



SISTEMA DI VALUTAZIONE E MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE

Approvato dal Senato Accademico il 21 maggio 2019 e dal Consiglio di Amministrazione il 29 maggio 2019 [Previo parere favorevole del NUVA reso in data 21 maggio 2019]

I N D I C E

1.	PREMESSA.....	pag. 4
2.	IL CONTESTO NORMATIVO DI RIFERIMENTO	pag. 5
3.	INFORMAZIONI ESSENZIALI SULL'UNIVERSITÀ DI TERAMO E SULLA SUA ORGANIZZAZIONE	pag. 7
4.	LE FASI DI GESTIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE	pag. 13
	4.1 LA PROGRAMMAZIONE ORGANIZZATIVA	pag. 15
	4.2 LA PROGRAMMAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI	pag. 16
	4.3 RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO	pag. 18
	4.4 IL PIANO INTEGRATO	pag. 19
5.	LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE	pag. 20
6.	LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	pag. 22
	6.1 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	pag. 22
	6.1.1 PERFORMANCE ISTITUZIONALE	pag. 23
	6.1.2 PERFORMANCE DI STRUTTURA	pag. 24
	6.2 PERFORMANCE INDIVIDUALE	pag. 25
	6.2.1 PERFORMANCE DEL DIRETTORE GENERALE	pag. 27
	6.2.2 PERFORMANCE DEL PERSONALE RESPONSABILE DI UNA UNITÀ ORGANIZZATIVA.....	pag. 27
	6.2.3. PERSONALE TITOLARE DI FUNZIONE SPECIALISTICA	pag. 33
	6.2.4 PERSONALE DIPENDENTE NON RESPONSABILE DI UNITÀ ORGANIZZATIVA	pag. 37
7.	LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	pag. 40
	7.1 LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE PER IL DIRETTORE GENERALE E PER I RESPONSABILI DI AREA	pag. 40
	7.2 LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE PER I RESPONSABILI DI UFFICIO/SERVIZIO E TITOLARI DI FUNZIONI SPECIALISTICHE .	pag. 41
	7.3 LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE PER IL PERSONALE DI CATEGORIA B, C E D NON RESPONSABILE	pag. 41
8.	APPENDICE	pag. 42

1- PREMESSA

Le università italiane sono state destinatarie di diversi interventi sia normativi che di indirizzo in tema di gestione del ciclo della performance.

Il decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 74. “Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150” ha introdotto modifiche nella disciplina della misurazione e valutazione della performance delle pubbliche amministrazioni, prevedendo tra l’altro che il SMVP sia aggiornato con cadenza annuale.

L’ANVUR il 3 luglio 2017 ha pubblicato un documento denominato “Modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto università e ricerca”, nel quale venivano esaminate le principali novità contenute nel decreto legislativo e le ricadute che ne derivavano per il sistema delle performance delle Università.

Successivamente con la “Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020”, approvata dal Consiglio Direttivo in data 20/12/2017 l’ANVUR è ritornata sull’argomento fornendo alle Università indicazioni sulle modalità di gestione del ciclo della performance per il triennio 2018-2020, e su alcuni contenuti che il SMVP deve prevedere.

Ancor più di recente, poi, è stato sottoscritto il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro relativo al personale del comparto istruzione e ricerca – Triennio 2016-2018, che è il primo contratto nazionale di lavoro stipulato dopo l’entrata in vigore del Dlgs. 150/2009 e nel quale la valutazione della performance assume una funzione di rilievo nell’attribuzione del salario accessorio.

Il CCNL nella parte dedicata al comparto universitario prevede:

Art. 42, c. 3: «Sono oggetto di contrattazione integrativa:

[OMISSIS]

d) i criteri per l’attribuzione dei premi correlati alla performance;

[OMISSIS]».

Art. 42, c. 6: «Sono oggetto di confronto con i soggetti sindacali di cui al comma 1.

[OMISSIS]

c) i criteri generali dei sistemi di valutazione della performance;

[OMISSIS]».

Art. 64 c. 2: «Le risorse disponibili per la contrattazione integrativa ai sensi del comma 1 sono destinate ai seguenti utilizzi:

a) premi correlati alla performance organizzativa;

b) premi correlati alla performance individuale;

[OMISSIS]».

Art. 64 c. 3: «La contrattazione integrativa destina ai trattamenti economici di cui al comma 2, lettere a), b), c) la parte prevalente delle risorse di cui all’art. 63, comma 3, con esclusione delle lettere c), f) e, specificamente, ai premi di cui al comma 2, lett. a) almeno il 30% di tali risorse».

Le richiamate circostanze hanno reso necessario aggiornare il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) dell’Università degli Studi di Teramo al fine di recepire lo spirito complessivo della riforma, con la gradualità consentita dal legislatore nazionale che, mediante la modifica dell’art. 7 del D. Lgs. n. 150/2009, prevede che:

«Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance»¹

In altri termini, è emersa la necessità di «[...] riflettere sull'adeguatezza di un documento metodologico eccessivamente statico a fronte di scelte gestionali e organizzative (e valutative) che necessitano invece di continui aggiustamenti. Non a caso le università inseriscono spesso tali modifiche all'interno dei Piani Integrati, senza aggiornare i SMVP, rispetto ai quali quindi appaiono incoerenti. Con le modifiche intervenute al decreto, essi possono oggi intendersi come allegati del Piano, semplicemente esplicando le motivazioni che hanno portato a un loro eventuale aggiornamento ovvero alla conferma della versione vigente»²

Alla luce di quanto finora premesso, il presente aggiornamento 2019 del SMVP dell'Università degli Studi di Teramo, può essere considerato quale primo passo di un processo generale di ripensamento complessivo delle modalità di valutazione della performance adottate dall'amministrazione; processo che, evidentemente, richiederà l'acquisizione degli strumenti indispensabili a tradurre in termini operativi ciò che il Sistema prevede, al fine di garantire un processo di valutazione di qualità attraverso i suoi fattori abilitanti tra i quali la scelta di obiettivi appropriati.

Gli obiettivi infatti non devono essere vaghi, generici, ovvi, non devono coincidere con lo svolgimento di attività ordinarie; devono, invece, essere chiari e comprensibili anche ad un soggetto esterno, essere in grado di mobilitare le energie, essere verificabili e suscettibili di misurazione, coerenti con il disegno strategico, riconoscere il servizio all'utente (nel caso delle Università gli studenti) come aspetto centrale, ed essere sostenibili sia rispetto alle risorse umane, sia ai supporti tecnici, sia alle eventuali risorse finanziarie e sia con riferimento all'orizzonte temporale previsto, come analiticamente descritto nel seguente paragrafo 4.1 "La programmazione organizzativa".

La valutazione, in una immediata prospettiva, deve riconoscere il servizio all'utente (nel caso delle università agli studenti) come aspetto centrale del suo modo di essere.

2 - IL CONTESTO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

A) Legislazione:

- *Decreto Legislativo 27 ottobre 2009 n. 150*, così come modificato e integrato dal D.lgs 25 maggio 2017, n. 74, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, con particolare riferimento:
 - al Capo II, articoli 4-10, sul "Ciclo di gestione della performance";
 - all'art. 13, che definisce il ruolo dell'ANAC nello svolgimento delle dinamiche valutative;

¹ Art. 7, c. 1, D.Lgs. n. 150/2009.

² Anvur, "Modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto università e ricerca", del 3 luglio 2017, Pagg. 2-3.

- al comma 12 dell'art. 13 - come modificato dall'art. 60, co. 2, d.l. 21 giugno 2013 n. 69, conv. con nella l. 9 agosto 2013 n. 98 -, ove chiarisce che il "sistema di valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca, di cui al Capo I del decreto legislativo 31 dicembre 2009, n. 213, è svolto dall'ANVUR nel rispetto dei principi generali di cui all'articolo 3 e in conformità ai poteri di indirizzo della Commissione" (a tal proposito, si segnala che l'ANVUR "invita gli enti e gli organismi interessati a continuare ad attenersi alle linee guida tracciate dalla commissione ANAC ex CiViT");
- all'articolo 14, che definisce compiti e funzioni dell'"Organismo Indipendente di Valutazione delle Performance" (OIV) e prevede la costituzione di una "Struttura tecnica permanente" per la misurazione della performance;
- *Legge 30 dicembre 2010 n. 240*, che contiene "Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e la efficienza del sistema universitario", con particolare riferimento:
 - all'articolo 2 sugli organi e l'articolazione interna delle università, che, al comma 1, lettera r), non solo attribuisce la titolarità in capo ai Nuclei di Valutazione delle funzioni di OIV - di cui all'articolo 14 del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009 n. 150 - (già costituiti ai sensi della Legge 24 dicembre 1993 n. 537, come integrata e modificata dalla Legge 19 ottobre 1999 n. 370), ma ribadisce che le Università svolgono, in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, procedure di valutazione della performance organizzativa e individuale;
- *Legge 6 novembre 2012 n. 190* che, impone l'adozione di piani triennali di prevenzione della corruzione alle amministrazioni statali, con particolare riferimento:
 - all'art. 1, co. 8, che introduce, fra gli elementi di valutazione della responsabilità dirigenziale, la mancata predisposizione del piano triennale di prevenzione della corruzione e la mancata adozione di idonee procedure per la selezione e la formazione dei dipendenti;
 - all'art. 1, comma 12, che introduce una responsabilità dirigenziale, disciplinare ed amministrativa (per il danno erariale e all'immagine della pubblica amministrazione) in capo al Responsabile per la prevenzione della corruzione in caso di commissione, all'interno dell'Amministrazione, di un reato di corruzione accertato con sentenza passata in giudicato;
- *Decreto legislativo 14 marzo 2013 n. 33*, con particolare riferimento:
 - all'art. 10, che impone alle amministrazioni pubbliche la redazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, da aggiornare annualmente e prevede una specifica ipotesi di responsabilità dirigenziale nel caso in cui tale piano non venga adottato.

B) Delibere della CIVIT ora ANAC del 2010 (nn. 9, 89, 104, 114), del 2012 (nn. 1-6) del 2013 (nn. 6, 12, 23, 77) nonché **Linee Guida** del gennaio 2014 per il triennio 2014-2016, che rinviano essenzialmente alla delibera n. 6 del 2013.

C) Linee guida e note di indirizzo ANVUR

- “Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane”, del maggio 2015;
- “Modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto università e ricerca”, del 3 luglio 2017;
- “Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020”, approvata dal Consiglio Direttivo dell’ANVUR in data 20/12/2017.

D) Linee Guida emanate dal Dipartimento della funzione pubblica:

“Linee Guida per il Piano della Performance” del giugno 2017

“Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance” del dicembre 2017, rivolte ai Ministeri, ma applicabili anche a altre Amministrazioni Pubbliche come viene ricordato nell’introduzione ad entrambe.

E) SMVP aggiornati al 2018 dell’ANVUR, dell’ANAC, dell’Università del Sannio e dell’Università di Roma Sapienza.

Il presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è stato redatto tenendo conto dei suggerimenti e delle proposte del Nucleo di Valutazione di Ateneo.

3 - INFORMAZIONI ESSENZIALI SULL’UNIVERSITÀ DI TERAMO E SULLA SUA ORGANIZZAZIONE

L’Università degli Studi di Teramo è stata istituita, con Decreto del Presidente della Repubblica del 28 ottobre 1991, a decorrere dal 1° novembre 1993 ed attualmente si articola nella struttura dell’Amministrazione Centrale e cinque Facoltà (Facoltà di Bioscienze e tecnologie agro-alimentari e ambientali, Facoltà di Giurisprudenza, Facoltà di Medicina Veterinaria, Facoltà di Scienze della Comunicazione e Facoltà di Scienze Politiche), avendo statutariamente scelto l’organizzazione semplificata di cui all’art. 2 della Legge 240/2010.

