



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI DI TRIESTE

## **SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

ai sensi dell'art.7 del Decreto Legislativo n. 150 del 27.10.2009

Ultimo aggiornamento: Gennaio 2015

## INDICE

- 1. Introduzione e principi di riferimento**
- 2. Descrizione del sistema**
  - 2.1. Caratteristiche dell'organizzazione
  - 2.2. Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa
  - 2.3. Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale
    - 2.3.1. Direttore Generale
    - 2.3.2. Personale dirigente e tecnico – amministrativo
  - 2.4. Modalità di garanzia della trasparenza del sistema e della sua applicazione
  - 2.5. Modalità di realizzazione delle indagini sul personale dipendente volte a rilevare il benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale
  - 2.6. Modalità di collegamento del processo di valutazione della performance ai processi di gestione delle risorse umane
  - 2.7. Modalità di miglioramento progressivo del sistema
- 3. Processo**
  - 3.1. Fasi e tempi
  - 3.2. Soggetti e responsabilità
  - 3.3. Modalità
- 4. Procedure di conciliazione**
- 5. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti**
- 6. Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio**

### Allegati

1. Scheda tipo di assegnazione e valutazione obiettivi
2. Elenco dei comportamenti organizzativi oggetto di valutazione
3. Questionario per la rilevazione del benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale

## – INTRODUZIONE E PRINCIPI DI RIFERIMENTO

Il presente documento rappresenta il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale dell'Università degli Studi di Trieste (*d'ora in poi denominato anche Sistema*), ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150.

L'applicazione del D.Lgs. 150/2009 comporta, per il contesto universitario in particolare, diversi nodi critici. Infatti la norma riguarda, in linea di principio, tutte le amministrazioni pubbliche, ma fa riferimento essenzialmente al personale contrattualizzato. Le università, però, sono caratterizzate da attività istituzionali (didattica e ricerca), svolte da personale in regime di diritto pubblico, e attività di supporto alle medesime (funzioni tecnico-amministrative), svolte da personale in regime di diritto privato. Inoltre, sono già presenti e attive norme speciali concernenti la programmazione e gli organismi di valutazione. Di questa specificità ha preso atto la Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT) ora Autorità nazionale Anticorruzione e per la Valutazione e la Trasparenza delle amministrazioni pubbliche (ANAC) che, con delibera n. 9 del 12 marzo 2010, si è pronunciata proprio in tema di applicabilità del D.Lgs. n. 150/2009 alle università, esprimendo l'avviso che:

- le università non siano tenute a istituire gli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV)
- vengano attribuite al Nucleo di valutazione, in raccordo con l'attività dell' Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR), le funzioni di cui all'art. 14 del D.Lgs. 150/2009, relative alle procedure di valutazione delle strutture e del personale
- le università siano destinatarie della nuova disciplina dettata dal D.Lgs. 150/2009 in materia di contrattazione collettiva e che, pertanto, siano chiamate a svolgere procedure di valutazione delle strutture e del personale al fine di promuovere, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale

Inoltre, la L. 30 dicembre 2010, n. 240, all'art. 2 punto r), ha ulteriormente specificato che il Sistema è lo strumento con cui le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale, nell'ottica del miglioramento della qualità dei servizi offerti e della crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito.

Sempre in materia di performance, il D.L. n. 69/2013 ha modificato l'art. 13, comma 12 del D.Lgs. n. 150/2009 e ha stabilito che il sistema di valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca, vigilati dal Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca, è svolto dall'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca (ANVUR) nel rispetto dei principi generali in tema di misurazione, valutazione e trasparenza della performance (art. 3, D.Lgs. n. 150/2009) e in conformità ai poteri di indirizzo dell'Autorità (art. 13, comma 5, D.Lgs. n. 150/2009).

## – DESCRIZIONE DEL SISTEMA

### – 2.1 Caratteristiche dell'organizzazione

L'Università degli Studi di Trieste nasce dalla "Scuola Superiore di Commercio", creata nel 1877, quando lo sviluppo mercantile della città rese evidenti le esigenze formative nel campo del commercio e nella navigazione.

Con il passaggio all'Italia, a seguito del primo conflitto mondiale, Trieste iniziò a sviluppare le proprie istituzioni di studi superiori e universitari: il regio decreto 8 agosto 1924, n. 1338 sancì la trasformazione della Scuola, nel frattempo già diventata "Istituto", in "Università degli Studi economici e commerciali". Nel 1938, con l'istituzione della Facoltà di Giurisprudenza, l'Ateneo triestino assurgeva a vero e proprio Studium Generale.

La progressiva crescita dell'Ateneo ha portato a una presenza diffusa sul territorio: negli anni '80 e '90 vengono inaugurate le sedi di Gorizia, Pordenone e Portogruaro.

La scelta di svolgere le attività didattiche e di ricerca non solo nella città di Trieste ma anche in altri poli universitari, favorendo gli studenti residenti in loco, intende valorizzare le specifiche vocazioni territoriali, realizzando corsi di laurea e programmi di ricerca e innovazione che rispondono alle esigenze delle imprese e delle istituzioni locali.

L'Ateneo ha concluso la fase di transizione al modello ordinamentale previsto dalla L. 240/2010 e dal nuovo Statuto, con particolare riferimento all'assetto dei servizi amministrativi di supporto alle funzioni di didattica e ricerca ed all'allineamento della normativa regolamentare alle previsioni legislative e statutarie.

L'attuale articolazione organizzativa dell'Ateneo, in linea generale, prevede strutture adibite allo svolgimento delle funzioni relative alla ricerca scientifica e alle attività didattiche (Dipartimenti) e strutture di servizio. Ad esse sono collegate le forme di autonomia riconosciuta dalle norme vigenti, dallo Statuto e dai regolamenti di Ateneo.

Le strutture dipartimentali sono articolate in centri di responsabilità dotati di autonomia gestionale, per lo svolgimento delle funzioni relative alla ricerca scientifica, alle attività didattiche e formative ed alle attività di trasferimento della conoscenza.

Le strutture di servizio, articolate in centri di responsabilità, sono deputate alla gestione dei servizi amministrativi e tecnici di utilità generale e sono riunite nell'Amministrazione centrale e nei Dipartimenti.

Alla data del 31 dicembre 2014 l'Università degli Studi di Trieste si compone di:

## Personale di ruolo

### Docenti

Ruolo	Numero	Femmine	Maschi	Età media
Assistenti universitari	1		1	64
Professori Associati	260	80	180	55
Professori Ordinari	165	33	132	60
Ricercatori Universitari	235	99	136	50
<b>Totale</b>	<b>661</b>	<b>212</b>	<b>449</b>	<b>54</b>

### Tecnici amministrativi

Cat./sesso	Amministrazione centrale	Dipartimenti	Totale	Età media	Anzianità media di servizio	Titolo di studio (più frequente)
<b>B</b>	<b>52</b>	<b>18</b>	<b>70</b>	<b>53</b>	<b>23</b>	Licenza media inferiore
femmine	22	12	34	52	21	
maschi	30	6	36	54	25	
<b>C</b>	<b>266</b>	<b>162</b>	<b>428</b>	<b>48</b>	<b>17</b>	Licenza media superiore
femmine	171	93	264	47	18	
maschi	95	69	164	48	17	
<b>D</b>	<b>102</b>	<b>67</b>	<b>169</b>	<b>51</b>	<b>23</b>	Laurea vecchio ordinamento
femmine	65	41	106	51	23	
maschi	37	26	63	51	23	
<b>EP</b>	<b>17</b>	<b>10</b>	<b>27</b>	<b>53</b>	<b>22</b>	Laurea vecchio ordinamento
femmine	9	2	11	51	22	
maschi	8	8	16	54	23	
<b>Totale</b>	<b>437</b>	<b>257</b>	<b>694</b>			

### Dirigenti

	Numero	Femmine	Maschi	Età media	Titolo di studio (più frequente)
<b>Direttore Generale</b>	1	1	0	51	Laurea vecchio ordinamento

### Collaboratori esperti linguistici

	Numero	Femmine	Maschi	Età media	Anzianità media di servizio
<b>Collaboratori esperti linguistici</b>	34	26	8	53	20

<b>Risorse finanziarie</b> <i>(dati relativi al bilancio di esercizio unico di Ateneo 2013)</i>	
Fondo di Finanziamento ordinario (FFO)	92.118.556,00
Entrate da Regione Friuli Venezia Giulia	9.946.127,52
Entrate contributive	19.276.163,55
<b>Strutture</b> <i>(dati aggiornati al 31.12.2013)</i>	
Dipartimenti	10
Centri interdipartimentali di ricerca	8
Biblioteche	18
Posti di lettura	1.781
Aule	255
Postazioni PC e terminali destinati al pubblico	185
<b>Patrimonio librario</b> <i>(dati aggiornati al 31.12.2013)</i>	
Volumi	1.787.452
Abbonamenti correnti a periodici cartacei	2.880
Periodici elettronici	13.000
<b>Didattica</b>	
<b>Offerta formativa</b> <i>(dati relativi all'a.a. 2013/2014 )</i>	
Corsi di Laurea triennale	31
Corsi di Laurea magistrale	31
Corsi di Laurea specialistica / magistrale a ciclo unico	5
<b>Offerta formativa post lauream</b> <i>(dati relativi all'a.a. 2013/2014)</i>	
Scuole di specializzazione	26
Corsi di perfezionamento	2
Master di I livello	7
Master di II livello	8
Dottorati di ricerca	10
<b>Studenti iscritti</b> <i>(dati relativi all'a.a. 2013/2014 fonte Esse3 - aggiornamento 21.8.2014)</i>	
Studenti iscritti	18.154
<b>Internazionalizzazione</b> <i>(dati relativi all'a.a. 2012/2013)</i>	
Studenti in uscita - programma LLP (Erasmus Studio + Placement)	392
Studenti in uscita - altri programmi internazionali	23
Studenti in entrata - programma LLP (Erasmus Studio + Placement)	266
Studenti in entrata - altri programmi internazionali	26
<b>Ricerca</b> <i>(dati aggiornati al 31.12.2013)</i>	
Assegnisti di ricerca	184
Dottorandi di ricerca	400
Brevetti attivi	100
Imprese spin-off attive	18

## – 2.2 Metodologia per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa

L'Ateneo osserva gli adempimenti in materia di misurazione e valutazione della performance organizzativa previsti dalla normativa e dalle delibere della Autorità nazionale anticorruzione e per la Valutazione e la Trasparenza delle amministrazioni pubbliche (già CiVIT), riconoscendo, nei processi e documenti di programmazione realizzati, la declinazione degli adempimenti programmati richiesti dal D.Lgs. n. 150/2009, nell'ambito dell'autonomia normativa, organizzativa, finanziaria e contabile, didattica e scientifica riconosciuta alle Università.

Ai sensi dell'art. 8 del D.Lgs 150/2009, la misurazione della performance organizzativa si pone molteplici finalità:

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

La peculiarità della natura delle università, quali amministrazioni funzionali, dev'essere considerata anche in rapporto all'esercizio della funzione di misurazione dei risultati, intesi quale *outcome* dell'intera organizzazione, che fornisce servizi complessi quali la ricerca e la didattica.

