimento degli obiettivi individuali	Valutazione delle competenze comportamentali
10%	30%	40%	20%

OBIETTIVI DI *PERFORMANCE* ORGANIZZATIVA

Gli obiettivi di *performance* organizzativa sono definiti nel PIAO e debitamente pesati.

OBIETTIVI INDIVIDUALI

Gli obiettivi di *performance* individuali fanno riferimento a:

- obiettivo sul ritardo dei pagamenti;
- altri obiettivi definiti nel PIAO, debitamente pesati.

COMPETENZE COMPORTAMENTALI

Le competenze comportamentali oggetto di valutazione sono cinque, con i seguenti pesi:

Area	Competenze	Descrizione	Peso
Area cognitiva	Soluzione dei problemi	Individuare tempestivamente i problemi, anche complessi, analizzando in modo critico e ampio dati e informazioni, per focalizzare le questioni più rilevanti, così da identificare e proporre soluzioni efficaci, rispondenti alle esigenze della situazione e coerenti con il contesto di riferimento.	20%
	Visione strategica	Leggere le situazioni ed i contesti immaginando i possibili scenari prospettici ed ipotizzando i loro impatti nel medio e lungo termine, così da delineare obiettivi e strategie da perseguire che siano realizzabili ed in grado di anticipare le evoluzioni future della propria area/organizzazione.	
	Pensiero sistemico	Integrare i diversi elementi, fattori, piani che influenzano un contesto, una situazione o un problema individuando correlazioni e relazioni, così da creare una visione d'insieme che consenta di inquadrarli in uno scenario più ampio	
Area manageriale	Gestione dei processi	Strutturare efficacemente le attività proprie e altrui, programmando, organizzando, gestendo e monitorando efficacemente le risorse assegnate (economico-finanziarie, umane, strumentali, temporali), tenendo conto dei vincoli e in coerenza con le strategie delineate e gli obiettivi da perseguire.	20%
	Sviluppo dei collaboratori	Riconoscere i bisogni e valorizzare le differenti caratteristiche, risorse e contributi dei collaboratori, favorendone la crescita, l'apprendimento e la motivazione attraverso la valutazione, il <i>feedback</i> , il riconoscimento e la delega, nel rispetto dei principi di trasparenza ed equità organizzativa.	
	Guida del gruppo	Coordinare il gruppo per il raggiungimento degli obiettivi, trasferendo valori e strategie organizzative, assegnando le attività, promuovendo l'inclusione, facilitando lo scambio di informazioni ed il lavoro di squadra anche a distanza.	
	Promozione del cambiamento	Accogliere positivamente i cambiamenti, favorendo e stimolando l'introduzione di modalità nuove di gestione di processi, attività e servizi in una logica di miglioramento continuo e incoraggiando gli altri a vivere il cambiamento come un'opportunità.	
Area realizzativa	Decisione responsabile	Riconoscere gli elementi controversi di una decisione e gli aspetti potenzialmente critici anche per l'amministrazione e l'interesse pubblico; scegliere tra le differenti opzioni con consapevolezza e tempestività, anche in condizioni di incertezza, complessità e carenza di informazioni, valutando pro e contro e combinando il rispetto dei vincoli con la finalizzazione della decisione. Assumersi la responsabilità delle decisioni e delle azioni proprie e dei collaboratori (<i>accountability</i>).	20%
	Orientamento al risultato	Definire, tenendo conto del mandato organizzativo, obiettivi sfidanti e risultati attesi, per sé e per la propria struttura, orientati alla creazione di valore pubblico; agire proattivamente e con determinazione per assicurare il risultato finale nei tempi previsti e per migliorare costantemente gli standard qualitativi dell'azione pubblica.	
Area relazionale	Gestione delle relazioni interne ed esterne	Gestire reti di relazioni, anche complesse, comunicando efficacemente con i diversi interlocutori interni - anche in una logica di interfunzionalità - o esterni all'organizzazione - inclusi quelli istituzionali - cogliendone le esigenze e costruendo relazioni positive, orientate alla fiducia e collaborazione.	20%
	Negoziiazione	Ricerare, nel confronto tra posizioni o interessi divergenti, spazi di mediazione per raggiungere un accordo o una soluzione condivisa che possa soddisfare tutte le parti coinvolte. Promuovere, in modo credibile, la risoluzione costruttiva dei conflitti, ricomponendo le divergenze e i disaccordi tra gli interlocutori.	
	Orientamento alla qualità del servizio	Riconoscere le esigenze degli <i>stakeholder</i> interni ed esterni e adoperarsi per rispondervi al meglio adottando azioni mirate all'ascolto e all'individuazione dei bisogni, al monitoraggio della qualità percepita e identificando le priorità di intervento per il miglioramento dei servizi pubblici.	
Area del self management	Tenuta emotiva	Rispondere alle situazioni lavorative di pressione, difficoltà, conflitto, crisi o incertezza con spirito costruttivo, calma e lucidità, mantenendo inalterata la qualità della prestazione. Riconoscere l'impatto sulla vita lavorativa delle emozioni, proprie e degli altri, e attivare le risorse interne necessarie per far fronte alle criticità.	20%
	Self development	Ricerare il miglioramento continuo attraverso la riflessione sulle esperienze vissute, la messa in discussione, la richiesta di <i>feedback</i> costanti e l'aggiornamento, in una logica di apprendimento, sviluppo e crescita, professionale e personale.	
	Consapevolezza organizzativa	Agire mettendo al centro gli interessi dell'amministrazione, promuovendo gli obiettivi e i valori dell'organizzazione, incoraggiando i principi di correttezza, trasparenza e imparzialità nel lavoro e tutelando l'interesse pubblico.	

Fonte: Linee guida sull'accesso alla dirigenza pubblica (Presidenza del Consiglio dei ministri – SNA Scuola Nazionale dell'Amministrazione (2022))

La valutazione delle competenze comportamentali è effettuata unicamente a livello delle singole "Aree" di competenza. Non è necessario quindi scendere nel dettaglio delle singole "Competenze" riportate nella precedente tabella. La valutazione delle competenze comportamentali viene espressa su una scala crescente da 0 a 100, con possibilità di utilizzare un decimale. Le fasce di riferimento, riportate di seguito a titolo indicativo, sono pensate a beneficio di tutti per una migliore interpretazione dei risultati. Ogni fascia descrive il grado di allineamento rispetto alle aspettative del ruolo, dalla totale insufficienza fino all'eccellenza.

Fascia di punteggio	0 – 50	50,1 – 75	75,1 – 85	85,1 – 95	95,1 – 100
Descrizione	Livello insufficiente: competenza e comportamento atteso non adeguati o molto distanti dalle aspettative.	Livello base: competenza presente ma da sviluppare e comportamento parzialmente in linea con le attese, con ampi margini di miglioramento.	Livello adeguato: competenza in linea con le aspettative e comportamento generalmente coerente, con alcune aree di sviluppo.	Livello molto buono: competenza superiore alle aspettative e comportamento dimostrato in modo costante e di elevata qualità.	Livello eccellente: competenza consolidata e comportamento superiore agli standard attesi, rappresenta un modello di riferimento.

PERCORSO VALUTATIVO

La valutazione della *performance* del/della Direttore/Direttrice Generale avviene annualmente all'interno del percorso evidenziato nella tabella seguente.

Fasi e attori organizzativi del percorso di valutazione del Direttore Generale

Fase di valutazione	Direttore generale	Rettore	NUV	CDA
Elaborazione, entro i primi mesi dell'anno, della relazione sui propri risultati, ottenuti nell'anno precedente, e successiva trasmissione al/alla Rettore/Rettrice	X			
Elaborazione di una proposta di valutazione dei risultati inerenti all'attività svolta dal/dalla Direttore/Direttrice Generale (art. 5 dello Statuto) e successiva trasmissione al Nucleo di Valutazione		X		
Esame della relazione del/della Direttore/Direttrice Generale, della proposta di valutazione del/della Rettore/Rettrice e di eventuali informazioni aggiuntive di interesse			X	
Formulazione di apposito parere e trasmissione al/alla Rettore/Rettrice			X	
Trasmissione al Consiglio di amministrazione della propria proposta di valutazione e del parere espresso dal Nucleo di Valutazione		X		
Determinazione, vista la proposta del/della Rettore/Rettrice e il parere del Nucleo di Valutazione, della valutazione del/della Direttore/Direttrice Generale, anche ai fini dell'attribuzione dell'indennità di risultato.				X

La valutazione complessiva verrà effettuata con una scala di punteggi da 0 a 100, per tutti gli ambiti di valutazione.

DETERMINAZIONE DELL'INDENNITÀ DI RISULTATO

Correlata all'esito della valutazione è la misura dell'indennità di risultato, in maniera strettamente proporzionale al punteggio conseguito.

4. Valutazione della *performance* dei Dirigenti

AMBITI DI VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE* ATTESA

La valutazione dei Dirigenti prende in considerazione i seguenti ambiti di *performance*:

- obiettivi di *performance* organizzativa;
- obiettivo relativo al ritardo dei pagamenti di cui all'art. 4-bis del D.L. 13/23;
- obiettivi di *performance* individuali;
- competenze comportamentali.

I citati ambiti di valutazione hanno i seguenti pesi:

Grado di raggiungimento della <i>performance</i> organizzativa (di ente o di struttura)	Grado di raggiungimento obiettivo rispetto dei tempi di pagamento	Grado di raggiungimento degli obiettivi individuali	Valutazione delle competenze comportamentali
10%	30%	40%	20%

OBIETTIVI DI *PERFORMANCE* ORGANIZZATIVA

Gli obiettivi di *performance* organizzativa sono definiti nel PIAO e debitamente pesati.

OBIETTIVI INDIVIDUALI

Gli obiettivi di *performance* individuali fanno riferimento a:

- obiettivo sul ritardo dei pagamenti;
- altri obiettivi definiti nel PIAO, debitamente pesati.

COMPETENZE COMPORTAMENTALI

Le competenze comportamentali oggetto di valutazione sono cinque, con i seguenti pesi:

Area	Competenze	Descrizione	Peso
Area cognitiva	Soluzione dei problemi	Individuare tempestivamente i problemi, anche complessi, analizzando in modo critico e ampio dati e informazioni, per focalizzare le questioni più rilevanti, così da identificare e proporre soluzioni efficaci, rispondenti alle esigenze della situazione e coerenti con il contesto di riferimento.	20%
	Visione strategica	Leggere le situazioni ed i contesti immaginando i possibili scenari prospettici ed ipotizzando i loro impatti nel medio e lungo termine, così da delineare obiettivi e strategie da perseguire che siano realizzabili ed in grado di anticipare le evoluzioni future della propria area/organizzazione.	
	Pensiero sistemico	Integrare i diversi elementi, fattori, piani che influenzano un contesto, una situazione o un problema individuando correlazioni e relazioni, così da creare una visione d'insieme che consenta di inquadrarli in uno scenario più ampio	
Area manageriale	Gestione dei processi	Strutturare efficacemente le attività proprie e altrui, programmando, organizzando, gestendo e monitorando efficacemente le risorse assegnate (economico-finanziarie, umane, strumentali, temporali), tenendo conto dei vincoli e in coerenza con le strategie delineate e gli obiettivi da perseguire.	20%
	Sviluppo dei collaboratori	Riconoscere i bisogni e valorizzare le differenti caratteristiche, risorse e contributi dei collaboratori, favorendone la crescita, l'apprendimento e la motivazione attraverso la valutazione, il <i>feedback</i> , il riconoscimento e la delega, nel rispetto dei principi di trasparenza ed equità organizzativa.	
	Guida del gruppo	Coordinare il gruppo per il raggiungimento degli obiettivi, trasferendo valori e strategie organizzative, assegnando le attività, promuovendo l'inclusione, facilitando lo scambio di informazioni ed il lavoro di squadra anche a distanza.	
	Promozione del cambiamento	Accogliere positivamente i cambiamenti, favorendo e stimolando l'introduzione di modalità nuove di gestione di processi, attività e servizi in una logica di miglioramento continuo e incoraggiando gli altri a vivere il cambiamento come un'opportunità.	