Al 31 dicembre 2018, il personale dell’Università risulta così composto:

- 120 docenti;
- 94 ricercatori (di cui 6 ricercatori a tempo determinato);
- 201 tecnici e amministrativi (10 EP di cui 1 in aspettativa ex art. 19 del D.Lvo 165/2001, 50 D, 109 C di cui 1 in comando e 32 B);
- 1 Direttore Generale a tempo determinato;

Così come meglio dettagliato nelle tabelle 1 e 2:

Tabella 1

	GIUR			SPOL			SCOM			MED. VET.			BIO			totale		
	2019*	2018	2017	2019*	2018	2017	2019*	2018	2017	2019*	2018	2017	2019*	2018	2017	2019*	2018	2017
Docenti I° Fascia (Tempo Pieno)	8	10	10	7	6	7	5	4	5	9	5	4	11	9	9	40	34	35
Docenti I° Fascia (Tempo Definito)	9	9	9	1	1	1	-	-	-	-	-	1	-	-	-	10	10	11
Docenti II° Fascia (Tempo Pieno)	11	11	11	11	12	13	15	13	13	13	14	14	23	23	23	73	73	74
Docenti II° Fascia (Tempo Definito)	4	3	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	3	3
Ricercatori (Tempo Pieno)	11	11	12	12	12	13	11	14	15	17	18	18	18	21	22	69	76	80
Ricercatori (Tempo Definito)	11	12	13	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11	12	13
Ricercatori T.D.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	2	1	1	2	7	6	7
Totale	55	57	59	32	32	35	32	32	34	42	39	39	53	54	56	214	214	223

* dato 2019 aggiornato alla data del 31/03/2019

Tabella 2

	Tempo indeterminato			Tempo determinato			In Comando aspettativa			Totale personale in forza		
	2019*	2018	2017	2019*	2018	2017	2019*	2018	2017	2019*	2018	2017
Dirigenti				1	1	0				1	1	0
Area Amministrativa-Gestionale	45	45	44				1	1		44	44	44
Area Amministrativa	82	83	86				1	1		81	82	86
Area Biblioteche	11	11	12							11	11	12
Area Servizi Generali e Tecnici	14	14	16							14	14	16
Area Tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazioni dati	48	48	48							48	48	48
Collaboratori Ed Esperti Linguistici	1	1	1							1	1	1
Totale Complessivo	201	202	207	1	1	0	2	2	0	200	201	207

*Dato 2019 aggiornato al 31.03.2019

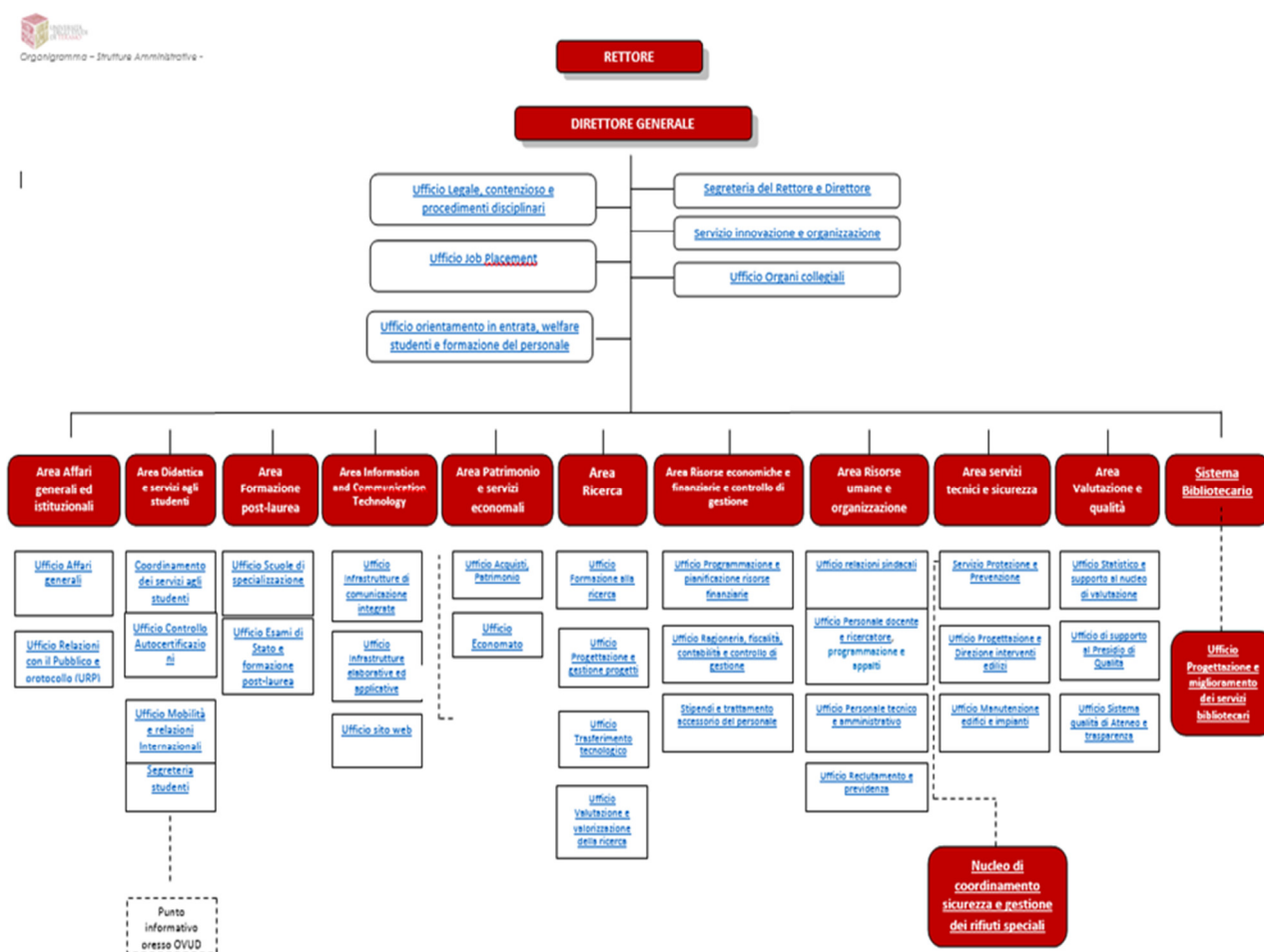
L'offerta formativa dell'Ateneo 2018/2019 si articola in 9 Corsi di Studio I livello; 2 LMCU; 5 LM; 6 Dottorati; 6 scuole di specializzazione e 5 master. Per il 2019/2020 sono in corso di attuazione ulteriori 3 corsi di laurea magistrale. In Ateneo è attivo il programma di interscambio e di collaborazione con Università europee (Programma Erasmus) ed extraeuropee. Al 31 dicembre 2018 risultano iscritti ai corsi di I e II livello 5976 studenti, oltre ai 149 studenti di corsi di Dottorato di Ricerca e 53 studenti con Corsi di Master di II

Livello e di perfezionamento e i 180 specializzandi, per un totale complessivo di 6.358 studenti.

Il Sistema Bibliotecario di Ateneo è articolato in 2 Biblioteche, con un patrimonio librario di circa 205.691 volumi e 3270 periodici elettronici in biblioteca e 8 banche dati bibliografiche elettroniche. All'interno del sistema è presente il Fondo Antico "Vittorio Valentini", un complesso librario di notevole pregio bibliografico, che è costituito da edizioni del cinquecento e del seicento oltre che da un cospicuo numeri di edizioni del settecento, ottocento e primi del novecento.

L'Amministrazione Centrale, si articola in 6 Uffici in staff al Direttore Generale e 10 Aree operative a loro volta articolate in 30 Servizi, come indicato nella figura n. 1.

Figura n° 1



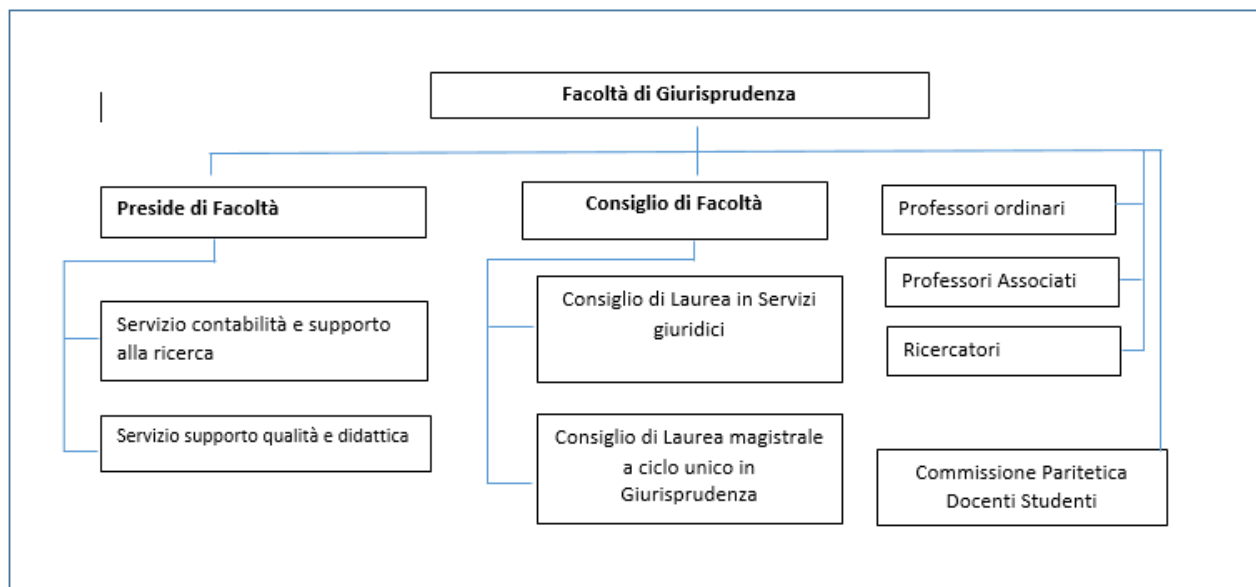
Di queste Aree due sono ad interim al Direttore Generale, precisamente quella dell'Area Ricerca e quella delle Risorse umane e Organizzazione, e due sono assegnate ad interim, nelle more dello svolgimento dei relativi concorsi, a due unità EP. Per l'Area Risorse Economico Finanziarie e Controllo di Gestione è stata nominata la Commissione di concorso che procederà nel corso del mese di giugno a svolgere le relative prove; per l'Area ICT si è nella fase relativa all'apertura della mobilità compartimentale e intercompartimentale.

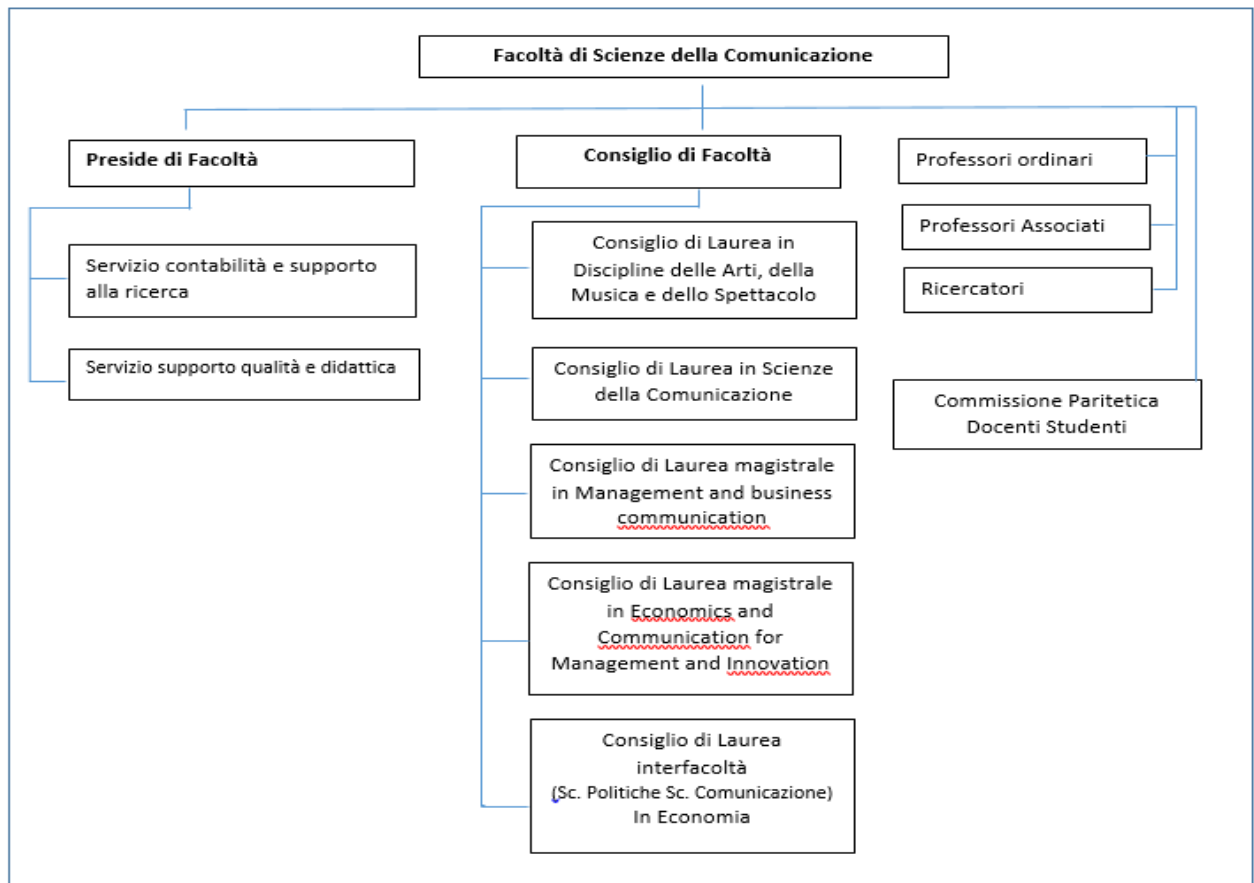
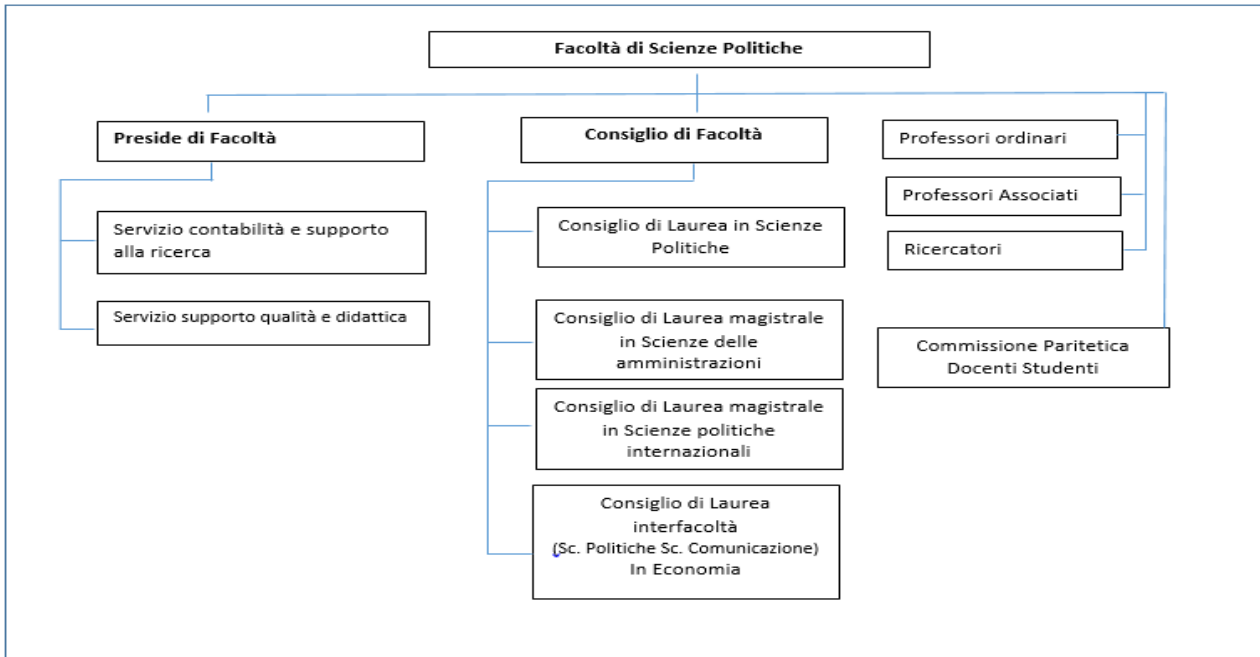
Va precisato, a tal proposito, che è allo studio un processo di revisione organizzativa che si propone, anche attraverso le verifiche dei carichi di lavoro, di ottimizzare l'allocazione delle risorse umane disponibili e di procedere, ove possibile, ad una rotazione del personale.

