

UNIVERSITÀ DELLA CALABRIA



**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE  
DELLA PERFORMANCE**

Testo approvato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione  
**n.129/2015 del 13.7.2015**

Aggiornato con **D.R. n.1413 del 09.09.2015**

Aggiornato con delibera del Consiglio di Amministrazione  
**n.121/2016 del 19.9.2016**

Modificato su indicazioni del Nucleo di Valutazione – giusto verbale n.24/2016 e successivo incontro  
del 27-10-2016

Aggiornato con delibera del Consiglio di Amministrazione  
**n. 31 del 14.03.2017**

Espresso parere positivo da parte del Nucleo di Valutazione il 27.03.2018

Aggiornato con delibera del Consiglio di Amministrazione  
**n. 73 del 05.04.2018**

## Sommario

|   |    |
|---|----|
| 1. Premessa.....  | 4  |
| 2. Riferimenti normativi.....   | 5  |
| 2. Il contesto di riferimento .....   | 6  |
| 3. Il “ciclo di gestione della performance” .....   | 7  |
| 4. La programmazione sequenziale coordinata dell’Ateneo .....   | 8  |
| 4.1 La pianificazione strategica e il Piano Strategico .....  | 8  |
| 4.2 La Programmazione operativa e il Piano Integrato .....  | 8  |
| 4.3 Il processo di predisposizione del Piano Integrato.....   | 9  |
| 5. La misurazione e la valutazione delle performance .....  | 11 |
| 6. Relazione sulla Performance .....  | 12 |
| 7. I soggetti coinvolti nel ciclo di gestione della performance.....                                  | 13 |
| 8. Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance .....                                    | 16 |
| 8.1 La performance organizzativa .....  | 16 |
| 8.2 La misurazione della performance organizzativa.....   | 17 |
| 8.3 La Performance dei Dipartimenti e del Centro Residenziale.....                                    | 17 |
| 8.4 La Performance delle altre strutture organizzative di Ateneo (Amministrazione) .....              | 17 |
| 8.5 La performance individuale del PTA .....  | 17 |
| 8.6 Le procedure di conciliazione.....  | 18 |
| 9. L’Assegnazione degli obiettivi e la misurazione dei risultati .....                                | 19 |
| 10. Disciplina di particolari fattispecie.....  | 20 |
| 10.1 I soggetti valutatori .....  | 21 |
| 10.2 La valutazione del Direttore Generale.....   | 21 |
| 10.3 La valutazione dei risultati delle Strutture dipartimentali e Centro Residenziale.....           | 22 |
| 10.4 La valutazione dei Responsabili di struttura compresi i Dirigenti .....                          | 22 |
| 10.5 La valutazione del Personale Tecnico e Amministrativo (PTA).....                                 | 22 |
| 11. Il sistema premiante.....   | 23 |
| 11.1 Regole generali.....   | 23 |
| 11.2 Correlazione punteggio/retribuzione .....  | 24 |
| 12. Il monitoraggio semestrale .....  | 24 |
| 13. Il raccordo con il “sistema di qualità” .....   | 24 |
| 14. Il raccordo con il “sistema di bilancio” .....  | 24 |
| 15. Il raccordo con il “sistema di controllo di gestione” .....                                       | 25 |
| 16. Il raccordo con il “sistema della trasparenza” .....  | 25 |
| 17. Norme Finali e Transitorie .....  | 25 |
| 17.1 Modalità e tempi di applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance...25 |    |
| 18. GLOSSARIO.....  | 26 |

|   |    |
|---|----|
| 19. ALLEGATI .....  | 28 |
| 1. Allegato 1–Regole di dettaglio: fattori valutativi e pesatura.....             | 28 |
| 2. Allegato 2 capacità professionali e organizzative: elementi di dettaglio ..... | 30 |
| 3. Allegato 3 – Schede sintetiche di Valutazione.....                             | 32 |
| 4. Allegato 4- Scheda Assegnazione obiettivi.....                                 | 33 |
| 5. Allegato 5- Scheda Assegnazione obiettivi individuali .....                    | 34 |

## 1. Premessa

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (di seguito SMVP) è lo strumento, delineato negli artt. 7, 8 e 9 del D. Lgs. n. 150/2009, attraverso la quale le Pubbliche Amministrazioni alimentano il proprio ciclo di gestione della performance, pianificando e valutando annualmente la performance organizzativa e individuale, nella prospettiva della trasparenza verso gli stakeholder interni ed esterni.

Il SMVP dell'Università della Calabria è stato definito e si articola in accordo con il fondamentale riferimento quadro costituito dalla "visione della qualità" dell'Ateneo, così come viene descritta nel documento "Politica d'Ateneo per la Qualità".

Infatti, in relazione al "ciclo della performance", l'Università della Calabria:

- **promuove** la definizione e la condivisione di obiettivi ed azioni di valore nel definire la programmazione del sistema organizzativo dell'Ateneo;
- **attua** appropriate strategie per monitorare il livello di aderenza tra gli obiettivi definiti e i risultati conseguiti, predisponendo azioni adeguate all'eventuale revisione della programmazione in un'ottica di miglioramento continuo;
- **pianifica**, gestisce e controlla tutti i processi dell'Ateneo in base a fondamentali meccanismi che garantiscono l'assicurazione della qualità: chiare e definite responsabilità, risorse e strumenti appropriati, controllo costante e accurato;
- **valuta** i risultati conseguiti, riconoscendone il valore e attribuendone i relativi meriti.

Nel predisporre il SMVP, l'Ateneo attua la pervasiva diffusione della cultura della qualità, come strumento metodologico fondamentale per migliorare l'efficacia e l'efficienza dei processi e delle procedure che caratterizzano il proprio sistema organizzativo dell'Ateneo.

L'aggiornamento del SMVP, nasce da un gruppo di lavoro congiunto, nominato con D.R. 409 del 13.03.2018, tra diversi attori che a vario titolo sono coinvolti nei processi del ciclo di gestione della performance. L'ampia platea degli attori coinvolti riguarda: la Direzione Generale, l'Area Risorse Umane, il Presidio della Qualità, l'Ufficio di supporto al Nucleo di Valutazione, l'Ufficio delle Relazioni Sindacale e Contrattazione decentrata.

## 2. Riferimenti normativi

Il D.Lgs n. 150 del 2009, come modificato dal D. Lgs n. 74/2017, dispone che annualmente le amministrazioni pubbliche, attraverso l'attivazione del *ciclo della performance*, misurino e valutino le performance riferendosi ad unità di analisi differenti ma tra loro correlate: ateneo nel suo complesso, singole unità organizzative, singoli individui, processi e progetti.

La misurazione della “performance organizzativa” può essere riferita a tre diverse unità di analisi:

- (1) Ateneo nel suo complesso;
- (2) singole unità organizzative (Amministrazione, Dipartimenti e Centro Residenziale);
- (3) processi e progetti.

Le tre unità di analisi non sono alternative, in quanto consentono di cogliere insieme diversi di responsabilità, tra loro nidificati.

La misurazione delle “performance individuale” è riferita al singolo dipendente. La Performance Organizzativa incide sulla valutazione della performance individuale.

L'art. 9 del D.Lgs. n. 150/2009, come modificato dal D.Lgs. n. 74/2017, nella misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità, dispone che agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva.

Nel SMVP ogni amministrazione deve indicare quali saranno le unità di analisi alle quali verrà fatto riferimento in sede di misurazione e valutazione della performance organizzativa. Ai sensi del nuovo articolo 19 del D.Lgs. 150/2009 alla retribuzione della performance organizzativa deve essere destinata una quota delle risorse del fondo relativo al trattamento economico accessorio.

Gli artt. 7, 8 e 9 del D. Lgs n. 150/2009, definiscono il Sistema di misurazione e valutazione della performance come lo strumento attraverso il quale le Pubbliche Amministrazioni alimentano il proprio ciclo di gestione della performance, pianificando, misurando e valutando annualmente la performance organizzativa e individuale, nella prospettiva della trasparenza verso gli *stakeholder* interni ed esterni, del miglioramento della qualità dei servizi offerti e della crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito. Con il Decreto Legge n. 69 del 21 giugno 2013 (convertito con modificazioni con la L. 9 agosto 2013, n. 98) all'ANVUR è attribuito il ruolo di valutatore delle attività amministrative delle Università e degli Enti di ricerca, nel rispetto dei principi generali del D.lgs.150/2009. Rispetto al passato all'ANVUR compete non più solo la valutazione delle attività didattiche e di ricerca degli Atenei ma anche delle attività amministrative, pur nel rispetto delle linee generali di indirizzo fissate inizialmente dalla CIVIT (oggi Dipartimento Funzione Pubblica)<sup>1</sup>.

A luglio 2015 l'ANVUR emana le “*Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane*”, le quali introducono la necessità di una forte integrazione tra i documenti di gestione del ciclo della performance e gli altri documenti di programmazione previsti, in un unico documento denominato Piano Integrato. Il Piano Integrato si presenta così come un documento unico che sviluppa in chiave sistematica la pianificazione delle attività amministrative con riferimento alla performance, trasparenza e anticorruzione, tenendo conto della programmazione economico-finanziaria e della strategia relativa alle attività istituzionali.

Le modifiche al D. Lgs. n. 150/2009 del D. Lgs. 25 maggio 2017, n. 74, in vigore dal 22 giugno 2017, in attuazione dell'articolo 17, comma 1, lettera r), della Legge 7 agosto 2015, n. 124, attribuiscono in via definitiva all'ANVUR le funzioni di gestione e indirizzo del sistema nazionale di valutazione della performance del comparto,

---

<sup>1</sup> Con la trasformazione, a seguito dell'entrata in vigore della Legge n. 125/2013, della CIVIT in ANAC ai sensi dell'articolo 1 della Legge n. 190/2012, “Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione, le funzioni di monitoraggio del ciclo della performance sono state attribuite al Dipartimento della Funzione Pubblica, al cui indirizzo l'ANVUR è tenuta ad attenersi.

nel rispetto dei principi ivi contenuti (art.13, c.12 del D.lgs. 150/2009, come modificato dal D. Lgs. n. 74/2017). In particolare ANVUR dovrà tener conto degli indirizzi impartiti dal Dipartimento della Funzione Pubblica, titolare delle funzioni di promozione, indirizzo e coordinamento in materia di misurazione e valutazione della performance nella Pubblica Amministrazione, che predisporrà a tal fine linee guida, metodologie e strumenti (art. 13 c. 12 D.lgs.150/2009).

Alla base del ciclo di gestione della performance, previsto dal D. Lgs. 150/2009 e modificato dal D.Lgs. n. 74/2017, vi è il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, da modificare annualmente.

Il presente documento, di “natura regolamentare”, denominato appunto “*Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)*”, ha per oggetto la misurazione e valutazione della performance organizzativa (disciplinata all’art. 8 del D.lgs. 150/2009) e la misurazione e valutazione della performance individuale del Personale Tecnico e Amministrativo (art. 9, commi 1 e 2). Definisce, altresì, ai sensi dell’art. 7 del D. Lgs. n. 150/2009, fasi, tempi, modalità, soggetti e relative responsabilità del processo di misurazione e valutazione delle performance nonché il raccordo con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione economico-finanziaria e sistema della qualità.

Particolari obiettivi del SMVP sono:

- **elevare** la qualità dei servizi erogati;
- **migliorare** il collegamento tra mission, ciclo della performance e programmazione economico-finanziaria e di bilancio, ponendo in relazione le risorse con gli obiettivi ed individuando i vari soggetti coinvolti nella gestione del processo;
- **promuovere** un ciclo della performance “integrato” che comprenda la valutazione delle performance, gli standard di qualità dei servizi, la trasparenza e l’integrità, la prevenzione e il contrasto della corruzione.

## 2. Il contesto di riferimento

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance dell’Università della Calabria, approvato in prima applicazione dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 13 luglio 2015, è stato rivisto e aggiornato nel 2015, nel settembre/ottobre 2016 e quindi nel marzo 2017. Nel processo di revisione del Sistema sono state prese in esame le osservazioni contenute nel “Feedback ANVUR al Piano integrato annualità 2017” del 16/11/2017. Il documento di feedback al Piano Integrato 2017, evidenziando alcuni punti di forza, aree di miglioramento e best practice del Piano. Per quanto possibile si è tenuto conto delle aree di miglioramento suggerite da ANVUR.

Nel mese di dicembre 2017 l’ANVUR ha emesso la nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020 in cui dichiara che le linee guida del 2015, che rimangono in vigore anche per il 2018, sono arricchite da alcune puntualizzazioni presenti nel documento stesso in ottemperanza al decreto legislativo 74/2017. In particolare il nuovo art. 5 D. Lgs. n.150/2009 prevede l’introduzione di “obiettivi generali” che identificano le priorità strategiche mediante “linee guida triennali emanate con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri”, da declinare successivamente in obiettivi specifici della singola amministrazione. In assenza degli “obiettivi generali” le università sono invitate a rafforzare l’ancoraggio della programmazione della performance ai propri documenti strategici (Piani Strategici, Programmazione Triennale).