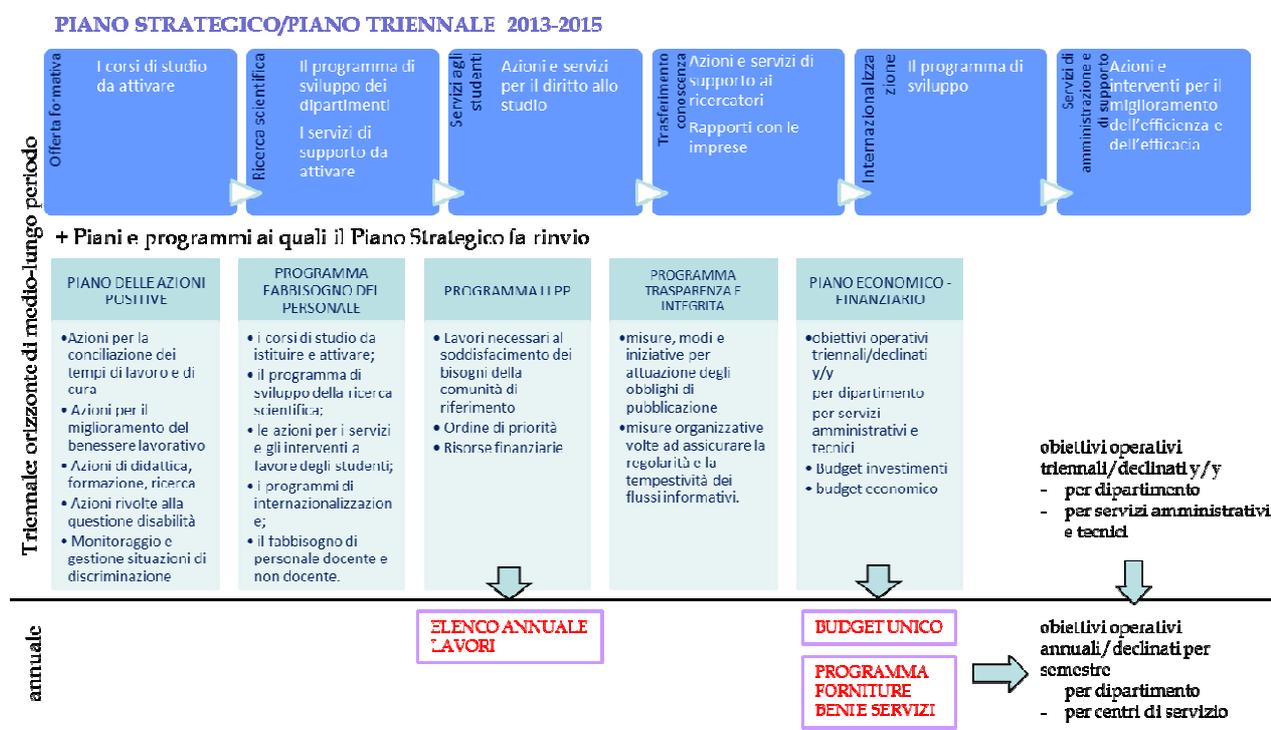
In termini di analisi del processo e integrazione tra i vari soggetti coinvolti in esso, si deve tener conto della particolare varietà del panorama legislativo in materia, considerando le disposizioni normative susseguitesi negli anni e tuttora vigenti, quali la L. n. 370/1999, che ha disposto l'adozione di un sistema di valutazione interno, la L. n. 43/2005, relativa alla programmazione e valutazione delle Università, la L. n. 240/2010 che le ha complessivamente riformate, comprese le procedure di valutazione delle attività didattiche e di ricerca, il D. Lgs. n. 19/2012, che disciplina i contenuti della relazione annuale dei Nuclei di valutazione.

Il sistema di programmazione strategica dell'Ateneo, che si pone alla base della pianificazione delle attività e della loro conseguente misurazione e valutazione, è disciplinato, oltre che dalla normativa nazionale, dallo Statuto di Ateneo e dal Regolamento di Ateneo per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità.

A livello di macro-programmazione, i documenti generali che l'Ateneo adotta al fine di portare a compimento il processo di pianificazione strategica pluriennale sono:

- Piano strategico di Ateneo
- Programmazione triennale (art. 1-ter comma 1 del decreto legge 31 gennaio 2005 n. 7)
- Programmazione del fabbisogno di personale
- Budget economico e degli investimenti unico di Ateneo
- Programma triennale ed elenco annuale dei lavori pubblici
- Piano della performance

Un quadro di insieme è rappresentato nella figura che segue:



In particolare, il Piano strategico definisce *mission, vision* e valori dell'Ateneo, declinando, nell'ambito di un arco di tempo utile di medio periodo, gli obiettivi di programmazione nonché le strategie e azioni per il conseguimento degli stessi, in coerenza con le linee di indirizzo definite dal Ministero competente.

Con cadenza annuale e in correlazione al budget economico e degli investimenti, che definisce le risorse finanziarie da dedicare a ciascuna area di attività, gli obiettivi individuati nel Piano strategico e nei Piani e programmi previsti dalla legge ovvero ai quali il Piano Strategico stesso rinvia vengono declinati in ambiti più specifici, viene così sviluppato un piano di obiettivi operativi formalizzato nel Piano della performance.

Il Piano della performance definisce quindi gli obiettivi organizzativi per le strutture di massima dimensione dell'ente, la cui responsabilità è affidata a figure dirigenziali. Gli obiettivi operativi individuati nel Piano della performance costituiscono poi la base di riferimento per l'assegnazione degli obiettivi alle persone.

Per ogni obiettivo operativo vengono individuati uno o più indicatori e il relativo target, utile a misurare l'effettivo raggiungimento dell'obiettivo stesso in termini quantitativi/qualitativi o di avanzamento.

Il sistema di valutazione prevede una fase di monitoraggio intermedio degli obiettivi stabiliti in fase di pianificazione, finalizzata a misurarne lo stato di avanzamento, che viene attuata attraverso la verifica dei valori degli indicatori con le strutture organizzative preposte al raggiungimento degli obiettivi medesimi. Se necessario, in questa fase saranno apportate le opportune correzioni al fine di migliorare il processo nella sua interezza ed attivare un meccanismo di feedback che consenta a tutti i soggetti coinvolti di apprendere strada facendo a migliorare le proprie capacità di programmazione e gestione dei processi e più in generale di autoregolarsi, contribuendo ad innescare una susseguente evoluzione di inesorabile miglioramento di tutto il Ciclo.

Infine, al termine del periodo di riferimento, si procede alla verifica finale e complessiva dei risultati raggiunti delineando in tali termini il ciclo di gestione della performance, quale processo logico di declinazione dei contenuti del Piano strategico in obiettivi operativi, correlata organizzazione dell'azione amministrativa e costante monitoraggio, valutazione e riprogettazione della stessa.

Dal punto di vista della metodologia adottata per la misurazione e valutazione della performance organizzativa, la diversa natura delle attività oggetto di valutazione impone l'esigenza di integrazione delle relative informazioni e rendicontazioni, al fine di fornire una visione sistemica dell'attività valutativa dell'Ateneo e delle sue risultanze tenendo presente che tale attività è demandata ad una pluralità di soggetti, sia interni che esterni (MIUR, ANVUR, CVR, ..) quali sottoinsiemi da ricomprendere in una logica unitaria e di sistema.

Tra i diversi ambiti di rilevazione, tra loro correlati, è possibile distinguerne alcuni, che rappresentano la necessaria integrazione del sistema di indicatori individuato nel Piano della performance.

Gli obiettivi della programmazione individuati nel Piano strategico sono declinati in azioni e linee di intervento e corredati da specifici indicatori e target, ritenuti congrui alla misurazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo, la cui valutazione spetta al MIUR.

Inoltre, l'Ateneo implementa con cadenza annuale la rilevazione e il monitoraggio di una serie di indicatori, di seguito riportati, ritenuti utili al fine di valutare gli ambiti relativi alla didattica, alla ricerca ed al trasferimento tecnologico.

### **Indicatori e parametri per il monitoraggio delle attività formative**

1. Numero medio annuo CFU/studente
2. Percentuale di iscritti al II anno con X CFU
3. Numero di CFU studenti iscritti al corso di studio da 2 anni/studenti iscritti
4. Tasso di laurea (percentuale di laureati all'interno della durata normale del corso di studio di I e II livello)
5. Tasso di abbandono dei corsi di laurea
6. Quota di studenti lavoratori
7. Quota studenti fuori corso (studenti iscritti al corso per un numero di anni superiore alla durata normale del corso di studio)
8. Quota studenti inattivi
9. Tempo medio per il conseguimento del titolo
10. Esiti occupazionali
11. Rapporto docenti/studenti per aree formative omogenee (Tabella 2, allegato C, DM 17/2010)
12. Percentuale di corsi di studio con test in ingresso

13. Rapporto tra numero di CFU acquisiti estero/studenti iscritti
14. Rapporto studenti in mobilità internazionale per più di tre mesi/studenti iscritti
15. Rapporto studenti con più di 15 CFU acquisiti all'estero/studenti iscritti
16. Docenti in mobilità internazionale (mesi/uomo in entrata e in uscita)
17. Corsi di dottorato internazionali
18. Studenti iscritti con titolo per l'accesso non italiano/studenti iscritti
19. Fondi di ateneo (non Erasmus) per la mobilità internazionale
20. Corsi e insegnamenti in lingua veicolare
21. Rapporto tra studenti provenienti da altro Ateneo/studenti laureati presso l'Ateneo iscritti ai corsi di laurea magistrali (in alternativa a punto 17)
22. Questionari degli studenti
23. Risultati del processo di Assicurazione di Qualità

#### **Indicatori e parametri per il monitoraggio della ricerca e delle attività di terza missione**

1. Percentuale dei docenti che non hanno pubblicato negli ultimi 5 anni (inattivi)
2. Produzione scientifica per area degli ultimi 10 anni/docenti di ateneo
3. Numero di premi nazionali e internazionali
4. Attività di divulgazione scientifica e culturale
5. Fellow (o equivalenti) di società scientifiche
6. Rapporto numero di progetti in bandi competitivi/docenti dell'ateneo negli ultimi 10 anni
7. Percentuale di prodotti negli ultimi 5 anni con coautori internazionali

A questi si aggiungeranno altri indicatori (di servizio e di risultato) sempre in correlazione alle aree di misurazione ritenute prioritarie ai fini della performance organizzativa dei servizi amministrativi e tecnici di supporto, i quali opportunamente integrati in un "cruscotto" parametri di natura economico-finanziaria, potranno essere complessivamente utili all'analisi ed al monitoraggio dei costi e dei ricavi. Fondamentale sarà in questa prospettiva lo sviluppo della contabilità analitica. Tra gli indicatori di natura economico finanziaria da individuare i principali dovranno fare riferimento ai seguenti elementi:

1. Costi standard studenti
2. Monitoraggio dei proventi dell'attività di conto terzi
3. Monitoraggio dei progetti ricerca
4. Spesa per il personale
5. Quota di indebitamento dell'ente
6. Costi contabilizzati

Il processo complessivo di misurazione dei risultati, quale conseguenza della pianificazione strategica, sintetizza quindi sia gli esiti delle diverse valutazioni esterne che interessano l'Ateneo, sia dei meccanismi di valutazione interna.