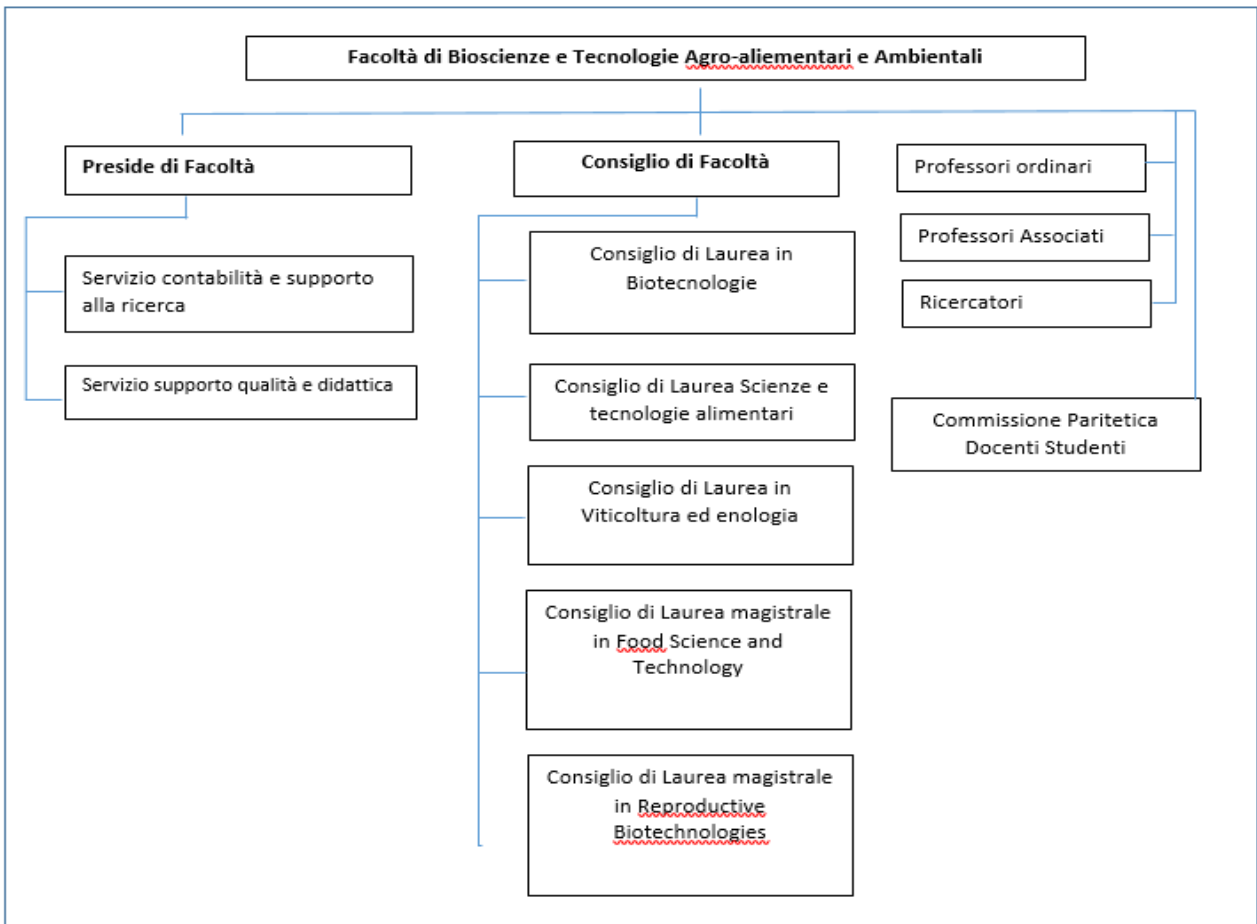
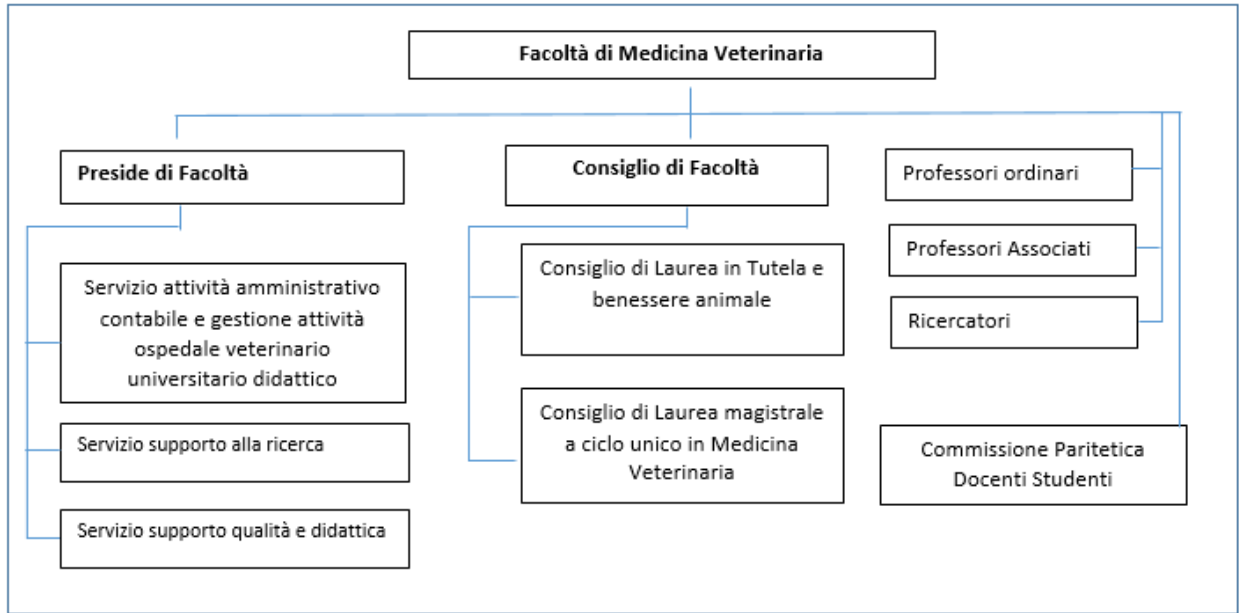
Attualmente, oltre al Direttore Generale, non esistono posizioni dirigenziali.

La situazione attuale di scarsità di risorse sia finanziarie che umane rende a volte problematico anche il mantenimento di standard normali di attività, basti pensare alla necessità di ricorrere all'affidamento, alla stessa unità di personale, della responsabilità di più di un'Unità Organizzativa. Si rende perciò inevitabile indirizzare e concentrare gli sforzi dell'organizzazione, oltre che nel mantenimento di livelli qualitativamente accettabili di attività, verso il conseguimento di un numero limitato di obiettivi operativi individuati identificando, nell'ambito degli obiettivi strategici, quelli sui quali l'azione amministrativa abbia la capacità di incidere.

In merito, invece, all'organizzazione delle Facoltà di Ateneo, anch'essa in evoluzione per effetto delle modifiche statutarie in itinere, si riepilogano, di seguito, i rispettivi attuali diagrammi organizzativi (Figure 2, 3, 4,5 e 6).







4 - LE FASI DI GESTIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

Alla luce delle recenti modifiche al Dlgs 150/2009 recate dal Dlgs n. 74/2017 le fasi del ciclo di gestione della performance possono essere così sintetizzate:

1. Recepimento degli “obiettivi generali” che verranno emanati con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri per identificare le priorità strategiche delle PA. Fino alla loro emanazione l’ANVUR invita a far riferimento agli obiettivi strategici. Entro il mese di ottobre di ciascun anno deve essere deliberato, su proposta del Direttore Generale, il programma triennale delle attività che definisce le priorità strategiche per il triennio di riferimento, includendo anche le priorità in tema di Trasparenza e Anticorruzione;
2. Bilancio preventivo annuale e triennale, redatto anche in forma di missioni e programmi. La programmazione finanziaria e di bilancio è definita nell’ambito del bilancio di previsione annuale e pluriennale da approvare entro il 31 dicembre.
3. Definizione degli “obiettivi specifici” da adottare nel Piano della Performance, intesi come obiettivi strategici, derivati dalle priorità strategiche, dai quali derivare a cascata gli obiettivi operativi, coerenti con gli “obiettivi generali” e con gli obiettivi strategici, nonché dei relativi indicatori e target. Nel periodo novembre/gennaio, sulla base delle linee strategiche contenute nel programma triennale, il Rettore definisce gli obiettivi da assegnare al Direttore, mentre il Direttore declina e condivide con i responsabili d’Area gli obiettivi operativi e organizzativi, i relativi indicatori e target,
4. Aggiornamento annuale e validazione da parte del NV del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance. Tale aggiornamento deve precedere l’approvazione del Piano Integrato;
5. Approvazione del Piano Integrato e del Programma triennale anticorruzione e trasparenza. Entro il 31 gennaio dovrà essere approvato il Piano Integrato e il Programma triennale anticorruzione e trasparenza. In proposito si precisa che per il 2019 il Piano della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza è stato approvato nei termini mentre, per il Piano della Performance con nota del 17 gennaio 2019 prot. n 857 e con nota del 30 gennaio prot. n 1765, il Direttore Generale inviava richiesta di proroga dei termini, rispettivamente all’ufficio per la Valutazione della Performance e all’ ANVUR, sia per la compilazione del Piano della Performance sia per l’aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), atteso che il rinnovo della *governance* rientra tra i motivi per poterla richiedere.;
6. Monitoraggio in corso d’anno ed eventuale revisione degli obiettivi. Almeno una volta all’anno entro il 30 giugno;
7. Misurazione, valutazione e rendicontazione sul conseguimento degli obiettivi. Entro il 30 aprile dell’anno successivo;
8. Approvazione della Relazione della performance e validazione da parte del NV. Entro il 30 giugno dell’anno successivo.