Il presente documento rappresenta la revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance per l’anno 2018, coerentemente con le ultime disposizioni normative (art. 7 comma 1 del D. Lgs. 150/2009, come rivisto dal D. Lgs. n. 74/2017) che ne impongono l’adozione e l’aggiornamento annuale.

Il documento è adottato previo parere vincolante dell’OIV (art. 7 comma 1 del D.Lgs. 150/2009, come rivisto dal D.Lgs. 74/2017) fornendo così l’opportunità di procedere ad una rivisitazione, razionalizzazione e snellimento dei contenuti, che esprima una chiara sintesi della metodologia adottata presso l’Ateneo di conduzione e realizzazione del ciclo della performance.

La partecipazione degli studenti, dei cittadini, dei dipendenti e degli altri utenti finali nel processo di misurazione della performance, prevista dall’art.19 bis del novellato D. Lgs. 150/2009, è di impulso per potenziare le attività già in atto in Ateneo per la rilevazione del grado di soddisfazione dell’utenza e dei portatori di interesse.

Il SMVP è pubblicato sul sito di Ateneo, nel rispetto del principio di trasparenza e per l’idonea informativa agli stakeholder esterni ed interni.

### 3. Il “ciclo di gestione della performance”

Il “Ciclo di gestione della performance” è costituito da un insieme di attività finalizzate a garantire l’indirizzo, il coordinamento, il controllo e la rendicontazione delle azioni realizzate dall’Università della Calabria. Sono riconducibili al ciclo di gestione delle performance le seguenti macro fasi:

1. pianificazione strategica;
2. programmazione;
3. misurazione della performance;
4. valutazione della performance organizzativa e individuale;
5. rendicontazione e trasparenza.

Il ciclo della performance si articola in una serie di fasi, così come individuate nell’art. 4 del D. Lgs. 150/2009. Le fasi sono:

- a) Definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo anche conto dei risultati conseguiti l’anno precedente (fase di programmazione);
- b) Collegamento tra gli obiettivi e l’allocazione delle risorse (fase di programmazione);
- c) Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi (fase di gestione e misurazione intermedia);
- d) Misurazione e valutazione delle performance organizzativa e individuale (fase di misurazione e valutazione);
- e) Utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito (fase di valorizzazione);
- f) Rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi (fase di rendicontazione).

In particolare, tali macro fasi si esplicitano per come appresso specificato:

1. La fase “**Pianificazione strategica**” concerne la definizione della strategia e degli indirizzi di medio e lungo periodo compresi gli obiettivi generali definiti tenuto conto delle eventuali linee guida triennali emanate con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri e gli obiettivi di primo livello (obiettivi specifici ai sensi del D. Lgs. 74/2017). Tale fase prevede l’analisi con il coinvolgimento degli *stakeholder* esterni e interni.
2. La fase “**Programmazione**” riguarda la declinazione delle suddette strategie, in termini di:
  - definizione di obiettivi operativi (obiettivi di secondo livello)
  - definizione di attività e azioni;
  - individuazione delle risorse necessarie.

*Queste prime due fasi - pianificazione strategica e programmazione - trovano rispettivamente la loro formalizzazione nel Piano Strategico e nel Piano Integrato comprendente, come previsto dalle linee guida ANVUR, Performance, trasparenza e anticorruzione, di cui al successivo paragrafo 4).*

3. La fase “**Misurazione della performance**” consiste nella rilevazione del grado di raggiungimento degli obiettivi, effettuata attraverso la misurazione di un set di indicatori monitorabili periodicamente, rispetto a valori già definiti durante la precedente fase di “programmazione”.  
Le attività di misurazione riguardano tanto la dimensione strategica quanto quella operativa.
4. La fase della “**valutazione della Performance organizzativa e individuale**” riguarda l’attività di analisi e di interpretazione dei risultati ottenuti dai vari soggetti interessati, anche alla luce dei fattori di contesto che possono aver determinato l’allineamento o lo scostamento rispetto ai valori fissati.
5. La fase della “**Rendicontazione e trasparenza**” comprende le attività che l’Università pone in essere per rappresentare agli *stakeholder* interni ed esterni il livello di performance raggiunto nel periodo di riferimento e da facilitare l’accesso e la comprensione delle relative informazioni. Rientrano in questa macro fase le attività di comunicazione e di rendicontazione sociale. Le attività di rendicontazione si traducono principalmente nella predisposizione di report, della “*Relazione sulla Performance*” e del Bilancio Sociale.

## 4. La programmazione sequenziale coordinata dell'Ateneo

Secondo l'impostazione del presente Sistema, la programmazione delle performance di Ateneo si basa su una visione integrata delle politiche per l'assicurazione della qualità, della programmazione strategica e di quella di bilancio anche a livello di strutture decentrate.

Ai sensi dell'art. 14 capo II del Regolamento di Ateneo per l'Amministrazione e la Contabilità (in vigore dal 2014) il processo di programmazione è finalizzato a definire gli obiettivi ed i programmi operativi dell'Ateneo su base annuale e triennale ed a predisporre il budget autorizzatorio.

Il processo di programmazione si sviluppa pertanto lungo due fasi: la pianificazione strategica e la programmazione.

### 4.1 La pianificazione strategica e il Piano Strategico

La pianificazione strategica si estrinseca nella predisposizione del Piano Strategico. A tal fine, il Rettore<sup>2</sup>, in collaborazione con i propri Delegati<sup>3</sup>, definisce le Linee (priorità) strategiche dell'Ateneo (con validità triennale, ma soggette a revisione annuale)<sup>4</sup> all'interno dei documenti programmatici triennali<sup>5</sup>, tenendo conto di una serie di elementi contestuali, di cui si elencano qui di seguito i principali:

- la missione istituzionale dell'Ateneo<sup>6</sup>;
- “gli obiettivi generali, che identificano, in coerenza con le priorità delle politiche pubbliche nazionali [...], le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni in relazione alle attività e ai servizi erogati”<sup>7</sup>;
- le novità della normativa nazionale (in ambito d'istruzione, ricerca, diritto allo studio, politica economica, reclutamento del personale, contratti di lavoro ecc.);
- gli obiettivi di programmazione triennale del MIUR<sup>8</sup>;
- i documenti di programmazione dell'Ateneo (proposti dal Rettore, previa consultazione del Senato Accademico<sup>9</sup>, e approvati dal Consiglio di Amministrazione);
- gli esiti delle attività ANVUR sull'accreditamento periodico dei corsi di studio, sulla valutazione della ricerca e della cosiddetta terza missione (con cui ci riferisce alle attività di valorizzazione e impiego della conoscenza per contribuire allo sviluppo culturale ed economico della società);
- i risultati della performance degli anni precedenti e gli esiti delle valutazioni del grado di soddisfazione dei principali stakeholder rispetto alle attività e ai servizi erogati.

Il piano strategico ha orizzonte temporale di riferimento triennale e contiene gli obiettivi specifici (o di primo livello) sviluppati partendo dalle linee strategiche. Per ciascun obiettivo sono identificati uno o più indicatori atti a misurarne il raggiungimento. L'approvazione del Piano strategico e l'aggiornamento spettano al Consiglio di Amministrazione sentito il parere del Senato Accademico (art. 2.5 Statuto). Il Piano Strategico deve essere approvato entro il 30 giugno dell'anno precedente a quello di riferimento, salvo slittamenti da motivare.

### 4.2 La Programmazione operativa e il Piano Integrato

La programmazione operativa si estrinseca nella definizione, a cura del Rettore e della Direzione Generale, del Piano Integrato, al cui approvazione e il cui aggiornamento spettano al Consiglio di Amministrazione (entro 31 gennaio). A seguito della sua approvazione da parte del CdA e, comunque, entro la fine di gennaio di ciascun anno, il Piano Integrato viene presentato agli stakeholder e pubblicato.

Il Piano Integrato è documento unico che sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative

<sup>2</sup> Cfr. art. 2.2 Statuto di Ateneo: “Al Rettore sono attribuite: a) le funzioni di rappresentanza legale dell'Università della Calabria e di indirizzo, di iniziativa e di coordinamento delle attività scientifiche e didattiche” <http://www.unical.it/portale/portalmidia/2017-03/Statuto.pdf>

<sup>3</sup> Si veda <http://www.unical.it/portale/ateneo/organi/rettore/DELEGATI%20del%20RETTORE%20Prof%20Crisci.pdf>

<sup>4</sup> Il Senato esprime parere sulle strategie dell'Ateneo, art. 2.4 Statuto Università della Calabria.

<sup>5</sup> Art. 1-ter “Programmazione e valutazione delle Università” L. n.43/2005 <http://www.camera.it/parlam/leggi/050431.htm>

<sup>6</sup> Cfr. Art. 1 Statuto “L'Università della Calabria è un'istituzione pubblica dotata di personalità giuridica finalizzata alla ricerca scientifica, alla formazione culturale e al progresso civile della società. Favorisce l'innovazione anche con il trasferimento tecnologico dei risultati della ricerca”

<sup>7</sup> Tali obiettivi, di cui all'art.5 comma 1 lettera a) D.lgs. n.150/2009, saranno “determinati con apposite linee guida adottate su base triennale con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri

<sup>88</sup> MIUR Programmazione <http://www.miur.gov.it/programmazione-triennale> e <http://hubmiur.pubblica.istruzione.it/web/universita/programmazione>

<sup>9</sup> Per le competenze del Senato Accademico cfr. art. 2.4 Statuto

in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione tenendo conto della strategia relativa alle attività istituzionali e, non ultima, della programmazione economico-finanziaria. All'interno del Piano Integrato trovano, pertanto, esplicitazione gli obiettivi specifici (obiettivi I livello) declinati al Direttore Generale dal CdA, che diventano obiettivi di II livello a seguito di una contrattazione con i dirigenti e/o i responsabili delle unità organizzative. Il Piano Integrato, riprendendo i contenuti del Piano Strategico, descrive brevemente il posizionamento dell'Ateneo nel quadro nazionale e internazionale, identifica le aree strategiche di miglioramento, facendo riferimento ai documenti di programmazione strategica esistenti, alla programmazione economico-finanziaria (triennale e annuale) e alle politiche per l'assicurazione della qualità intraprese nell'ambito del processo AVA. L'Ateneo da inoltre evidenza delle azioni intraprese e programmate per il miglioramento del proprio posizionamento come evidenziato dai processi di valutazione delle attività istituzionali di didattica, ricerca e terza missione (VQR, AVA). Tale documento ha orizzonte temporale di riferimento triennale e contiene gli obiettivi dell'Amministrazione Centrale e dei Dipartimenti e le relative performance attese. Al Piano Integrato sono allegate le performance individuali attese (di risultato e di comportamento). La predisposizione del Piano Integrato deve avviarsi entro un mese dall'approvazione del Piano Strategico, concretizzandosi in una prima proposta di obiettivi e di risorse economico-patrimoniali entro la metà di ottobre per essere approvato entro la fine di gennaio del primo anno oggetto di programmazione. Il Piano Integrato comprende le performance organizzative ed individuali attese, secondo quanto previsto dal presente Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance. Il processo di programmazione deve garantire la sostenibilità di tutti gli obiettivi e di tutte le attività dell'Ateneo ed è rappresentato, dal punto di vista contabile, tramite il Bilancio Unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio e il Bilancio Unico di Ateneo di previsione triennale. In altre parole, la possibilità di raggiungere gli obiettivi individuati nel Piano Strategico e nel Piano Integrato sono direttamente collegati al Bilancio Unico d'Ateneo di previsione annuale e triennale. Per tale motivo il processo di previsione delle risorse deve iniziare con l'avvio del Piano Strategico, correlarsi con il Piano Integrato e concludersi con l'approvazione entro il mese di dicembre antecedente il periodo oggetto di programmazione. Il *Piano Integrato* può essere rimodulato nel caso in cui si verificano condizioni che non potevano essere previste in fase di approvazione del documento stesso e che potrebbero pregiudicare in modo significativo il raggiungimento degli obiettivi. La rimodulazione del documento, nella sua parte relativa agli obiettivi di primo livello, deve essere approvata dal CdA.

#### 4.3 Il processo di predisposizione del Piano Integrato

Il punto di partenza ai fini della predisposizione del Piano Integrato è la pianificazione strategica, definita dal Rettore e dal Consiglio di Amministrazione sentito il Senato Accademico, da cui discendono gli obiettivi specifici assegnati dal Consiglio di Amministrazione al DG, ai Direttori dei Dipartimenti e al Pro-Rettore e Direttore del Centro Residenziale (CR). Come già detto il processo di pianificazione strategica è formalizzato nel Piano Strategico.