## – 2.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale

La misurazione e valutazione delle prestazioni e dei risultati, lungi dall'essere un mero adempimento delle disposizioni normative e contrattuali, è da considerarsi, in primis, come occasione di sviluppo e valorizzazione del personale stesso, tramite la stima del contributo positivo fornito dai collaboratori all'organizzazione.

L'attuale sistema di misurazione della performance individuale tiene conto di quanto indicato nelle delibere CiVIT 104/2010 e 114/2010 e del contesto normativo di riferimento già specificato. In particolare, oltre a quanto previsto nel D.Lgs. 150/2009 e 141/2011 rispetto all'introduzione di sistemi gestionali efficaci in riferimento all'attribuzione di incentivi economici e progressioni di carriera, la valutazione della performance individuale risponde anche alle specifiche prescrizioni contenute nel CCNL di comparto vigente del personale dirigenziale e di quello non dirigenziale.

Il D.Lgs. 150/2009 identifica i ruoli oggetto del processo di valutazione e prevede i seguenti ambiti di misurazione della performance individuale:

#### *Dirigenti*

- a. la performance relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità
- b. gli specifici obiettivi individuali
- c. la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, le competenze professionali e manageriali dimostrate
- d. la capacità di differenziare i giudizi relativi alla performance dei propri collaboratori

#### *Personale non dirigente*

- a. il raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali
- b. la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi

La definizione di un sistema di misurazione delle performance individuali non può prescindere da un'analisi del sistema delle risorse umane cui si rivolge, al fine di individuare per ogni macro-categoria di riferimento gli strumenti opportuni di analisi e valutazione.

### – 2.3.1 Direttore generale

Ai sensi dello Statuto di Ateneo, il Direttore generale, in ottemperanza ai principi di efficacia, efficienza, economicità, semplificazione, trasparenza e merito, nonché di pari opportunità, è responsabile della complessiva gestione e organizzazione delle attività e dei servizi dell'Ateneo, delle risorse professionali amministrative e tecniche, strumentali e finanziarie e dei risultati raggiunti, in correlazione alle linee di indirizzo strategico formulate dal Consiglio di amministrazione, nonché della legittimità degli atti e provvedimenti posti in essere.

Al fine di corrispondere a quanto disposto dal D.Lgs. n. 150/2009, la procedura di valutazione del Direttore generale prevede da un lato l'analisi del grado di conseguimento degli obiettivi assegnati e, dall'altro, la verifica della qualità del contributo assicurato alla performance generale dell'organizzazione.

Gli obiettivi assegnati al Direttore generale vengono definiti dal Consiglio di amministrazione su proposta del Rettore e formalizzati nel Piano della performance.

La verifica dei risultati del Direttore generale avviene in coerenza con i tempi e le metodologie utilizzate per la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati al personale.

Per quanto attiene alla valutazione della qualità del contributo assicurato alla performance dell'organizzazione, il Direttore generale è tenuto a darne conto in una relazione che illustri complessivamente i risultati di gestione ottenuti.

Il D.Lgs. n. 150/2009 prevede, all'art. 14, co. 3, lett. e), che l'Organismo indipendente di valutazione (leggasi, Nucleo di valutazione), proponga, sulla base del Sistema di misurazione e valutazione della performance, all'organo di indirizzo politico-amministrativo la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi. Ai sensi, inoltre del decreto interministeriale 23/5/2001, pubblicato nella G.U. del 15/9/2001 n. 215, "ai Direttori amministrativi compete una retribuzione legata ai risultati conseguiti pari al 20% del trattamento economico complessivo".

La valutazione annuale dei risultati ottenuti dal Direttore generale viene approvata dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Nucleo di Valutazione.

L'indennità di risultato è corrisposta al Direttore generale, al termine del ciclo di gestione della performance, in misura correlata al grado complessivo di raggiungimento dei risultati.

L'attribuzione del compenso viene deliberata dal Consiglio di amministrazione.

### – 2.3.2. Dirigenti e personale tecnico-amministrativo

Nello spirito della funzione "valutazione", quale strumento di gestione delle risorse umane, l'Ateneo realizza il processo di valutazione ai fini delle seguenti finalità "individuali":

- Motivare i collaboratori attraverso il riconoscimento dei loro meriti
- Fornire ai collaboratori indicazioni per migliorare la prestazione e sviluppare il potenziale
- Rafforzare la relazione responsabile-collaboratore
- Sviluppare informazioni circostanziate con effetti sul sistema premiale

Nondimeno, il processo valutativo persegue anche delle finalità "organizzative":

- Capire e diagnosticare i problemi organizzativi
- Supportare il processo decisionale e strategico
- Migliorare le prestazioni complessive e la qualità dei servizi offerti
- Favorire il coinvolgimento dei responsabili nei processi decisionali
- Valorizzare ed accrescere le competenze professionali del personale
- Aumentare la soddisfazione dei detentori di interesse

Per garantire modalità uniformi e complessivamente coerenti con le finalità del sistema, il metodo prevede che le attese di prestazione e le valutazioni conseguenti debbano essere espresse sulla base di due piani distinti ma complementari:

A) il grado di raggiungimento di obiettivi predeterminati

B) l'osservazione dei comportamenti organizzativi

L'utilizzo combinato di obiettivi e competenze organizzative permette una valutazione maggiormente organica delle prestazioni. Il piano degli obiettivi, infatti, presuppone una selezione delle attese di risultato ritenute più significative che non può, evidentemente, contemplare tutte le aree di attività del dipendente. Il piano delle competenze organizzative permette una valutazione più completa valorizzando alcuni contributi rilevanti in termini organizzativi, collegati ai risultati individuali e dell'organizzazione.

In generale, gli obiettivi:

- rappresentano i risultati attesi dalla prestazione del dipendente nel periodo di riferimento;
- sono riferiti sia alla normale attività che a eventuali progetti di natura straordinaria, comunque espressivi di un reale miglioramento atteso;
- sono opportunamente selezionati;
- sono in grado di rappresentare nell'insieme gli aspetti più qualificanti della prestazione;
- sono condivisi ad inizio periodo con il valutato/i valutati;
- devono essere al tempo stesso "sfidanti" e realistici;
- devono essere definiti in modo chiaro e sintetico;
- sono associati a parametri quantitativi e/o qualitativi di verifica definiti ad inizio periodo idonei a determinare a consuntivo il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo.

In particolare, nel Sistema del nostro Ateneo, gli obiettivi possono essere:

- **collettivi**, al cui raggiungimento è chiamata a contribuire una pluralità di soggetti
- **individuali** il cui raggiungimento è affidato a singole responsabilità

Gli obiettivi vengono definiti e assegnati tenuto conto dei singoli profili di autonomia e responsabilità in coerenza con le finalità individuate dal processo di pianificazione strategica dell'Ateneo e con la programmazione operativa.

I comportamenti organizzativi sono le caratteristiche individuali del dipendente estrinsecate nell'attività lavorativa, quali capacità, conoscenze e motivazioni, che, nello svolgimento di detta attività, caratterizzano in maniera decisiva il raggiungimento degli obiettivi e l'espletamento dei compiti assegnati.

Di seguito vengono specificate gli ambiti di valutazione associati ai diversi ruoli e la determinazione dei relativi pesi:

<b>RUOLO</b>		<b>PESO</b>		<b>PESO</b>
<b>Dirigenti</b>	Obiettivi collettivi	70%	Comportamenti	30%
	Obiettivi individuali			
<b>Posizioni organizzative complesse</b>	Obiettivi collettivi	60%	Comportamenti	40%
	Obiettivi individuali			
<b>Posizioni organizzative</b>	Obiettivi collettivi	50%	Comportamenti	50%
	Obiettivi individuali			
<b>EP</b>	Obiettivi collettivi	60%	Comportamenti	40%
<b>D</b>	Obiettivi collettivi	50%	Comportamenti	50%
<b>C</b>	Obiettivi collettivi	40%	Comportamenti	60%
<b>B</b>	Obiettivi collettivi	30%	Comportamenti	70%

## – *Le fasi del processo di valutazione*

Il processo di valutazione degli obiettivi e delle competenze si svolge attraverso le seguenti fasi:

### **A. Assegnazione degli obiettivi**

Per quanto riguarda i Dirigenti, spetta al Direttore generale, nell'ambito dei compiti a lui attribuiti dalla vigente normativa di Ateneo, conferire gli obiettivi ai Dirigenti in coerenza con le finalità individuate dal processo di pianificazione strategica dell'Ateneo e con la programmazione operativa.

Per quanto riguarda il personale tecnico amministrativo, la procedura prevede che il responsabile convochi ciascun dipendente e, sulla base degli obiettivi operativi individuati nel Piano della performance, assegni gli obiettivi che caratterizzeranno la valutazione del dipendente nel periodo di riferimento.

L'assegnazione degli obiettivi viene formalizzata mediante la compilazione di apposita scheda (*allegato 1*).

Pur essendo gli obiettivi assegnati dal responsabile, il processo di illustrazione, comprensione e possibilmente condivisione degli stessi costituisce il fondamento per realizzare correttamente il processo di valutazione.

Nel corso del medesimo colloquio il responsabile illustra in generale i comportamenti organizzativi oggetto di valutazione.

### **B. Colloquio di valutazione intermedia**

Il responsabile effettua un colloquio durante il quale illustra lo stato di avanzamento degli obiettivi, con la possibilità di un contraddittorio diretto con i valutati.

La valutazione intermedia consiste nella verifica dei parametri a metà del periodo di valutazione e il valutatore si limita a rilevare qualitativamente lo stato di avanzamento degli obiettivi programmati ((=) in linea; (-) in difetto rispetto a quanto previsto; (+) al di sopra di quanto previsto).

Nella stessa occasione il responsabile fa il punto sull'andamento e sugli eventuali scostamenti rispetto al profilo di competenza atteso e concorda con il valutato eventuali azioni per migliorarlo.

### **C. Valutazione finale**

A fine periodo, effettuate le opportune verifiche del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, i valutatori assegnano i conseguenti valori agli obiettivi e valutano i comportamenti organizzativi, secondo le modalità descritte nei successivi paragrafi.

Per i Dirigenti la valutazione dei risultati raggiunti spetta al Direttore generale, secondo quanto previsto dal vigente Statuto di Ateneo.

La capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi, viene considerata specifico fattore di prestazione esclusivamente dei Dirigenti. Qualora non sia presente una significativa differenziazione delle valutazioni espresse, il dirigente è tenuto a darne opportuna motivazione; compete al Direttore generale stabilire se la non differenziazione delle valutazioni sia da attribuire a una effettiva mancanza di capacità di giudizio del dirigente, nel qual caso il punteggio complessivo raggiunto dal medesimo nella misurazione della propria performance individuale subisce una riduzione la cui determinazione è oggetto di accordo integrativo.