IL CICLO COORDINATO DELLA PERFORMANCE

Documento	Soggetto responsabile	Riferimenti di Legge	Destinatario	Scadenza
Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	CdA previo parere vincolante del NdV-OIV	D.lgs.150/2009 art. 7	ANVUR	Annuale
Programmazione Triennale (o Piano Strategico)	CdA su proposta del Rettore e previo parere del Senato Accademico	D.l. 7/2005 art. 1-ter comma 1 (convertito dalla Legge 43/2005)	MIUR	30 giugno
Bilancio unico di previsione annuale e triennale e bilancio preventivo unico d'esercizio	CdA	D.lgs.18/2012 art. 5	MIUR e MEF	31 dicembre
Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio (allegato al Bilancio)	CdA	D.lgs. 91/2011 art. comma 1	MIUR e MEF	31 dicembre
Piano Integrato	CdA	D.lgs.150/2009 Art. 10 comma 1 lettera a) 2	ANVUR	31 gennaio
Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione	CdA	D.lgs.33/2013 art.9, art. 10 (trasparenza) l. 190/2012 e successivi decreti (anticorruzione)	ANAC (trasparenza e anticorruzione)	31 gennaio
Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza, integrità dei controlli interni	NdV-OIV	D.lgs. 150/2009 Art. 14, comma 4 lettera a)	ANVUR	30 giugno nell'ambito della relazione AVA
Relazione dei Nuclei di valutazione	NdV-OIV	D.lgs.14/2012, art. 14	ANVUR	30 aprile
Relazione sulla performance	CdA	D.lgs. 150/2009 Art. comma 1 lettera b)	ANVUR	30 giugno

Tabella 3 – Il ciclo coordinato della performance (adattamento tabella Linee Guida AN-VUR)



4.1 - LA PROGRAMMAZIONE ORGANIZZATIVA

Le **Linee Guida per il Piano della Performance della Funzione Pubblica** prevedono che ogni Amministrazione scelga quali e quanti obiettivi prevedere nel proprio Piano.

Per quanto concerne la qualità degli obiettivi, si possono distinguere gli obiettivi strettamente legati alla policy dell'amministrazione o a interventi normativi, dagli obiettivi legati al funzionamento dell'amministrazione i quali rappresentano un'area di potenziale miglioramento sia in termini di efficienza che di efficacia.

Con riferimento al numero di obiettivi le Linee Guida stabiliscono che ciascuna Amministrazione ne determini il numero, considerando che un numero ristretto e chiaro di obiettivi rende più comprensibile il Piano ma rischia di tener fuori alcune attività, mentre un numero ampio di obiettivi copre più attività ma rende meno focalizzato il Piano e la sua percezione.

Per ciascun obiettivo, per un arco temporale triennale, vanno precisati i risultati, mediante specifici indicatori e i relativi target, il valore di partenza degli indicatori (baseline se esistente), le unità organizzative che contribuiscono alla loro realizzazione, precisando, ove possibile, il contributo di ciascuna.

I risultati attesi (target) vanno definiti su base triennale.

E' doveroso riferirsi al seguente punto tratto **dalle Linee Guida per il Piano della performance (pag. 15)**: «...la performance organizzativa comprende tutte le attività e progetti dell'amministrazione e i relativi risultati attesi. Il Piano vuole invece focalizzare l'attenzione sugli obiettivi specifici che l'amministrazione intende perseguire nel triennio successivo. ...».

Il documento ANVUR del 3 luglio 2017 "Modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto università e ricerca", nel commentare l'art. 4 c.2 lett. a) del D.Lgs. n. 150/2009 come riformulato dal D.Lgs. n. 74/2017, secondo il quale per la definizione

degli obiettivi bisogna tener conto dei risultati conseguiti negli anni precedenti (baseline), rileva come tale approccio ciclico si adatti esclusivamente alle attività ordinarie ma non può essere applicato ad un obiettivo strategico innovativo.

Nel piano della Performance, partendo dagli obiettivi triennali, è necessario definire gli obiettivi per il primo anno del triennio, associando anche a questi i risultati attesi mediante gli opportuni indicatori per misurarli e i target obiettivo.

In tal senso le *Linee Guida per il Piano delle Performance* prevedono che:

«Gli obiettivi annuali rappresentano, quindi, i traguardi intermedi da raggiungere al fine di assicurare il conseguimento dell'obiettivo triennale cui si riferiscono.

La performance organizzativa annuale, che sarà prevalentemente espressa in termini di efficacia ed efficienza, può essere riferita sia all'amministrazione nel suo complesso, sia alle singole strutture organizzative. Infatti, alcuni obiettivi annuali possono coinvolgere l'intera amministrazione (si pensi ad esempio al lavoro agile o a alla digitalizzazione dei processi), mentre altri possono riguardare una o poche unità organizzative (ad esempio il miglioramento dell'efficienza nel trasferimento di risorse). Per la definizione degli obiettivi annuali, si propone come contenuto minimo quanto di seguito indicato. In particolare, l'amministrazione dovrà specificare:

- *le attività e i progetti da realizzare per il raggiungimento dell'obiettivo;*
- *i risultati attesi in termini quantitativi (quindi espressi con un set di indicatori e relativi target);*
- *il valore di partenza del/degli indicatori (baseline);*
- *le unità organizzative che devono contribuire al raggiungimento dei risultati attesi»*

4.2 - LA PROGRAMMAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI

L'ultima sezione del Piano illustra il collegamento tra performance organizzativa della programmazione annuale e performance individuale.

Con riferimento al processo di individuazione degli obiettivi operativi del personale i Responsabili di Area individuano, in accordo con i responsabili degli Uffici, gli obiettivi individuali operativi da assegnare alla struttura e al personale, definendo pesi e target di riferimento.

Gli obiettivi, sia per i Responsabili delle Aree che per il personale, devono contenere:

- indicazione dell'area strategica (Didattica, Ricerca, Terza Missione, Internazionalizzazione, Amministrazione e servizi agli utenti, Trasparenza e Anticorruzione);
- descrizione analitica degli obiettivi operativi e dell'eventuale obiettivo generale di riferimento;
- Titolare di Area responsabile ed eventuali co-responsabili in caso di obiettivi condivisi;
- descrizione delle attività/processi da espletare;
- individuazione dei pesi per ogni singolo obiettivo operativo individuato;
- individuazione degli indicatori per la misurazione e valutazione dei risultati;
- individuazione di target e baseline di riferimento.

Gli indicatori possono essere ricondotti ad una delle seguenti tipologie:

- *indicatore di output*: misura il risultato alla fine di una attività/processo;
- *indicatore di efficienza*: misura il risultato tenendo conto delle risorse impiegate;
- *indicatore di efficacia*: misura la qualità percepita dagli stakeholders rispetto all'erogazione di un determinato servizio;
- *indicatore di outcome*: misura il beneficio sui destinatari derivante dal conseguimento dell'obiettivo (indicatore che misura l'attenzione agli stakeholder)

Il Direttore, in accordo con i Responsabili di Area e degli Uffici, procede:

- alla verifica della significatività degli obiettivi individuali ed organizzativi proposti;
- alla individuazione di eventuali obiettivi trasversali;
- alla eventuale definizione di nuovi obiettivi da rinegoziare con gli EP;
- alla valutazione del grado di coerenza con le risorse disponibili;
- alla definitiva approvazione degli obiettivi operativi e organizzativi.

Entro il 15 febbraio:

il Rettore assegna formalmente gli obiettivi al Direttore Generale.

il Direttore Generale deve:

entro il **28 febbraio** il Direttore Generale, per le Aree/Uffici di cui è responsabile ad interim, e i Responsabili delle Aree, devono comunicare ai Responsabili di Uffici afferenti alla propria Area gli obiettivi operativi ed organizzativi da conseguire per l'anno di riferimento, in coerenza con le proposte approvate nel Piano Integrato.

Tempi	Esercizio n - 1	Esercizio n		Esercizio n + 1	
	Entro il 31 dicembre	Entro il 31 gennaio	Entro il 28 febbraio	Entro il 31 marzo	Entro il 30 giugno
Fasi	Approvazione Piano Triennale, Bilancio di Previsione e definizione obiettivi organizzativi	Definizione obiettivi individuali, condivisione, e approvazione Piano Performance e PTPCT	Assegnazione obiettivi ai Dirigenti, ai Responsabili UO e al personale	Conclusione valutazione del personale	Approvazione Relazione Performance (Esercizio n) Validazione Relazione Performance (Esercizio n)

Tabella 4 - Cronoprogramma degli adempimenti

Dopo l'attività di monitoraggio e di eventuale revisione in corso d'anno **entro il 31 maggio** dell'anno successivo il Direttore e gli EP concludono, per quanto di competenza, il processo di valutazione del personale, mediante la compilazione di apposite schede che descrivono il grado di conseguimento degli obiettivi assegnati, le risorse utilizzate e le misure adottate in materia di trasparenza e anticorruzione. Le schede contengono gli elementi per assicurare al NdV il riscontro degli obiettivi conseguiti.

4.3 - RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO

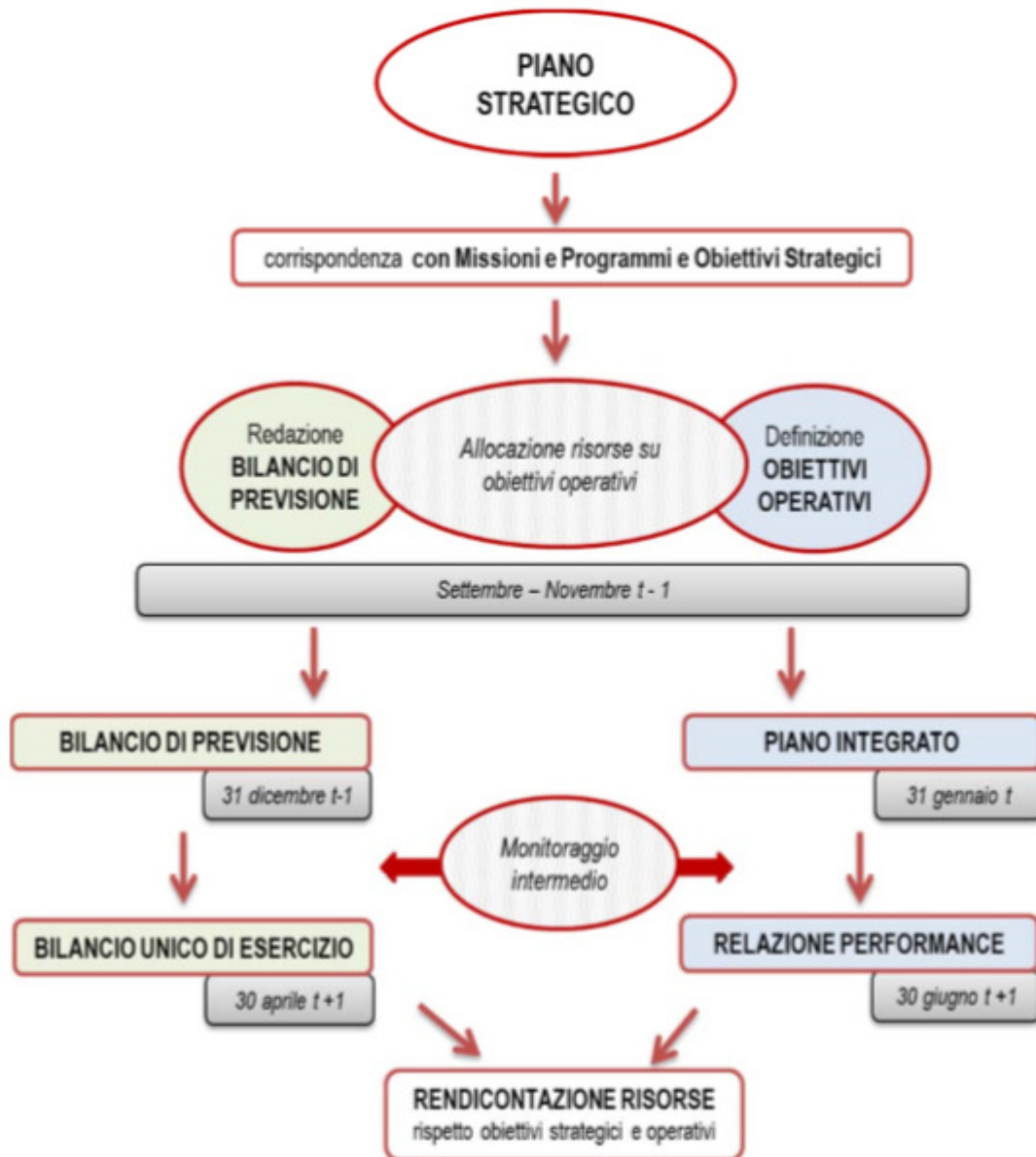
Il raccordo e l'integrazione del ciclo della performance con quello di Bilancio, da tempo oggetto di normativa³, ha creato qualche difficoltà in particolar modo, sul piano della tempistica, per la fase di allocazione delle risorse sugli obiettivi di performance.