Coerentemente alla pianificazione strategica si sviluppa una programmazione annuale contenente la specifica declinazione degli obiettivi specifici (1° livello) in obiettivi operativi (2° livello), programmazione che è formalizzata nel Piano Integrato.

Il Piano Integrato è predisposto dal Direttore Generale avvalendosi della collaborazione dell'Area Fisco, Partecipate, Privacy, Normativa, Controllo di Gestione, Trasparenza, Anticorruzione e con il contributo, per la parte di competenza, dei Responsabili delle Strutture organizzative. Il Piano Integrato, nella parte relativa agli obiettivi specifici, viene sottoposta all'attenzione del CdA che verifica la coerenza degli obiettivi specifici con gli obiettivi operativi. Entro 10 giorni il CdA, per il tramite dell'Area Fisco, Partecipate, Privacy, Normativa, Controllo di Gestione, Trasparenza, Anticorruzione comunica a tutte le strutture interessate eventuali incoerenze riscontrate. I responsabili delle medesime strutture, nel caso non dovessero recepire le eventuali modifiche proposte dal CdA, dovranno adeguatamente motivare la mancata rimodulazione degli obiettivi in sede di valutazione dei risultati. Il Direttore Generale<sup>10</sup> deve creare le condizioni per il perseguimento degli obiettivi specifici contenuti nel Piano Strategico attraverso l'attribuzione degli obiettivi operativi e delle relative performance organizzative, oltre che individuali, alle strutture dell'Amministrazione Centrale nonché ai Dipartimenti.

Una volta identificati gli obiettivi operativi gli stessi sono assegnati al Personale Tecnico e Amministrativo appartenente alle rispettive strutture e nello specifico ad esempio saranno assegnati dai Direttori di Dipartimento

<sup>10</sup> Art. 2.9 Statuto, Il Direttore Generale ... c) definisce gli obiettivi e cura l'attuazione dei programmi che i dirigenti devono perseguire alla luce degli indirizzi strategici stabiliti dal Consiglio di Amministrazione, compresa l'adozione dei provvedimenti di acquisizione dei beni e servizi necessari

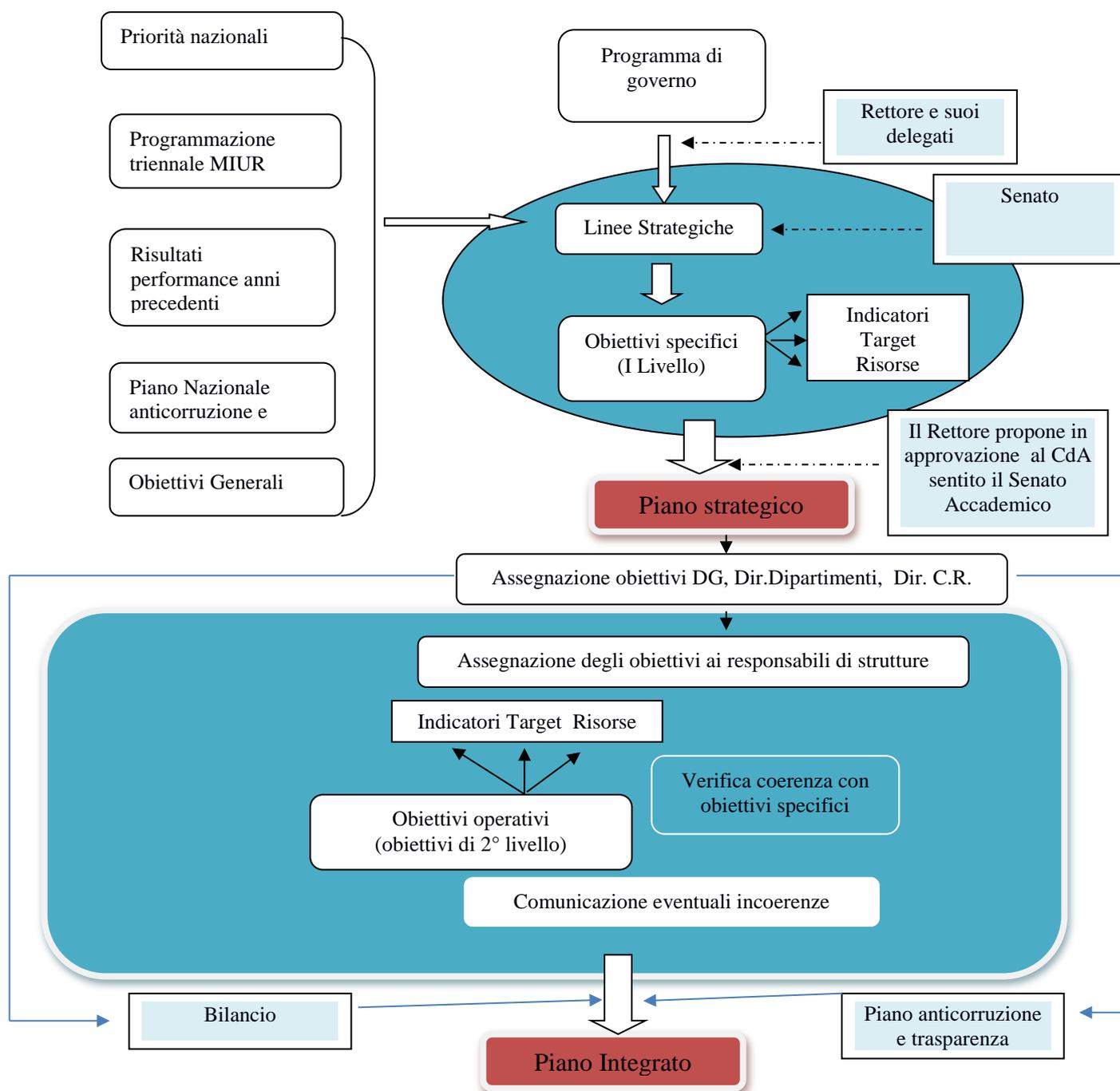
gli obiettivi specifici riguardanti il Personale Tecnico e Amministrativo afferente ai Dipartimenti; dal Pro-Rettore delegato di concerto con il Direttore del CR per il Centro Residenziale.

In linea con le Linee Guida ANVUR, gli obiettivi fissati per la componente tecnico-amministrativa non possono prescindere da quelli generali dell'Ateneo in materia didattica, ricerca e terza missione.

In particolare in tali ambiti la performance organizzativa deve contribuire all'assicurazione della qualità prevista dal sistema AVA.

Per quel che riguarda la ricerca, come previsto dalle Linee Guida, gli obiettivi generali dell'Ateneo devono tener conto degli esiti della valutazione, sia negli esercizi periodici (VQR), sia nelle valutazioni e autovalutazioni intermedie rese possibili dal sistema AVA e, nello specifico, dalle Schede Uniche di Ateneo riferite alla Ricerca Dipartimentale (SUA-RD). Attraverso tali risultanze, infatti, è possibile definire obiettivi strategici, di Ateneo e di Dipartimento, correlati alla valutazione; a questi ultimi vengono agganciati obiettivi della componente tecnico - amministrativa.

Fig. 1 - Il processo di redazione del Piano Integrato a cui tendere



## 5. La misurazione e la valutazione delle performance

La misurazione e la valutazione della performance sono fasi distinte.

Il termine “misurazione” identifica l’attività con cui, una volta fissati gli obiettivi attraverso grandezze prestabilite ed indicatori idonei a misurarne il grado di raggiungimento, ne viene rilevato sistematicamente il valore raggiunto.

Il termine “valutazione” si riferisce, invece, al momento in cui le attività ed i relativi risultati ottenuti vengono analizzati ed interpretati anche alla luce del contesto che può aver determinato l’allineamento o lo scostamento rispetto ai valori fissati.

La misurazione e la valutazione della performance è, quindi, intesa quale attività volta a misurare il contributo che un soggetto (struttura, singolo individuo o gruppo di individui) apporta al raggiungimento delle finalità e degli

obiettivi dell'Istituzione, tra i quali il miglioramento degli standard qualitativi ed economici dei servizi erogati.

## **6. Relazione sulla Performance**

La Relazione sulla Performance, predisposta ai sensi dell'art. 10 del D. Lgs. 150/2009, è un documento annuale che rendiconta i risultati ottenuti sulla base di quanto programmato nel *Piano Integrato*.

La Relazione sulla Performance è predisposta e trasmessa al CdA dal Direttore Generale, secondo l'iter e le scadenze previste nel successivo capitolo 7.

Per lo scopo, i Responsabili di struttura (i Direttori di Dipartimento e il Pro-Rettore delegato al CR di concerto con il Direttore del medesimo Centro) inviano al Direttore Generale le relazioni sul grado di raggiungimento degli obiettivi a queste assegnati, corredati da eventuali *report* e dalle proposte di schede di valutazione del Personale Tecnico e Amministrativo afferente. Allo stesso modo gli altri Responsabili delle strutture inviano al Direttore Generale analoghe relazioni sul grado di raggiungimento degli obiettivi corredate dalle schede di valutazione.

La valutazione del PTA rimane comunque in capo al Direttore Generale.

La Relazione, è validata dal Nucleo di Valutazione che la trasmette, insieme alla proposta di valutazione del Direttore Generale, al Consiglio di Amministrazione.

Il CdA delibera sulla *Relazione sulla performance*, validata dal Nucleo di Valutazione, entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento.

## 7. I soggetti coinvolti nel ciclo di gestione della performance

I soggetti coinvolti nel ciclo di gestione delle performance possono essere interni ed esterni.

Allo scopo del presente documento l'Università della Calabria si intende articolata in Strutture organizzative quali Dipartimenti, Centro Residenziale, Aree funzionali, U.O.C. e Uffici di Staff, Centri comuni di servizio, Sistema bibliotecario.

Tra i soggetti interni si individuano, in particolare:

- Il Senato Accademico che esprime parere sulle strategie di Ateneo, le quali, dopo essere state definite e approvate dal Rettore e dal Consiglio di Amministrazione, determinano il sistema degli obiettivi di performance (albero della performance).
- Il Rettore e il Consiglio di Amministrazione, che approvano i principali documenti del ciclo di gestione della performance e assegnano gli obiettivi al Direttore Generale, ai Direttori dei Dipartimenti e al Pro-Rettore e Direttore del Centro Residenziale.
- Il Direttore Generale, il quale, sulla base degli obiettivi stabiliti dal CdA, declina e assegna gli obiettivi ai Responsabili delle strutture e predispose il Piano Integrato e la Relazione sulla Performance.
- I Direttori di Dipartimento che, coadiuvati dai segretari amministrativi, declinano gli obiettivi, assegnati dal CdA al Dipartimento, al Personale Tecnico e Amministrativo afferente al Dipartimento medesimo e comunicano al Direttore Generale i risultati raggiunti.
- Il Pro-Rettore e il Direttore del Centro Residenziale che declinano gli obiettivi, assegnati dal CdA a tale struttura, al Personale Tecnico e Amministrativo afferente al Centro medesimo e comunicano al DG i risultati raggiunti.
- Il Nucleo di Valutazione che garantisce la correttezza dei processi di valutazione della performance e valida la Relazione sulla Performance di cui all'articolo 10 del D. Lgs. n. 150/2009.
- La Struttura Tecnica Permanente per la misurazione della performance che sviluppa la propria attività a supporto del Nucleo di Valutazione nelle fasi di misurazione, valutazione e validazione.
- L'Area Fisco, Partecipate, Privacy, Normativa, Controllo di Gestione, Trasparenza, Anticorruzione che sviluppa la propria attività in fase di rendicontazione dei risultati per quanto di competenza della Direzione Generale.
- Le strutture deputate alla Trasparenza e all'Anticorruzione, ai servizi statistici di Ateneo che supportano l'Area Fisco, Partecipate, Privacy, Normativa, Controllo di Gestione, Trasparenza, Anticorruzione, nella definizione e misurazione degli indicatori.
- I Dirigenti, Elevate Professionalità (EP) e altri Soggetti Responsabili di Struttura.
- I Controller a vario livello (Unità Organizzative), quale facilitatore del processo di identificazione e condivisione degli obiettivi, in grado di favorire la collaborazione tra le parti e il perseguimento delle finalità dell'Ateneo. Al fine dell'attuazione del ciclo della performance, ogni U.O. deve individuare almeno un controller, docente e/o PTA, di cui almeno uno componente della Commissione di qualità;
- Presidio di Qualità, che assicura il raccordo e l'integrazione dei processi e della documentazione relativa al potenziamento dell'autovalutazione, dell'accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio universitari, nonché la valutazione periodica delle attività e dei risultati conseguiti nell'ambito delle attività di didattica e ricerca;

Tra i soggetti esterni si individua, in particolare, l'ANVUR e il Dipartimento della Funzione Pubblica. La normativa vigente dispone che l'Agenzia svolga, tra gli altri, i compiti di supporto al MIUR per la valutazione dei programmi triennali degli Atenei "anche innovando" rispetto ai metodi e alle procedure adottati dai comitati che ha sostituito (CIVR e dal CNVSU). All'ANVUR, a seguito dell'entrata in vigore del D.L. 21 giugno 2013, n. 69 convertito con la legge 9 agosto 2013, n. 98 "Disposizioni urgenti per il rilancio dell'economia", è stata trasferita la valutazione delle attività amministrative delle Università e degli enti di ricerca, prima in capo alla Civit.