Al termine della fase di valutazione, i valutatori organizzano colloqui di condivisione dell'esito della valutazione espressa.

Entro 10 giorni il dipendente può esprimere le proprie osservazioni; entro i successivi 10 giorni il responsabile è tenuto a formulare le eventuali controdeduzioni e consolidare la valutazione espressa.

Per quanto riguarda la correlazione tra gli esiti della valutazione e l'incentivazione economica del personale, per i Dirigenti, in coerenza con quanto disposto dal CCNL dirigenziale per il quadriennio 2006-2009, è prevista una quota di retribuzione annuale del dirigente, denominata "indennità di risultato", che varia sulla base del diverso grado di raggiungimento degli obiettivi e sul livello di capacità manageriale dimostrata nella realizzazione degli stessi. I criteri di determinazione di tale indennità sono oggetto di accordo integrativo.

Per il personale tecnico-amministrativo gli importi, i tempi e le modalità di liquidazione delle indennità spettanti sono definiti in sede di contrattazione integrativa di Ateneo.

#### – *La valutazione degli obiettivi*

La valutazione degli obiettivi richiede una formulazione a priori degli stessi e la contestuale identificazione di parametri ed indicatori idonei a determinare a consuntivo il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo (risultato).

E' connaturato al concetto di obiettivo quello di rischio (non certezza del conseguimento). L'obiettivo rappresenta quindi un risultato atteso che può essere o non essere conseguito nel periodo, in ragione dell'apporto e della professionalità espressa dai dipendenti.

Gli obiettivi assegnati vengono pesati avendo riguardo al tipo di attività che viene svolta in prevalenza dalla persona interessata e considerando il grado di rilevanza di ciascun obiettivo rispetto agli altri.

La valutazione finale comporta l'assegnazione per ogni obiettivo dei seguenti punteggi:

PUNTEGGIO	SCALA DI VALUTAZIONE
<b>1,1</b>	Al di sopra delle attese
<b>1</b>	In linea con le attese
<b>0,8</b>	Parzialmente raggiunto (l'attività è qualitativamente rilevante ma il target non rispettato)
<b>0,6</b>	Parzialmente raggiunto (obiettivo non raggiunto per cause esterne da motivare)
<b>0</b>	Obiettivo non raggiunto

Il grado di raggiungimento globale degli obiettivi (RG) è dato dalla somma dei punteggi riferiti ai singoli obiettivi rapportati al peso attribuito a ciascuno di essi:

$$RG = (\text{peso obiettivo } 1 \times \text{punteggio obiettivo } 1) + (\text{peso obiettivo } 2 \times \text{punteggio obiettivo } 2) + (\text{peso obiettivo } n \times \text{punteggio obiettivo } n)$$

#### – *La valutazione dei comportamenti organizzativi*

La valutazione dei comportamenti organizzativi si basa su liste di comportamenti attesi in funzione del raggiungimento degli obiettivi (dotati di adeguata descrizione). Le liste dei comportamenti organizzativi oggetto di valutazione per ciascun ruolo sono descritte in allegato 2.

I comportamenti organizzativi sono valutati con una scala da 0 (indicatore non valutabile) a 5 corrispondente ai seguenti livelli di prestazione:

- 1 = comportamento sporadico, non in linea con le attese
- 2 = comportamento abbastanza frequente
- 3 = comportamento frequente in situazioni abituali
- 4 = comportamento consolidato e ricorrente anche in situazioni non abituali
- 5 = comportamento espresso in modo da generare emulazione

La valutazione complessiva dei comportamenti organizzativi è data dalla somma dei punteggi attribuiti ad ogni voce valutata.

All'esito del processo, il punteggio complessivamente conseguito in ciascun ambito di valutazione (obiettivi e comportamenti) deve essere ponderato in ragione del peso assegnato alle due componenti.

## – 2.4 Modalità di garanzia della trasparenza del sistema e della sua applicazione

Il Sistema viene pubblicato nell'apposita sezione del sito web di Ateneo, denominata "Amministrazione trasparente", unitamente ai dati relativi all'ammontare complessivo dei premi stanziati collegati alla performance, all'ammontare dei premi effettivamente distribuiti, nonché all'analisi del grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità, in ottemperanza a quanto previsto dall'art. articolo 11, comma 8, lettera d) del D.Lgs. 150/2009.

Sempre sul sito web di Ateneo sono pubblicati tutti i documenti disponibili ai fini della rendicontazione dei risultati raggiunti dalla performance organizzativa.

## – 2.5 Modalità di realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale

L'art.14, comma 5 del D.lgs. n.150/2009 prevede che l'Organismo Indipendente di Valutazione della performance, sulla base di appositi modelli forniti dalla CiVIT-A.NA.C, curi annualmente la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale, e ne riferisca alla predetta Commissione.

Il Nucleo di valutazione ha adattato all'Ateneo il modello di questionario messo a disposizione dalla CiVIT-A.NA.C e ha valutato che la modalità più efficace ed efficiente per realizzare l'indagine sia quella on-line, coinvolgendo tutto il personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato e determinato.

Attualmente è in corso di svolgimento la prima sperimentazione dell'indagine; a regime, l'indagine verrà svolta con cadenza annuale, in tempo utile per l'utilizzo dei risultati ai fini della Relazione sulla performance (*art. 10, comma 1, lett. B) del decreto 150/2009*), come previsto dalla delibera CiVIT n. 5 del 2012. Al termine della rilevazione, l'Ateneo dovrà comunque inserire i risultati dell'indagine nel portale del Dipartimento della Funzione Pubblica.

L'indagine comprende tre rilevazioni diverse: benessere organizzativo, grado di condivisione del sistema di valutazione e valutazione del proprio superiore gerarchico.

Per "benessere organizzativo" si intende lo stato di salute di un'organizzazione in riferimento alla qualità della vita, al grado di benessere fisico, psicologico e sociale della comunità lavorativa, finalizzato al

miglioramento qualitativo e quantitativo dei propri risultati. L'indagine sul benessere organizzativo, in particolare, mira alla rilevazione e all'analisi degli scostamenti dagli standard normativi, organizzativi e sociali dell'ente, nonché della percezione da parte dei dipendenti del rispetto di detti standard.

Per "grado di condivisione del sistema di valutazione" si intende la misura della condivisione, da parte del personale dipendente, del sistema di misurazione e valutazione della performance approvato ed implementato nella propria organizzazione di riferimento.

Per "valutazione del superiore gerarchico" si intende la rilevazione della percezione del dipendente rispetto allo svolgimento, da parte del superiore gerarchico, delle funzioni direttive finalizzate alla gestione del personale e al miglioramento della performance.

L'indagine, secondo quanto previsto dall'art. 14, comma 5, del decreto 150/2009, ha le seguenti finalità:

- conoscere le opinioni dei dipendenti su tutte le dimensioni che determinano la qualità della vita e delle relazioni nei luoghi di lavoro, nonché individuare le leve per la valorizzazione delle risorse umane;
- conoscere il grado di condivisione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- conoscere la percezione che il dipendente ha del modo di operare del proprio superiore gerarchico.

L'indagine viene condotta rispettando i seguenti principi:

- Anonimato della rilevazione;
- Trasparenza dei risultati;
- Utilizzo del questionario standardizzato proposto dalla CiVIT-A.NA.C , strutturato in ambiti di indagine, ognuno dei quali prende in considerazione alcuni degli aspetti più rappresentativi della specifica indagine, adattato dal Nucleo di Valutazione (vedi allegato 3).
- Questionario CAWI (Computer Assisted Web Interviewing), predisposto con l'applicativo sviluppato dalla Divisione ISI, compilabile on-line nella finestra di compilazione collegandosi via web con credenziali (solo per evitare doppie compilazioni e compilazioni da esterni);
- Indagine totale, l'invito alla compilazione sarà inviato via mail a tutto il personale tecnico-amministrativo a tempo determinato e determinato.

Il Nucleo di valutazione ha deciso di modificare il testo di alcuni item per adattarli al contesto dell'Ateneo di Trieste e renderli più chiari. Ha, inoltre, aggiunto una sezione con le informazioni sulla struttura di appartenenza per poter elaborare i dati con riferimento alla macrostruttura di appartenenza (Amministrazione Centrale versus Dipartimenti). Inoltre, il Nucleo ha ritenuto opportuno inserire una domanda sulla titolarità di incarichi di responsabilità, per poter correttamente interpretare le risposte fornite nella sezione "Questionario sul grado di condivisione degli obiettivi e del sistema di valutazione".

La scala di misurazione adottata per consentire la comparabilità dei risultati è la scala Likert, scelta sulla base delle seguenti motivazioni:

- tale scala consente, al pari delle altre, la misurazione degli atteggiamenti e/o delle percezioni dei dipendenti rispetto agli ambiti di indagine;
- è una scala facilmente applicabile e, quindi, utilizzabile per qualunque modalità di distribuzione del questionario che l'amministrazione deciderà di utilizzare;

- l'ampiezza delle alternative rende tale scala più flessibile rispetto a quelle che prevedono soltanto una risposta dicotomica e, quindi, fornisce maggiori informazioni e dati da elaborare.

Il formato delle singole domande della scala Likert è rappresentato da una serie di affermazioni per ognuna delle quali l'intervistato deve rispondere se e in che misura è d'accordo. Generalmente le alternative di risposta sono cinque, da "molto d'accordo" a "fortemente contrario", consentendo anche di poter esprimere una posizione di "incertezza".

Nella scelta operata dalla CIVIT-A.NA.C, invece, si è optato per l'utilizzo di un numero di risposte pari (6 punti), con esclusione, quindi, di un elemento centrale, al fine di favorire la polarizzazione delle risposte.

A ciascuna opzione di risposta è assegnato a priori un numero crescente che consentirà di determinare il punteggio.

## – 2.6 Modalità di collegamento del processo di valutazione della performance ai processi di gestione delle risorse umane

Il sistema di valutazione prevede tra le sue finalità principali il miglioramento e sviluppo della prestazione e l'incentivazione in termini retributivi.

La valutazione dei risultati viene espressa annualmente quale verifica espressamente richiesta dalla normativa vigente al fine di erogare la retribuzione o indennità di risultato spettante ai dipendenti titolari di incarico di responsabilità e, più in generale, per procedere all'erogazione di premi e incentivi previsti a vario titolo per il personale dirigente e non dirigente.

Gli esiti del processo di valutazione individuale confluiscono nella Relazione sulla performance, ai sensi di quanto previsto dall'art. 10 del D.Lgs. 150/2009.