La problematica maggiore si riscontra nella sfasatura temporale delle scadenze dei due cicli (il ciclo di bilancio si chiude a fine dicembre mentre il piano integrato deve essere pubblicato entro la fine del mese di gennaio).

UNITE ha provveduto, in applicazione della normativa⁴, a riclassificare le proprie spese per missioni e programmi, dove le missioni rappresentano le funzioni principali perseguite ed i programmi gli aggregati omogenei di attività volte a perseguire le finalità individuate nelle missioni con evidenza delle risorse umane, finanziarie e strumentali ad esse destinati. Il percorso di integrazione tra i due documenti di programmazione consiste nell'individuazione delle corrispondenze e i collegamenti tra "missioni e programmi" con gli "obiettivi strategici ed operativi" in modo da evidenziarne il collegamento con le risorse. L'Ateneo, al fine di ottenere un miglioramento dell'efficienza dell'intero ciclo della performance, dovrà pertanto rivedere le tempistiche relative ai due processi di pianificazione per definire, in tempo utile, gli stanziamenti necessari alla realizzazione degli obiettivi. Nella figura che segue è inserita la rappresentazione grafica del raccordo dei cicli di cui trattasi.

³ Art. 3 comma 1 e art. 4. Comma 1 D.Lgs 150/2009 ; Art. 5 Legge 240/2010; art. 19 del D.L. 90/20114 convertito con L. 114/2014; Art. 17, comma 1, lett. R della L. 124/2015, Art. 2, comma 1, lett. b del D.P.R. 105/2016; art. 5 , comma 1 lett. C del D.Lgs. 74/2017.

⁴ D.lgs 18/2012 e D.M. 21/2014 "Classificazione della spesa Universitaria per missioni e programmi".



a) Raccordo cicli fonte Sapienza

All'interno del ciclo di Bilancio nella fase di "Redazione di bilancio di previsione" ogni Area ed ogni struttura decentrata (Facoltà) definisce il proprio fabbisogno finanziario anche sulla base degli obiettivi operativi proposti e condivisi dal Direttore Generale.

4.4 – IL PIANO INTEGRATO

Le linee Guida ANVUR, emanate nel luglio 2015, introducono il Piano Integrato che rappresenta un'evoluzione del precedente piano delle performance. Considerando il sovraccarico adempimentale costituito dall'obbligo di redazione del piano delle performance e di quelli sulla trasparenza e per la prevenzione della corruzione, individuava il piano integrato come lo strumento operativo che in prospettiva avrebbe potuto alleggerire tale sovraccarico.

Raccomandava quindi alle Università di integrare e omogeneizzare i tra documenti in un unico strumento programmatico.

L'impostazione dell'ANVUR non è stata condivisa dall'ANAC che nel PNA 2018-2020 si è così espressa: «*Nel rilevare la necessità di uno sviluppo coordinato della pianificazione delle attività dell'ateneo in ordine alla performance e all'anticorruzione, anche alla luce della programmazione economico-finanziaria si evidenzia, tuttavia, l'importanza che il PTPC mantenga una propria autonomia rispetto agli altri strumenti di programmazione.*

Al riguardo, alla luce dell'evoluzione normativa che disciplina i PTPC, viene segnalata l'esigenza di superare l'impostazione di predisporre un unico piano (definito come "Piano integrato"). Questa indicazione è coerente con quanto precisato nella Parte Generale del presente Aggiornamento a proposito dei rapporti fra PTPC e Piani delle performance per le pubbliche amministrazioni in generale (§ 3), ferma restando la normativa specifica di settore» (pag. 50).

L'ANVUR nella Nota di Indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020, pur prendendo atto della posizione dell'ANAC ha comunque invitato «[...] le amministrazioni a continuare a contemplare gli obiettivi di anticorruzione e trasparenza nel Piano Integrato, ma soprattutto a utilizzare la mappatura dei processi realizzata per la prevenzione del rischio corruttivo anche ai fini di una migliore pianificazione della performance [...]».

Il termine "invitato" e il termine "soprattutto" utilizzato nel periodo riportato, potrebbe lasciare adito a dubbi sulla coerenza per le Università di continuare a elaborare il Piano Integrato: in ogni caso allo stato si continuerà a procedere in tal senso, pur non potendo fare a meno di notare che il sovraccarico adempimentale in tal modo risulta aumentato.

Nel Piano Integrato gli obiettivi di performance verranno distinti per area strategica: didattica, ricerca, terza missione, funzioni di supporto, oltre che trasparenza e anticorruzione.

Saranno presenti inoltre obiettivi legati al sistema di qualità.

Al Piano Integrato verranno allegate schede riepilogative contenenti, per ciascun centro di responsabilità, gli obiettivi individuati, secondo le specifiche precedentemente riportate.

5 - LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE

L'introduzione del sistema di misurazione e di valutazione della performance all'interno del contesto universitario è finalizzata al miglioramento della qualità dei servizi offerti, alla valorizzazione delle competenze professionali e all'integrità e alla trasparenza dell'azione amministrativa.

L'Ateneo si propone nel tempo di affinare un processo che, rispettoso della normativa e delle specifiche caratteristiche dell'ente, coinvolga tutti suoi dipendenti al fine di renderli maggiormente partecipi nel contesto lavorativo e parte integrate nel processo di raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo.

Il SMVP si fonda su alcuni principi base tra i quali la necessità di attuare, nell'ambito del processo di programmazione, la logica del cascading, attraverso la quale realizzare la progressiva declinazione degli obiettivi sia nel tempo (dagli obiettivi strategici di lungo periodo a quelli operativi di breve periodo) sia nello spazio (dai livelli organizzativi più elevati dell'amministrazione alle singole unità organizzative fino al singolo individuo).

Tale processo deve operarsi con un forte allineamento verticale (gli obiettivi delle unità organizzative non possono essere in contraddizione con gli obiettivi generali di Ateneo) ed una coerenza orizzontale (gli obiettivi di un unità organizzativa non devono operare a discapito dei risultati delle altre unità).

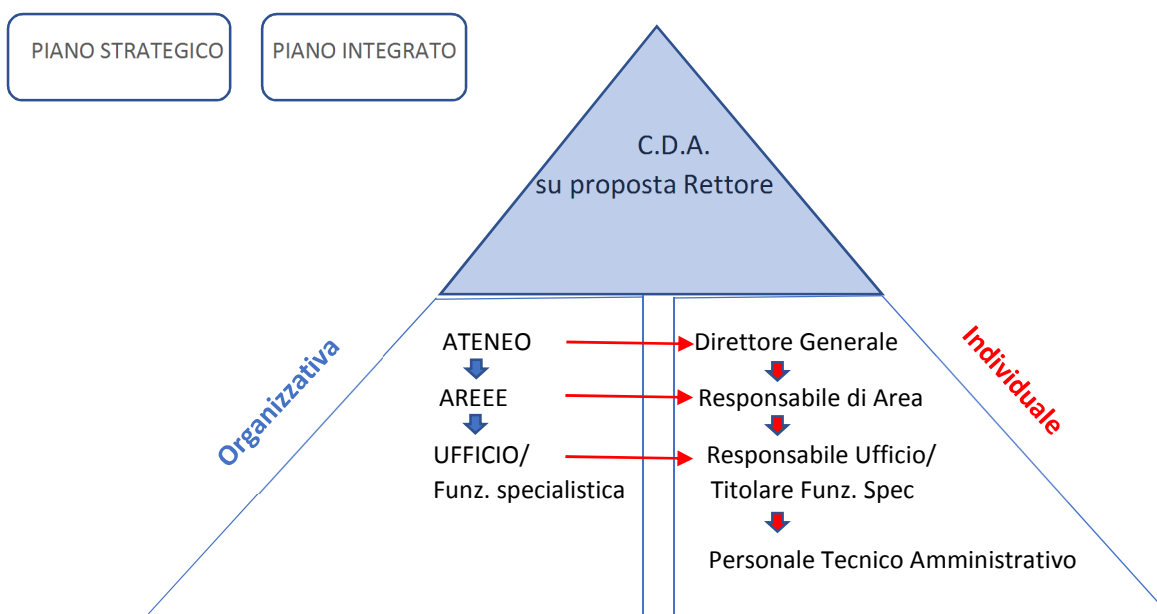
Insieme agli obiettivi così determinati, possono essere individuati, per ogni singola unità organizzativa, specifici obiettivi particolarmente significativi per il proprio funzionamento/miglioramento che rispettino i principi sopra ricordati.

La declinazione finale rispetto alla valutazione del singolo individuo, già determinata dall'art. 9 del D.lgs. 150/2009, prevede che la misurazione e la valutazione della *performance* individuale del personale responsabile di una unità organizzativa sia collegata agli indicatori di *performance* relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, oltre al raggiungimento di specifici obiettivi individuali, e che la valutazione del personale "non responsabile" tenga conto della qualità del contributo assicurato alla *performance* dell'unità organizzativa di appartenenza.

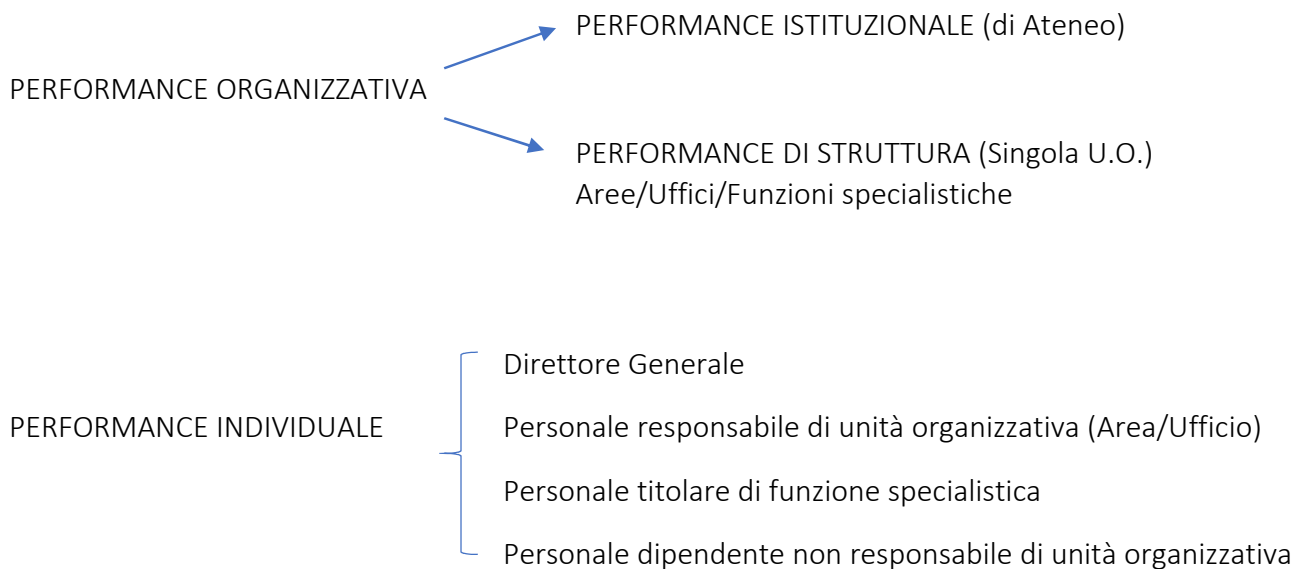
Il SMPV descrive le modalità di misurazione e di valutazione della performance organizzativa dell'Ateneo e della performance individuale del personale ed è aggiornato annualmente.

La performance dell'Ateneo riguarda le seguenti dimensioni:

- la performance strategica (gli indirizzi del vertice politico – amministrativo dell'Ateneo, coerenti con gli "obiettivi generali", che si traducono in obiettivi specifici, con indicatori di impatto e processo di misurazione e valutazione),
- la performance delle singole Unità Organizzative (Aree, Uffici, Facoltà, ecc.) che riguarda l'insieme delle attività operative assegnate a ciascuna UO (attività a termine-progetti e attività a ciclo continuo-processi di servizio).
- La performance individuale.



Rispetto ai tre ambiti di misurazione possiamo definire i seguenti livelli di *performance*:



6 – LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

6.1 - PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Le dimensioni per la misurazione della *performance* organizzativa, sono di fatto dettate dai seguenti ambiti riportati dall'art. 8, comma 1, del d.lgs. 150/2009 come modificato dal d.lgs.74/2017:

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

- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Di seguito si descrive, nel dettaglio, il sistema di misurazione della Performance Istituzionale (di Ateneo) e della Performance delle strutture:

6.1.1 - PERFORMANCE ISTITUZIONALE

La *performance istituzionale* coincide con la *performance* dell'Ateneo.