Area realizzativa	Decisione responsabile	Riconoscere gli elementi controversi di una decisione e gli aspetti potenzialmente critici anche per l'amministrazione e l'interesse pubblico; scegliere tra le differenti opzioni con consapevolezza e tempestività, anche in condizioni di incertezza, complessità e carenza di informazioni, valutando pro e contro e combinando il rispetto dei vincoli con la finalizzazione della decisione. Assumersi la responsabilità delle decisioni e delle azioni proprie e dei collaboratori (<i>accountability</i>).	20%
	Orientamento al risultato	Definire, tenendo conto del mandato organizzativo, obiettivi sfidanti e risultati attesi, per sé e per la propria struttura, orientati alla creazione di valore pubblico; agire proattivamente e con determinazione per assicurare il risultato finale nei tempi previsti e per migliorare costantemente gli standard qualitativi dell'azione pubblica.	
Area relazionale	Gestione delle relazioni interne ed esterne	Gestire reti di relazioni, anche complesse, comunicando efficacemente con i diversi interlocutori interni - anche in una logica di interfunzionalità - o esterni all'organizzazione - inclusi quelli istituzionali - cogliendone le esigenze e costruendo relazioni positive, orientate alla fiducia e collaborazione.	20%
	Negoziare	Ricerare, nel confronto tra posizioni o interessi divergenti, spazi di mediazione per raggiungere un accordo o una soluzione condivisa che possa soddisfare tutte le parti coinvolte. Promuovere, in modo credibile, la risoluzione costruttiva dei conflitti, ricomponendo le divergenze e i disaccordi tra gli interlocutori.	
	Orientamento alla qualità del servizio	Riconoscere le esigenze degli <i>stakeholder</i> interni ed esterni e adoperarsi per rispondervi al meglio adottando azioni mirate all'ascolto e all'individuazione dei bisogni, al monitoraggio della qualità percepita e identificando le priorità di intervento per il miglioramento dei servizi pubblici.	
Area del <i>self management</i>	Tenuta emotiva	Rispondere alle situazioni lavorative di pressione, difficoltà, conflitto, crisi o incertezza con spirito costruttivo, calma e lucidità, mantenendo inalterata la qualità della prestazione. Riconoscere l'impatto sulla vita lavorativa delle emozioni, proprie e degli altri, e attivare le risorse interne necessarie per far fronte alle criticità.	20%
	<i>Self development</i>	Ricerare il miglioramento continuo attraverso la riflessione sulle esperienze vissute, la messa in discussione, la richiesta di <i>feedback</i> costanti e l'aggiornamento, in una logica di apprendimento, sviluppo e crescita, professionale e personale.	
	Consapevolezza organizzativa	Agire mettendo al centro gli interessi dell'amministrazione, promuovendo gli obiettivi e i valori dell'organizzazione, incoraggiando i principi di correttezza, trasparenza e imparzialità nel lavoro e tutelando l'interesse pubblico.	

Fonte: Linee guida sull'accesso alla dirigenza pubblica (Presidenza del Consiglio dei ministri – SNA Scuola Nazionale dell'Amministrazione (2022))

La valutazione delle competenze comportamentali è effettuata unicamente a livello delle singole "Aree" di competenza. Non è necessario quindi scendere nel dettaglio delle singole "Competenze" riportate nella precedente tabella.

La valutazione delle competenze comportamentali viene espressa su una scala crescente da 0 a 100, con possibilità di utilizzare un decimale. Le fasce di riferimento, riportate di seguito a titolo indicativo, sono pensate a beneficio di tutti per una migliore interpretazione dei risultati. Ogni fascia descrive il grado di allineamento rispetto alle aspettative del ruolo, dalla totale insufficienza fino all'eccellenza.

Fascia di punteggio	0 – 50	50,1 – 75	75,1 – 85	85,1 – 95	95,1 – 100
Descrizione	Livello insufficiente: competenza e comportamento atteso non adeguati o molto distanti dalle aspettative.	Livello base: competenza presente ma da sviluppare e comportamento parzialmente in linea con le attese, con ampi margini di miglioramento.	Livello adeguato: competenza in linea con le aspettative e comportamento generalmente coerente, con alcune aree di sviluppo.	Livello molto buono: competenza superiore alle aspettative e comportamento dimostrato in modo costante e di elevata qualità.	Livello eccellente: competenza consolidata e comportamento superiore agli standard attesi, rappresenta un modello di riferimento.

PERCORSO VALUTATIVO

La valutazione della *performance* dei Dirigenti avviene annualmente all'interno di un percorso evidenziato nella tabella seguente.

Fasi e attori organizzativi del percorso di valutazione dei Dirigenti

Fase di valutazione	Dirigente	Direttore generale
---------------------	-----------	--------------------

Elaborazione, entro i primi mesi dell'anno, di una relazione sui propri risultati conseguiti nell'anno precedente e trasmette al/alla Direttore/Direttrice generale	X	
Valutazione finale dei dirigenti, comprensiva anche della valutazione delle capacità comportamentali		X
Effettuazione del colloquio di valutazione	X	X

La valutazione complessiva verrà effettuata con una scala di punteggi da 0 a 100, per tutti gli ambiti di valutazione.

DETERMINAZIONE DELL'INDENNITÀ DI RISULTATO

Correlata all'esito della valutazione è la misura dell'indennità di risultato, in maniera proporzionale al punteggio conseguito, ferma restando l'erogazione solo a seguito del conseguimento di una valutazione positiva, nel rispetto delle vigenti disposizioni di legge.

5. Valutazione della *performance* del Personale tecnico-amministrativo

Tutto il Personale tecnico-amministrativo è annualmente soggetto attivo del processo di valutazione. Tale processo avviene secondo una logica a cascata.

La *performance* dei tecnici e degli amministrativi che prestano la loro attività per il Servizio Sanitario Nazionale presso Aziende Ospedaliere in convenzione è misurata direttamente dall'Ente convenzionato attraverso la valutazione delle competenze comportamentali e degli obiettivi individuali (ove previsti in relazione al tipo di inquadramento) e la relativa premialità è a carico dell'Ente stesso.

Di seguito si presentano le metodologie per le diverse Aree di inquadramento del personale.

5.1 VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE* DEI FUNZIONARI CON RESPONSABILITÀ ORGANIZZATIVA E DELLE ELEVATE PROFESSIONALITÀ

AMBITI DI VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE* ATTESA

La valutazione del Personale in oggetto prende in considerazione i seguenti ambiti di *performance attesa*:

- i risultati dell'amministrazione nel suo complesso o dell'unità organizzativa sovraordinata cui il valutato contribuisce. Il singolo concorre così al raggiungimento dell'obiettivo della struttura di appartenenza attraverso la partecipazione attiva allo stesso, direttamente o indirettamente, sentendosi parte di un gruppo coeso;
- le competenze comportamentali.

I citati ambiti di valutazione hanno i seguenti pesi:

Grado di raggiungimento degli obiettivi di ente o di struttura	Valutazione delle competenze comportamentali
70%	30%

RISULTATI DELL'AMMINISTRAZIONE NEL SUO COMPLESSO O DELL'UNITÀ ORGANIZZATIVA SOVRAORDINATA

I risultati dell'amministrazione nel suo complesso o dell'unità organizzativa sovraordinata sono definiti nel PIAO e fanno riferimento alla *performance* organizzativa di ente o di struttura.

COMPETENZE COMPORTAMENTALI

Le competenze comportamentali oggetto di valutazione sono quattro con i seguenti pesi:

Area	Competenze	Descrizione	Peso per il personale Funzionario ed EP con coordinamento di Persone	Peso per il personale EP senza coordinamento di Persone
Capire il contesto pubblico	Consapevolezza del contesto	Leggere e comprendere le caratteristiche del contesto di riferimento e gli eventuali cambiamenti in atto, per adattarsi e agire in modo consapevole	25%	25%
	Soluzione dei problemi	Analizzare situazioni o problemi, definendone il perimetro e focalizzandone gli elementi rilevanti, così da individuare tempestivamente soluzioni efficaci e rispondenti alle esigenze della situazione		
	Consapevolezza digitale	Comprendere il valore e gli impatti dei processi di digitalizzazione della Pubblica Amministrazione, dimostrando apertura all'innovazione tecnologica e promuovendo l'introduzione di nuovi strumenti e modalità di lavoro		
	Orientamento all'apprendimento	Dimostrare consapevolezza circa le conoscenze e competenze possedute e da consolidare, in relazione anche alle richieste di ruolo, attivandosi con curiosità per individuare le modalità di apprendimento continuo funzionali alla propria crescita professionale		
Interagire nel contesto pubblico	Comunicazione	Comunicare in modo chiaro ed efficace, adattando lo stile ai diversi contesti ed interlocutori; ascoltare e coinvolgere l'interlocutore	25%	25%
	Collaborazione	Contribuire attivamente al raggiungimento di un risultato comune - interagendo con i colleghi anche a distanza - attraverso la condivisione delle informazioni, la valorizzazione dell'apporto altrui, la ricerca di sinergie e riducendo le conflittualità		
	Orientamento al servizio	Riconoscere le esigenze dei clienti/utenti interni ed esterni e adoperarsi per rispondervi al meglio adottando azioni mirate all'ascolto e all'individuazione dei bisogni, al monitoraggio della qualità percepita e identificando le priorità di intervento per il miglioramento dei servizi pubblici		
	Gestione delle emozioni	Riconoscere le proprie emozioni e il loro effetto sulla vita lavorativa, fronteggiando le situazioni di pressione, difficoltà, conflitto, crisi o incertezza con equilibrio, calma e lucidità, al fine di ridurre eventuali impatti negativi sulla prestazione e sulle relazioni		
Realizzare il valore pubblico	Affidabilità	Portare avanti il lavoro seguendo le procedure e tenendo fede agli impegni presi nell'interesse dell'amministrazione, facendosi carico delle attività da svolgere con serietà e senso di responsabilità	25%	35%
	Accuratezza	Svolgere le proprie attività con precisione, metodo e attenzione riducendo il rischio di errori, così da produrre risultati di qualità coerenti con le aspettative dell'organizzazione		
	Iniziativa	Attivarsi in modo propositivo e cogliere le opportunità senza attendere input esterni, così da influenzare gli eventi, piuttosto che reagire ad essi		
	Orientamento al risultato	Agire con determinazione al fine di indirizzare costantemente la propria attività al conseguimento degli obiettivi previsti e migliorare costantemente gli standard qualitativi dell'azione pubblica, investendo energie per il superamento di eventuali difficoltà		