I principali istituti a cui associare gli esiti del processo di valutazione della prestazione, sia individuale che organizzativa, oltre all'erogazione della premialità, possono essere così individuati:

- Affinamento del sistema di programmazione e pianificazione
- Affinamento progressivo del sistema di valutazione
- Adeguamento del regolamento di organizzazione
- Adeguamento del sistema degli incarichi
- Linee di azione per il miglioramento del benessere organizzativo
- Linee di azione per la definizione del piano di azioni positive
- Implementazione del piano trasparenza e anticorruzione
- Reclutamento e progressioni di carriera del personale
- Implementazione del piano di formazione

## – 2.7 Modalità di miglioramento progressivo del sistema

Al fine di favorire la diffusione di una "cultura della valutazione", sono previste iniziative di formazione e sensibilizzazione, che verranno mantenute a regime sulla base delle specifiche esigenze.

In aggiunta alle indagini sul benessere organizzativo e sul grado di condivisione del Sistema da parte dei dirigenti e del personale, le principali azioni di miglioramento di cui si valuterà l'implementazione a breve termine riguardano:

- rispetto alla performance organizzativa, la definizione di obiettivi con relativi indicatori e target elaborati per le attività di servizio, quindi in un’ottica di miglioramento costante della prestazione correlata alle esigenze dei portatori di interesse
- l’implementazione di un legame organico tra il ciclo della performance e la programmazione triennale dell’Ateneo, favorendo l’integrazione tra obiettivi assegnati alle strutture deputate allo svolgimento di attività di didattica e ricerca e obiettivi assegnati alle strutture amministrative e tecniche dedicate al supporto a tali funzioni
- la progettazione di un sistema di controllo di gestione al fine di avviare una contabilizzazione dei costi per i processi e i servizi dell’Ateneo

## – PROCESSO

### – 3.1 Fasi e tempi

Le fasi del Sistema devono essere inquadrare all’intero del ciclo di gestione della performance, così come delineato dall’art. 4, comma 2 del D.Lgs. 150/2009.

Lo schema seguente evidenzia la sequenza delle azioni previste, una volta a regime l’intero Sistema, tra le diverse fasi del ciclo della performance:

#### **SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**



La fase iniziale del processo coincide con la definizione degli obiettivi che l’Ateneo si prefigge di raggiungere. Per misurarne l’attuazione, si devono individuare le risorse assegnate e associare indicatori con l’esplicitazione dei relativi target, ossia il valore atteso che indica il raggiungimento dell’obiettivo. I risultati di tali fasi sono illustrati nella stesura del Piano della performance. Durante l’anno è previsto un momento di analisi intermedia per comprendere lo stato di avanzamento dei programmi che sottendono la realizzazione degli obiettivi, valutando la possibilità di introdurre azioni correttive nel caso in cui, la presenza di fattori non previsti, ostacoli il raggiungimento dell’obiettivo. A consuntivo, misurando gli indicatori selezionati, si valuta il raggiungimento degli obiettivi e collegandosi ai sistemi di valutazione viene associato il contributo personale al raggiungimento della performance complessiva, con la corresponsione degli incentivi legati ad esse.

Gli esiti del processo vengono condivisi con gli organi di governo e con i vertici dell’Amministrazione, al fine di supportare i processi di programmazione e controllo strategico, nonché con i competenti organi esterni, i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi.

Fasi	Soggetti coinvolti	Tempistica
<b>Pianificazione strategica di Ateneo</b>	Organi di vertice ( Rettore, CdA e Senato accademico)	Entro fine anno precedente, parallelamente alla fase di predisposizione e approvazione del budget di gestione
<b>Definizione degli obiettivi (con assegnazione di risorse, indicatori e target) e del Budget unico di Ateneo</b>	Direttore generale Dirigenti Responsabili di struttura	Entro fine anno precedente, parallelamente alla fase di redazione del budget di gestione
<b>Adozione del Piano della performance</b>	Consiglio di amministrazione	Gennaio
<b>Assegnazione degli obiettivi alle persone</b>	Direttore generale Dirigenti Responsabili di struttura	Febbraio
<b>Fase di monitoraggio intermedio ed eventuale assestamento del Piano della performance e del Budget</b>	Direttore generale Dirigenti Responsabili di struttura	Settembre/Ottobre
<b>Fase di rendicontazione dei risultati (riferiti all'anno precedente)</b>	Direttore generale Dirigenti Responsabili di struttura	Febbraio/Aprile
<b>Relazione annuale sul funzionamento complessivo del Sistema</b>	Nucleo di Valutazione	Marzo
<b>Relazione del Rettore (riferita all'anno precedente)</b>	Consiglio di amministrazione	Aprile
<b>Bilancio di esercizio (riferito all'anno precedente)</b>	Consiglio di amministrazione	Aprile
<b>Adozione della Relazione sulla performance (riferita all'anno precedente)</b>	Consiglio di amministrazione	Giugno
<b>Validazione della Relazione sulla performance (riferita all'anno precedente)</b>	Nucleo di valutazione	Settembre

### – 3.2 Soggetti e responsabilità

Dati i riferimenti normativi e le caratteristiche del Sistema i soggetti coinvolti sono numerosi.

In termini generali, il D.Lgs. 150/2009 prevede espressamente che i soggetti coinvolti a vario titolo nel processo di misurazione e valutazione della performance siano:

- la Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche
- l'Organo di indirizzo politico-amministrativo dell'Ateneo
- il Nucleo di Valutazione
- il Direttore generale e i Dirigenti

Tra questi, in particolare, Il Nucleo di valutazione, rivestendo il ruolo di OIV, è chiamato a garantire la correttezza del processo di misurazione e valutazione annuale della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso e a presentare una proposta di valutazione dei dirigenti di vertice.

Il Nucleo, tra gli altri compiti, svolge funzioni di monitoraggio del funzionamento del Sistema complessivo della valutazione, della trasparenza ed integrità, elaborando una relazione annuale sullo stato dello stesso, valida la “Relazione sulla performance” di cui all’articolo 10 del D.Lgs 150/2009, garantisce la correttezza dei processi di misurazione, valutazione e premialità, secondo le linee guida dettate in materia dalla CiViT ai sensi degli articoli 7, comma 3, e 13, comma 6, lett. b), d) ed e) del decreto legislativo n. 150/2009, la cui corretta applicazione è rimessa alla sua vigilanza e responsabilità.

Il Consiglio di amministrazione, inoltre, adotta il Sistema di misurazione e valutazione della performance, verifica il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici e approva i diversi documenti a supporto del ciclo di gestione della performance.

Il Direttore generale è responsabile della gestione della procedura di valutazione degli obiettivi assegnati alle aree dirigenziali: definisce gli obiettivi e i relativi indicatori per la valutazione.

I Dirigenti e i responsabili di struttura, che partecipano alla definizione degli obiettivi di propria pertinenza e dei connessi indicatori e target, sono responsabili della loro attuazione e partecipano al processo di valutazione del personale a loro assegnato, come di seguito specificato.

Tutto il personale è responsabile dell’attuazione degli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza.

<b>VALUTATORI</b>	<b>VALUTATI</b>
<b>Consiglio di amministrazione (su proposta del Nucleo di Valutazione)</b>	Direttore generale
<b>Direttore generale</b>	Dirigenti Responsabili di unità di 1° livello Responsabili di unità di 2° livello (in assenza del Dirigente)
	Personale direttamente afferente alla Direzione generale
<b>Direttori di Dipartimento (proposta e validazione proposte)</b>	Personale afferente
<b>Responsabili di unità di 2° livello (proposta e validazione proposte)</b>	Personale afferente
<b>Responsabili di unità di 3° livello (proposta)</b>	Personale afferente

In caso di cessazione dal servizio del valutatore, la valutazione viene espressa dal successore.

### – 3.4 Modalità

La valutazione della performance organizzativa si basa sull’utilizzo di dati e/o informazioni di natura quantitativa e qualitativa. Tali dati provengono sia da sistemi informativi interni, sia da banche dati esterne, ovvero sono forniti direttamente dagli uffici competenti ove non ancora disponibili nei sistemi informatizzati.

La valutazione della prestazione individuale si basa sull’utilizzo di procedure informatiche attraverso le quali è possibile per il valutatore e il valutato espletare le varie azioni necessarie.

Per quanto riguarda la valutazione dei comportamenti organizzativi in particolare, il modulo UGOV – valutazione offre diverse funzioni di reportistica integrata; tra queste si segnala la possibilità per il valutatore di confrontare i giudizi espressi nei confronti del personale valutato, al fine di agevolare la differenziazione, nonché di visualizzare anche le valutazioni già espresse in passato.

## – Procedure di conciliazione ai fini della verifica della correttezza valutativa

Alla luce di quanto precisato dalla delibera n. 104/2010 della CiVIT in merito alle procedure di conciliazione, intese come le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito della processo di valutazione della performance, la disciplina prevista deve ispirarsi ai principi della celerità, della efficacia, della efficienza e della economicità.

Nell'eventualità che sorga un conflitto a seguito della valutazione della performance individuale, viene prevista una fase preliminare di conciliazione:

- l'eventuale contestazione della valutazione da parte del soggetto interessato, deve essere comunicata con nota scritta al Direttore generale entro 15 giorni dalla comunicazione ufficiale dei risultati della valutazione
- il Direttore generale istruisce il problema convocando eventualmente una apposita Commissione che ha facoltà di esprimere parere sul caso in esame
- il parere della Commissione viene trasmesso al valutatore, il quale ha tempo 15gg per perfezionare il giudizio definitivo
- la Commissione, a rotazione annuale, è costituita da due rappresentanti dei Direttori dei Dipartimenti e da due Responsabili di Unità di 1° o 2° livello.

Resta salva la facoltà del dipendente di attivare le procedure di conciliazione dell'istituto di cui all'art. 410 cpc, così come novellato dalla recente Legge 183/2010, in materia di risoluzione delle controversie di lavoro (Collegato al lavoro).

## – Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance, che si caratterizza per la sua trasversalità, deve necessariamente trovare una connessione non solo metodologica ma anche operativa con gli altri sistemi di programmazione e controllo già esistenti nell'Ateneo, ovvero:

- Controllo strategico correlato a indicatori di risultato e impatto
- Controllo di gestione correlato a indicatori di efficienza ed efficacia
- Sistema di controllo interno di regolarità amministrativo-contabile, tra cui l'audit interno che produce report e certificazioni dell'attività
- le indagini di *customer satisfaction*, al fine di potenziare i rapporti con i propri detentori d'interesse.

## – Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

Il D.Lgs. 150/2009 prevede che nel Sistema vengano individuate le modalità di raccordo e di integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio (art. 7).

Il raccordo tra il sistema di misurazione e valutazione e i documenti di programmazione finanziaria avviene durante la fase di predisposizione del budget unico di Ateneo, allineata con la fase di definizione degli obiettivi delle aree dirigenziali. E' questo il momento in cui vengono fissati gli obiettivi operativi per l'anno successivo, in coerenza con le risorse disponibili. In questo modo, le scelte e le decisioni strategiche dell'Ateneo sono realisticamente connesse con le linee d'azione e con le risorse finanziarie messe a disposizione per la loro realizzazione.