La programmazione della *performance* istituzionale, come definito nel ciclo della *performance*, viene effettuata tramite la predisposizione del Piano Strategico triennale.

Gli obiettivi strategici triennali, indicati nel Piano, sono tradotti in obiettivi operativi, triennali ed annuali, nell'ambito del Piano della *Performance*, secondo i tempi e i modi stabiliti dal ciclo.

Nel SMVP, oltre alla determinazione, per ogni singolo obiettivo, dell'indicatore e del target (risultato) atteso, sarà necessario attribuire il peso ad ognuno di essi (per un totale pari ad 1 es. 0,10 - 0,15 ecc..). I risultati (target) raggiunti alla fine del ciclo annuale, (gestione, misurazione e valutazione della *performance* organizzativa) per ogni singolo obiettivo, porteranno all'attribuzione di un punteggio secondo la seguente tabella:

- | | | |
|---------------------------------|-------------------|---------------|
| • Totalmente raggiunto | (dal 96 al 100%) | punteggio 100 |
| • Quasi completamente raggiunto | (dal 75 al 95 %) | punteggio 75 |
| • Parzialmente raggiunto | (dal 50 al 74%) | punteggio 50 |
| • Scarsamente raggiunto | (dall' 11 al 49%) | punteggio 25 |
| • Non attuato | (dallo 0 al 10 %) | punteggio 0 |

Il punteggio così attribuito, moltiplicato per il corrispondente peso, darà il risultato ottenuto da ogni singolo obiettivo. La somma dei singoli risultati darà il risultato della *performance* istituzionale con un valore finale da 0 a 100. Si riporta di seguito la scheda "A" relativa alla *Performance* Istituzionale di "ATENEO"

SMVP - Performance Istituzionale "ATENEO"

da Piano strategico triennale			Piano operativo						TARGET					RISULTATO
AREA STRATEGICA (Didattica/Ricerca/Terza missione /Internazionalizzazione/ Amministrazione e servizio agli studenti)	obiettivo Strategico / di funzionamento	Budget	obiettivo operativo	Strutture amministrative coinvolte	indicatore	BASELINE (dato di base/ di riferimento)	TARGET (Risultato atteso)	peso	Totalmente raggiunto (96/100%)	quasi completa mente raggiunto (75/95 %)	parzialme nte raggiunto (50/74)	scarsame nte raggiunto (11/49 %)	non attuato (0/10 %)	
									100	75	50	25	0	
														0
														0
														0
														0
														0
														0
														0
														0
														0
														0
														0
														0
								1						0

6.1.2 - PERFORMANCE DI STRUTTURA

La *performance* di struttura si riferisce al sistema di misurazione e valutazione della *performance* delle singole unità operative che compongono l'intera amministrazione.

Sempre nei tempi e nei modi stabiliti dal ciclo della *performance* e secondo la richiamata logica del cascading, nel Piano della *Performance* ad ogni Area, Ufficio, Centro, Facoltà ecc., vengo assegnati obiettivi operativi annuali riconducibili ad obiettivi strategici e di funzionamento di Ateneo.

Come ricordato nelle premesse oltre agli obiettivi così determinati ed assegnati, possono essere individuati, per ogni singola unità organizzativa, specifici obiettivi particolarmente significativi per il proprio funzionamento/miglioramento.

Come nel sistema di misurazione della *performance* istituzionale, anche per la misurazione della *performance* di struttura, sarà necessario che il Piano della *Performance*, oltre alla determinazione, per ogni singolo obiettivo, dell'indicatore e del target (risultato) atteso, attribuisca il peso ad ognuno di essi (per un totale pari ad 1).

Gli obiettivi assegnati alla struttura con i relativi indicatori e target, come meglio specificato nel ciclo della *performance*, dovranno essere condivisi con il Responsabile della stessa e dovranno essere oggetto di monitoraggio e di eventuale rimodulazione in corso d'anno.

I risultati (target) raggiunti alla fine del ciclo annuale, (gestione, misurazione e valutazione della *performance* organizzativa) per ogni singolo obiettivo, porteranno all'attribuzione di un punteggio secondo la seguente tabella:

• Totalmente raggiunto	(dal 96 al 100%)	punteggio 100
• Quasi completamente raggiunto	(dal 75 al 95 %)	punteggio 75
• Parzialmente raggiunto	(dal 50 al 74%)	punteggio 50
• Scarsamente raggiunto	(dall' 11 al 49%)	punteggio 25
• Non attuato	(dallo 0 al 10 %)	punteggio 0

Il punteggio così attribuito, moltiplicato per il corrispondente peso, darà il risultato ottenuto da ogni singolo obiettivo. La somma dei singoli risultati darà il risultato della *performance* di struttura con un valore finale da 0 a 100.

La *performance* di struttura sarà il valore a cui la contrattazione integrativa di Ateneo dovrà fare riferimento ai fini della definizione dei criteri per l'attribuzione dei premi correlati alla *performance* organizzativa (art. 42 comma 2 lettera d e art. 64, comma 3, lett. a) C.C.N.L. 2016/2018). Tali criteri dovranno tener conto dei risultati della *performance* della singola struttura e dei risultati della *performance* delle strutture gerarchicamente superiori fino al risultato della *performance* istituzionale che dovranno, proporzionalmente, incidere ai fini dell'attribuzione dei premi. Si riporta di seguito la scheda relativa alla *Performance* di Struttura

SMVP- Performance di Struttura

	AREA STRATEGICA	Obiettivo strategico di Funzionamento di Ateneo							TARGET					RISULTATO
			obiettivo operativo di ATENEO	obiettivo annuale di struttura	indicatore	BASELINE (dato di base/ di riferimento)	TARGET (Risultato) atteso	peso	Totalmente raggiunto (96/100%)	quasi completamente raggiunto (75/95 %)	parzialmente raggiunto (50/74)	scarsamente raggiunto (11/49 %)	non attuato (0/10 %)	
									100	75	50	25	0	
Obiettivi Strategici / Funzionamento di Ateneo														0
														0
														0
														0
														0
Obiettivi di Funzionamento di struttura														0
														0
														0
														0
														0
							1							0

6.2 - PERFORMANCE INDIVIDUALE

La valutazione della *performance* individuale oltre ad evidenziare il contributo delle singole unità di personale rispetto agli obiettivi complessivi dell'Amministrazione, contribuisce a promuovere un clima di collaborazione e motivazione, favorendo il senso di appartenenza e la corretta gestione delle risorse umane nell'ottica della condivisione e del miglioramento continuo.

La misurazione e la valutazione della *performance* individuale deve essere collegata alle seguenti componenti, secondo quanto stabilito dall'art. 9 del D.lgs. 150/2009, così differenziate:

- a) per i dirigenti (non presenti in Ateneo) ed il personale responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità:
 - a) agli indicatori di *performance* relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità ai quali attribuire un peso prevalente nella valutazione complessiva;
 - b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
 - c) alla qualità del contributo assicurato alla *performance* generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
 - d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;
- b) per il restante personale:
 - a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
 - b) alla qualità del contributo assicurato alla *performance* dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali ed organizzativi.

La *performance* individuale si suddivide pertanto in performance di risultato e Valutazione comportamenti organizzativi con un'incidenza differente a seconda del ruolo:

Direttore Generale	70% Risultati obiettivi individuali 30% Competenze professionali, manageriali e comportamenti organizzativi
Personale responsabile di unità organizzativa	
Responsabile di Area	40% Risultato Performance U.O. (Area) 20 % Risultati obiettivi individuali 40% Competenze professionali e comportamenti organizzativi
Responsabile di Ufficio	40% Risultato Performance U.O. (Ufficio) 30 % Risultati obiettivi individuali 30% Competenze professionali e comportamenti organizzativi
Personale titolare di funzione specialistica	70 % Risultati obiettivi individuali 30% Competenze professionali e comportamenti organizzativi
Personale dipendente non responsabile di unità organizzativa	30 % Risultati obiettivi di gruppo o individuali 70% Comportamenti organizzativi

6.2.1 - PERFORMANCE DEL DIRETTORE GENERALE

Nella valutazione del Direttore Generale, come evidenziato, la percentuale di incidenza della *performance* di risultato (70%) è prevalente rispetto alla valutazione dei comportamenti organizzativi (30%).

La valutazione annuale spetta al Consiglio di Amministrazione che delibera, sentito il Rettore e il Nucleo di Valutazione, sul conseguimento degli obiettivi e sulla valutazione delle competenze, manageriali, organizzative, tecnico professionali e relazionali dimostrate ed è basata su di una relazione che dovrà illustrare l'effettivo raggiungimento degli stessi con riferimento ai risultati sia della *performance* organizzativa dell'Ateneo che di quelli individuali.

La valutazione degli obiettivi individuali e delle competenze che costituiscono elementi per la sua valutazione sono misurati secondo i criteri e i parametri individuati nell'**Allegato 1** predisposto dal NUVA e approvato nelle sedute del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione del 24 giugno 2015.

6.2.2 - PERFORMANCE DEL PERSONALE RESPONSABILE DI UNA UNITÀ ORGANIZZATIVA

Nella valutazione del personale responsabile di unità organizzativa, come precedentemente evidenziato, la percentuale di incidenza della performance di risultato rispetto alla valutazione dei comportamenti organizzativi ma con percentuali differenziate a seconda del livello di unità organizzativa di cui si ha la responsabilità e/o della categoria di appartenenza del responsabile.

Performance di risultato

c) Performance di struttura:

come ricordato la quota prevalente della valutazione della *performance* di risultato è data dal risultato della *performance* di struttura relativa all'unità organizzativa di cui si ha la responsabilità. La valutazione sarà direttamente calcolata applicando la percentuale derivante dalla valutazione della *performance* di struttura (da 0 a 100%) al voto massimo attribuibile pari a 40.

d) Obiettivi Individuali:

definita l'attribuzione degli obiettivi assegnati quali *performance* di struttura (peso 40%) il Direttore Generale o il responsabile dell'unità organizzativa sovraordinata assegna, al responsabile dell'unità organizzativa, specifici obiettivi individuali.

Nel caso del responsabile di Area saranno individuabili un massimo di 5 obiettivi con un peso totale pari a 20, mentre per il responsabile di Ufficio ne saranno individuabili un massimo di 4 con un peso totale pari a 30.

Per ogni singolo obiettivo dovranno essere determinati l'indicatore ed il target (risultato) atteso e dovrà essere attribuito un peso ad ognuno di essi per un totale pari ad 1. Gli obiettivi individuali assegnati con i relativi indicatori e target, come meglio specificato nel ciclo della *performance*, dovranno essere condivisi con il valutato e dovranno essere oggetto di monitoraggio e di eventuale rimodulazione in corso d'anno.

I risultati (target) raggiunti alla fine del ciclo annuale, (gestione, misurazione e valutazione della *performance* organizzativa) per ogni singolo obiettivo, porteranno all'attribuzione di un punteggio secondo la seguente tabella:

- | | | |
|---------------------------------|-------------------|---------------|
| • Totalmente raggiunto | (dal 96 al 100%) | punteggio 100 |
| • Quasi completamente raggiunto | (dal 75 al 95 %) | punteggio 75 |
| • Parzialmente raggiunto | (dal 50 al 74%) | punteggio 50 |
| • Scarsamente raggiunto | (dall' 11 al 49%) | punteggio 25 |
| • Non attuato | (dallo 0 al 10 %) | punteggio 0 |

Il punteggio così attribuito, moltiplicato per il corrispondente peso, darà il risultato ottenuto da ogni singolo obiettivo. La somma dei singoli risultati darà un valore finale da 0 a 100. Al fine della valutazione relativa agli obiettivi individuali sarà necessario applicare la corrispondente percentuale (da 0 a 100%) al voto massimo attribuibile pari a 20. Si riporta di seguito la scheda relativa agli obiettivi individuali del Responsabile di unità organizzativa.

SMVP PERFORMANCE INDIVIDUALE - obiettivi individuali responsabile unità organizzativa

Responsabile:

Struttura:

Obiettivi individuali assegnati					TARGET					RISULTATO obiettivi individ.
Obiettivo individuale	indicatore	peso	BASELINE (dato di base/ di riferimento)	Risultato atteso	Totalmente raggiunto (96/100%)	quasi completamente raggiunto (75/95 %)	parzialmente raggiunto (50/74)	scarsamente raggiunto (11/49 %)	non attuato (0/10 %)	
					100	75	50	25	0	
										0
										0
										0
										0
										0
										0
		1								0

Valutazione dei comportamenti organizzativi

I comportamenti organizzativi osservabili, le dimensioni e le eventuali sottodimensioni oggetto di valutazione, sono differenziati a seconda del livello di unità organizzativa di cui si ha la responsabilità e/o della categoria di appartenenza del responsabile.

La valutazione dei comportamenti organizzativi relativi ai responsabili di AREA o comunque riconducibili ad un'unità di personale di categoria EP, si effettua misurando i seguenti comportamenti:

- capacità di risposta;
- capacità di rassicurazione;
- capacità di empatia.