Gestire le risorse pubbliche *	Gestione dei processi	Strutturare processi di lavoro, pianificando, gestendo e monitorando efficacemente le attività, tenendo conto di vincoli/opportunità e in coerenza con gli obiettivi da perseguire	25%	15%
	Guida del gruppo*	Coordinare e coinvolgere il gruppo per il raggiungimento degli obiettivi, assegnando le attività, favorendo l'inclusione, promuovendo la circolarità della comunicazione e il lavoro di squadra anche a distanza		
	Sviluppo dei collaboratori*	Riconoscere i bisogni e valorizzare le differenti caratteristiche, risorse e contributi dei collaboratori, favorendone la crescita, l'apprendimento e la motivazione attraverso la valutazione, il <i>feedback</i> , il riconoscimento e la delega, nel rispetto dei principi di trasparenza ed equità organizzativa		
	Ottimizzazione delle risorse	Gestire le risorse economico-finanziarie, strumentali e tecnologiche secondo criteri di efficienza e di efficacia, così da massimizzarne il valore		

Fonte: Framework delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni (Ministro per la Pubblica Amministrazione - 2023)

*Le competenze relative all'Area "Gestire le risorse pubbliche", e in particolare Guida del gruppo e Sviluppo dei collaboratori, trovano applicazione con riferimento ai profili di ruolo del personale non dirigenziale che svolgono attività di coordinamento e gestione di persone.

La valutazione delle competenze comportamentali è effettuata unicamente a livello delle singole "Aree" di competenza. Non è necessario quindi scendere nel dettaglio delle singole "Competenze" riportate nella precedente tabella.

La valutazione delle competenze comportamentali viene espressa su una scala crescente da 0 a 100, con possibilità di utilizzare un decimale. Le fasce di riferimento, riportate di seguito a titolo indicativo, sono pensate a beneficio di tutti per una migliore interpretazione dei risultati. Ogni fascia descrive il grado di allineamento rispetto alle aspettative del ruolo, dalla totale insufficienza fino all'eccellenza.

Fascia di punteggio	0 – 50	50,1 – 75	75,1 – 85	85,1 – 95	95,1 – 100
Descrizione	Livello insufficiente: competenza e comportamento atteso non adeguati o molto distanti dalle aspettative.	Livello base: competenza presente ma da sviluppare e comportamento parzialmente in linea con le attese, con ampi margini di miglioramento.	Livello adeguato: competenza in linea con le aspettative e comportamento generalmente coerente, con alcune aree di sviluppo.	Livello molto buono: competenza superiore alle aspettative e comportamento dimostrato in modo costante e di elevata qualità.	Livello eccellente: competenza consolidata e comportamento superiore agli standard attesi, rappresenta un modello di riferimento.

PERCORSO VALUTATIVO

La valutazione della *performance* delle EP e dei Funzionari con responsabilità di posizione organizzativa avviene annualmente all'interno di un percorso evidenziato nella tabella seguente.

Fasi e attori organizzativi del percorso di valutazione del PTA (Funzionari con responsabilità di posizione organizzativa ed Elevate professionalità)

Fase di valutazione	Responsabile della struttura valutato	Superiore gerarchico al resp. della struttura
Recepimento dei risultati della <i>performance</i> organizzativa di ente		X
Misurazione della <i>performance</i> organizzativa di struttura	X	
Valutazione della <i>performance</i> organizzativa di struttura		X
Valutazione finale comprensiva delle competenze comportamentali		X
Colloquio	X	X

NB: Il Superiore gerarchico al resp. della struttura è il valutatore di prima istanza

La valutazione complessiva verrà effettuata con una scala di punteggi da 0 a 100, per tutti gli ambiti di valutazione.

DETERMINAZIONE DELL'INDENNITÀ DI RISULTATO O DELL'INDENNITÀ DI RESPONSABILITÀ E DEL TRATTAMENTO ACCESSORIO

Correlata all'esito della valutazione è la misura dell'indennità di risultato o dell'indennità di responsabilità e del trattamento accessorio, a seconda dell'inquadramento, in maniera strettamente proporzionale al punteggio conseguito.

5.2 VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE* DEI FUNZIONARI PRIVI DI RESPONSABILITÀ DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

AMBITI DI VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE* ATTESA

La valutazione del Personale in oggetto prende in considerazione i seguenti ambiti di *performance attesa*:

- i risultati dell'amministrazione nel suo complesso o dell'unità organizzativa sovraordinata cui il valutato contribuisce. Il singolo concorre così al raggiungimento dell'obiettivo della struttura di appartenenza attraverso la partecipazione attiva allo stesso, direttamente o indirettamente, sentendosi parte di un gruppo coeso;
- le competenze comportamentali.

I citati ambiti di valutazione hanno i seguenti pesi:

Grado di raggiungimento degli obiettivi di ente o di struttura	Valutazione delle competenze comportamentali
50%	50%

RISULTATI DELL'AMMINISTRAZIONE NEL SUO COMPLESSO O DELL'UNITÀ ORGANIZZATIVA SOVRAORDINATA

I risultati dell'amministrazione nel suo complesso o dell'unità organizzativa sovraordinata sono definiti nel PIAO e fanno riferimento alla *performance* organizzativa di ente o di struttura.

COMPETENZE COMPORTAMENTALI

Le competenze comportamentali oggetto di valutazione sono quattro, con i seguenti pesi:

Area	Competenze	Descrizione	Peso
Capire il contesto pubblico	Consapevolezza del contesto	Leggere e comprendere le caratteristiche del contesto di riferimento e gli eventuali cambiamenti in atto, per adattarsi e agire in modo consapevole	25%
	Soluzione dei problemi	Analizzare situazioni o problemi, definendone il perimetro e focalizzandone gli elementi rilevanti, così da individuare tempestivamente soluzioni efficaci e rispondenti alle esigenze della situazione	

	Consapevolezza digitale	Comprendere il valore e gli impatti dei processi di digitalizzazione della Pubblica Amministrazione, dimostrando apertura all'innovazione tecnologica e promuovendo l'introduzione di nuovi strumenti e modalità di lavoro	
	Orientamento all'apprendimento	Dimostrare consapevolezza circa le conoscenze e competenze possedute e da consolidare, in relazione anche alle richieste di ruolo, attivandosi con curiosità per individuare le modalità di apprendimento continuo funzionali alla propria crescita professionale	
Interagire nel contesto pubblico	Comunicazione	Comunicare in modo chiaro ed efficace, adattando lo stile ai diversi contesti ed interlocutori; ascoltare e coinvolgere l'interlocutore	25%
	Collaborazione	Contribuire attivamente al raggiungimento di un risultato comune - interagendo con i colleghi anche a distanza - attraverso la condivisione delle informazioni, la valorizzazione dell'apporto altrui, la ricerca di sinergie e riducendo le conflittualità	
	Orientamento al servizio	Riconoscere le esigenze dei clienti/utenti interni ed esterni e adoperarsi per rispondervi al meglio adottando azioni mirate all'ascolto e all'individuazione dei bisogni, al monitoraggio della qualità percepita e identificando le priorità di intervento per il miglioramento dei servizi pubblici	
	Gestione delle emozioni	Riconoscere le proprie emozioni e il loro effetto sulla vita lavorativa, fronteggiando le situazioni di pressione, difficoltà, conflitto, crisi o incertezza con equilibrio, calma e lucidità, al fine di ridurre eventuali impatti negativi sulla prestazione e sulle relazioni	
Realizzare il valore pubblico	Affidabilità	Portare avanti il lavoro seguendo le procedure e tenendo fede agli impegni presi nell'interesse dell'amministrazione, facendosi carico delle attività da svolgere con serietà e senso di responsabilità	35%
	Accuratezza	Svolgere le proprie attività con precisione, metodo e attenzione riducendo il rischio di errori, così da produrre risultati di qualità coerenti con le aspettative dell'organizzazione	
	Iniziativa	Attivarsi in modo propositivo e cogliere le opportunità senza attendere input esterni, così da influenzare gli eventi, piuttosto che reagire ad essi	
	Orientamento al risultato	Agire con determinazione al fine di indirizzare costantemente la propria attività al conseguimento degli obiettivi previsti e migliorare costantemente gli standard qualitativi dell'azione pubblica, investendo energie per il superamento di eventuali difficoltà	
Gestire le risorse pubbliche *	Gestione dei processi	Strutturare processi di lavoro, pianificando, gestendo e monitorando efficacemente le attività, tenendo conto di vincoli/opportunità e in coerenza con gli obiettivi da perseguire	15%
	Guida del gruppo*	Coordinare e coinvolgere il gruppo per il raggiungimento degli obiettivi, assegnando le attività, favorendo l'inclusione, promuovendo la circolarità della comunicazione e il lavoro di squadra anche a distanza	

	Sviluppo dei collaboratori*	Riconoscere i bisogni e valorizzare le differenti caratteristiche, risorse e contributi dei collaboratori, favorendone la crescita, l'apprendimento e la motivazione attraverso la valutazione, il <i>feedback</i> , il riconoscimento e la delega, nel rispetto dei principi di trasparenza ed equità organizzativa	
	Ottimizzazione delle risorse	Gestire le risorse economico-finanziarie, strumentali e tecnologiche secondo criteri di efficienza e di efficacia, così da massimizzarne il valore	

Fonte: Framework delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni (Ministro per la Pubblica Amministrazione - 2023)

*Le competenze relative all'Area "**Gestire le risorse pubbliche**", e in particolare **Guida del gruppo e Sviluppo dei collaboratori**, trovano applicazione riferimento ai profili di ruolo del personale non dirigenziale che svolgono attività di coordinamento e gestione di persone.

La valutazione delle competenze comportamentali è effettuata unicamente a livello delle singole "Aree" di competenza. Non è necessario quindi scendere nel dettaglio delle singole "Competenze" riportate nella precedente tabella.

La valutazione delle competenze comportamentali viene espressa su una scala crescente da 0 a 100, con possibilità di utilizzare un decimale. Le fasce di riferimento, riportate di seguito a titolo indicativo, sono pensate a beneficio di tutti per una migliore interpretazione dei risultati. Ogni fascia descrive il grado di allineamento rispetto alle aspettative del ruolo, dalla totale insufficienza fino all'eccellenza.