La tabella 1, sintetizza gli adempimenti attualmente necessari per la corretta gestione del ciclo della performance delle Università, i soggetti responsabili della loro redazione, i riferimenti di Legge, le istituzioni destinatarie di tali documenti e le relative scadenze.

Tabella 1 – Il ciclo coordinato della performance (adattamento da Linee Guida ANVUR)

|   | Data   | Attività   | Soggetto/organismo  | Atto/documento  |
|---|--|--|---|---|
| Fase della pianificazione e programmazione            | Entro 30 giugno anno precedente a quello di riferimento                        | Approvazione Piano strategico e obiettivi di primo livello del DG, Dipartimenti e CR.  | CdA   | Piano Strategico e obiettivi di primo livello   |
|   | Entro fine ottobre anno precedente a quello di riferimento                     | Proposta SMVP aggiornato   | Direttore Generale  | Richiesta parere al NdV<br>SMVP   |
|   | Entro 30 gg dal ricevimento della richiesta di parere su SMVP aggiornato       | Parere vincolante sul SMVP   | Nucleo di Valutazione   | Parere vincolante<br>SMVP   |
|   | Entro fine dicembre anno precedente a quello di riferimento                    | Approvazione SMVP aggiornato   | CdA   | SMVP  |
|   | Entro fine dicembre anno precedente a quello di riferimento                    | Approvazione Bilancio Unico di Previsione annuale e triennale e Bilancio preventivo Unico d'esercizio.   | CdA   | <i>Bilancio Unico di Previsione annuale e triennale e Bilancio preventivo Unico d'esercizio.</i>                                |
|   | Entro fine gennaio   | Assegnazione degli obiettivi ai Responsabili di strutture  | Direttore Generale, Direttori di Dipartimento, Pro-Rettore e Direttore CR | <i>Piano Integrato</i>  |
|   | Entro fine gennaio<br>Entro 10 gg. dall'assegnazione dei propri obiettivi      | Trasmissione Piano Integrato al CdA.   | Direttore Generale  | <i>Piano Integrato</i>  |
|   |  | Trasmissione al Nucleo di Valutazione del <i>Piano Integrato</i> e pubblicazione sul sito istituzionale dell'Ateneo.                                 | CdA   | <i>Piano Integrato</i>  |
|   |  | Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione  | CdA   | <i>Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione</i>  |
|   |  | Assegnazione degli obiettivi individuali e/o di gruppo anche con riguardo alle capacità professionali e organizzative posti in essere dai dipendenti | Responsabili di struttura   | Atti interni dell'Unità organizzativa da comunicare all'Unità Strategica Organizzazione, programmazione e Controllo di Gestione |
| Entro 30 gg. dall'adozione del <i>Piano Integrato</i> | Monitoraggio sull'avvio del ciclo della performance per eventuali osservazioni | Nucleo di Valutazione  | Relazione annuale NdV ai sensi del D.Lgs. 150 art. 14 c.4 lett. a         |   |
| Fase monitoraggio NdV                                 | Entro novembre   | Monitoraggio assegnazione premialità   | Nucleo di Valutazione   | Relazione annuale NdV ai sensi del D.Lgs. 150 art. 14 c.4 lett. a   |
|   | Entro giugno   | La struttura deputata al controllo di gestione trasmette alle Strutture, al DG, ai Responsabili delle strutture e al                                 | Unità Strategica Organizzazione Programmazione e Controllo di Gestione    | Report  |

|   |   |  |  |   |
|---|---|--|--|---|
|   |   | Nucleo di Valutazione appositi report sullo stato di avanzamento degli obiettivi con eventuale rimodulazione di obiettivi e indicatori.                    |  |   |
| Fase del monitoraggio ex art. 6 D.Lgs. n. 150/2009          | Entro fine febbraio anno successivo             | Trasmissione al DG delle relazioni sul grado di raggiungimento degli obiettivi corredate di appositi report.   | Direttori Dipartimento, Pro-Rettore e Direttore CR Responsabili di struttura | Relazioni sul grado di raggiungimento degli obiettivi corredate da appositi report e schede di valutazione del Personale Tecnico e Amministrativo controfirmati dal valutato. |
| Fase della misurazione, della valutazione e rendicontazione | Entro fine aprile anno successivo               | Valutazione dei Responsabili di strutture Predisposizione Relazione sulla Performance e trasmissione al CdA per l'adozione.                                | Direttore Generale   | Relazione sulla Performance e Schede di valutazione.  |
|   | Entro 15 maggio                                 | Adozione Relazione sulla performance e trasmissione al Nucleo di valutazione.  | CdA  | Relazione sulla Performance   |
|   | Entro 30 giorni dal ricevimento della Relazione | Validazione Relazione sulla performance e proposta valutazione DG.   | Nucleo di Valutazione di Ateneo  | Validazione Relazione della Performance e proposta valutazione DG.  |
|   | Entro 30 giugno                                 | Approvazione Relazione sulla Performance e pubblicazione sul sito ufficiale tramite struttura di supporto. Valutazione DG e risultati Strutture Decentrate | CdA  | Relazione della Performance, Valutazione DG, Valutazione dei risultati delle Strutture Decentrate   |

## 8. Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

Il sistema di misurazione e valutazione delle performance dell'Università della Calabria si basa su tre livelli di performance: Ateneo (istituzionale), organizzativa e individuale.

La **Performance Organizzativa** (art. 3, comma 2, D. Lgs.150/2009) dell'intero ente comprende tutte le attività dell'Ateneo, accademiche e tecnico gestionali, e tiene conto del posizionamento dell'Ateneo nella VQR, in AVA, dei risultati della SUA-RD e di ogni altro risultato utilizzato dal Ministero per l'assegnazione dei fondi e punti organico. La Performance organizzativa delle singole strutture si concretizza in obiettivi operativi coerenti con gli obiettivi specifici.

La **Performance Individuale** è, invece, associata ai singoli dipendenti che operano nell'Ateneo e che concorrono alla performance organizzativa e si esprime in termini di risultato e di comportamento. La componente legata al risultato può essere espressa tramite il raggiungimento di obiettivi individuali e/o essere legata alla performance organizzativa della struttura di appartenenza.

L'Università eroga servizi e concorre alla soddisfazione dei bisogni pubblici operando nell'ambito della didattica, della ricerca e della valorizzazione dei risultati della ricerca (terza missione). La misurazione e la valutazione della performance è, quindi, ricondotta ai risultati ottenuti nell'ambito di tali aree strategiche, che saranno specificate nel Piano Integrato.

Per ciascun obiettivo (di primo e di secondo livello), sono individuati appositi indicatori di misurazione.

Per ogni indicatore è definito il target da raggiungere e il valore iniziale ed, eventualmente, un valore soglia.

Quando gli indicatori associati a ciascun obiettivo sono più di uno, saranno previsti appositi pesi. Qualora per l'indicatore individuato non dovesse essere possibile indicarne il valore iniziale, quest'ultimo potrà essere inserito successivamente e utilizzato ai fini della valutazione solo se rilevato in tempi congrui.

La scelta degli indicatori per la misurazione della performance individuale deve essere effettuata in coerenza con gli obiettivi generali e specifici (obiettivi di 1° livello) dell'Ateneo.

Per ogni obiettivo deve essere individuata sia la struttura responsabile del conseguimento dell'obiettivo (o l'insieme delle strutture, in caso di obiettivi trasversali) che il /i dipendente/i responsabile/i dello stesso.

Per ogni obiettivo è indicata, ove necessario, la quantificazione delle risorse necessarie per il suo raggiungimento.

Il presente SVMP è coerente con l'organizzazione dell'Ateneo e tiene conto:

- del D. Lgs. 150/2009 come modificato dal D. Lgs. 74/2017;
- linee guida ANVUR per la gestione integrata del ciclo della performance delle Università statali italiane approvate a luglio 2015 e nota di indirizzo per la gestione del ciclo delle performance 2018-2020;
- linee guida del Dipartimento della Funzione pubblica n.1 per il Piano Integrato del giugno 2017 e n. 2 del dicembre 2017 per il SMVP.

### 8.1 La performance organizzativa

Annualmente l'Università della Calabria, in fase di approvazione del Piano Integrato, definisce gli ambiti di misurazione della performance organizzativa.

La misurazione della performance organizzativa richiede l'utilizzo di misure di impatto (*outcome*) che abbiano un diretto collegamento con le strategie e gli obiettivi generali e specifici definiti in fase di Programmazione strategica e triennale ed in fase di elaborazione del *Piano Integrato* stesso.

L'art. 8 del d.lgs. 150/2009 individua i seguenti ambiti di misurazione della performance organizzativa:

1. l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni della collettività;
2. il grado di attuazione dei Piani e dei Programmi con particolare riferimento alla tempistica realizzativa, agli standard qualitativi – quantitativi e al livello di assorbimento delle risorse;
3. il grado di soddisfacimento dei destinatari delle attività e dei servizi resi;
4. la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali;
5. lo sviluppo delle relazioni con i cittadini, con gli utenti e con i soggetti destinatari dei servizi;
6. l'efficienza dell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
7. la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
8. il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

## 8.2 La misurazione della performance organizzativa

La misurazione della performance organizzativa dell'Ente si realizza attraverso la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi.

La misurazione della performance organizzativa delle singole strutture si realizza attraverso la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di secondo livello assegnati nel Piano Integrato a partire dagli obiettivi di primo livello di cui al comma precedente, per come ulteriormente specificato nei paragrafi 8.3 e 8.4 successivi.

Alla misurazione della performance organizzativa concorrono anche gli obiettivi previsti dal Programma Triennale per la trasparenza e l'integrità e dal Piano di prevenzione della corruzione.

Nell'ipotesi che, per specifiche unità organizzative, non siano previsti obiettivi di trasparenza e di prevenzione della corruzione, la presente disposizione non trova applicazione.

## 8.3 La Performance dei Dipartimenti e del Centro Residenziale

La performance è misurata attraverso il grado di raggiungimento degli obiettivi di primo livello assegnati a ciascun Dipartimento e al CR dal CdA, successivamente declinati dai Responsabili delle suddette Strutture (Direttori di Dipartimento, Pro-Rettore e Direttore del CR) in obiettivi di secondo livello assegnati alle strutture ad esse afferenti.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi dei Dipartimenti può essere legato ad una premialità da destinare al Dipartimento da decidere, annualmente, a seconda delle disponibilità di bilancio.

Tali premialità saranno annualmente stabilite nell'importo complessivo e nella quota percentuale dal CdA in sede di predisposizione del Piano Strategico e assegnazione degli obiettivi di primo livello.

La performance delle Strutture incide sulla valutazione individuale del Personale Tecnico e Amministrativo incardinato nelle strutture medesime (ex art. 9, primo e secondo comma, D.Lgs. 150/2009).

## 8.4 La Performance delle altre strutture organizzative di Ateneo (Amministrazione)

La performance di tutte le altre strutture dell'Ateneo, esclusi i Dipartimenti e il CR, è misurata attraverso il grado di raggiungimento degli obiettivi di secondo livello assegnati alle singole strutture a partire dagli obiettivi di primo livello assegnati dal CdA al Direttore Generale.

## 8.5 La performance individuale del PTA

La valutazione della performance individuale è finalizzata alla misurazione del contributo dei singoli al perseguimento degli obiettivi di performance generale dell'Ente e della struttura di afferenza in coerenza con il ruolo ricoperto all'interno dell'organizzazione.

Il contributo è misurato e valutato sia in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi sia alla qualità espressa in termini di capacità professionali e organizzative, in considerazione dei compiti e delle responsabilità a ciascuno assegnati.

La misurazione e la valutazione della performance individuale tiene conto di quanto previsto dai CCNLL del comparto Università in materia. Inoltre, ai sensi dell'art. 3, co. 5, del D. Lgs. 150/2009 e s.m.i. ("Il rispetto delle disposizioni del presente Titolo è condizione necessaria per l'erogazione di premi e componenti del trattamento retributivo legati alla performance e rileva ai fini del riconoscimento delle progressioni economiche, dell'attribuzione di incarichi di responsabilità al personale, nonché del conferimento degli incarichi dirigenziali"), in coerenza con le esigenze di rappresentazione della performance previste dalla normativa, ed alla loro integrazione e adeguamento alla luce delle disposizioni di cui al D. Lgs. 74/2017. La scheda di valutazione allegata al presente SMVP, dalla sua entrata in vigore, rappresenterà l'unico strumento di misurazione e di valutazione dei comportamenti e i cui risultati saranno regolarmente rilevati ed utilizzati per qualsiasi procedura di valutazione, anche per quelle finalizzate all'erogazione del trattamento accessorio e alle progressioni economiche orizzontali.