Il valutatore dovrà attribuire ad ognuna delle seguenti dimensioni /sottodimensione in cui ogni comportamento osservato si articola:

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUAZIONE DELLA PERFORMANCE

COMPORAMENTI	<i>Dimensioni esottodimensioni dei comportamenti singolarmente valutabili</i>	PESO %	
CAPACITA' DI RISPOSTA	Capacità di soluzione di problemi	Proattività	8
		Rispetto di impegni e scadenze	8
		Condivisione e rinforzo degli obiettivi assegnati	10
	Capacità organizzativa e gestionale	Capacità di misurare e valutare la performance	10
		Capacità di gestione delle risorse finanziarie e tecniche	9
		Capacità di distribuzione carichi di lavoro e di assegnazione di obiettivi	9
CAPACITA' DI RASSICURAZIONE	Capacità di utilizzo delle competenze necessarie per il ruolo ricoperto		12
	Gestione riservatezza e rischi		8
Accessibilità		8	
Comunicazione		8	
Disponibilità		10	
Totale peso comportamenti		100	

una valutazione graduata secondo i seguenti 5 livelli:

- **Inadeguato:** a questo livello corrispondono comportamenti non adeguati e che evidenziano caratteristiche individuali più o meno dissonanti rispetto a quelle richieste. Punteggio pari a 0;
- **Parzialmente adeguato:** con questo livello vengono descritti i comportamenti parzialmente adeguati, che non corrispondono pienamente a quelli attesi. Punteggio pari a 1;
- **Adeguato:** A questo livello corrispondono comportamenti adeguati, in linea con quelli attesi. Punteggio pari a 2;
- **Più che Adeguato:** a questo livello corrispondono comportamenti più che adeguati, superiori a quelli attesi. Punteggio pari a 3;
- **Eccellente:** A questo livello corrispondono comportamenti eccellenti. Punteggio pari a 4;

La valutazione, riconosciuta tenuto conto dello schema dei “descrittori comportamentali” riportati in appendice, assegnerà, di fatto, un punteggio da 0 a 4 ad ogni singola dimensione/sottodimensione. Il punteggio così assegnato, moltiplicato per il peso attribuito, fornirà il voto pesato di ogni dimensione. La *valutazione dei comportamenti organizzativi* sarà data dalla somma dei voti pesati con un valore complessivo che andrà da 0 a 100.

Al fine del calcolo della valutazione individuale sarà necessario moltiplicare al voto massimo attribuibile, pari a 40, la percentuale (da 0 a 100%) pari al risultato della valutazione dei comportamenti. Si riporta scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi per il personale responsabile di Area:

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUAZIONE DELLA PERFORMANCE

SMVP - Performance comportamentale, Personale responsabile di Unità Organizzativa											
COMPETENZE - COMPORTAMENTI PROFESSIONALI E ORGANIZZATIVI											
<small>(art. 9 comma 1 lettere c) e d) D. Lgs. 150/2009)</small>											
PERSONALE TECNICO - AMMINISTRATIVO CATEGORIA EP											
COMPORAMENTI	Dimensioni esotodimensioni dei comportamenti singolarmente valutabili		PESO %	INADEGUATO (Voto: 0)	PARZIALMENTE ADEGUATO (Voto: 1)	ADEGUATO (Voto: 2)	PIU' CHE ADEGUATO (Voto: 3)	ECCELLENTE (Voto: 4)	Voto	Voto pesato	
CAPACITA' DI RISPOSTA	Capacità di soluzione di problemi	Proattività	8								
		Rispetto di impegni e scadenze	8								
	Condivisione e rinforzo degli obiettivi assegnati		10								
	Capacità organizzativa e gestionale	Capacità di misurare e valutare la performance	10								
		Capacità di gestione delle risorse finanziarie e tecniche	9								
		Capacità di distribuzione carichi di lavoro e di assegnazione di obiettivi	9								
CAPACITA' DI RASSICURAZIONE	Capacità di utilizzo delle competenze necessarie per il ruolo ricoperto		12								
	Gestione riservatezza e rischi		8								
	Accessibilità		8								
	Comunicazione		8								
	Disponibilità		10								
Totale peso comportamenti			100	Totale valutazione comportamenti							-

La valutazione dei comportamenti organizzativi relativi ai responsabili di Ufficio si effettua misurando i seguenti comportamenti riconducibili a 8 dimensioni così come enunciate nella tabella che segue:

DIMENSIONI DI VALUTAZIONE	COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	PESO %
Puntualità	a) Rispettare gli orientamenti e le normative aziendali (orari, contratto, procedure).	5,5
	b) Rispettare le scadenze e gestire le urgenze improvvisate.	6,5
Accuratezza	a) Svolgere i compiti assegnati con precisione e attenzione al dettaglio.	6,5
	b) Fornire risultati adeguati agli standard.	5,5
Comunicazione	a) Organizzare e gestire opportunamente e tempestivamente le informazioni.	5,5
	b) Esporre con efficacia e trasmettere con chiarezza concetti.	6,5
Relazione	a) Lavorare in gruppo mettendo le proprie competenze al servizio dell'obiettivo.	5,5
	b) Apportare un contributo positivo alle relazioni all'interno del gruppo e alle relazioni con l'ambiente esterni e l'utenza	6,5

Propositività e partecipazione	a) Individuare soluzioni innovative per migliorare il proprio lavoro, quello degli altri e quello del servizio.	6,5
	b) Partecipare in maniera attiva alle attività lavorative	6,5
Problem solving	a) Cogliere gli aspetti essenziali di problemi imprevisti incontrati nel proprio lavoro.	6,5
	b) Definire le possibili alternative di soluzione.	6,5
Coordinamento	a) Assegnare il lavoro in modo efficiente	6,5
	b) Motivare adeguatamente i collaboratori creando un clima che favorisca il raggiungimento degli obiettivi	6,5
Capacità di Valutazione	a) Condivisione e rinforzo degli obiettivi assegnati	6,5
	Differenziazioni dei giudizi espressi	6,5
Totale peso comportamenti		100

Il valutatore dovrà attribuire, ad ogni comportamento organizzativo osservato, una valutazione graduata secondo i seguenti 5 livelli:

- **Inadeguato:** a questo livello corrispondono comportamenti non adeguati e che evidenziano caratteristiche individuali più o meno dissonanti rispetto a quelle richieste. Punteggio pari a 0;
- **Parzialmente adeguato:** con questo livello vengono descritti i comportamenti parzialmente adeguati, che non corrispondono pienamente a quelli attesi. Punteggio pari a 1;
- **Adeguato:** A questo livello corrispondono comportamenti adeguati, in linea con quelli attesi. Punteggio pari a 2;
- **Più che Adeguato:** a questo livello corrispondono comportamenti più che adeguati, superiori a quelli attesi. Punteggio pari a 3;
- **Eccellente:** A questo livello corrispondono comportamenti eccellenti. Punteggio pari a 4;

La valutazione riconosciuta, utilizzando la sotto riportata scheda di valutazione, assegnerà, di fatto, un punteggio da 0 a 4 ad ogni singolo comportamento, il punteggio così assegnato, moltiplicato per il peso attribuito, fornirà il voto pesato di ogni comportamento. La *valutazione dei comportamenti organizzativi* sarà data dalla somma dei voti pesati con un valore complessivo che andrà da 0 a 100.

Al fine del calcolo della valutazione individuale sarà necessario moltiplicare al voto massimo attribuibile, pari a 30, la percentuale (da 0 a 100%) pari al risultato della valutazione dei comportamenti.

Scheda Riassuntiva Performance individuale responsabile di unità organizzativa:

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUAZIONE DELLA PERFORMANCE

SMVP - Performance comportamentale, Personale responsabile di Unità Operativa COMPETENZE - COMPORAMENTI PROFESSIONALI E ORGANIZZATIVI (art. 9 comma 1 lettere c) e d) D. Lgs. 150/2009) PERSONALE TECNICO - AMMINISTRATIVO CATEGORIA D										
DIMENSIONI DI VALUTAZIONE	COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	PESO %	INADEGUATO (Voto: 0)	PARZIALMENTE ADEGUATO (Voto: 1)	ADEGUATO (Voto: 2)	PIU' CHE ADEGUATO (Voto: 3)	ECCELLENTI (Voto: 4)	Voto	Voto pesato	
Puntualità	a) Rispettare gli orientamenti e le normative aziendali (orari, contratto, procedure).	5,5								
	b) Rispettare le scadenze e gestire le urgenze improvvisate.	6,5								
Accuratezza	a) Svolgere i compiti assegnati con precisione e attenzione al dettaglio.	6,5								
	b) Fornire risultati adeguati agli standard.	5,5								
Comunicazione	a) Organizzare e gestire opportunamente e tempestivamente le informazioni.	5,5								
	b) Esporre con efficacia e trasmettere con chiarezza concetti.	6,5								
Relazione	a) Lavorare in gruppo mettendo le proprie competenze al servizio dell'obiettivo.	5,5								
	b) Apportare un contributo positivo alle relazioni all'interno del gruppo e alle relazioni con l'ambiente esterni e l'utenza	6,5								
Propositività e partecipazione	a) Individuare soluzioni innovative per migliorare il proprio lavoro, quello degli altri e quello del servizio.	6,5								
	b) Partecipare in maniera attiva alle attività lavorative	6,5								
Problem solving	a) Cogliere gli aspetti essenziali di problemi imprevisti incontrati nel proprio lavoro.	6,5								
	b) Definire le possibili alternative di soluzione.	6,5								
Coordinamento	a) Assegnare il lavoro in modo efficiente	6,5								
	b) Motivare adeguatamente i collaboratori creando un clima che favorisca il raggiungimento degli obiettivi	6,5								
Capacità di Valutazione	a) Condivisione e rinforzo degli obiettivi assegnati	6,5								
	b) Differenziazioni dei giudizi espressi	6,5								
Totale peso comportamenti		100	Totale valutazione comportamenti							-

La seguente scheda è riassuntiva dei risultati ottenuti rispetto alle tre voci di valutazione e illustrativa del risultato di fine anno delle *performance* individuale del personale responsabile di unità organizzativa:

SMVP - PERFORMANCE INDIVIDUALE RESPONSABILE DI AREA
Personale di categoria "EP"

Responsabile:

Struttura:

	Risultato perf. Org	PESO	RISULTATO
Performance della Struttura organizzativa di cui si è responsabili		40	0

	Risultato scheda	PESO	RISULTATO
Risultato valutazione raggiungimento Obiettivi individuali		20	0

	Risultato	PESO	RISULTATO
Performance comportamentale: valutazione contributo, capacità e comportamenti		40	0

Performance individuale anno	RISULTATO 0
------------------------------------	----------------

SMVP - PERFORMANCE INDIVIDUALE RESPONSABILE DI UFFICIO
Personale di categoria "D"

Responsabile:

Struttura:

	Risultato perf. Org	PESO	RISULTATO
Performance della Struttura organizzativa di cui si è responsabili		40	0
	Risultato scheda	PESO	RISULTATO
Risultato valutazione raggiungimento Obiettivi individuali		30	0
	Risultato	PESO	RISULTATO
Performance comportamentale: valutazione contributo, capacità e comportamenti		30	0
Performance individuale anno			RISULTATO 0

Il risultato della *performance* individuale del responsabile di struttura organizzativa sarà il valore a cui la contrattazione integrativa di Ateneo dovrà far riferimento per definire, ai sensi di quanto disposto dall'art. 42, comma 3, lettere f) e k), i criteri per l'attribuzione della retribuzione di risultato per il personale di categoria EP ed i criteri per l'attribuzione di un terzo dell'indennità di responsabilità per il personale di categoria D.

6.2.3. - PERSONALE TITOLARE DI FUNZIONE SPECIALISTICA

Anche nella valutazione del personale titolare di funzione specialistica la percentuale di incidenza della performance di risultato (70%) è prevalente rispetto alla valutazione dei comportamenti organizzativi (30%) ma totalmente riconducibile alla valutazione degli obiettivi individuali.

Performance di risultato

Come detto la *performance* di risultato per il titolare di funzione specialistica è riconducibile alla valutazione dei soli obbiettivi individuali assegnati dal Direttore Generale secondo i tempi e i modi previsti dal ciclo della *performance*. Nel caso del titolare di funzioni specialistiche saranno individuabili un massimo di 3 obiettivi. Come per le precedenti figure, per ogni singolo obiettivo dovranno essere determinati l'indicatore ed il target (risultato) atteso e dovrà esse attribuito un peso ad ognuno di essi per un totale pari ad 1. Gli obiettivi individuali assegnati dovranno essere condivisi con il valutato e dovranno essere oggetto di monitoraggio e di eventuale rimodulazione in corso d'anno.