Fascia di punteggio	0 – 50	50,1 – 75	75,1 – 85	85,1 – 95	95,1 – 100
Descrizione	Livello insufficiente: competenza e comportamento atteso non adeguati o molto distanti dalle aspettative.	Livello base: competenza presente ma da sviluppare e comportamento parzialmente in linea con le attese, con ampi margini di miglioramento.	Livello adeguato: competenza in linea con le aspettative e comportamento generalmente coerente, con alcune aree di sviluppo.	Livello molto buono: competenza superiore alle aspettative e comportamento dimostrato in modo costante e di elevata qualità.	Livello eccellente: competenza consolidata e comportamento superiore agli standard attesi, rappresenta un modello di riferimento.

PERCORSO VALUTATIVO

La valutazione della *performance* dei Funzionari privi di responsabilità di posizione organizzativa avviene annualmente all'interno di un percorso evidenziato nella tabella seguente.

Fasi e attori organizzativi del percorso di valutazione del PTA (Funzionari senza responsabilità organizzativa)

Fase di valutazione	Personale PTA valutato	Responsabile della struttura del personale PTA*	Superiore gerarchico al resp. della struttura**
Recepimento dei risultati della <i>performance</i> organizzativa di ente			X
Misurazione della <i>performance</i> organizzativa di struttura		X	
Valutazione della <i>performance</i> organizzativa di struttura			X
Valutazione finale comprensiva delle competenze comportamentali		X	
Colloquio	X	X	

* Il Responsabile della struttura del personale PTA è il valutatore di prima istanza

** Il Superiore gerarchico al resp. della struttura è il valutatore di seconda istanza

Nel caso di PTA afferente ai servizi dipartimentali, alla dipendenza gerarchica amministrativa dal/dalla Dirigente del Settore o Responsabile del Servizio e con rapporto funzionale al/alla Direttore/Direttrice di Dipartimento o ad altro/a Responsabile di struttura, la valutazione è sottoposta preventivamente a tale Responsabile per acquisirne il parere. Analoga procedura di valutazione si applica anche al personale tecnico di laboratorio. In relazione a quest'ultimo profilo, per il quale le competenze tecniche sono prevalenti rispetto a quelle amministrative, sono assegnati obiettivi specifici,

indipendenti dagli obiettivi della struttura di afferenza. Tale accorgimento può essere applicato anche al personale afferente alle strutture di tipo UAFS, all'interno delle quali non è presente il responsabile diretto.

La valutazione complessiva verrà effettuata con una scala di punteggi da 0 a 100, per tutti gli ambiti di valutazione.

DETERMINAZIONE DEL TRATTAMENTO ACCESSORIO

Correlata all'esito della valutazione è la misura del trattamento accessorio, in maniera strettamente proporzionale al punteggio conseguito.

5.3 VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE* DI COLLABORATORI E OPERATORI

AMBITI DI VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE* ATTESA

La valutazione del Personale in oggetto prende in considerazione i seguenti ambiti di *performance attesa*:

- i risultati dell'amministrazione nel suo complesso o dell'unità organizzativa sovraordinata cui il valutato contribuisce. Il singolo concorre così al raggiungimento dell'obiettivo della struttura di appartenenza attraverso la partecipazione attiva allo stesso, direttamente o indirettamente, sentendosi parte di un gruppo coeso;
- le competenze comportamentali.

I citati ambiti di valutazione hanno i seguenti pesi:

Grado di raggiungimento degli obiettivi di ente o di struttura	Valutazione delle competenze comportamentali
30%	70%

RISULTATI DELL'AMMINISTRAZIONE NEL SUO COMPLESSO O DELL'UNITÀ ORGANIZZATIVA SOVRAORDINATA

I risultati dell'amministrazione nel suo complesso o dell'unità organizzativa sovraordinata sono definiti nel PIAO e fanno riferimento alla *performance* organizzativa di ente o di struttura.

COMPETENZE COMPORTAMENTALI

Le competenze comportamentali oggetto di valutazione sono quattro, con i seguenti pesi:

Area	Competenze	Descrizione	Peso
Capire il contesto pubblico	Consapevolezza del contesto	Leggere e comprendere le caratteristiche del contesto di riferimento e gli eventuali cambiamenti in atto, per adattarsi e agire in modo consapevole	25%
	Soluzione dei problemi	Analizzare situazioni o problemi, definendone il perimetro e focalizzandone gli elementi rilevanti, così da individuare tempestivamente soluzioni efficaci e rispondenti alle esigenze della situazione	
	Consapevolezza digitale	Comprendere il valore e gli impatti dei processi di digitalizzazione della Pubblica Amministrazione, dimostrando apertura all'innovazione tecnologica e promuovendo l'introduzione di nuovi strumenti e modalità di lavoro	

	Orientamento all'apprendimento	Dimostrare consapevolezza circa le conoscenze e competenze possedute e da consolidare, in relazione anche alle richieste di ruolo, attivandosi con curiosità per individuare le modalità di apprendimento continuo funzionali alla propria crescita professionale	
Interagire nel contesto pubblico	Comunicazione	Comunicare in modo chiaro ed efficace, adattando lo stile ai diversi contesti ed interlocutori; ascoltare e coinvolgere l'interlocutore	25%
	Collaborazione	Contribuire attivamente al raggiungimento di un risultato comune - interagendo con i colleghi anche a distanza - attraverso la condivisione delle informazioni, la valorizzazione dell'apporto altrui, la ricerca di sinergie e riducendo le conflittualità	
	Orientamento al servizio	Riconoscere le esigenze dei clienti/utenti interni ed esterni e adoperarsi per rispondervi al meglio adottando azioni mirate all'ascolto e all'individuazione dei bisogni, al monitoraggio della qualità percepita e identificando le priorità di intervento per il miglioramento dei servizi pubblici	
	Gestione delle emozioni	Riconoscere le proprie emozioni e il loro effetto sulla vita lavorativa, fronteggiando le situazioni di pressione, difficoltà, conflitto, crisi o incertezza con equilibrio, calma e lucidità, al fine di ridurre eventuali impatti negativi sulla prestazione e sulle relazioni	
Realizzare il valore pubblico	Affidabilità	Portare avanti il lavoro seguendo le procedure e tenendo fede agli impegni presi nell'interesse dell'amministrazione, facendosi carico delle attività da svolgere con serietà e senso di responsabilità	35%
	Accuratezza	Svolgere le proprie attività con precisione, metodo e attenzione riducendo il rischio di errori, così da produrre risultati di qualità coerenti con le aspettative dell'organizzazione	
	Iniziativa	Attivarsi in modo propositivo e cogliere le opportunità senza attendere input esterni, così da influenzare gli eventi, piuttosto che reagire ad essi	
	Orientamento al risultato	Agire con determinazione al fine di indirizzare costantemente la propria attività al conseguimento degli obiettivi previsti e migliorare costantemente gli standard qualitativi dell'azione pubblica, investendo energie per il superamento di eventuali difficoltà	
Gestire le risorse pubbliche *	Gestione dei processi	Strutturare processi di lavoro, pianificando, gestendo e monitorando efficacemente le attività, tenendo conto di vincoli/opportunità e in coerenza con gli obiettivi da perseguire	15%
	Guida del gruppo*	Coordinare e coinvolgere il gruppo per il raggiungimento degli obiettivi, assegnando le attività, favorendo l'inclusione, promuovendo la circolarità della comunicazione e il lavoro di squadra anche a distanza	
	Sviluppo dei collaboratori*	Riconoscere i bisogni e valorizzare le differenti caratteristiche, risorse e contributi dei collaboratori, favorendone la crescita, l'apprendimento e la motivazione attraverso la valutazione, il <i>feedback</i> , il riconoscimento e la delega, nel rispetto dei principi di trasparenza ed equità organizzativa	
	Ottimizzazione delle risorse	Gestire le risorse economico-finanziarie, strumentali e tecnologiche secondo criteri di efficienza e di efficacia, così da massimizzarne il valore	

Fonte: Framework delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni (Ministro per la Pubblica Amministrazione - 2023)

*Le competenze relative all'Area "Gestire le risorse pubbliche", e in particolare Guida del gruppo e Sviluppo dei collaboratori, trovano applicazione riferimento ai profili di ruolo del personale non dirigenziale che svolgono attività di coordinamento e gestione di persone.

La valutazione delle competenze comportamentali è effettuata unicamente a livello delle singole "Aree" di competenza. Non è necessario quindi scendere nel dettaglio delle singole "Competenze" riportate nella precedente tabella.

La valutazione delle competenze comportamentali viene espressa su una scala crescente da 0 a 100, con possibilità di utilizzare un decimale. Le fasce di riferimento, riportate di seguito a titolo indicativo, sono pensate a beneficio di tutti per una migliore interpretazione dei risultati. Ogni fascia descrive il grado di allineamento rispetto alle aspettative del ruolo, dalla totale insufficienza fino all'eccellenza.

Fascia di punteggio	0 – 50	50,1 – 75	75,1 – 85	85,1 – 95	95,1 – 100
Descrizione	Livello insufficiente: competenza e comportamento atteso non adeguati o molto distanti dalle aspettative.	Livello base: competenza presente ma da sviluppare e comportamento parzialmente in linea con le attese, con ampi margini di miglioramento.	Livello adeguato: competenza in linea con le aspettative e comportamento generalmente coerente, con alcune aree di sviluppo.	Livello molto buono: competenza superiore alle aspettative e comportamento dimostrato in modo costante e di elevata qualità.	Livello eccellente: competenza consolidata e comportamento superiore agli standard attesi, rappresenta un modello di riferimento.

PERCORSO VALUTATIVO

La valutazione della *performance* dei Collaboratori e degli Operatori avviene annualmente all'interno di un percorso evidenziato nella tabella seguente.

Fasi e attori organizzativi del percorso di valutazione del PTA (Collaboratori e operatori)

Fase di valutazione	Personale PTA valutato	Responsabile della struttura del personale PTA*	Superiore gerarchico al resp. della struttura**
Recepimento dei risultati della <i>performance</i> organizzativa di ente			X
Misurazione della <i>performance</i> organizzativa di struttura		X	
Valutazione della <i>performance</i> organizzativa di struttura			X
Valutazione finale comprensiva delle competenze comportamentali		X	
Colloquio	X	X	

*Il Responsabile della struttura del personale PTA è il valutatore di prima istanza

**Il Superiore gerarchico al resp. della struttura è il valutatore di seconda istanza

Nel caso di PTA afferente ai servizi dipartimentali, alla dipendenza gerarchica amministrativa dal/dalla Dirigente del Settore o Responsabile del Servizio e con rapporto funzionale al/alla Direttore/Direttrice di Dipartimento o ad altro/altra Responsabile di struttura, la valutazione è sottoposta preventivamente a tale Responsabile per acquisirne il parere. Analoga procedura di valutazione si applica anche al personale tecnico di laboratorio. In relazione a quest'ultimo profilo, per il quale le competenze tecniche sono prevalenti rispetto a quelle amministrative, sono assegnati obiettivi specifici, indipendenti dagli obiettivi della struttura di appartenenza. Tale accorgimento può essere applicato anche al personale afferente alle strutture di tipo UAFS, all'interno delle quali non è presente il responsabile diretto.

La valutazione complessiva verrà effettuata con una scala di punteggi da 0 a 100, per tutti gli ambiti di valutazione.