La valutazione di tutto il Personale Tecnico e Amministrativo si fonda su due macro fattori valutativi:

1. Risultati, ossia il grado di raggiungimento degli obiettivi;
2. Capacità professionali e organizzative.

I risultati fanno riferimento ai seguenti fattori:

- Grado di raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa;
- Grado di raggiungimento di eventuali ulteriori obiettivi individuali;

Le capacità professionali e organizzative riguardano il modo di porre in essere:

- Capacità gestionali e organizzative e orientamento al risultato;
- Capacità di proporre soluzioni (Problem Solving);
- Orientamento all'Utente;
- Capacità relazionali e affidabilità.

Per i Responsabili di struttura, ivi compresi i Dirigenti, nel macro fattore valutativo "capacità" rientra anche la "capacità di differenziazione".

Tale capacità si riferisce, in particolare, all'attitudine dimostrata dal valutatore nell'esprimere valutazioni differenziate per il Personale Tecnico e Amministrativo valutato. I principi cui si ispira la misurazione della capacità di differenziazione sono i seguenti:

- a) la misurazione deve essere ponderata in relazione al numero dei collaboratori valutati;
- b) la misurazione non deve applicarsi alle strutture con un solo collaboratore. In questo caso il peso viene ridistribuito tra gli altri fattori in misura proporzionale;
- c) il peso complessivo di tale capacità ove applicabile corrisponde al 5%.

Il Direttore Generale valuta la capacità di differenziazione evidenziata dai vari Responsabili delle strutture dell'Amministrazione compreso il Direttore del Centro Residenziale, utilizzando un criterio unico, che sarà definito in armonia con le linee guida emanate sull'argomento da ANAC e ANVUR.

I risultati e le capacità hanno, nella valutazione, un peso differente a seconda del ruolo di responsabilità ricoperto dal singolo individuo nell'ambito della struttura organizzativa di appartenenza: maggiore è il grado di responsabilità ricoperto dall'interessato, maggiore è il peso attribuito ai risultati con contestuale diminuzione del peso attribuito alle capacità.

La valutazione della performance individuale è da considerarsi negativa, ai sensi dell'art. 5 bis del D. Lgs. 150/2009, quando il punteggio conseguito è inferiore al 40%.

Il punteggio al di sotto del quale non decorre alcuna forma di premialità e di retribuzione al risultato è pari al 60%.

Nella valutazione della performance individuale è previsto, ove ritenuto necessario, il "colloquio valutativo" attraverso il quale il valutatore, raccolti gli elementi di valutazione, compila la scheda di valutazione, utilizzando le schede previste dal SMVP.

Il valutatore, in ogni caso, notifica la scheda di valutazione al valutato che, per presa visione, sottoscrive la scheda medesima ovvero avvia, qualora dovesse ritenerlo opportuno, le procedure di conciliazione per come descritto nel paragrafo seguente.

La scheda finale di valutazione è trasmessa all'Area Risorse Umane.

## 8.6 Le procedure di conciliazione

Entro 5 giorni dalla data di notifica della scheda di valutazione, il valutato può presentare al valutatore una richiesta di riesame in forma scritta, necessariamente motivata e circostanziata. Il valutatore ha 10 giorni di tempo per esprimersi in ordine alla richiesta di riesame durante i quali, questi, effettua obbligatoriamente un colloquio nel quale il valutato potrà farsi assistere dalla organizzazione sindacale cui aderisce o da persona di sua fiducia.

Decorsi i 10 giorni, in caso di mancato riscontro dell'istanza o in caso di mancata condivisione della valutazione, il valutato può presentare istanza di riesame al Direttore Generale il quale entro 10 giorni si pronuncerà definitivamente.

Nel caso in cui il valutatore coinvolto nella procedura di conciliazione sia il Direttore Generale si farà ricorso ad un collegio di conciliazione, nominato per lo scopo dal Rettore, che si pronuncerà entro 10 giorni.

## 9. L'Assegnazione degli obiettivi e la misurazione dei risultati

La valutazione delle performance prevede due azioni preliminari e distinte dalla valutazione medesima:

### a) Assegnazione obiettivi

L'assegnazione degli obiettivi di performance è formalizzata nel Piano Integrato.

Il CdA assegna gli obiettivi al Direttore Generale, ai Direttori dei Dipartimenti e al Pro- Rettore e Dirigente del CR attraverso l'approvazione del Piano Strategico.

Gli obiettivi assegnati dal CdA al DG sono declinati ai Responsabili di struttura direttamente o per tramite dell'Unità Area Fisco, Partecipate, Privacy, Normativa, Controllo Gestione, Trasparenza, Anticorruzione, sentiti, ove presenti, i Docenti che a qualunque titolo coordinano e indirizzano la struttura medesima.

I Responsabili, entro dieci giorni dall'assegnazione dei propri obiettivi e coerentemente con questi, assegnano al Personale Tecnico e Amministrativo in servizio presso la struttura che coordinano obiettivi individuali e/o di gruppo.

Processo analogo si svolge nei Dipartimenti a cura dei Direttori di Dipartimento o loro delegati.

Relativamente al Centro Residenziale il Pro-Rettore declina gli obiettivi al Direttore del CR e di concerto con questi li assegna ai Responsabili delle strutture del Centro stesso. L'assegnazione degli obiettivi individuali o di gruppo, all'interno del CR, avviene analogamente a quanto stabilito per l'Amministrazione e i Dipartimenti.

La scelta degli indicatori per la misurazione della performance individuale deve essere effettuata in coerenza con le strategie complessive dell'Ateneo.

Gli indicatori sono individuati anche con il supporto dei controller e il servizio preposto al controllo di gestione.

I Responsabili, compresi quelli di Struttura Decentrata, hanno l'obbligo di comunicare gli obiettivi individuati a tutto il Personale Tecnico e Amministrativo in servizio.

L'assegnazione degli obiettivi è oggetto di apposito ed obbligatorio colloquio tra i soggetti interessati. Tale colloquio è configurato quale momento in cui si attiva un confronto tra chi assegna l'obiettivo e chi lo deve raggiungere, anche al fine di condividere indicatori e target.

La scheda di assegnazione degli obiettivi, è per presa visione, dal destinatario degli obiettivi.

Gli obiettivi assegnati da parte del Direttore Generale, dei Direttori di Dipartimento e del Pro-Rettore Delegato al CR ai Responsabili di struttura costituiscono il Piano Integrato.

Per ciascun obiettivo deve essere stabilito:

- 1) il peso dell'obiettivo;
- 2) l'indicatore o gli indicatori prescelti;
- 3) il peso dell'indicatore;
- 4) il valore iniziale, il valore soglia e il valore atteso (target) per ciascun indicatore;
- 5) la fonte del valore iniziale.

### b) Misurazione dei risultati

Questa fase consiste nella raccolta degli elementi utili per la valutazione.

Il grado di raggiungimento dei risultati è misurato attraverso la rilevazione, per ciascun indicatore associato a ciascun obiettivo, dei valori effettivamente realizzati, tenuto conto dei pesi attribuiti.

La misurazione si fonda su valori dei singoli indicatori rilevati, ove necessario, dal controller e dal servizio preposto al controllo di gestione.

Per una corretta misurazione dei risultati, gli uffici di supporto saranno dotati di apposito sistema applicativo informatico.

L'analisi degli scostamenti, evidenziati nella fase della misurazione, tra quanto realizzato e quanto atteso (target) attiene al momento valutativo.

La valutazione comporta l'interpretazione e l'analisi approfondita dei fattori di contesto entro cui si è svolta l'azione dei valutati.

Si dovrà tenere conto di fattori esogeni ed endogeni, oggettivi e non controllabili, che potrebbero aver condizionato il raggiungimento pieno degli obiettivi. I soggetti che valutano predispongono un'apposita relazione.

Nelle relazioni, ivi compresa la Relazione sulla Performance di cui al precedente paragrafo, saranno

indicate le ragioni degli eventuali scostamenti tra quanto programmato e quanto realizzato.

## 10. Disciplina di particolari fattispecie

**Trasferimenti in corso di anno.** In caso di trasferimento in corso d'anno, il Responsabile della struttura ricevente assegnerà all'interessato obiettivi individuali proporzionati al residuo periodo di valutazione, che non dovrà comunque essere inferiore a due mesi.

La valutazione deve essere svolta dai Responsabili di entrambe le strutture (provenienza e destinazione), limitatamente al periodo di servizio prestato presso la struttura, specificando nella scheda il caso (trasferimento) e il periodo di valutazione. La valutazione finale sarà il risultato ponderato della valutazione dei due valutatori.

**Cessazioni durante l'anno/a fine anno.** Nel caso di pensionamento, la valutazione dovrà essere effettuata solo se il periodo effettivo di servizio del valutato non sia inferiore a due mesi. In tale circostanza dovrà essere specificato nella scheda il caso che ricorre (cessazione) e il periodo a cui è riferita la valutazione.

**Assunzioni durante l'anno di riferimento.** In caso di assunzioni al personale interessato, si assegneranno gli obiettivi dopo la scadenza del trimestre di prova e si procederà alla valutazione a fine anno come per il resto del personale.

**Congedo per maternità, paternità, parentale.** In base a quanto disposto dall'art. 9, c.3 del D.Lgs 150/09, "*I periodi di congedo per maternità, paternità e parentale non vengono considerati ai fini della valutazione della performance individuale*". Pertanto, nel caso di:

- a. congedo per tutto l'anno: in assenza di elementi utili, nella scheda si indicherà solo il caso che ricorre senza valutazione (congedo per maternità, paternità, parentale per tutto l'anno).
- b. congedo per parte dell'anno: si valuta per il periodo di servizio del valutato qualora non sia inferiore a 1 mese. In tal caso sarà indicato sinteticamente nella scheda il caso che ricorre (congedo) e il periodo a cui è riferita la valutazione.

### **Personale in malattia/assettativa.**

- a. Malattia/assettativa per tutto l'anno: non essendoci elementi utili, nella scheda si indicherà il caso che ricorre senza valutazione (malattia/assettativa per tutto l'anno).
- b. Nei casi di Malattia/assettativa per parte dell'anno: si valuta per il periodo di servizio del valutato qualora non sia inferiore a 1 mese. In tal caso verrà indicato nella scheda il caso che ricorre (malattia/assettativa) e il periodo a cui è riferita la valutazione.

**Personale deceduto.** Il personale deceduto deve essere valutato per il periodo di servizio prestato nell'anno di riferimento, qualora non inferiore ad un mese. La quota dell'indennità correlata alla valutazione dovrà essere corrisposta agli eredi.

**Personale presente durante il periodo di valutazione ma assente nel periodo in cui la scheda deve essere sottoscritta per ricevuta informazione.** Nel caso il valutato non sia in servizio per la sottoscrizione della scheda compilata dal valutatore, copia della scheda verrà inviata al domicilio del dipendente a cura dell'Area Risorse Umane.

**Cambio del Responsabile della struttura.** Nel caso in cui nel corso dell'anno il valutatore cambia, la valutazione deve essere fatta da entrambi i Responsabili di struttura che si sono succeduti nel tempo, ciascuno per il proprio periodo di riferimento all'interno dell'anno solare, specificando nella scheda il caso che ricorre (fine mandato-insediamento) e il periodo a cui è riferita la valutazione. La valutazione sarà data dalla media delle valutazioni, proporzionale al periodo di riferimento.

**Personale in servizio in diverse strutture.** Nel caso di personale che presta il proprio servizio in più strutture, la valutazione deve essere effettuata dai Responsabili di struttura in cui il valutato presta attività specificando nella scheda il caso che ricorre (servizio in due/più strutture: \_\_\_\_% di servizio). La valutazione sarà data dalla media delle valutazioni (proporzionale alla percentuale di attività prestata in ciascuna struttura).

**Personale comandato o distaccato presso altri enti.** Ai fini dell'erogazione del salario accessorio, la valutazione dovrà essere effettuata dall'ente di utilizzazione, secondo la propria disciplina, in quanto ente erogatore del salario accessorio.

**Personale assunto a tempo determinato.** Deve essere valutato come il personale a tempo indeterminato, come prevede l'Art. 1, c.2 CCNL 16/10/2008: *“Il presente CCNL si applica a tutto il personale con rapporto a tempo sia indeterminato sia determinato”*.

**Personale con contratto di collaborazione coordinata e continuativa.** Non deve essere valutato.

## 10.1 I soggetti valutatori

Il CdA valuta i risultati del DG.