A tal fine, considerata anche la tempistica triennale del Sistema, è opportuno che le fasi di definizione delle linee strategiche dell'Ateneo e delle correlate azioni programmatiche (sia dal punto di vista economico finanziario che delle performance organizzative) siano rese tra loro coerenti e allineate. In questo modo, le scelte e le decisioni strategiche dell'Ateneo sono realisticamente connesse con le linee d'azione e con le risorse finanziarie messe a disposizione per la loro realizzazione. Resta inteso che, nel rispetto del ciclo di gestione della performance, devono essere previsti dei momenti di verifica *in itinere* della gestione per attivare eventuali interventi correttivi.

## ALLEGATO 1

### SCHEDA TIPO DI ASSEGNAZIONE E VALUTAZIONE OBIETTIVI

	peso gruppo	peso obiettivo	n° ob.	OBIETTIVO OPERATIVO	RISULTATO ATTESO	INDICATORI	TARGET 2015	TARGET 2016	TARGET 2017	valutazione intermedia	valore effettivo indicatore	valutazione finale
<b>OBIETTIVI</b>												
obiettivi collettivi A				obiettivo collettivo a								
				obiettivo collettivo b								
				obiettivo collettivo n								
obiettivi individuali B				obiettivo individuale a								
				obiettivo individuale b								
				obiettivo individuale n								
<b><u>VALUTAZIONE INTERMEDIA</u></b> COMMENTI SULLO STATO DI AVANZAMENTO												
PROPOSTE DI REVISIONE DEGLI OBIETTIVI O DEI TARGET												

VALUTAZIONE FINALE

COMMENTI SUI RISULTATI REALIZZATI

INDICAZIONE DELLA DOCUMENTAZIONE A SUPPORTO DEI RISULTATI E DEI VALORI TARGET

CRITICITA' RISCONTRATE NELLA REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI (PARZIALMENTE E NON RAGGIUNTI)

## ALLEGATO 2

### Comportamenti organizzativi oggetto di valutazione

Dirigenti (tot. 29)
<b>COMPETENZE MANAGERIALI</b>
<i>Gestione riunioni e public speaking</i>
RIUN0001 E' in grado di elaborare e di tenere presentazioni complesse ed articolate in presenza di uditorio qualificato
RIUN0002 Gestisce correttamente le riunioni di lavoro (gestisce ordine del giorno, gestione dei tempi, coinvolgimento dei partecipanti, focalizzazione delle conclusioni)
<i>Programmazione e controllo</i>
PROG00002 Elabora e gestisce un piano di lavoro per sé e per la propria struttura, verifica lo stato di avanzamento ed apporta tempestivamente eventuali correttivi.
<i>Supervisione dei collaboratori</i>
SUPE00001 Assegna i compiti, valuta i carichi di lavoro e definisce gli standard qualitativi in modo chiaro e trasparente.
SUPE00002 Verifica e controlla periodicamente le prestazioni dei collaboratori esprimendo feedback positivi e negativi.
SUPE00003 Gestisce le problematiche delle e tra le persone con le quali lavora favorendo la collaborazione.
SUPE00004 Supporta i collaboratori nei momenti di difficoltà, pur tenendo conto delle esigenze organizzative
<i>Sviluppo dei collaboratori</i>
SVIL00001 Delega sistematicamente e riconosce autonomia ai propri collaboratori, responsabilizzandoli sulla buona riuscita delle attività.
SVIL00002 Stimola e prende in considerazione le proposte e i suggerimenti da parte dei collaboratori
SVIL00003 Utilizza le situazioni quotidiane e gli strumenti a disposizione (aggiornamento, affiancamento, riunioni, ecc.) per favorire la crescita professionale dei collaboratori.
SVIL00004 Ascolta e orienta le aspettative professionali dei collaboratori, tenendo conto delle esigenze e delle opportunità organizzative
<b>COMPETENZE REALIZZATIVE</b>
<i>Orientamento al cliente</i>
CLIE00001 Esprime un costante impegno per la soddisfazione delle richieste dei clienti esterni ed interni
CLIE00002 Migliora costantemente i processi con l'obiettivo di soddisfare le richieste dei clienti interni ed esterni.
CLIE00003 Attiva strumenti e programmi per misurare la soddisfazione dei clienti interni ed esterni
<i>Orientamento al risultato</i>
RISU00001 Contribuisce agli obiettivi comuni da raggiungere ricorrendo alla propria esperienza e autonomia operativa.
RISU00003 E' in grado di assumere decisioni anche in situazioni di incertezza, assumendosene la responsabilità.
<i>Problem solving</i>
PRSO00001 E' in grado di definire con precisione i problemi e le situazioni, identificandone le cause o le dinamiche principali
PRSO00002 Di fronte ai problemi che si presentano, elabora proposte realistiche, fattibili e coerenti con gli obiettivi.

<b>COMPETENZE TRASVERSALI</b>
<i>Allineamento con l'organizzazione</i>
ALLI00002 Si pone come punto di riferimento per i colleghi attraverso l'esempio e la competenza professionale
ALLI00003 Trasmette con il proprio comportamento gli orientamenti ed una corretta immagine dell'Amministrazione
<i>Attenzione alle relazioni</i>
RELA00003 Instaura e mantiene un clima positivo con gli interlocutori, anche in situazioni critiche
RELA00004 Instaura e mantiene reti di relazioni interne ed esterne, veicolando un'immagine positiva dell'Amministrazione.
<i>Collaborazione</i>
COLL00002 Si assume le proprie responsabilità anche in caso di errore e riconosce il contributo dei colleghi al lavoro svolto.
COLL00003 Interagisce positivamente con i colleghi di altri Servizi, favorendo soluzioni condivise.
<i>Negoziare e persuasione</i>
NEPE00001 Costruisce il consenso intorno agli obiettivi da raggiungere ed alle proprie proposte
NEPE00002 Negozia individuando soluzioni che soddisfino tutte le parti coinvolte
<i>Orientamento al miglioramento e all'innovazione</i>
INNO00001 Mantiene aggiornate e migliora le proprie competenze utilizzando tutti gli strumenti a disposizione (aggiornamento, formazione, studio personale, ecc.).
INNO00002 Propone soluzioni innovative attraverso lo studio di realtà esterne e di esperienze acquisite.
INNO00003 Valuta criticamente le esperienze presenti e passate, a favore di soluzioni originali e innovative ai problemi
<b>RESPONEP - Responsabile EP (tot. 16)</b>
<b>COMPETENZE MANAGERIALI</b>
<i>Programmazione e controllo</i>
PROG00002 Elabora e gestisce un piano di lavoro per sé e per la propria struttura, verifica lo stato di avanzamento ed apporta tempestivamente eventuali correttivi.
<i>Supervisione dei collaboratori</i>
SUPE00001 Assegna i compiti, valuta i carichi di lavoro e definisce gli standard qualitativi in modo chiaro e trasparente.
SUPE00002 Verifica e controlla periodicamente le prestazioni dei collaboratori esprimendo feedback positivi e negativi.
SUPE00003 Gestisce le problematiche delle e tra le persone con le quali lavora favorendo la collaborazione.
<i>Sviluppo dei collaboratori</i>
SVIL00001 Delega sistematicamente e riconosce autonomia ai propri collaboratori, responsabilizzandoli sulla buona riuscita delle attività.
SVIL00003 Utilizza le situazioni quotidiane e gli strumenti a disposizione (aggiornamento, affiancamento, riunioni, ecc.) per favorire la crescita professionale dei collaboratori.
<b>COMPETENZE REALIZZATIVE</b>
<i>Orientamento al cliente</i>
CLIE00002 Migliora costantemente i processi con l'obiettivo di soddisfare le richieste dei clienti interni ed esterni.
<i>Orientamento al risultato</i>
RISU00001 Contribuisce agli obiettivi comuni da raggiungere ricorrendo alla propria esperienza e autonomia operativa.
RISU00003 E' in grado di assumere decisioni anche in situazioni di incertezza, assumendosene la responsabilità.
<i>Problem solving</i>
PRSO00002 Di fronte ai problemi che si presentano, elabora proposte realistiche, fattibili e coerenti con gli obiettivi.

<b>COMPETENZE TRASVERSALI</b>
<i>Attenzione alle relazioni</i>
RELA00004 Instaura e mantiene reti di relazioni interne ed esterne, veicolando un'immagine positiva dell'Amministrazione.
<i>Collaborazione</i>
COLL00002 Si assume le proprie responsabilità anche in caso di errore e riconosce il contributo dei colleghi al lavoro svolto.
COLL00003 Interagisce positivamente con i colleghi di altri Servizi, favorendo soluzioni condivise.
<i>Orientamento al miglioramento e all'innovazione</i>
INNO00001 Mantiene aggiornate e migliora le proprie competenze utilizzando tutti gli strumenti a disposizione (aggiornamento, formazione, studio personale, ecc.).
INNO00002 Propone soluzioni innovative attraverso lo studio di realtà esterne e di esperienze acquisite.
INNO00003 Valuta criticamente le esperienze presenti e passate, a favore di soluzioni originali e innovative ai problemi.
<b>PROFESEP - Professional EP (tot. 12)</b>
<b>COMPETENZE MANAGERIALI</b>
<i>Programmazione e controllo</i>
PROG00001 Gestisce il proprio tempo e organizza il proprio lavoro, ed eventualmente dei collaboratori, in base alle priorità.
<b>COMPETENZE REALIZZATIVE</b>
<i>Orientamento al cliente</i>
CLIE00001 Esprime un costante impegno per la soddisfazione delle richieste dei clienti interni ed esterni.
<i>Orientamento al risultato</i>
RISU00001 Contribuisce agli obiettivi comuni da raggiungere ricorrendo alla propria esperienza e autonomia operativa.
RISU00002 Persegue costantemente obiettivi o attività assegnate anche in presenza di ostacoli o difficoltà.
<i>Problem solving</i>
PRSO00001 E' in grado di definire con precisione i problemi e le situazioni, identificandone le cause o le dinamiche principali.
PRSO00002 Di fronte ai problemi che si presentano, elabora proposte realistiche, fattibili e coerenti con gli obiettivi.
<b>COMPETENZE TRASVERSALI</b>
<i>Attenzione alle relazioni</i>
RELA00004 Instaura e mantiene reti di relazioni interne ed esterne, veicolando un'immagine positiva dell'Amministrazione.
<i>Collaborazione</i>
COLL00002 Si assume le proprie responsabilità anche in caso di errore e riconosce il contributo dei colleghi al lavoro svolto.
COLL00003 Interagisce positivamente con i colleghi di altri Servizi, favorendo soluzioni condivise.
<i>Orientamento al miglioramento e all'innovazione</i>
INNO00001 Mantiene aggiornate e migliora le proprie competenze utilizzando tutti gli strumenti a disposizione (aggiornamento, formazione, studio personale, ecc.).
INNO00002 Propone soluzioni innovative attraverso lo studio di realtà esterne e di esperienze acquisite.
INNO00003 Valuta criticamente le esperienze presenti e passate, a favore di soluzioni originali e innovative ai problemi.
<b>RESPOND - Responsabile D (tot. 14)</b>
<b>COMPETENZE MANAGERIALI</b>
<i>Programmazione e controllo</i>