DETERMINAZIONE DEL TRATTAMENTO ACCESSORIO

Correlata all'esito della valutazione è la misura del trattamento accessorio in maniera strettamente proporzionale al punteggio conseguito.

6. Introduzione della valutazione non gerarchica

In coerenza con le indicazioni contenute nella Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione n. 1/2023 (c.d. Direttiva Zangrillo), l'Ateneo introduce, in via sperimentale, un approccio innovativo alla misurazione e valutazione della *performance* organizzativa e individuale, integrando il tradizionale modello *top-down* con una prospettiva non gerarchica (*bottom-up*).

L'obiettivo è favorire una maggiore partecipazione del personale ai processi valutativi, promuovendo trasparenza, responsabilizzazione e ascolto attivo. La valutazione non gerarchica consente di raccogliere il contributo dei collaboratori rispetto alla qualità del contesto organizzativo, alla *leadership* e all'efficacia dei processi, in linea con i principi di miglioramento continuo e valorizzazione del capitale umano.

Questa sperimentazione si inserisce nel quadro delle politiche orientate alla creazione di **valore pubblico**, con l'intento di rafforzare il senso di appartenenza e la cultura della collaborazione, nel rispetto delle disposizioni normative e delle linee guida nazionali.

Ambito di applicazione: a partire dal ciclo di *performance* 2026 (con valutazione nel 2027), la sperimentazione riguarderà la valutazione della Direzione Generale da parte dei/delle Dirigenti, nonché la valutazione dei/delle Dirigenti da parte dei/delle Responsabili di struttura gerarchicamente dipendenti.

Mappatura organizzativa: sarà effettuata una mappatura della struttura organizzativa per individuare il personale e i livelli da coinvolgere, garantendo coerenza e rappresentatività.

Criticità e approccio graduale: si riconosce che la composizione dei Settori è disomogenea e può rendere complessa l'individuazione di un numero significativo di valutatori per assicurare attendibilità e rappresentatività dei risultati. Per questo motivo, si procederà con criteri di inclusione flessibili. Sarà considerata anche la possibilità di aggregare unità o adottare strumenti qualitativi (es. *focus group*) nelle strutture più piccole. Lo scopo della sperimentazione è testare il metodo, non effettuare comparazioni tra Dirigenti.

Strumenti: questionari digitali anonimi, con domande chiuse e aperte, somministrati tramite piattaforma interna.

Formazione: sarà prevista idonea formazione a supporto per Dirigenti e Personale coinvolto, per spiegare obiettivi, modalità e benefici della valutazione non gerarchica, al fine di garantire consapevolezza e corretto utilizzo degli strumenti.

Utilizzo dei risultati: i dati saranno analizzati per individuare aree di miglioramento e integrati nella valutazione organizzativa. Poiché si tratta di un approccio sperimentale, la valutazione non gerarchica non avrà alcun peso economico sulla *performance* individuale dei valutati.

Monitoraggio e trasparenza: i risultati aggregati saranno condivisi con il Personale coinvolto, con il NUV e con gli organi di governo dell'Ateneo, nel rispetto dei principi di trasparenza e partecipazione.

Anonimato: i dati saranno raccolti e trattati in forma aggregata, garantendo la riservatezza delle risposte individuali.

Indicatori di successo del progetto di introduzione della valutazione non gerarchica: tasso di partecipazione, qualità dei *feedback*, percezione di utilità.

Timeline sintetica:

Fase	Periodo	Attività
1. Pianificazione	Entro giugno 2026	Definizione criteri, mappatura strutture, individuazione valutatori, definizione e condivisione dei questionari
2. Formazione	Entro dicembre 2026	Sessioni formative per Direttore Generale, Dirigenti e Personale coinvolto

3. Somministrazione questionari	Febbraio-marzo 2027	Invio questionari e raccolta dati
4. Analisi e report	Aprile 2027	Elaborazione dati, report aggregato
5. Condivisione risultati	Entro giugno 2027	Presentazione al/alla Direttore/Direttrice Generale, ai/alle Dirigenti, al NUV e agli organi di governo
6. Valutazione sperimentazione	Ottobre 2027	<i>Feedback</i> e valutazione su estensione per anno successivo

7. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti

Gli obiettivi strategici da cui discendono gli obiettivi di struttura sono monitorati dall'Ateneo, con il supporto metodologico del Presidio della Qualità di Ateneo, che sovrintende al corretto funzionamento del Sistema di assicurazione della qualità, e del Nucleo di Valutazione.

Il documento della Politica per la Qualità, approvato nella seduta del Senato accademico del 22 aprile 2024, individua un Sistema integrato di qualità che unisce al proprio interno la gestione del Sistema AVA, e l'esperienza maturata nell'ambito del Sistema di assicurazione della qualità legato alla Certificazione ISO 9001-2015. La struttura deputata a queste funzioni, in staff al Dirigente del Settore Didattica e Impegno nel territorio, svolge anche funzioni di Struttura di supporto al Nucleo di Valutazione e al Presidio della Qualità di Ateneo.

8. Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione economica e di bilancio

Il D.Lgs. 150/2009, come modificato dal D.Lgs. 74/2017, ha disposto che il Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* debba contenere le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio (art. 5, c. 1, lett. c). Le predette disposizioni prevedono l'obbligo di definire gli obiettivi della gestione annuale in modo coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio per garantire una stretta correlazione tra gli obiettivi delle strutture e l'allocazione delle risorse disponibili. Sul punto sono state adottate dall'ANVUR anche specifiche Linee Guida.

Ai fini del raccordo con il ciclo della programmazione economico finanziaria, in fase istruttoria di redazione del bilancio unico d'Ateneo di previsione si tiene conto del processo parallelo, sotto il profilo temporale, di definizione degli obiettivi del ciclo della *performance*, in modo da garantire la coerenza tra le risorse allocate nelle diverse voci di costo del *budget* dei centri di responsabilità e le attività da svolgere per il conseguimento degli obiettivi.

In particolare, la redazione del bilancio unico di previsione secondo logiche presenti nella contabilità economico-patrimoniale, declinato analiticamente in centri di responsabilità, consente di disporre di un quadro informativo ampio sull'andamento dei costi e dei ricavi, nonché sulla sostenibilità delle scelte gestionali.

Attraverso l'uso di strumenti del controllo di gestione e degli strumenti di controllo direzionale, durante l'esercizio si monitorano costantemente i fatti gestionali, al fine di mantenere l'equilibrio economico-finanziario e patrimoniale e di garantire il conseguimento degli obiettivi strategici individuati, anche adottando misure correttive in caso di scostamenti significativi rispetto alle linee di indirizzo.

Il bilancio unico di previsione 2026 scaturisce da un processo che si sviluppa nella piena condivisione degli obiettivi e della *accountability* di tutti gli attori del nostro Ateneo.

Il coinvolgimento delle Strutture dirigenziali, dei Servizi e dei Dipartimenti nella costruzione del bilancio consente, da un lato, di responsabilizzare tali soggetti rispetto ai *target* strategici e, dall'altro, di contribuire alla continuità e alla qualità dei processi amministrativi.

La responsabilizzazione degli attori favorisce inizialmente il miglioramento delle *performance* individuali e, successivamente, di quelle organizzative, attivando processi di analisi e risoluzione delle criticità.

Parlando di integrazione, merita di essere citato anche il tema del conseguimento degli obiettivi strategici istituzionali di miglioramento che sono selezionati e assegnati dal MUR agli atenei e collegati con i parametri di ripartizione della quota premiale del Fondo di Finanziamento Ordinario. Nello specifico, il MUR, al fine di conseguire gli obiettivi di

miglioramento delle qualità del sistema universitario, assegna la percentuale del 60% della quota premiale sulla base dei risultati della VQR, la percentuale del 20% sulla base dell'indicatore relativo alla qualità delle politiche di reclutamento e la percentuale del 20% tenendo conto dei risultati conseguiti rispetto all'anno precedente con riferimento agli indicatori ritenuti prioritari per ciascuna delle azioni individuate dalla programmazione triennale.

A queste risorse "libere", vale a dire non destinate a specifiche finalità di legge, si aggiunge lo stanziamento dedicato alle finalità della Programmazione Triennale (PRO3), che si configurano nelle Azioni e negli obiettivi sui quali il nostro Ateneo ha scelto di orientare i propri sforzi gestionali e organizzativi per il triennio 2024-2026.

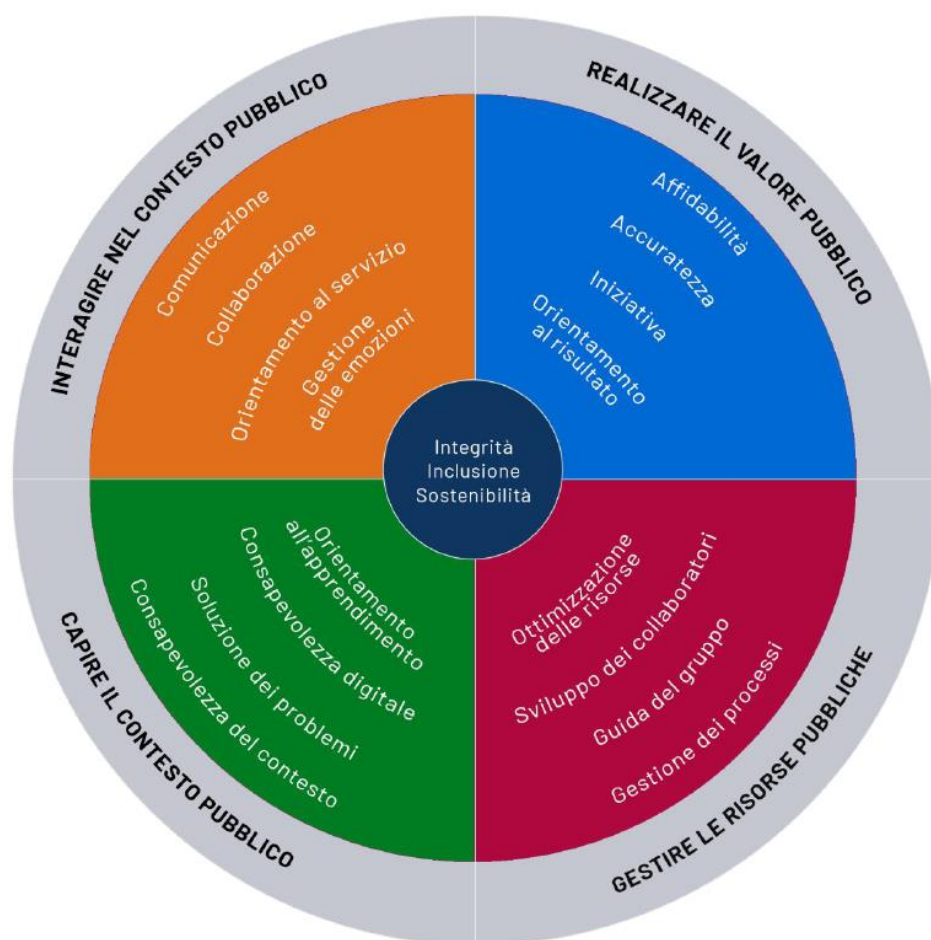
Allegato 1: Schede competenze per il personale non dirigente

La valutazione delle competenze comportamentali del personale non dirigente dell'Università degli Studi di Brescia è delineata sulle basi del [D.M. della Funzione Pubblica sulle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni del 28 giugno 2023](#), che fornisce un quadro di riferimento strutturato e coerente per l'analisi e lo sviluppo delle capacità professionali nel pubblico impiego.