Il DG valuta i Responsabili di tutte le strutture su proposta, ove presenti, dei Docenti che a qualunque titolo coordinano e indirizzano la struttura medesima. Inoltre il DG valuta il Direttore del Centro Residenziale su proposta del Pro-Rettore Delegato.

I Responsabili di struttura valutano il Personale Tecnico e Amministrativo afferente a quella struttura.

Il Direttore del CR valuta il Personale Tecnico e Amministrativo afferente al CR sentito il Pro-Rettore Delegato al CR.

## 10.2 La valutazione del Direttore Generale

### Oggetto

Costituiscono oggetto di valutazione i seguenti fattori valutativi:

- Performance generale dell'Ente misurata attraverso il grado di realizzazione degli obiettivi di primo livello assegnati nel Piano Integrato, in ragione del peso rappresentato nella scheda allegato 1;
- Performance organizzativa delle strutture afferenti all'Amministrazione, delle biblioteche e degli altri centri;
- Grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati dal Consiglio di Amministrazione al Direttore Generale;
- Capacità professionali e manageriali messi in atto nello svolgimento del proprio ruolo.

### Metodologia

Il metodo predisposto prevede la traduzione della *performance* individuale in un punteggio collegato ai diversi fattori di valutazione. Il punteggio massimo ottenibile per ciascun fattore è strettamente collegato al peso attribuito a ciascun fattore, così come riportato nella scheda “allegato 1”.

Per la valutazione delle capacità ci si avvarrà dei parametri di dettaglio indicati nella scheda “allegato 2”.

La misurazione dei risultati avviene, per come descritto nel paragrafo 9 - *L'Assegnazione degli obiettivi e la misurazione dei risultati*. Eventuali scostamenti riscontrati in sede di misurazione rispetto agli obiettivi assegnati devono essere adeguatamente motivati

### Procedura

Il DG, tenuto conto delle relazioni trasmesse entro fine febbraio dai Direttori di Dipartimento, dal Pro-Rettore al CR e dai Responsabili di struttura, predispone e trasmette la Relazione sulla Performance al CdA, per come descritto nella tabella 1, entro fine aprile dell'anno successivo a quello di riferimento.

Il CdA, entro il 15 maggio, adotta la Relazione e la trasmette al Nucleo di Valutazione dell'Ateneo.

Il Nucleo di Valutazione acquisisce la relazione finale del Direttore Generale ed effettua, se lo ritiene necessario, un colloquio nel corso del quale presenta la scheda provvisoria e raccoglie, dandone conto nella medesima scheda, le eventuali osservazioni.

Il Nucleo di valutazione trasmette, entro fine maggio, la delibera di validazione della Relazione sulla Performance e la proposta di valutazione individuale del Direttore Generale al Consiglio di Amministrazione, titolare del potere valutativo.

Il Consiglio di Amministrazione, entro il 15 giugno, acquisita l'istruttoria, definisce la valutazione sintetica finale, che determina l'accesso al sistema di incentivazione.

### 10.3 La valutazione dei risultati delle Strutture dipartimentali e Centro Residenziale

#### Oggetto

Costituisce oggetto di valutazione il grado di raggiungimento degli obiettivi di primo livello assegnati dal Consiglio di Amministrazione alle Strutture Dipartimentali e al Centro Residenziale.

#### Metodologia

La misurazione dei risultati avviene per come descritto nel paragrafo 9 – *L'Assegnazione degli obiettivi e la misurazione dei risultati*. La valutazione del CdA può discostarsi dagli esiti della misurazione, nel rispetto di quanto stabilito dal SMVP, previa adeguata motivazione.

#### Procedura

Il Consiglio di Amministrazione, titolare del potere valutativo nei confronti delle Strutture dipartimentali e del Centro Residenziale, in fase di deliberazione sulla Relazione sulla Performance e, comunque, entro il 15 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento, definisce la valutazione sintetica finale.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi delle Strutture Dipartimentali può essere legato ad elementi di premialità di cui al precedente paragrafo.

### 10.4 La valutazione dei Responsabili di struttura compresi i Dirigenti

#### Oggetto

Costituiscono oggetto di valutazione i seguenti fattori valutativi:

- a) Performance generale dell'Ente misurata attraverso il grado di realizzazione degli obiettivi di primo livello assegnati nel Piano Integrato, in ragione del peso rappresentato nella scheda allegato 1;
- a) Performance organizzativa delle strutture di cui si è responsabile;
- b) Grado di raggiungimento degli eventuali e ulteriori obiettivi individuali;
- c) Capacità professionali e manageriali messi in atto nello svolgimento del proprio ruolo.

#### Metodologia

Il metodo predisposto prevede la traduzione della *performance* individuale in un punteggio collegato ai diversi fattori di valutazione. Il punteggio massimo ottenibile per ciascun fattore è collegato al peso attribuito a ciascun fattore, così come riportato nell'allegato 1. Per la valutazione delle capacità ci si avvarrà dei parametri di dettaglio indicati nella scheda "allegato 2".

La misurazione dei risultati avviene, per come descritto nel paragrafo 9 – *L'Assegnazione degli obiettivi e la misurazione dei risultati*.

Il DG e il Direttore del Centro Residenziale possono discostarsi dagli esiti della misurazione, nel rispetto di quanto stabilito dal SMVP, previa adeguata motivazione.

#### Procedura

Il DG effettua, entro fine aprile dell'anno successivo a quello di riferimento, la valutazione dei Dirigenti e dei Responsabili delle strutture con l'utilizzo della scheda prevista dall'allegato 3. Il DG valuta i responsabili delle strutture su proposta, ove presenti, dei Direttori o altri soggetti che a qualunque titolo coordinano e indirizzano la struttura medesima.

Il DG, acquisita la relazione finale del valutando effettua, ove ritenuto necessario, un colloquio nel corso del quale presenta la scheda provvisoria e raccoglie, dandone conto nella medesima scheda, le eventuali osservazioni.

### 10.5 La valutazione del Personale Tecnico e Amministrativo (PTA)

#### Oggetto

Costituiscono oggetto della valutazione i seguenti fattori valutativi:

- a) Performance organizzativa della struttura di appartenenza;
- b) Grado di raggiungimento degli eventuali obiettivi individuali assegnati;
- c) Capacità professionali e organizzative messe in atto nello svolgimento del proprio ruolo;

#### Metodologia

Il metodo predisposto prevede la traduzione della *performance* individuale in un punteggio associato ai diversi

fattori di valutazione. Il punteggio massimo ottenibile per ciascun fattore è collegato al peso attribuito a ciascun fattore, così come riportato nell'allegato 1. Per la valutazione delle capacità ci si avvarrà dei parametri di dettaglio indicati nella scheda "allegato 2".

La misurazione dei risultati avviene, per come descritto nel paragrafo 9 – *L'Assegnazione degli obiettivi e la misurazione dei risultati*. Il Responsabile di struttura può discostarsi dagli esiti della misurazione, nel rispetto di quanto stabilito dal SMVP, previa adeguata motivazione.

#### Procedura

I Responsabili di struttura effettuano la valutazione del Personale Tecnico e Amministrativo assegnato alle proprie unità organizzative con l'utilizzo della scheda prevista dall'allegato 3 entro fine febbraio dell'anno successivo a quello di riferimento.

Il valutatore può richiedere una relazione al valutando ed effettua, ove ritenuto necessario, un colloquio nel corso del quale presenta la scheda provvisoria e raccoglie, dandone conto nella medesima scheda, le eventuali osservazioni.

### **11. Il sistema premiante**

Il sistema premiante consiste nel riconoscimento, all'esito della valutazione individuale, di specifici premi al Personale Tecnico e Amministrativo, compresi i dirigenti.

Costituiscono strumenti premiali i seguenti istituti economici di natura incentivante:

- a) la retribuzione di risultato per il Direttore Generale, i Dirigenti ed i titolari di posizione organizzativa;
- b) gli incentivi per il merito e per la produttività;
- c) la progressione economica orizzontale;
- d) l'attribuzione di incarichi e di Responsabilità;
- e) il bonus annuale delle eccellenze;
- f) il premio annuale per l'innovazione;
- g) il premio di efficienza;
- h) l'accesso a percorsi di alta formazione e crescita professionale;
- i) la progressione di carriera;
- j) le incentivazioni di prestazioni o di risultati del personale previsti da specifiche disposizioni di legge.

Le forme premiali di cui alle lettere a) e b) sono disciplinate in attuazione dei principi contenuti all'art. 3 del D.Lgs. n. 150/2009.

Gli strumenti premiali previsti dalle lettere a), b), c), d), e), f) e g) sono riconosciuti a valere sui fondi di alimentazione del salario accessorio. In particolare per gli strumenti di cui alla lettera g) dovranno verificarsi le condizioni di cui all'art. 21 - 27 del D.Lgs 27.10.2009 n. 150.

Gli strumenti premiali di cui alle lettere h) ed i) sono finanziati da specifiche risorse di bilancio.

Gli strumenti di premialità di cui alle lettere e) ed f) saranno attivati e finanziati solo all'atto della relativa previsione del competente contratto collettivo nazionale di lavoro.

Gli strumenti di premialità di cui alla lettera j) saranno attivati e finanziati in base alla relativa previsione legislativa e, quando necessario, del competente contratto collettivo nazionale di lavoro che ne definisce le regole di dettaglio per l'attivazione.

#### **11.1 Regole generali**

Ai fini del conseguimento di qualsiasi forma di premialità, valgono i seguenti principi:

- a) i livelli premiali per i Dirigenti prevedono un punteggio al di sotto del quale non è prevista l'erogazione di alcuna retribuzione di risultato;
- b) i livelli premiali per il Personale Tecnico e Amministrativo prevedono un punteggio al di sotto del quale non è prevista l'erogazione di alcun premio legato alla performance;
- c) le graduatorie finali del Personale Tecnico e Amministrativo sono elaborate dall'area Risorse Umane, in base alle valutazioni definitive comunicate dal DG.

Rispetto ai punti a) e b), non decorre alcuna forma di retribuzione di risultato e di premialità qualora il punteggio del singolo sia al di sotto del 60%.

In caso di mancato raggiungimento dei risultati si attivano le azioni previste dalla normativa in materia.

La correlazione punteggio/retribuzione segue i criteri indicati nei paragrafi successivi.

## 11.2 Correlazione punteggio/retribuzione

La retribuzione di risultato per i Dirigenti e per il Personale di categoria EP è calcolata in base all'effettivo punteggio ottenuto con la valutazione individuale della *performance* attraverso un rapporto lineare e con una soglia target di punteggio al di sotto della quale non si ottiene alcun premio.

Medesimo calcolo è applicato per il premio del personale di categoria B- C e D.

Per i Dirigenti ed EP l'importo da destinare alla retribuzione di risultato sarà definito in sede di quantificazione dei rispettivi fondi accessori.

Per il personale di categoria B -C e D la quota del fondo per il trattamento accessorio da destinare alla produttività sarà definita in sede di contrattazione decentrata.

È da considerarsi valutazione negativa quando non si raggiunge la soglia del 40%.

## 12. Il monitoraggio semestrale

Ai sensi dell'art. 6 del D.Lgs. 150/09 nel corso dell'anno viene effettuato un monitoraggio degli obiettivi assegnati. Attraverso la fase di monitoraggio si procede alla rilevazione del grado di avanzamento degli obiettivi stessi, individuando eventuali significativi scostamenti rispetto ai risultati attesi.

Il processo di monitoraggio, che prevede una rendicontazione intermedia, viene svolto nel mese di giugno, a cura degli Uffici deputati al Controllo di Gestione. Per lo scopo sarà utilizzato un apposito sistema applicativo informatico. Tali uffici forniranno utile reportistica al DG, ai Direttori di Dipartimento, al Pro-Rettore Delegato al CR e ai Responsabili di struttura per eventuali azioni correttive.

In questa fase può essere pianificata una rimodulazione degli obiettivi.

La rimodulazione, adeguatamente motivata, potrà essere effettuata solo nel caso in cui si verificano condizioni che non potevano essere previste in precedenza e che potrebbero pregiudicare in modo significativo il raggiungimento dei risultati.

N

## 13. Il raccordo con il “sistema di qualità”

In relazione al sistema di qualità, il Presidio della Qualità d'Ateneo (PQA), in conformità a quanto disposto dal D.M. 987/2016, assicura il raccordo e l'integrazione dei documenti relativi al potenziamento dell'autovalutazione, dell'accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio universitari, nonché la valutazione periodica delle attività e dei risultati conseguiti nell'ambito delle attività di didattica, ricerca e terza missione. In tal senso, il PQA collabora, in termini di assicurazione della qualità, alla definizione degli obiettivi strategici nella redazione del Piano Strategico d'Ateneo, cooperando con la Commissione di Programmazione Triennale d'Ateneo tramite la presenza del Coordinatore del PQA nella stessa Commissione.