PROG00002	Elabora e gestisce un piano di lavoro per sé e per la propria struttura, verifica lo stato di avanzamento ed apporta tempestivamente eventuali correttivi.
	<i>Supervisione dei collaboratori</i>
SUPE00001	Assegna i compiti, valuta i carichi di lavoro e definisce gli standard qualitativi in modo chiaro e trasparente.
SUPE00002	Verifica e controlla periodicamente le prestazioni dei collaboratori esprimendo feedback positivi e negativi.
SUPE00003	Gestisce le problematiche delle e tra le persone con le quali lavora favorendo la collaborazione.
	<i>Sviluppo dei collaboratori</i>
SVIL00001	Delega sistematicamente e riconosce autonomia ai propri collaboratori, responsabilizzandoli sulla buona riuscita delle attività.
	<b>COMPETENZE REALIZZATIVE</b>
	<i>Orientamento al cliente</i>
CLIE00002	Migliora costantemente i processi con l'obiettivo di soddisfare le richieste dei clienti interni ed esterni.
	<i>Orientamento al risultato</i>
RISU00001	Contribuisce agli obiettivi comuni da raggiungere ricorrendo alla propria esperienza e autonomia operativa.
RISU00003	E' in grado di assumere decisioni anche in situazioni di incertezza, assumendosene la responsabilità.
	<i>Problem solving</i>
PRSO00002	Di fronte ai problemi che si presentano, elabora proposte realistiche, fattibili e coerenti con gli obiettivi.
	<b>COMPETENZE TRASVERSALI</b>
	<i>Attenzione alle relazioni</i>
RELA00004	Instaura e mantiene reti di relazioni interne ed esterne, veicolando un'immagine positiva dell'Amministrazione.
	<i>Collaborazione</i>
COLL00002	Si assume le proprie responsabilità anche in caso di errore e riconosce il contributo dei colleghi al lavoro svolto.
COLL00003	Interagisce positivamente con i colleghi di altri Servizi, favorendo soluzioni condivise.
	<i>Orientamento al miglioramento e all'innovazione</i>
INNO00001	Mantiene aggiornate e migliora le proprie competenze utilizzando tutti gli strumenti a disposizione (aggiornamento, formazione, studio personale, ecc.).
INNO00002	Propone soluzioni innovative attraverso lo studio di realtà esterne e di esperienze acquisite.
	<b>PROFESD - Professional D (tot. 12)</b>
	<b>COMPETENZE MANAGERIALI</b>
	<i>Programmazione e controllo</i>
PROG00001	Gestisce il proprio tempo e organizza il proprio lavoro in base alle priorità.
	<b>COMPETENZE REALIZZATIVE</b>
	<i>Accuratezza</i>
ACCU00003	Svolge un lavoro accurato che non richiede modifiche sostanziali.
ACCU00004	Esegue il lavoro assegnato nei tempi stabiliti.
	<i>Orientamento al cliente</i>
CLIE00001	Esprime un costante impegno per la soddisfazione delle richieste dei clienti interni ed esterni.
	<i>Orientamento al risultato</i>
RISU00001	Contribuisce agli obiettivi comuni da raggiungere ricorrendo alla propria esperienza e autonomia operativa.
	<i>Problem solving</i>

PRSO00002 Di fronte ai problemi che si presentano, elabora proposte realistiche, fattibili e coerenti con gli obiettivi.

<b>COMPETENZE TRASVERSALI</b>
<i>Attenzione alle relazioni</i>
RELA00003 Instaura e mantiene un clima positivo con gli interlocutori, anche in situazioni critiche.
<i>Collaborazione</i>
COLL00002 Si assume le proprie responsabilità anche in caso di errore e riconosce il contributo dei colleghi al lavoro svolto.
COLL00003 Interagisce positivamente con i colleghi di altri Servizi, favorendo soluzioni condivise.
<i>Flessibilità</i>
FLEX00002 Se richiesto, prende in carico anche attività che non rientrano nei propri compiti.
<i>Orientamento al miglioramento e all'innovazione</i>
INNO00001 Mantiene aggiornate e migliora le proprie competenze utilizzando tutti gli strumenti a disposizione (aggiornamento, formazione, studio personale, ecc.).
INNO00004 Propone miglioramenti alle attività ed ai processi in cui è coinvolto.
<b>ADDETTO C - Addetto C (tot. 12)</b>
<b>COMPETENZE MANAGERIALI</b>
<i>Programmazione e controllo</i>
PROG00001 Gestisce il proprio tempo e organizza il proprio lavoro in base alle priorità.
<b>COMPETENZE REALIZZATIVE</b>
<i>Accuratezza</i>
ACCU00001 Applica correttamente le procedure e le disposizioni previste dal ruolo.
ACCU00003 Svolge un lavoro accurato che non richiede modifiche sostanziali.
ACCU00004 Esegue il lavoro assegnato nei tempi stabiliti.
ACCU00006 Svolge i compiti assegnati in autonomia (coinvolgendo il responsabile solamente in situazioni critiche).
<i>Problem solving</i>
PRSO00001 E' in grado di definire con precisione i problemi e le situazioni, identificandone le cause o le dinamiche principali.
<b>COMPETENZE TRASVERSALI</b>
<i>Allineamento con l'organizzazione</i>
ALLI00001 In situazioni di cambiamento si attiva con contributi personali operativi o di idee.
<i>Attenzione alle relazioni</i>
RELA00003 Instaura e mantiene un clima positivo con gli interlocutori, anche in situazioni critiche.
<i>Collaborazione</i>
COLL00001 Collabora sistematicamente con i colleghi condividendo informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune.
COLL00002 Si assume le proprie responsabilità anche in caso di errore e riconosce il contributo dei colleghi al lavoro svolto.
<i>Flessibilità</i>
FLEX00002 Se richiesto, prende in carico anche attività che non rientrano nei propri compiti.
<i>Orientamento al miglioramento e all'innovazione</i>
INNO00001 Mantiene aggiornate e migliora le proprie competenze utilizzando tutti gli strumenti a disposizione (aggiornamento, formazione, studio personale, ecc.).

<b>OPERATOREB - Operatore (B) (tot. 10)</b>
<b>COMPETENZE MANAGERIALI</b>
<i>Programmazione e controllo</i>
PROG00001 Gestisce il proprio tempo e organizza il proprio lavoro in base alle priorità
<b>COMPETENZE REALIZZATIVE</b>
<i>Accuratezza</i>
ACCU00001 Applica correttamente le procedure e le disposizioni previste dal ruolo
ACCU00002 Utilizza correttamente gli strumenti a disposizione.
ACCU00003 Svolge un lavoro accurato che non richiede modifiche sostanziali
ACCU00004 Esegue il lavoro assegnato nei tempi stabiliti
<b>COMPETENZE TRASVERSALI</b>
<i>Allineamento con l'organizzazione</i>
ALLI00001 In situazioni di cambiamento si attiva con contributi personali operativi o idee
<i>Attenzione alle relazioni</i>
RELA00003 Instaura e mantiene un clima positivo con gli interlocutori, anche in situazioni critiche
<i>Collaborazione</i>
COLL00001 Collabora sistematicamente con i colleghi condividendo informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune.
COLL00002 Si assume le proprie responsabilità anche in caso di errore e riconosce il contributo dei colleghi al lavoro svolto
<i>Flessibilità</i>
FLEX00002 Se richiesto, prende in carico anche attività che non rientrano nei propri compiti

## ALLEGATO 3

### QUESTIONARIO RILEVAZIONE BENESSERE ORGANIZZATIVO

La ringraziamo per aver scelto di partecipare a questa indagine sul benessere organizzativo, realizzata con la supervisione del Nucleo di Valutazione dell'Università di Trieste in ottemperanza all'art.14, comma 5 del D.lgs. n.150/2009. .

L'indagine è finalizzata a:

- rilevare le opinioni del personale rispetto all'organizzazione e all'ambiente di lavoro;
- identificare, di conseguenza, possibili azioni per il miglioramento delle condizioni generali di lavoro.

Questa indagine sul personale rappresenta un'importante opportunità per acquisire utili informazioni e contribuire al miglioramento delle politiche del personale del nostro Ateneo. Le chiediamo quindi di rispondere alle domande con la massima franchezza e attenzione.

**Le ricordiamo che la compilazione on-line del questionario è assolutamente anonima**, essendo strutturato in modo che le risposte da Lei fornite non siano riconducibili alla sua persona (*il numero di matricola richiesto come login serve unicamente per verificare l'appartenenza al personale dell'Ateneo ed evitare compilazioni multiple*).

**I dati raccolti saranno utilizzati esclusivamente in forma aggregata.**

Il tempo di compilazione è di circa dieci minuti

Nel rispondere Le chiediamo di fare **riferimento agli ultimi dodici mesi**

**NOTA BENE:** Quando nel questionario si fa riferimento al "responsabile", va inteso come **responsabile**

dell'Ufficio di afferenza (Ripartizione/Sezione/Divisione) per l'Amministrazione Centrale, come **Direttore di Dipartimento** se si riferisce ad un Dipartimento.

Nelle domande che seguono verrà richiesto di esprimere la Sua valutazione attraverso una scala, sempre identica, che impiega 6 classi in ordine crescente.

Per ogni domanda e/o affermazione esprima il Suo grado di valutazione in relazione a quanto è d'accordo con l'affermazione o a quanto la ritiene importante.

Se desidera, **potrà sempre scegliere di non esprimersi**, selezionando l'opzione "Preferisco non rispondere".