Il modello individua 16 comportamenti organizzativi (o competenze trasversali) a cui sono stati associati gli indicatori comportamentali specifici, ritenuti rilevanti per i pubblici dipendenti. I comportamenti organizzativi organizzati in **4 aree**:

- Area “Capire il contesto pubblico”: Consapevolezza del contesto, Soluzione dei problemi, Consapevolezza digitale, Orientamento all'apprendimento
- Area “Interagire nel contesto pubblico”: Comunicazione, Collaborazione, Orientamento al servizio, Gestione delle emozioni
- Area “Realizzare il valore pubblico”: Affidabilità, Accuratezza, Iniziativa, Orientamento al risultato
- Area “Gestire le risorse pubbliche”: Gestione dei processi, Guida del gruppo, Sviluppo dei collaboratori, Ottimizzazione delle risorse

e da **3 Valori**, trasversali a tutte le competenze: Integrità, Inclusione, Sostenibilità, principi ideali dell'azione individuale e collettiva. Le competenze trasversali sono legate all'espressione efficace delle capacità della persona rispetto ai diversi ambiti di azione, mentre i valori sono una caratteristica della persona di carattere motivazionale che influenza le priorità, le scelte, il grado di sintonia con il lavoro e con il contesto. I valori possono anche esercitare un impatto sul modo e l'intensità in cui alcune competenze si manifestano.



Per ciascuna competenza, considerati i diversi ruoli nei quali il Framework delle competenze trasversali può essere applicato, gli indicatori comportamentali sono stati articolati su tre livelli, che fanno riferimento, tendenzialmente, a diversi livelli di complessità rispetto all'espressione della competenza:

- il livello 1 è pensato per i ruoli in cui, rispetto all'ambito di espressione della specifica competenza, ci si attende un contributo prevalentemente operativo, che implica un minor grado di complessità e di autonomia;
- il livello 2 è pensato per ruoli in cui, sempre rispetto all'espressione di quella competenza, ci si attende un contributo di media complessità e autonomia;
- il livello 3 è pensato per ruoli in cui ci si attende una espressione della competenza ad elevata complessità e autonomia.

Si riporta di seguito l'illustrazione della 4 Aree oggetto di valutazione e degli indicatori di comportamento relativi ai livelli di complessità indicati.

Area CAPIRE IL CONTESTO PUBBLICO	
CONSAPEVOLEZZA DEL CONTESTO	
<i>Leggere e comprendere le caratteristiche del contesto di riferimento e gli eventuali cambiamenti in atto, per adattarsi e agire in modo consapevole.</i>	
Livello	Indicatori di comportamento
Livello 1	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende le regole e le procedure del contesto in cui svolge la sua attività lavorativa • Ha chiari i compiti e le aspettative nei suoi confronti • Riconosce i corretti interlocutori nel suo ambito di riferimento • Se richiesto, si adatta alle situazioni di cambiamento nelle attività e procedure
Livello 2	<ul style="list-style-type: none"> • Conosce le regole di funzionamento dell'organizzazione nel suo complesso • È consapevole dell'impatto della propria attività su quella degli altri • Individua i corretti interlocutori organizzativi a cui rivolgersi per la soluzione delle problematiche • Riconosce le esigenze di cambiamento del contesto in cui opera
Livello 3	<ul style="list-style-type: none"> • Conosce gli obiettivi e le strategie organizzative dell'amministrazione • Coglie il senso e le ricadute del suo lavoro rispetto agli obiettivi organizzativi • Riconosce i diversi stakeholder, interni ed esterni, da coinvolgere a supporto del raggiungimento dei risultati • Anticipa le esigenze di cambiamento nell'organizzazione
SOLUZIONE DEI PROBLEMI	
<i>Analizzare situazioni o problemi, definendone il perimetro e focalizzandone gli elementi rilevanti, così da individuare tempestivamente soluzioni efficaci e rispondenti alle esigenze della situazione.</i>	
Livello	Indicatori di comportamento
Livello 1	<ul style="list-style-type: none"> • Riconosce le situazioni critiche e problematiche del suo lavoro • Raccoglie informazioni utili a comprendere meglio il problema • Identifica una possibile soluzione pratica al problema • È tempestivo nel comunicare il problema e la possibile ipotesi di soluzione
Livello 2	<ul style="list-style-type: none"> • Si accorge di eventuali situazioni critiche o problematiche, definendone il perimetro • Approfondisce l'analisi raccogliendo dati e informazioni utili alla comprensione della situazione o del problema • Individua possibili alternative di soluzione del problema concrete e realizzabili • Propone tempestivamente ipotesi di soluzione coerenti con l'analisi effettuata
Livello 3	<ul style="list-style-type: none"> • Anche davanti a problematiche complesse, si focalizza sugli elementi rilevanti e sulle potenziali conseguenze • Approfondisce l'analisi raccogliendo in modo sistematico dati e informazioni necessari, valutandone qualità e completezza • Nell'analisi del problema prende in considerazione diverse fonti di dati o informazioni • Propone tempestivamente soluzioni efficaci e potenzialmente innovative, coerenti con il contesto di riferimento
CONSAPEVOLEZZA DIGITALE	
<i>Comprendere il valore e gli impatti dei processi di digitalizzazione della Pubblica Amministrazione, dimostrando apertura all'innovazione tecnologica e promuovendo l'introduzione di nuovi strumenti e modalità di lavoro.</i>	
Livello	Indicatori di comportamento
Livello 1	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende gli impatti che i nuovi strumenti digitali e le tecnologie hanno sull'operatività del suo lavoro • Mostra un atteggiamento aperto ai cambiamenti del suo lavoro connessi all'introduzione delle nuove tecnologie • Se guidato, modifica il proprio modo di lavorare adeguandosi alle nuove modalità di lavoro e ai nuovi strumenti • Affronta i problemi legati alla gestione delle nuove tecnologie in modo costruttivo e chiedendo supporto se necessario
Livello 2	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende la rilevanza delle innovazioni tecnologiche per il suo settore • Mostra un atteggiamento di interesse e curiosità verso le innovazioni tecnologiche nel proprio settore • Si adegua rapidamente all'uso di nuovi strumenti e modalità di lavoro cogliendone i vantaggi nella gestione delle attività (efficienza, velocità etc.) • Affronta con entusiasmo le nuove richieste lavorative connesse all'uso delle tecnologie
Livello 3	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende l'importanza e gli impatti dei processi di digitalizzazione per l'organizzazione e per i clienti interni/esterni • Individua possibili strumenti e soluzioni tecnologiche utili a migliorare l'efficienza e ottimizzare i processi, mettendo in discussione le modalità di lavoro consuete • Promuove con i diversi interlocutori le innovazioni da attuare, valorizzando i futuri benefici che potranno derivare da esse • Incoraggia i colleghi nell'adozione di strumenti e nuove modalità di lavoro connessi alle nuove tecnologie
ORIENTAMENTO ALL'APPRENDIMENTO	

<i>Dimostrare consapevolezza circa le conoscenze e competenze possedute e da consolidare, in relazione anche alle richieste di ruolo, attivandosi con curiosità per individuare le modalità di apprendimento continuo funzionali alla propria crescita professionale.</i>	
Livello	Indicatori di comportamento
Livello 1	<ul style="list-style-type: none"> È consapevole delle proprie necessità di aggiornamento professionale Accetta i <i>feedback</i> per correggere eventuali errori Si concentra sull'acquisizione delle conoscenze e capacità tecniche necessarie al suo ruolo Coglie le opportunità di apprendimento quando si presentano
Livello 2	<ul style="list-style-type: none"> Apprende dall'esperienza nell'ottica di una più piena copertura del suo ruolo Accoglie positivamente i <i>feedback</i> per avere un ritorno sul proprio operato Ricerca attivamente opportunità di apprendere cose nuove Struttura un progetto di crescita personale e professionale per la copertura del suo attuale ruolo
Livello 3	<ul style="list-style-type: none"> Affronta le situazioni con spirito critico traendone insegnamento per sé e per gli altri Ricerca attivamente i <i>feedback</i> in un'ottica di miglioramento continuo Individua le modalità più funzionali per lo sviluppo delle sue competenze Struttura un progetto di crescita personale e professionale anche in virtù di un possibile avanzamento di carriera
Area INTERAGIRE NEL CONTESTO PUBBLICO	
COMUNICAZIONE	
<i>Comunicare in modo chiaro ed efficace, adattando lo stile ai diversi contesti ed interlocutori; ascoltare e coinvolgere l'interlocutore.</i>	
Livello	Indicatori di comportamento
Livello 1	<ul style="list-style-type: none"> Si esprime in modo chiaro e lineare Ascolta con attenzione le richieste degli interlocutori Pone domande di chiarimento quando necessario Risponde in modo appropriato alle domande dell'interlocutore
Livello 2	<ul style="list-style-type: none"> Trasmette contenuti in modo chiaro ed esaustivo Ascolta con attenzione le richieste dell'interlocutore ponendo domande di approfondimento Comunica, attraverso il linguaggio verbale e non verbale, in modo appropriato al contesto Risponde tempestivamente alle richieste dei diversi interlocutori prestando attenzione al loro <i>feedback</i>
Livello 3	<ul style="list-style-type: none"> Esprime concetti complessi in modo chiaro e utilizzando uno stile di comunicazione efficace e credibile Argomenta in modo convincente orientando gli interlocutori verso il risultato, evidenziando i punti di forza delle proprie opinioni Adatta il linguaggio e lo stile di comunicazione verbale e non verbale tenendo conto del contesto, degli interlocutori e degli obiettivi dell'interazione Verifica sistematicamente che la comunicazione sia chiara per entrambe le parti per evitare fraintendimenti
COLLABORAZIONE	
<i>Contribuire attivamente al raggiungimento di un risultato comune - interagendo con i colleghi anche a distanza - attraverso la condivisione delle informazioni, la valorizzazione dell'apporto altrui, la ricerca di sinergie e riducendo le conflittualità.</i>	
Livello	Indicatori di comportamento
Livello 1	<ul style="list-style-type: none"> Fornisce un contributo al lavoro comune Condivide con i colleghi le informazioni utili al lavoro ed al raggiungimento degli obiettivi Si integra con gli altri, mantenendo relazioni positive con colleghi e responsabili Mantiene il dialogo anche davanti a differenze di opinione
Livello 2	<ul style="list-style-type: none"> Partecipa attivamente al lavoro con i colleghi contribuendo al raggiungimento dell'obiettivo condiviso Riconosce le competenze dei colleghi Contribuisce alla costruzione di un clima di lavoro positivo Agisce per ridurre le contrapposizioni e per individuare soluzioni condivise con gli interlocutori
Livello 3	<ul style="list-style-type: none"> Promuove la partecipazione di tutti al raggiungimento degli obiettivi condivisi Incoraggia il contributo dei colleghi e ne valorizza l'apporto al lavoro comune Ricerca e promuove sinergie per individuare soluzioni comuni e condivise Si adopera per il superamento delle divergenze e delle conflittualità, facilitando l'integrazione dei diversi punti di vista
ORIENTAMENTO AL SERVIZIO	
<i>Riconoscere le esigenze dei clienti/utenti interni ed esterni e adoperarsi per rispondervi al meglio adottando azioni mirate all'ascolto e all'individuazione dei bisogni, al monitoraggio della qualità percepita e identificando le priorità di intervento per il miglioramento dei servizi pubblici.</i>	
Livello	Indicatori di comportamento