Dal punto di vista strettamente operativo, l'integrazione tra “qualità” e “performance” avviene:

- per la didattica, gli obiettivi strategici definiti dal CdA vengono declinati dai Direttori di Dipartimento nei relativi documenti programmatici e assegnati ai CdS;
- per la ricerca, gli obiettivi definiti dal CdA, vengono esplicitati nelle schede SUA-RD.

## 14. Il raccordo con il “sistema di bilancio”

Il SMVP, in conformità a quanto disposto dall'art. 7, comma 3, lettera d) del D.lgs. 150/2009, garantisce, per il tramite degli uffici finanziari, il raccordo e l'integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio, da realizzare in coerenza degli obiettivi, degli indicatori e dei target contenuti nel *Piano Integrato*, con quanto previsto dai documenti di cui al bilancio di previsione di Ateneo - redatto in conformità al D.Lgs. 91/2011 nonché al D.lgs. 18/2012 – ed, in particolare, dell'allegato “Piano degli Indicatori e dei Risultati attesi di bilancio” di cui al D.P.C.M. del 18 settembre 2012 (fermo restando quanto stabilito all'art. 8, comma 1, del citato D.P.C.M.). L'assegnazione ai “centri di gestione” delle risorse, per l'esercizio finanziario di riferimento, prevista dal “Regolamento per l'Amministrazione e la Contabilità”, è collegata alla definizione degli obiettivi assegnati ai medesimi nel suddetto *Piano Integrato*, tenuto anche conto di quanto stabilito all'art. 4.4 dello Statuto di Ateneo.

## **15. Il raccordo con il “sistema di controllo di gestione”**

Il SMVP, in conformità a quanto disposto dall'art. 7, comma 3, lettera c) del D.lgs. 150/2009, utilizza i sistemi di controllo esistenti in particolare il “controllo di gestione”; quest'ultimo deve garantire - attraverso l'implementazione di un adeguato “sistema di flussi” ed una correlata adeguata dotazione informatica - tutte le informazioni ed i dati di cui necessita il sistema di misurazione e valutazione per addivenire al calcolo ed alla elaborazione degli indicatori, sia in termini di risultati attesi (target) che di risultati a consuntivo (*output e outcome*) nei tempi e modi definiti nel presente documento.

## **16. Il raccordo con il “sistema della trasparenza”**

Il Piano Integrato comprende, come da linee guida Anvur, il programma per la trasparenza e piano Anticorruzione. Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance fornisce un'efficace rappresentazione dell'albero della performance adottato, la cui attuazione consente all'Ateneo la misurazione e la valutazione sistematica della prestazioni, sia organizzative che individuali. L'Amministrazione, ispirandosi agli standard di qualità e per il tramite degli uffici preposti ed in armonia con il programma triennale per la Trasparenza e del piano Anticorruzione, assegna alle Unità organizzative, “obiettivi di struttura”. Per il tramite di tale raccordo l'Ateneo si propone di rendere le informazioni, facilmente consultabili anche attraverso modalità interattive che pongano l'utilizzatore nelle condizioni di accedere con immediatezza alle informazioni di specifico interesse.

## **17. Norme Finali e Transitorie**

### **17.1 Modalità e tempi di applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance**

Il SMVP, in vigore dal primo gennaio 2018, rappresenterà l'unico strumento di misurazione e di valutazione dei comportamenti, i cui risultati saranno regolarmente rilevati ed utilizzati per qualsiasi procedura di valutazione, anche per quelle finalizzate all'erogazione del trattamento accessorio e alle progressioni economiche orizzontali.

## 18. GLOSSARIO

|  |  |
|--|--|
| <b>Accountability:</b>                           | Nel campo della governance, accountability si riferisce all'obbligo per un soggetto di rendere conto delle proprie decisioni e di essere responsabile per i risultati conseguiti.  |
| <b>Assessment iniziale:</b>                      | Si intende un'analisi dello stato attuale delle attività e dei risultati perseguiti.   |
| <b>Benchmarking:</b>                             | Si intende una metodologia basata sul confronto sistematico che permette alle università (aziende) che lo applicano di compararsi con le migliori e soprattutto di apprendere da queste per migliorare.  |
| <b>Ciclo Plan-Do-Check-Act:</b>                  | Il ciclo Plan – Do – Check – Act, è un modello studiato per il miglioramento continuo della qualità in un'ottica a lungo termine.  |
| <b>Controller</b>                                | facilitatore del processo di identificazione e condivisione degli obiettivi, in grado di favorire la collaborazione tra le parti e il perseguimento delle finalità dell'Ateneo   |
| <b>Efficienza:</b>                               | Può definirsi come rapporto tra quantità e qualità delle risorse impiegate (input) e quantità e qualità delle prestazioni e dei servizi prodotti (output).   |
| <b>Efficacia:</b>                                | Può essere interpretata a due livelli: <ol style="list-style-type: none"><li>1. come rapporto tra obiettivi programmati/obiettivi conseguiti (efficacia gestionale);</li><li>2. come rapporto tra le modificazioni ottenute nei bisogni di riferimento per effetto delle prestazioni erogate e l'entità e le caratteristiche dei bisogni stessi (efficacia sociale).</li></ol> |
| <b>Efficacia sociale:</b>                        | Il concetto di efficacia sociale indica in che misura l'azione dell'ente è in grado di incidere nell'ambiente esterno, letto in termini di bisogni pubblici da soddisfare.   |
| <b>Indicatore:</b>                               | E' una misura sintetica, in genere espressa in forma quantitativa, coincidente con una variabile o composta da più variabili, in grado di riassumere l'andamento del fenomeno cui è riferito.  |
| <b>Mappatura processi</b>                        | è un modo razionale di individuare e rappresentare tutte le attività dell'ente per fini diversi.   |
| <b>Obiettivi generali:</b>                       | introdotti con il D. Lgs. 74/2017, identificano le priorità strategiche mediante "linee guida triennali emanate con D.P.C.M.", da declinare successivamente in obiettivi specifici della singola amministrazione.  |
| <b>Obiettivi specifici:<br/>(ob. 1° livello)</b> | sono gli obiettivi strategici dell'Ateneo (obiettivi di 1° livello) contenuti nel piano strategico d'Ateneo, in stretta correlazione con le linee strategiche individuate dalla governance.  |
| <b>Obiettivi operativi:<br/>(ob. 2° livello)</b> | sono gli obiettivi declinati dagli obiettivi specifici (1° livello) che vengono assegnate alle singole U.O.  |
| <b>Performance:</b>                              | Si intende il contributo che un soggetto (sistema, organizzazione, unità   |

organizzativa, team, singolo individuo), apporta attraverso le propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi.

- Piano integrato:** è un documento unico che sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione, tenendo conto della strategia relativa alle attività istituzionali e, non ultima, della programmazione economica-finanziaria.
- Processi** insieme delle risorse (professionali e strumentali) utilizzate e dei comportamenti posti in essere da persone fisiche o giuridiche, diretti tutti all'attuazione di una determinata procedura.
- Relazione sulla performance:** è il documento che l'ateneo redige, a consuntivo, per rendicontare i risultati organizzativi e individuali ottenuti nell'anno precedente.
- S.M.V.P.** è lo strumento, attraverso il quale l'Ateneo alimenta il proprio ciclo di gestione della performance, pianificando e valutando annualmente la performance organizzativa e individuale.
- Unità Organizzative - U.O.:** Strutture dell'Amministrazione (Aree, Unità Organizzative Complesse, Unità Strategiche, Servizi Speciali, Uffici di Staff, Centri), Centro Residenziale, Biblioteche, Dipartimenti

## 19. ALLEGATI

### 1. Allegato 1–Regole di dettaglio: fattori valutativi e pesatura

#### Sistema di valutazione di performance individuale dei Responsabili di struttura.

| Macro fattori | FATTORI DI VALUTAZIONE                                    | PESO per Direttore Generale | PESO per Figure Dirigenziali | PESO EP ed altri Responsabili di struttura |
|---------------|---|-----------------------------|------------------------------|--|
| Risultati (*) | a) Performance generale dell'Ente (**)                    | 20                          | 10                           | 5  |
|               | b) Performance organizzativa della struttura (***)        | 55                          | 55                           | 55   |
|               | c) Eventuali ulteriori Obiettivi individuali (****)       | 10                          | 10                           | 10   |
| Capacità      | d) Capacità di differenziazione delle valutazione (*****) | 5                           | 5                            | 5  |
|               | e) Capacità professionali e organizzative (*****)         | 5                           | 15                           | 20   |
|               | f) Rispetto del Codice di Comportamento UNICAL            | 5                           | 5                            | 5  |
|               | Totale  | 100                         | 100                          | 100  |

(\*) Per il calcolo della performance organizzativa dell'Amministrazione e delle Strutture dipartimentali e del CR si deve tener conto che gli Organi di Governo individuino un numero "n" di obiettivi di "primo livello" per ciascuna delle "s" aree strategiche: genericamente Osi. Ogni obiettivo di primo livello (Osi) è declinato in un numero "m"(j:1..m) di Obiettivi di secondo livello: il generico Osi<sub>j</sub>. Ogni obiettivo di secondo livello può essere misurato attraverso un numero "p"(k: 1..p) di indicatori riferibili alle "u" (1..48) unità organizzative individuate: Indsijku(anno). Pertanto, Indsijku(anno) è il valore assunto nell'anno (anno) per l'unità "u" dall'indicatore "k" riferito all'obiettivo di secondo livello "j" dell'obiettivo di primo livello "i" appartenente all'area strategica s. Per ciascun indicatore Indsijku(anno) il modello di valutazione considera: i valori storici fino a anno-1; un valore soglia; un valore target; il risultato. La percentuale di raggiungimento dell'obiettivo potrà calcolarsi come (risultato-soglia)/(target-soglia) per valori soglia<risultato<target. Convenzionalmente si porrà a zero per risultato<soglia. Per risultato>target viene fissato convenzionalmente un tetto massimo pari a uno (100%). Gli Organi di Governo esplicitano gli indirizzi strategici anche attraverso la definizione di pesi che evidenzino la rilevanza relativa assegnata agli oggetti di pianificazione. In particolare, ogni anno si dovranno assegnare dei pesi, a base 100, in primo luogo alle aree strategiche oggetto di pianificazione. A ciascuna area sarà quindi assegnato un peso x<sub>s</sub>. Successivamente, per ogni area strategica, individuati gli obiettivi di primo livello, gli stessi dovranno tra loro essere ponderati a base 100. Ciascun obiettivo peserà dunque x<sub>si</sub>. La stessa cosa dovrà farsi per ciascuno degli obiettivi di secondo livello e per ciascuno degli indicatori, che peseranno rispettivamente x<sub>sij</sub> e x<sub>sijku</sub>. In tal modo, ciascun indicatore selezionato per misurare una prestazione avrà un peso e questo sarà pari, in ottica Ateneo, x<sub>s</sub> \* x<sub>si</sub> \* x<sub>sij</sub> \* x<sub>sijku</sub>. Nell'ottica delle singole unità organizzative, ciascun indicatore a ciascuna di esse individuate costituirà parte della performance misurata e derivante, per come fissata, dagli obiettivi generali di Ateneo. Per ciascuna unità organizzativa, nel determinare la performance complessiva dell'unità, il peso di un singolo indicatore sarà pari al rapporto tra il peso assoluto di un singolo indicatore rispetto alla somma dei pesi assoluti di tutti gli indicatori riferiti all'unità organizzativa. Nel caso in cui per la misurazione degli obiettivi di primo livello siano utilizzati indicatori di impatto, il peso dovrà essere distribuito tra questi ultimi e gli obiettivi di secondo livello associati all'obiettivo di primo livello oggetto di misurazione.

(\*\*) Per performance generale dell'Ente si fa riferimento ai fini della valutazione al grado di raggiungimento degli obiettivi di primo livello definiti nel Piano Integrato.

(\*\*\*) per il Direttore Generale si fa riferimento alla performance organizzativa delle strutture afferenti l'Amministrazione, delle biblioteche e degli altri centri.

(\*\*\*\*) Nei casi di assenza di ulteriori obiettivi individuali il peso viene inglobato nel fattore "performance organizzativa della struttura".

(\*\*\*\*\*) Nei casi in cui la capacità di differenziazione non sia applicabile il relativo peso viene ridistribuito sugli altri fattori valutativi comportamentali.

(\*\*\*\*\*) Gli elementi di dettaglio delle "capacità professionali e organizzative" sono contenuti nell'allegato 2.