Per nulla 1	2	3	4	5	Del tutto 6	Preferisco non rispondere
Minimo grado importanza attribuito					Massimo grado di importanza attribuito	
In totale disaccordo con l'affermazione					In totale accordo con l'affermazione	

## 1. INFORMAZIONI SULLA STRUTTURA DI APPARTENENZA

Lavoro in un: (domanda obbligatoria)	
Ufficio dell'Amministrazione Centrale	
Dipartimento	
In particolare: (domanda obbligatoria con possibilità di indicare "Preferisco non rispondere")	
Direzione Generale (compresi uffici di staff)	
Divisione I - Affari istituzionali (AI)	
Divisione II - Risorse umane (RU)	
Divisione III - Gestione economico-finanziaria (GEF)	
Divisione IV - Edilizia e Tecnica (DET)	
Divisione V - Infrastrutture e Servizi Informativi (ISI)	
CENTRACON (comprese biblioteche e musei)	
Dipartimento (menu a tendina con scelta)	
Preferisco non rispondere	

## 2. QUESTIONARIO SUL BENESSERE ORGANIZZATIVO

### A – Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(domanda obbligatoria con possibilità di indicare "Preferisco non rispondere")</i>	Per nulla					Del tutto 6	Preferisco non rispondere
		1	2	3	4	5		
A.01	Il mio luogo di lavoro è sicuro (impianti elettrici, misure antincendio e di emergenza, ecc.)							
A.02	Ho ricevuto informazione e formazione appropriate sui rischi connessi alla mia attività lavorativa e sulle relative misure di prevenzione e							
A.03	Le caratteristiche del mio luogo di lavoro (spazi, postazioni di lavoro, luminosità, rumorosità, ecc.) sono soddisfacenti							
A.04	Ho subito atti di mobbing (demansionamento formale o di fatto, esclusione di autonomia decisionale, isolamento, estromissione dal flusso delle informazioni, ingiustificate disparità di trattamento, forme di controllo esasperato, ...)							
A.05	Sono soggetto/a a molestie sotto forma di parole o comportamenti idonei a ledere la mia dignità e a creare un clima negativo sul luogo di lavoro							
A.06	Sul mio luogo di lavoro è rispettato il divieto di fumare							
A.07	Ho la possibilità di prendere sufficienti pause							
A.08	Posso svolgere il mio lavoro con ritmi sostenibili							
A.09	Avverto situazioni di malessere o disturbi legati allo svolgimento del mio lavoro quotidiano (insofferenza, disinteresse, sensazione di inutilità, assenza di iniziativa, nervosismo, senso di depressione, insonnia, mal di testa, mal di stomaco, dolori muscolari o articolari,							

## B—Le discriminazioni

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(domanda obbligatoria con possibilità di indicare "Preferisco non rispondere")</i>	Per nulla					Del tutto 6	Preferisco non rispondere
		1	2	3	4	5		
B.01	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia appartenenza sindacale							

B.02	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione al mio orientamento politico							
B.03	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia religione							
B.04	La mia identità di genere costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro							
B.08	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione al mio orientamento sessuale							
B.05	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia etnia							
B.06	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia lingua							
B.07	La mia età costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro							
B.08	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia disabilità (se applicabile)							

### C - L'equità

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni?(domanda obbligatoria con possibilità di indicare "Preferisco non rispondere")	Per nulla					Del tutto 6	Preferisco non rispondere
		1	2	3	4	5		
C.01	Ritengo che vi sia equità nell'assegnazione del carico di lavoro							
C.02	Ritengo che vi sia equità nella distribuzione delle responsabilità							
C.03	Giudico equilibrato il rapporto tra l'impegno richiesto e la mia retribuzione							
C.04	Ritengo equilibrato il modo in cui la retribuzione viene differenziata in rapporto alla quantità e qualità del lavoro svolto							
C.05	Le decisioni che riguardano il lavoro sono prese dal mio responsabile (responsabile ufficio/direttore di dipartimento)							

### D - Carriera e sviluppo professionale

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni?(domanda obbligatoria con possibilità di indicare "Preferisco non rispondere")	Per nulla					Del tutto 6	Preferisco non rispondere
		1	2	3	4	5		
D.01	Nel mio ateneo il percorso di sviluppo professionale di ciascuno è ben delineato e							

D.02	Ritengo che nell'Ateneo vengano promosse politiche di sviluppo professionale legate al merito (indipendentemente dai vincoli derivanti dalla normativa nazionale)							
D.03	Il mio ateneo dà la possibilità di sviluppare capacità e attitudini degli individui in relazione ai requisiti richiesti dai diversi ruoli							
D.04	Il ruolo da me attualmente svolto è adeguato al mio profilo professionale							
D.05	Sono soddisfatto del mio percorso professionale all'interno dell'ateneo							

## E - Il mio lavoro

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(domanda obbligatoria con possibilità di indicare "Preferisco non rispondere")</i>	Per nulla					Del tutto 6	Preferisco non rispondere
		1	2	3	4	5		
E.01	So quello che ci si aspetta dal mio lavoro							
E.02	Ho le competenze necessarie per svolgere il mio lavoro							
E.03	Ho le risorse e gli strumenti necessari per svolgere il mio lavoro							
E.04	Ho un adeguato livello di autonomia nello svolgimento del mio lavoro							
E.05	Il mio lavoro mi dà un senso di realizzazione personale							

## F - I miei colleghi

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(domanda obbligatoria con possibilità di indicare "Preferisco non rispondere")</i>	Per nulla					Del tutto 6	Preferisco non rispondere
		1	2	3	4	5		
F.01	Mi sento parte di una squadra							
F.02	Mi rendo disponibile per aiutare i colleghi anche se non rientra nei miei compiti							
F.03	Sono stimato e trattato con rispetto dai colleghi							
F.04	Nel mio gruppo chi ha un'informazione la mette a disposizione di tutti							
F.05	L'organizzazione spinge a lavorare in gruppo e a collaborare							

## G - Il contesto del mio lavoro

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni?(domanda obbligatoria con possibilità di indicare "Preferisco non rispondere")	Per nulla					Del tutto 6	Preferisco non rispondere
		1	2	3	4	5		
G.01	Il mio ateneo investe sulle persone, anche attraverso un'adeguata attività di formazione							
G.02	Le regole di comportamento sono definite in modo chiaro							
G.03	I compiti e ruoli organizzativi sono ben definiti							
G.04	La circolazione delle informazioni all'interno dell'organizzazione è adeguata							
G.05	Il mio ateneo promuove azioni a favore della conciliazione dei tempi lavoro e dei tempi di vita							
G.06	Se potessi, cambierei struttura all'interno del mio Ateneo							

## H - Il senso di appartenenza

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni?(domanda obbligatoria con possibilità di indicare "Preferisco non rispondere")	Per nulla					Del tutto 6	Preferisco non rispondere
		1	2	3	4	5		
H.01	Sono orgoglioso quando dico a qualcuno che lavoro all'Università di Trieste							
H.02	Sono orgoglioso quando l'Università di Trieste raggiunge un buon risultato							
H.03	Mi dispiace se qualcuno parla male dell'Università di Trieste							
H.04	I valori e i comportamenti praticati nel mio ateneo sono coerenti con i miei valori personali							
H.05	Se potessi, cambierei ente							

## I - L'immagine dell'ateneo

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni?(domanda obbligatoria con possibilità di indicare "Preferisco non rispondere")	Per nulla					Del tutto 6	Preferisco non rispondere
		1	2	3	4	5		
I.01	La mia famiglia e le persone a me vicine pensano che l'Università di Trieste sia un ente importante per la collettività							

I.02	Gli utenti pensano che l'Università di Trieste sia un ente importante per loro e per la collettività							
I.03	La gente in generale pensa che l'Università di Trieste sia un ente importante per la collettività							

### Importanza degli ambiti di indagine

	Quanto considera importanti per la valutazione del benessere organizzativo i seguenti ambiti? <i>(domanda obbligatoria con possibilità di indicare "Preferisco non rispondere")</i>	Per nulla					Del tutto 6	Preferisco non rispondere
		1	2	3	4	5		
A	La sicurezza e la salute sul luogo di lavoro e lo stress lavoro correlato							
B	Le discriminazioni							
C	L'equità							
D	La carriera e lo sviluppo professionale							
E	Il mio lavoro							
F	I miei colleghi							
G	Il contesto del mio lavoro							
H	Il senso di appartenenza							
I	L'immagine dell'ateneo							

## 2 QUESTIONARIO GRADO DI CONDIVISIONE DEGLI OBIETTIVI E DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

Titolare di incarico di responsabilità: <i>(domanda obbligatoria)</i>	
Sì	
No	

### L - La mia organizzazione

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(domanda obbligatoria con possibilità di indicare "Preferisco non rispondere")</i>	Per nulla					Del tutto 6	Preferisco non rispondere
		1	2	3	4	5		
L.01	Conosco le strategie della mia							
L.02	Condivido gli obiettivi strategici della mia amministrazione							
L.03	Sono chiari i risultati ottenuti dalla mia amministrazione							
L.04	È chiaro il contributo del mio lavoro al raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione							

## M - Le mie performance

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(domanda obbligatoria con possibilità di indicare "Preferisco non rispondere")</i>	Per nulla					Del tutto 6	Preferisco non rispondere
		1	2	3	4	5		
M.01	Ritengo di essere valutato sulla base di elementi importanti del mio lavoro							
M.02	Sono chiari gli obiettivi e i risultati attesi dall'amministrazione con riguardo al mio lavoro							
M.03	Sono adeguatamente informato sulla valutazione del mio lavoro							
M.04	Sono adeguatamente informato su come migliorare i miei risultati							

## N - Il funzionamento del sistema

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(domanda obbligatoria con possibilità di indicare "Preferisco non rispondere")</i>	Per nulla					Del tutto 6	Preferisco non rispondere
		1	2	3	4	5		
N.01	Sono sufficientemente coinvolto nel definire gli obiettivi e i risultati attesi dal mio lavoro							
N.02	Sono adeguatamente tutelato se non sono d'accordo con il mio valutatore sulla valutazione della mia performance							
N.03	I risultati della valutazione mi aiutano veramente a migliorare la mia performance							
N.04	Il mio ateneo premia le persone capaci e che si impegnano							
N.05	Il sistema di misurazione e valutazione della performance è stato adeguatamente illustrato al personale							

## 3 QUESTIONARIO VALUTAZIONE DEL SUPERIORE GERARCHICO *(Responsabile di ufficio/Direttore di Dipartimento)*

### O - Il mio superiore e la mia crescita

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(domanda obbligatoria con possibilità di indicare "Preferisco non rispondere")</i>	Per nulla					Del tutto 6	Preferisco non rispondere
		1	2	3	4	5		
O.01	Mi aiuta a capire come posso raggiungere i miei obiettivi							
O.02	Riesce a motivarmi a dare il massimo nel mio lavoro							
O.03	È sensibile ai miei bisogni personali							
O.04	Riconosce quando svolgo bene il mio lavoro							

O.05	Mi ascolta ed è disponibile a prendere in considerazione le mie proposte							
------	--	--	--	--	--	--	--	--

### P - Il mio superiore e l'equità

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(domanda obbligatoria con possibilità di indicare "Preferisco non rispondere")</i>	Per nulla					Del tutto 6	Preferisco non rispondere
		1	2	3	4	5		
P.01	In base alla mia percezione, agisce con equità							
P.02	Secondo la percezione dei miei colleghi di lavoro, agisce con equità							
P.03	Gestisce efficacemente problemi, criticità e conflitti							
P.04	Stimo il mio superiore e lo considero una persona competente e di valore							

### 4 DATI ANAGRAFICI

Sono:	
Donna	Uomo

2	La mia età: <i>(domanda non obbligatoria)</i>	
	Fino a 30 anni	
	Dai 31 ai 40 anni	
	Dai 41 ai 50 anni	
	Dai 51 ai 60 anni	
	Oltre i 60 anni	

3	La mia anzianità di servizio: <i>(domanda non obbligatoria)</i>	
	Meno di 5 anni	
	Da 5 a 10 anni	
	Da 11 a 20 anni	
	Oltre i 20 anni	

4	La mia categoria: <i>(domanda non obbligatoria)</i>	
	Categoria B	
	Categoria C	
	Categoria D	
	Categoria EP	

## 5 OSSERVAZIONI E COMMENTI

**SULLA PROCEDURA DI RILEVAZIONE:**

--

**SUI CONTENUTI DEL QUESTIONARIO:**

--

**SU UNO O PIÙ AMBITI DI INDAGINE DEL QUESTIONARIO:**

--

**SU ALTRI ASPETTI:**

--