Livello 1	<ul style="list-style-type: none"> • Dimostra attenzione alle esigenze dei clienti/utenti interni ed esterni • Pone domande per approfondire le esigenze del cliente/utente così da comprenderle al meglio • Si attiva per fornire risposte alle aspettative dei clienti/utenti • In caso di insoddisfazione del cliente/utente, si attiva immediatamente per trovare una soluzione
Livello 2	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti • Crea continui momenti di contatto e si mostra disponibile al dialogo con clienti/utenti • Elabora e concorda soluzioni in linea con le aspettative e i parametri di soddisfazione del cliente/utente • Monitora il grado di soddisfazione del cliente/utente e riconosce quando è necessario apportare miglioramenti
Livello 3	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende ed anticipa le esigenze e i bisogni dei clienti/utenti, immedesimandosi nella loro situazione • Si adopera per delineare soluzioni adeguate e personalizzate rispetto alle esigenze del cliente/utente • Monitora la qualità percepita del servizio erogato, verificando il grado di soddisfazione del cliente/utente • Identifica le priorità di intervento per il miglioramento della qualità del servizio reso all'utenza/clientela

GESTIONE DELLE EMOZIONI

Riconoscere le proprie emozioni e il loro effetto sulla vita lavorativa, fronteggiando le situazioni di pressione, difficoltà, conflitto, crisi o incertezza con equilibrio, calma e lucidità, al fine di ridurre eventuali impatti negativi sulla prestazione e sulle relazioni.

Livello	Indicatori di comportamento
Livello 1	<ul style="list-style-type: none"> • Riconosce i propri stati emotivi • Nelle situazioni di stress controlla le proprie reazioni emotive negative • Nei momenti di pressione e difficoltà, se necessario, si attiva per chiedere supporto • Mantiene la giusta distanza relazionale anche in situazioni di difficoltà emotiva
Livello 2	<ul style="list-style-type: none"> • Dimostra consapevolezza delle proprie emozioni • Calibra l'intensità e l'espressione delle sue emozioni in relazione alle diverse situazioni • Nelle situazioni di stress o pressione, ricerca modalità per limitare l'impatto negativo delle sue emozioni sulle attività lavorative • Mantiene modalità relazionali positive anche a fronte di conflitti
Livello 3	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende l'impatto delle proprie emozioni sulle relazioni e sullo svolgimento delle attività • Affronta le situazioni incerte o sfidanti mantenendo la calma e la lucidità • Si impegna per mantenere un comportamento efficace e una prestazione inalterata anche in presenza di forti carichi emotivi o stress • Gestisce efficacemente le relazioni anche nei momenti di tensione, conflittualità o forte coinvolgimento emotivo

Area REALIZZARE IL VALORE PUBBLICO

AFFIDABILITÀ

Portare avanti il lavoro seguendo le procedure e tenendo fede agli impegni presi nell'interesse dell'amministrazione, facendosi carico delle attività da svolgere con serietà e senso di responsabilità.

Livello	Indicatori di comportamento
Livello 1	<ul style="list-style-type: none"> • Lavora rispettando le regole e le procedure organizzative • Porta avanti il suo lavoro seguendo le indicazioni ricevute • Svolge i compiti previsti rispettando gli impegni presi • Rispetta le consegne e le scadenze
Livello 2	<ul style="list-style-type: none"> • Incoraggia gli altri a seguire le regole e le procedure organizzative • Porta avanti il suo lavoro seriamente nell'interesse dell'amministrazione • Gestisce responsabilmente i margini di discrezionalità previsti • Si assume la responsabilità del proprio lavoro in coerenza con le scadenze e i risultati attesi
Livello 3	<ul style="list-style-type: none"> • Assume un comportamento coerente con le regole e i valori dell'ente, fungendo da modello per gli altri • Si assume la responsabilità del lavoro proprio e degli altri, anche in caso di errori • Opera in modo coerente e responsabile guadagnandosi la fiducia degli interlocutori • Garantisce lo svolgimento delle attività proprie e altrui nei tempi previsti, per tener fede agli impegni presi

ACCURATEZZA

Svolgere le proprie attività con precisione, metodo e attenzione riducendo il rischio di errori, così da produrre risultati di qualità coerenti con le aspettative dell'organizzazione.

Livello	Indicatori di comportamento
---------	-----------------------------

Livello 1	<ul style="list-style-type: none"> • Opera in modo sistematico e ordinato nell'esecuzione dei compiti assegnati • Utilizza strumenti di lavoro a supporto delle proprie attività, così da lavorare in modo strutturato • Verifica il proprio lavoro, se sollecitato • Produce output completi e precisi
Livello 2	<ul style="list-style-type: none"> • Definisce un metodo di lavoro rigoroso e funzionale al corretto svolgimento delle sue attività • Agisce nel rispetto degli standard qualitativi e quantitativi richiesti • Controlla più volte l'esattezza delle informazioni e la precisione del proprio lavoro • Si attiva per correggere eventuali errori o scostamenti dagli standard attesi
Livello 3	<ul style="list-style-type: none"> • Garantisce, nel proprio lavoro, livelli elevati di precisione e di qualità, a volte in modo superiore agli standard richiesti • Effettua costantemente verifiche sull'andamento delle attività di suo presidio, utilizzando gli indicatori disponibili per il monitoraggio • Individua nuovi strumenti e nuove modalità per prevenire il rischio di errore • Individua gli errori, ne comprende le cause e attiva prontamente azioni correttive e migliorative
INIZIATIVA	
<i>Attivarsi in modo propositivo e cogliere le opportunità senza attendere input esterni, così da influenzare gli eventi, piuttosto che reagire ad essi.</i>	
Livello	Indicatori di comportamento
Livello 1	<ul style="list-style-type: none"> • Svolge le attività che gli vengono affidate senza necessità di ulteriori sollecitazioni • Vede come opportunità la possibilità di svolgere nuove attività • Propone idee e osservazioni su come svolgere le sue attività • Si mantiene attivo/a e interessato/a al suo lavoro
Livello 2	<ul style="list-style-type: none"> • Propone attività da realizzare nell'ambito del proprio ruolo • Accoglie positivamente incarichi impegnativi • Propone continuativamente idee e osservazioni nell'ambito della sua area di competenza • Trova autonomamente nuovi stimoli nel suo lavoro
Livello 3	<ul style="list-style-type: none"> • Propone attività da realizzare anche al di là del proprio ruolo riconoscendone i vantaggi possibili • Si propone per svolgere attività nuove e incarichi impegnativi • Avanza continuativamente idee, osservazioni e soluzioni per il proprio settore di appartenenza • Trova nuove modalità per rendere più stimolante il suo lavoro e quello degli altri
ORIENTAMENTO AL RISULTATO	
<i>Agire con determinazione al fine di indirizzare costantemente la propria attività al conseguimento degli obiettivi previsti e migliorare costantemente gli standard qualitativi dell'azione pubblica, investendo energie per il superamento di eventuali difficoltà.</i>	
Livello	Indicatori di comportamento
Livello 1	<ul style="list-style-type: none"> • Investe energia e impegno nelle attività di sua competenza • Garantisce il completamento dei compiti che gli vengono affidati • Agisce con tenacia anche a fronte di difficoltà • Lavora facendo riferimento a standard di prestazione definiti
Livello 2	<ul style="list-style-type: none"> • Investe energia e impegno nelle attività di sua competenza andando anche oltre quanto richiesto, se necessario • Garantisce il conseguimento dell'obiettivo assegnato • Mantiene l'impegno anche in presenza di ostacoli o criticità, perseverando nel raggiungimento del risultato • Lavora per migliorare costantemente gli standard della sua prestazione
Livello 3	<ul style="list-style-type: none"> • Investe energie ed incoraggia gli altri a farlo, nell'interesse dell'amministrazione • Si assegna obiettivi sfidanti e raggiungibili per migliorare la performance dell'ente • A fronte di imprevisti, ostacoli e difficoltà modifica la strategia di azione assicurando il raggiungimento del risultato • Si impegna costantemente per migliorare gli standard di qualità dell'azione pubblica
<p style="text-align: center;">Area GESTIRE LE RISORSE PUBBLICHE</p> <p>Le competenze relative all'Area "Gestire le risorse pubbliche", e in particolare Guida del gruppo e Sviluppo dei collaboratori, trovano applicazione soprattutto con riferimento ai profili di ruolo del personale non dirigenziale che svolgono attività di coordinamento e gestione di persone.</p>	
GESTIONE DEI PROCESSI	
<i>Strutturare processi di lavoro, pianificando, gestendo e monitorando efficacemente le attività, tenendo conto di vincoli/opportunità e in coerenza con gli obiettivi da perseguire.</i>	
Livello	Indicatori di comportamento