**Sistema di Valutazione di performance individuale del personale di categoria B, C e D ed EP  
senza responsabilità di struttura**

| Macro fattori | FATTORE DI VALUTAZIONE                                       | PESO PER categoria EP, D. | PESO PER categoria C | PESO PER categoria B |
|---------------|--|---------------------------|----------------------|----------------------|
| Risultati     | a) Performance organizzativa della struttura di appartenenza | 20                        | 15                   | 5                    |
|               | b) Eventuali Obiettivi individuali/di gruppo (*)             | 10                        | 5                    | 5                    |
| Capacità      | c) Capacità professionali e organizzative                    | 65                        | 75                   | 85                   |
|               | d) Rispetto del Codice di Comportamento UNICAL               | 5                         | 5                    | 5                    |
|               | Totale   | 100                       | 100                  | 100                  |

(\*) Qualora non siano stati assegnati obiettivi individuali, i punti di cui al fattore b devono essere sommati al fattore a “performance organizzativa”. Il peso di quest’ultimo fattore verrà quindi a corrispondere alla sommatoria dei due fattori di valutazione a) e b).

Per il Personale Tecnico Amministrativo, senza responsabilità di struttura, afferente ai Dipartimenti, si applica la seguente tabella che tiene conto dell'effettivo apporto del PTA alla Performance Organizzativa del Dipartimento stesso.

| Macro fattori | FATTORE DI VALUTAZIONE  | PESO PER categoria EP, D | PESO PER categoria C | PESO PER categoria B |
|---------------|---|--------------------------|----------------------|----------------------|
| Risultati     | a) Performance organizzativa della struttura di appartenenza (Dipartimento) | 5                        | 5                    | 5                    |
|               | b) Eventuali Obiettivi individuali/di gruppo (area amministrativa)          | 25                       | 15                   | 5                    |
| Capacità      | c) Capacità professionali e organizzative                                   | 65                       | 75                   | 85                   |
|               | d) Rispetto del Codice di Comportamento UNICAL                              | 5                        | 5                    | 5                    |
|               | Totale  | 100                      | 100                  | 100                  |

(\*) In questo caso, qualora non siano stati assegnati obiettivi individuali, i punti di cui al fattore b devono essere sommati al fattore c “capacità professionali e organizzative”. Il peso di quest’ultimo fattore verrà quindi a corrispondere alla sommatoria dei due fattori di valutazione c) e b).

## 2. Allegato 2 capacità professionali e organizzative: elementi di dettaglio

| Elementi di dettaglio macro fattore “Capacità professionali e organizzative” |  |                             |            |                                       |            |            |            |
|--|--|-----------------------------|------------|---------------------------------------|------------|------------|------------|
| Elementi di dettaglio  | Descrizione  | Peso per figura e categoria |            |                                       |            |            |            |
|  |  | DG                          | Dirigenti  | EP ed Altri Responsabili di struttura | D          | C          | B          |
| a) Capacità gestionali e organizzative e orientamento al risultato           | Interpreta correttamente il proprio ruolo e ha autonomia decisionale. Adegua la propria attività alle priorità della unità organizzativa di riferimento. Dimostra flessibilità collaborativa, modificando le proprie posizioni, se funzionale al raggiungimento dei risultati. Coinvolge i componenti del gruppo in vista di un obiettivo comune. Dimostra un elevato senso di appartenenza al gruppo ed all'organizzazione. E' disponibile a trasferire le proprie competenze/conoscenze ai propri colleghi o a quelli di altre unità organizzative e/o collaboratori. E' in grado di gestire processi e problematiche di lavoro della propria unità organizzativa utilizzando le risorse in dotazione E' in grado di utilizzare tecniche gestionali quali: piani di lavoro, tempificazione e monitoraggio dei risultati. | 35                          | 30         | 30                                    | 5          | 5          | 5          |
| b) Capacità di proporre soluzioni (Problem Solving)                          | Individua e riconosce situazioni impreviste e/o critiche. Nell'immediato, si attiva prevedendo soluzioni alternative, selezionando quella più efficace e attuandola tempestivamente. In prospettiva, analizza le situazioni che si sono presentate e si attiva per la ricerca di soluzioni innovative e di miglioramento. Individua problemi pratici, anche relativi a processi lavorativi interconnessi, e li risolve con tempestività. Individua e propone soluzioni di miglioramento dei processi lavorativi di propria competenza.   | 60                          | 50         | 30                                    | 25         | 20         | 5          |
| c) Orientamento all'Utente   | Si adopera per dare un servizio di qualità ad utenti interni ed esterni. Ascolta i bisogni dell'utente, proponendo soluzioni coerenti alle attese. E' tempestivo ed esaustivo nel fornire risposte agli utenti. Si fa carico delle problematiche poste dall'utente, indirizzandolo, se del caso, verso le strutture effettivamente competenti.   | 5                           | 15         | 20                                    | 20         | 10         | 10         |
| d) Capacità relazionali e affidabilità                                       | Rispetta tempi e le scadenze; svolge il lavoro in modo completo, accurato e preciso; Assolve al proprio lavoro applicando correttamente le conoscenze e le competenze possedute. Rispetta ed attua direttive e procedure. Si preoccupa dell'immagine esterna dell'amministrazione. Costruisce relazioni positive, proficue ed efficaci con i colleghi e condivide le informazioni.   | -                           | 5          | 20                                    | 50         | 65         | 80         |
| <b>Totale</b>  |  | <b>100</b>                  | <b>100</b> | <b>100</b>                            | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> |

## Valutazione capacità

Il dipendente è in grado di svolgere la propria attività

|   |      |
|---|------|
| - Mai, nonostante sia stato sollecitato | Zero |
| - In alcuni casi, su sollecitazione     | 10   |
| - In alcuni casi, autonomamente         | 20   |
| - Spesso, su sollecitazione             | 40   |
| - Spesso, autonomamente                 | 70   |
| - Sistematicamente ed autonomamente     | 100  |

Questa scheda sarà quindi compilata apponendo una X sul comportamento prevalente rilevato. Applicando il valore corrispondente, pesato in base alla categoria e al ruolo, si determinerà il punteggio attribuito al Macro Fattore 'Capacità Professionali e Organizzative'.

| Elementi di dettaglio  | MACRO FATTORE CAPACITA' PROFESSIONALI E ORGANIZZATIVE<br><br>Descrizione   | COMPORTAMENTO PREVALENTE RILEVATO     |                                   |                               |                           |                       |                                   | VALORIZZAZIONE | PESO APPLICABILE | VALORE PESATO |
|--|--|---------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------------------------|----------------|------------------|---------------|
|  |  | Mai, nonostante sia stato sollecitato | In alcuni casi, su sollecitazione | In alcuni casi, autonomamente | Spesso, su sollecitazione | Spesso, autonomamente | Sistematicamente ed autonomamente |                |                  |               |
| a) Capacità gestionale e organizzative e orientamento al risultato | Interpreta correttamente il proprio ruolo e ha autonomia decisionale. Adegua la propria attività alle priorità della unità organizzativa di riferimento. Dimostra flessibilità collaborativa, modificando le proprie posizioni, se funzionale al raggiungimento dei risultati. Coinvolge i componenti del gruppo in vista di un obiettivo comune. Dimostra un elevato senso di appartenenza al gruppo ed all'organizzazione. È disponibile a trasferire le proprie competenze/conoscenze ai propri colleghi e a quelli di altre unità organizzative e/o collaboratori. È in grado di gestire processi e problematiche di lavoro della propria unità organizzativa utilizzando le risorse in dotazione. È in grado di utilizzare tecniche gestionali quali: piani di lavoro, tempificazione e monitoraggio dei risultati. |                                       |                                   |                               |                           |                       |                                   |                |                  |               |
| b) Capacità di proporre soluzioni (Problem Solving)                | Individua e riconosce situazioni impreviste e/o critiche. Nell'immediato, si attiva prevedendo soluzioni alternative, selezionando quella più efficace e attuandola tempestivamente. In prospettiva, analizza le situazioni che si sono presentate e si attiva per la ricerca di soluzioni innovative e di miglioramento. Individua problemi pratici, anche relativi a processi lavorativi interconnessi, e li risolve con tempestività. Individua e propone soluzioni di miglioramento dei processi lavorativi di propria competenza.   |                                       |                                   |                               |                           |                       |                                   |                |                  |               |
| c) Orientamento all'Utente   | Si adopera per dare un servizio di qualità ad utenti interni ed esterni. Ascolta i bisogni dell'utente, proponendo soluzioni coerenti alle attese. È tempestivo ed esauritivo nel fornire risposte agli utenti. Si fa carico delle problematiche poste dall'utente, indirizzandolo, se del caso, verso le strutture effettivamente competenti.   |                                       |                                   |                               |                           |                       |                                   |                |                  |               |
| d) Capacità relazionale e affidabilità                             | Rispetta tempi e le scadenze, svolge il lavoro in modo completo, accurato e preciso. Assolve al proprio lavoro applicando correttamente le conoscenze e le competenze possedute. Rispetta ed attua direttive e procedure. Si preoccupa dell'immagine esterna dell'amministrazione. Costruisce relazioni positive, proficue ed efficaci con i colleghi e condivide le informazioni.   |                                       |                                   |                               |                           |                       |                                   |                |                  |               |
|  |  | <b>PUNTEGGIO ATTRIBUITO</b>           |                                   |                               |                           |                       |                                   |                |                  |               |

### 3. Allegato 3 – Schede sintetiche di Valutazione

La seguente scheda raccoglie e sintetizza i risultati dei processi valutativi relativi alle specifiche componenti della valutazione individuale e va contestualizzata rispetto al ruolo e alla qualifica del valutando, in base ai pesi e alle due schede presentate nel paragrafo precedente.

| Università della Calabria   |  |                          |  |                      |                     |
|---|--|--------------------------|--|----------------------|---------------------|
| SCHEDA DI VALUTAZIONE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE – Anno 201x                      |  |                          |  |                      |                     |
| Cognome   | Nome   | Unità organizzativa      |  |                      |                     |
| Macro fattori valutati  | Fattore di valutazione   | Punteggio massimo (Peso) | Punteggio risultante dalla misurazione | Punteggio attribuito | Note del valutatore |
| Risultati   | Performance generale dell'Ente (per i soggetti ove prevista come fattore valutativo)                 |                          |  |                      |                     |
|   | Performance organizzativa delle strutture  |                          |  |                      |                     |
|   | Performance eventuali obiettivi individuali e/o di gruppo  |                          |  |                      |                     |
| Capacità  | Capacità professionali e organizzative   |                          |  |                      |                     |
|   | Capacità di differenziazione delle valutazioni (per i soggetti ove prevista come fattore valutativo) |                          |  |                      |                     |
| <b>Totale</b>   |  | <b>100</b>               |  |                      |                     |
| <b>Indicazioni per il miglioramento della prestazione (a cura del valutatore)</b> |  |                          |  |                      |                     |
| _____   |  |                          |  |                      |                     |
| _____   |  |                          |  |                      |                     |
| _____   |  |                          |  |                      |                     |
| <b>Eventuali considerazioni del valutato</b>                                      |  |                          |  |                      |                     |
| _____   |  |                          |  |                      |                     |
| _____   |  |                          |  |                      |                     |
| _____   |  |                          |  |                      |                     |
| <b>Il valutato, presa visione.</b>  |  |                          | <b>Il valutatore</b>                   |                      |                     |
| _____   |  |                          | _____                                  |                      |                     |
| <b>Data:</b> _____  |  |                          |  |                      |                     |

**4. Allegato 4- Scheda Assegnazione obiettivi**

**UNIVERSITA' DELLA CALABRIA**

| Scheda assegnazione obiettivi di struttura |      |            |                    |           |             |        |
|--|------|------------|--------------------|-----------|-------------|--------|
| Anno 201X                                  |      |            |                    |           |             |        |
| Struttura                                  |      |            |                    |           |             |        |
| Responsabile di Struttura                  |      |            | <<cognome e nome>> |           |             |        |
| Obiettivi                                  | Peso | Indicatore | Peso               | Val.Iniz. | Val. Soglia | Target |
|  |      |            |                    |           |             |        |
|  |      |            |                    |           |             |        |

Data: .....

Firma del Soggetto che Assegna gli obiettivi

Firma Responsabile della Struttura

**5. Allegato 5- Scheda Assegnazione obiettivi individuali**

**UNIVERSITA' DELLA CALABRIA**

| Scheda assegnazione obiettivi individuali |      |                    |      |           |             |        |
|---|------|--------------------|------|-----------|-------------|--------|
| Anno 201X                                 |      |                    |      |           |             |        |
| <b>Struttura</b>                          |      |                    |      |           |             |        |
| <b>Responsabile di Struttura</b>          |      |                    |      |           |             |        |
| <b>Dipendente</b>                         |      | <<cognome e nome>> |      |           |             |        |
| Obiettivi individuali                     |      |                    |      |           |             |        |
| Obiettivi                                 | Peso | Indicatore         | Peso | Val.Iniz. | Val. Soglia | Target |
|   |      |                    |      |           |             |        |
|   |      |                    |      |           |             |        |

Data: .....

Firma del Soggetto che Assegna gli obiettivi

Firma del Dipendente Valutato