Livello 1	<ul style="list-style-type: none"> Suddivide le attività da svolgere in fasi di lavoro coerenti con gli obiettivi di breve periodo Applica modalità e strumenti di lavoro coerenti con gli obiettivi di breve termine da raggiungere Organizza le attività tenendo conto dei vincoli presenti nel suo ambito Monitora gli avanzamenti del processo di lavoro a lui assegnato
Livello 2	<ul style="list-style-type: none"> Programma le attività da svolgere coerentemente con gli obiettivi di breve-medio periodo Definisce modalità e strumenti di lavoro coerenti con gli obiettivi da raggiungere Elabora piani di lavoro tenendo conto di vincoli e opportunità presenti nella struttura Individua ed utilizza indicatori a supporto del monitoraggio dei processi di lavoro
Livello 3	<ul style="list-style-type: none"> Pianifica i processi di lavoro sulla base delle strategie dell'ente di medio-lungo periodo Organizza i processi di lavoro tenendo conto di vincoli, opportunità e possibili imprevisti nel contesto Rimodula piani e programmi di lavoro in funzione delle mutate condizioni del contesto Monitora costantemente e in modo strutturato i processi ed il contesto così da anticipare eventuali criticità
GUIDA DEL GRUPPO	
<i>Coordinare e coinvolgere il gruppo per il raggiungimento degli obiettivi, assegnando le attività, favorendo l'inclusione, promuovendo la circolarità della comunicazione e il lavoro di squadra anche a distanza.</i>	
Livello	Indicatori di comportamento
Livello 1	<ul style="list-style-type: none"> Trasmette al gruppo gli obiettivi dell'ufficio Fornisce indicazioni chiare sulle attività da svolgere Comunica al gruppo le informazioni utili allo svolgimento del lavoro È attento al rispetto delle pari opportunità contrastando eventuali discriminazioni
Livello 2	<ul style="list-style-type: none"> Coinvolge il gruppo negli obiettivi da raggiungere Assegna le attività ai singoli in coerenza con gli obiettivi del gruppo Facilita lo scambio e la condivisione di informazioni nel gruppo Stimola attivamente l'apporto di tutti, favorendo l'inclusione
Livello 3	<ul style="list-style-type: none"> Definisce e coinvolge il gruppo negli obiettivi generali e nelle strategie della struttura Coordina le attività del gruppo, sia in presenza che a distanza Promuove lo scambio e la condivisione di informazioni, favorendo il lavoro di squadra Valorizza le differenze individuali come risorsa del gruppo
SVILUPPO DEI COLLABORATORI	
<i>Riconoscere i bisogni e valorizzare le differenti caratteristiche, risorse e contributi dei collaboratori, favorendone la crescita, l'apprendimento e la motivazione attraverso la valutazione, il feedback, il riconoscimento e la delega, nel rispetto dei principi di trasparenza ed equità organizzativa.</i>	
Livello	Indicatori di comportamento
Livello 1	<ul style="list-style-type: none"> Conosce le competenze di cui i suoi collaboratori sono portatori Fornisce riscontri ai propri collaboratori in merito al lavoro svolto Delega attività e compiti, esplicitando i risultati attesi Fornisce ai collaboratori opportunità di apprendimento e aggiornamento professionale
Livello 2	<ul style="list-style-type: none"> Riconosce le caratteristiche e le specificità dei diversi collaboratori Fornisce <i>feedback</i> chiari e puntuali sulle attività svolte Delega attività e responsabilità ai collaboratori commisurate alle loro competenze Sostiene la motivazione e la crescita dei collaboratori con metodi e azioni mirate
Livello 3	<ul style="list-style-type: none"> Riconosce i bisogni e le caratteristiche dei singoli collaboratori e li valorizza Attua processi di valutazione equi e trasparenti, fornendo <i>feedback</i> puntuali e costruttivi Delega compiti e responsabilità a supporto della crescita e della motivazione dei collaboratori Struttura percorsi personalizzati di apprendimento e crescita dei collaboratori per promuoverne la motivazione e l'ingaggio
OTTIMIZZAZIONE DELLE RISORSE	
<i>Gestire le risorse economico-finanziarie, strumentali e tecnologiche secondo criteri di efficienza e di efficacia, così da massimizzarne il valore.</i>	
Livello	Indicatori di comportamento
Livello 1	<ul style="list-style-type: none"> È attento/a a evitare gli sprechi di risorse economiche e materiali dell'amministrazione Lavora mostrando attenzione alla tutela dei beni materiali e strumentali dell'amministrazione Rispetta i criteri di impiego delle risorse dettati dall'organizzazione Imposta le sue attività usando al meglio le risorse materiali e strumentali a disposizione

Livello 2	<ul style="list-style-type: none"> • È consapevole dell'impatto della propria attività sulla dimensione economico finanziaria dell'ente • Gestisce in modo razionale ed efficiente le risorse materiali (spazi, strumentazioni) che ha a disposizione • Contribuisce alla definizione dei criteri di efficienza ed efficacia per l'impiego delle risorse dell'ente • Monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate
Livello 3	<ul style="list-style-type: none"> • Fa analisi di previsione circa futuri costi e ricavi • Identifica nuove modalità per un impiego più efficiente delle risorse materiali (spazi, strumenti e tecnologie) • Individua criteri per valorizzare le risorse economiche, strumentali e materiali gestite, in linea con le strategie dell'ente • Monitora i costi/ricavi economici delle attività presidiate individuando azioni correttive per migliorare l'efficienza economica dei processi

Allegato 2: Griglia di valutazione obiettivi e competenze

	Grado di raggiungimento degli obiettivi organizzativi (peso%)	Grado di raggiungimento obiettivo rispetto tempi pagam. (peso%)	Grado di raggiungimento degli obiettivi individuali o di gruppo (peso%)	Valutazione delle compet. comport.li (peso%)	Competenze comportamentali (peso %)
DG	10%	30%	40%	20%	1. Area cognitiva, peso 20% 2. Area manageriale, peso 20% 3. Area realizzativa, peso 20% 4. Area relazionale, peso 20% 5. Area del <i>self management</i> , peso 20%
Dirigenti	10%	30%	40%	20%	1. Area cognitiva, peso 20% 2. Area manageriale, peso 20% 3. Area realizzativa, peso 20% 4. Area relazionale, peso 20% 5. Area del <i>self management</i> , peso 20%
Personale dell'area dei Funzionari, con responsabilità di posizione organizzativa e delle EP con coordinamento di persone	--	--	70%	30%	1. Capire il contesto pubblico, peso 25% 2. Interagire nel contesto pubblico, peso 25% 3. Realizzare il valore pubblico, peso 25% 4. Gestire le risorse pubbliche, peso 25%
Personale dell'area delle EP senza coordinamento di persone	--	--	70%	30%	1. Capire il contesto pubblico, peso 25% 2. Interagire nel contesto pubblico, peso 25% 3. Realizzare il valore pubblico, peso 35% 4. Gestire le risorse pubbliche, peso 15%
Personale dell'area dei Funzionari senza responsabilità di posizione organizzativa	--	--	50%	50%	1. Capire il contesto pubblico, peso 25% 2. Interagire nel contesto pubblico, peso 25% 3. Realizzare il valore pubblico, peso 35% 4. Gestire le risorse pubbliche, peso 15%
Personale dell'area dei Collaboratori e Operatori	--	--	30%	70%	1. Capire il contesto pubblico, peso 25% 2. Interagire nel contesto pubblico, peso 25% 3. Realizzare il valore pubblico, peso 35% 4. Gestire le risorse pubbliche, peso 15%

Allegato 3: Esempi numerici di calcolo della valutazione

Valutazione del Direttore Generale

Grado di raggiungimento obiettivi organizzativi (peso 10%): 90%

Grado di raggiungimento obiettivo rispetto dei tempi di pagamento (peso 30%): 100%

Grado di raggiungimento degli obiettivi individuali (peso 40%): 98%

Valutazione delle competenze comportamentali (peso 20%): 90,4%

Competenze comportamentali	Area cognitiva	Area manageriale	Area realizzativa	Area relazionale	Area del self management
Peso	20%	20%	20%	20%	20%
Valutazione	80%	95%	100%	80%	97%

$(20\% \times 80\%) + (20\% \times 95\%) + (20\% \times 100\%) + (20\% \times 80\%) + (20\% \times 97\%) = 90,4\%$

Valutazione complessiva: $(10\% \times 90\%) + (30\% \times 100\%) + (40\% \times 98\%) + (20\% \times 90,4\%) = 96,9\%$

Valutazione dei Dirigenti

Grado di raggiungimento obiettivi organizzativi (peso 10%): 90%

Grado di raggiungimento obiettivo rispetto dei tempi di pagamento (peso 30%): 100%

Grado di raggiungimento degli obiettivi individuali (peso 40%): 96%

Valutazione delle competenze comportamentali (peso 20%): 88,9%

Competenze comportamentali	Area cognitiva	Area manageriale	Area realizzativa	Area relazionale	Area del self management
Peso	20%	20%	20%	20%	20%
Valutazione	90%	86,5%	95,5%	75,5%	97%

$(20\% \times 90\%) + (20\% \times 86,5\%) + (20\% \times 95,5\%) + (20\% \times 75,5\%) + (20\% \times 97\%) = 88,9\%$

Valutazione complessiva: $(10\% \times 90\%) + (30\% \times 100\%) + (40\% \times 96\%) + (20\% \times 88,9\%) = 95,2\%$

Valutazione del personale appartenente alle Aree dei Funzionari con responsabilità di posizione organizzativa e all'Area delle Elevate Professionalità con coordinamento di persone

Grado di raggiungimento degli obiettivi (peso 70%): 90%

Valutazione delle competenze comportamentali (peso 30%): 88,3%

Competenze comportamentali	Capire il contesto pubblico	Interagire nel contesto pubblico	Realizzare il Valore pubblico	Gestire le risorse pubbliche
Peso	25%	25%	25%	25%
Valutazione	75,3%	85,4%	100%	92,3%

$(25\% \times 75,3\%) + (25\% \times 85,4\%) + (25\% \times 100\%) + (25\% \times 92,3\%) = 88,3\%$

Valutazione complessiva: $(70\% \times 90\%) + (30\% \times 88,3\%) = 89,5\%$

Valutazione del personale appartenente all'Area delle Elevate Professionalità, senza coordinamento di persone

Grado di raggiungimento degli obiettivi (peso 70%): 90%

Valutazione delle competenze comportamentali (peso 30%): 89,0%

Competenze comportamentali	Capire il contesto pubblico	Interagire nel contesto pubblico	Realizzare il Valore pubblico	Gestire le risorse pubbliche
Peso	25%	25%	35%	15%
Valutazione	75,3%	85,4%	100%	92,3%

$(25\% \times 75,3\%) + (25\% \times 85,4\%) + (35\% \times 100\%) + (15\% \times 92,3\%) = 89,0\%$

Valutazione complessiva: $(70\% \times 90\%) + (30\% \times 88,3\%) = 89,7\%$

Valutazione del personale appartenente all'Area dei Funzionari privo di responsabilità di posizione organizzativa

Grado di raggiungimento degli obiettivi (peso 50%): 100%

Valutazione delle competenze comportamentali (peso 50%): 88,6%

Competenze comportamentali	Capire il contesto pubblico	Interagire nel contesto pubblico	Realizzare il Valore pubblico	Gestire le risorse pubbliche
Peso	25%	25%	35%	15%
Valutazione	76,3%	88,4%	92,5%	100%

$(25\% \times 76,3\%) + (25\% \times 88,4\%) + (35\% \times 92,5\%) + (15\% \times 100\%) = 88,6\%$

Valutazione complessiva: $(50\% \times 100\%) + (50\% \times 88,6\%) = 94,3\%$

Valutazione del personale appartenente alle Aree dei Collaboratori e degli Operatori

Grado di raggiungimento degli obiettivi (peso 30%): 95%

Valutazione delle competenze comportamentali (peso 70%): 91,1%

Competenze comportamentali	Capire il contesto pubblico	Interagire nel contesto pubblico	Realizzare il Valore pubblico	Gestire le risorse pubbliche
Peso	25%	25%	35%	15%
Valutazione	80,3%	88,9%	99,5%	93,2%

$(25\% \times 80,3\%) + (25\% \times 88,9\%) + (35\% \times 99,5\%) + (15\% \times 93,2\%) = 91,1\%$

Valutazione complessiva: $(30\% \times 95\%) + (70\% \times 90,5\%) = 92,27\%$