I risultati (target) raggiunti alla fine del ciclo annuale, (gestione, misurazione e valutazione della *performance* organizzativa) per ogni singolo obiettivo, porteranno all'attribuzione di un punteggio secondo la seguente tabella:

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUAZIONE DELLA PERFORMANCE

- Totalmente raggiunto (dal 96 al 100%) punteggio 100
- Quasi completamente raggiunto (dal 75 al 95%) punteggio 75
- Parzialmente raggiunto (dal 50 al 74%) punteggio 50
- Scarsamente raggiunto (dall' 11 al 49%) punteggio 25
- Non attuato (dallo 0 al 10%) punteggio 0

Il punteggio così attribuito, moltiplicato per il corrispondente peso, darà il risultato ottenuto da ogni singolo obiettivo. La somma dei singoli risultati darà un valore finale da 0 a 100. Al fine della valutazione relativa agli obiettivi individuali sarà necessario applicare la corrispondente percentuale (da 0 a 100%) al voto massimo attribuibile pari a 70.

Si riporta di seguito la scheda relativa agli obiettivi individuali del titolare della funzione specialistica:

SMVP PERFORMANCE INDIVIDUALE - obiettivi individuali Titolare Funzione Specialistica

Responsabile:

Struttura:

Obiettivi individuali assegnati					TARGET					RISULTATO obiettivi individ.
Obiettivo individuale	indicatore	peso	BASELINE (dato di base/ di riferimento)	Risultato atteso	Totalmente raggiunto (96/100%)	quasi completamente raggiunto (75/95 %)	parzialmente raggiunto (50/74)	scarsamente raggiunto (11/49 %)	non attuato (0/10 %)	
					100	75	50	25	0	0
										0
										0
										0
										0
										0
		1								0

Valutazione Comportamenti organizzativi

La valutazione dei comportamenti organizzativi relativi ai titolari di funzione specialistica si effettua misurando i seguenti comportamenti riconducibili a 5 dimensioni così come enunciate nella tabella che segue:

DIMENSIONI DI VALUTAZIONE	COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	PESO %
Puntualità	a) Rispettare gli orientamenti e le normative aziendali (orari, contratto, procedure).	10
	b) Rispettare le scadenze e gestire le urgenze improvise.	11
Accuratezza	a) Svolgere i compiti assegnati con precisione e attenzione al dettaglio.	11
	b) Fornire risultati adeguati agli standard.	10
Comunicazione	a) Organizzare e gestire opportunamente e tempestivamente le informazioni.	8
	b) Esporre con efficacia e trasmettere con chiarezza concetti.	10
Propositività e partecipazione	a) Individuare soluzioni innovative per migliorare il proprio lavoro, quello degli altri e quello del servizio.	10
	b) Partecipare in maniera attiva alle attività lavorative	10
Problem solving	a) Cogliere gli aspetti essenziali di problemi imprevisti incontrati nel proprio lavoro.	10
	b) Definire le possibili alternative di soluzione.	10
Totale peso comportamenti		100

Il valutatore dovrà attribuire, ad ogni comportamento organizzativo osservato, una valutazione graduata secondo i seguenti 5 livelli:

- **Inadeguato:** a questo livello corrispondono comportamenti non adeguati e che evidenziano caratteristiche individuali più o meno dissonanti rispetto a quelle richieste. Punteggio pari a 0;
- **Parzialmente adeguato:** con questo livello vengono descritti i comportamenti parzialmente adeguati, che non corrispondono pienamente a quelli attesi. Punteggio pari a 1;
- **Adeguato:** A questo livello corrispondono comportamenti adeguati, in linea con quelli attesi. Punteggio pari a 2;
- **Più che Adeguato:** a questo livello corrispondono comportamenti più che adeguati, superiori a quelli attesi. Punteggio pari a 3;
- **Eccellente:** A questo livello corrispondono comportamenti eccellenti. Punteggio pari a 4;

La valutazione riconosciuta, utilizzando la sotto riportata scheda di valutazione, assegnerà, di fatto, un punteggio da 0 a 4 ad ogni singolo comportamento:

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUAZIONE DELLA PERFORMANCE

SMVP - Performance comportamentale, Titolare Funzione Specialistica COMPETENZE - COMPORAMENTI PROFESSIONALI E ORGANIZZATIVI (art. 9 comma 1 lettere c) e d) D. Lgs. 150/2009)									
DIMENSIONI DI VALUTAZIONE	COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	PESO %	INADEGUATO (Voto: 0)	PARZIALMENTE ADEGUATO (Voto: 1)	ADEGUATO (Voto: 2)	PIU' CHE ADEGUATO (Voto: 3)	ECCELLENTE (Voto: 4)	Voto	Voto pesato
Puntualità	a) Rispettare gli orientamenti e le normative aziendali (orari, contratto, procedure).	10							
	b) Rispettare le scadenze e gestire le urgenze imprevise.	11							
Accuratezza	a) Svolgere i compiti assegnati con precisione e attenzione al dettaglio.	11							
	b) Fornire risultati adeguati agli standard.	10							
Comunicazione	a) Organizzare e gestire opportunamente e tempestivamente le informazioni.	8							
	b) Esporre con efficacia e trasmettere con chiarezza concetti.	10							
Propositività e partecipazione	a) Individuare soluzioni innovative per migliorare il proprio lavoro, quello degli altri e quello del servizio.	10							
	b) Partecipare in maniera attiva alle attività lavorative	10							
Problem solving	a) Cogliere gli aspetti essenziali di problemi imprevisti incontrati nel proprio lavoro.	10							
	b) Definire le possibili alternative di soluzione.	10							
Totale peso comportamenti		100	Totale valutazione comportamenti					-	-

Il punteggio così assegnato, moltiplicato per il peso attribuito, fornirà il voto pesato di ogni comportamento. La *valutazione dei comportamenti organizzativi* sarà data dalla somma dei voti pesati con un valore complessivo che andrà da 0 a 100. Al fine della valutazione relativa ai comportamenti organizzativi sarà necessario applicare la corrispondente percentuale (da 0 a 100%) al voto massimo attribuibile pari a 30.

Scheda Riassuntiva Performance individuale titolare di funzione specialistica

La seguente scheda è riassuntiva dei risultati ottenuti rispetto alle due voci di valutazione e illustrativa del risultato di fine anno delle *performance* individuale del personale titolare di funzione specialistica:

SMVP - PERFORMANCE INDIVIDUALE Titolare Funzione Specialistica

Responsabile:

Struttura:

	Risultato scheda	PESO	RISULTATO
Risultato valutazione raggiungimento Obiettivi individuali		70	0

	Risultato	PESO	RISULTATO
Performance comportamentale: valutazione contributo, capacità e comportamenti		30	0

Performance individuale anno	RISULTATO 0
------------------------------------	----------------

Il risultato della *performance* individuale del titolare delle funzioni specialistiche sarà il valore ai cui la contrattazione integrativa di Ateneo dovrà far riferimento, ai sensi di quanto disposto dall'art. 42, comma 3, lettere f), ai fini della definizione dei criteri per l'attribuzione

della quota pari a un terzo terzi dell'indennità di responsabilità spettante per l'incarico assegnato.

6.2.4 - PERSONALE DIPENDENTE NON RESPONSABILE DI UNITÀ ORGANIZZATIVA

Nella valutazione del personale non responsabile di unità organizzativa, a differenze delle precedenti posizioni, è la percentuale di incidenza dei comportamenti organizzativi (70%) ad essere prevalente rispetto alla valutazione degli obiettivi individuali o di gruppo (30%).

Performance di risultato

La *performance* di risultato per il personale non responsabile di unità organizzativa è riconducibile alla valutazione dei di obiettivi individuali o di gruppo assegnati dal diretto responsabile secondo i tempi e i modi previsti dal ciclo della *performance*. Nel caso del dipendente non responsabile di unità organizzativa saranno individuabili un massimo di 3 obiettivi. Come per le precedenti figure, per ogni singolo obiettivo dovranno essere determinati l'indicatore ed il target (risultato) atteso e dovrà esse attribuito un peso ad ognuno di essi per un totale pari ad 1. Gli obiettivi individuali assegnati dovranno essere condivisi con il valutato e dovranno essere oggetto di monitoraggio e di eventuale rimodulazione in corso d'anno.

I risultati (target) raggiunti alla fine del ciclo annuale, (gestione, misurazione e valutazione della *performance* organizzativa) per ogni singolo obiettivo, porteranno all'attribuzione di un punteggio secondo la seguente tabella:

• Totalmente raggiunto	(dal 96 al 100%)	punteggio 100
• Quasi completamente raggiunto	(dal 75 al 95%)	punteggio 75
• Parzialmente raggiunto	(dal 50 al 74%)	punteggio 50
• Scarsamente raggiunto	(dall' 11 al 49%)	punteggio 25
• Non attuato	(dallo 0 al 10 %)	punteggio 0

Il punteggio così attribuito, moltiplicato per il corrispondente peso, darà il risultato ottenuto da ogni singolo obiettivo. La somma dei singoli risultati darà un valore finale da 0 a 100. Al fine della valutazione relativa agli obiettivi individuali sarà necessario applicare la corrispondente percentuale (da 0 a 100%) al voto massimo attribuibile pari a 30.

Si riporta di seguito la scheda relativa agli obiettivi individuali o di gruppo del personale non responsabile di unità organizzativa:

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUAZIONE DELLA PERFORMANCE

SMVP PERFORMANCE INDIVIDUALE - obiettivi individuali personale non responsabile posizione organizzativa

Dipendente:

Struttura di appartenenza:

Obiettivi individuali o di gruppo assegnati					TARGET					RISULTATO obiettivi
Obiettivo individuale o di gruppo	indicatore	peso	BASELINE (dato di base/ di riferimento)	Risultato atteso	Totalmente raggiunto (96/100%)	quasi completamente raggiunto (75/95 %)	parzialmente raggiunto (50/74)	scarsamente raggiunto (11/49 %)	non attuato (0/10 %)	
					100	75	50	25	0	
										0
										0
										0
										0
										0
		1								0

Valutazione comportamenti organizzativi

La valutazione dei comportamenti organizzativi relativi al personale non responsabile di unità organizzativa si effettua misurando i seguenti comportamenti riconducibili a 4 dimensioni così come enunciate nella tabella che segue

DIMENSIONI DI VALUTAZIONE	COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	PESO %
Relazione	a) Capacità di rapportarsi nel proprio gruppo di lavoro	15
	b) Mettere le proprie competenze al servizio dell'obiettivo	15
	c) Apportare un contributo positivo alle relazioni all'interno e all'esterno del gruppo	15
Risultati	a) Livello di apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi in relazioni alla tempistica e alla razionalizzazione delle procedure	15
Impegno	a) Precisione nell'esecuzione dei compiti assegnati	15
	b) Disponibilità	15
Flessibilità	a) Capacità di adattamento	10
Totale peso comportamenti		100

Il valutatore dovrà attribuire, ad ogni comportamento organizzativo osservato, una valutazione graduata secondo i seguenti 5 livelli:

- **Sporadico:** punteggio pari a 1;
- **Abbastanza frequente:** punteggio pari a 2;
- **Frequente in situazioni abituali:** punteggio pari a 3;
- **Consolidato, ricorrente anche in situazioni non abituali:** punteggio pari a 4;
- **Degno di encomio:** punteggio pari a 5.

La valutazione riconosciuta, utilizzando la sotto riportata scheda di valutazione, assegnerà, di fatto, un punteggio da 0 a 5 ad ogni singolo comportamento:

SCHEDA "D.4" SMVP - Performance comportamentale, Personale non responsabile COMPETENZE - COMPORTAMENTI PROFESSIONALI E ORGANIZZATIVI <small>(art. 9 comma 1 lettere c) e d) D. Lgs. 150/2009)</small> PERSONALE TECNICO - AMMINISTRATIVO CATEGORIA B, C e D										
DIMENSIONI DI VALUTAZIONE	COMPETENZE / COMPORTAMENTI PROFESSIONALI E ORGANIZZATIVI	PESO %	Sporadico 1	Abbastanza Frequente 2	Frequente in situazioni abituali 3	Consolidato, ricorrente anche in situazioni non abituali 4	Degno di encomio 5	Voto	Voto pesato	
Relazione	a) Capacità di rapportarsi nel proprio gruppo di lavoro	15								
	b) Mettere le proprie competenze al servizio dell'obiettivo	15								
	c) Apportare un contributo positivo alle relazioni all'interno e all'esterno del gruppo	15								
Risultati	a) Livello di apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi in relazioni alla tempistica e alla razionalizzazione delle procedure	15								
Impegno	a) Precisione nell'esecuzione dei compiti assegnati	15								
	b) Disponibilità	15								
Flessibilità	a) Capacità di adattamento	10								
Totale peso comportamenti		100	Totale valutazione comportamenti							-

Il punteggio così assegnato, moltiplicato per il peso attribuito, fornirà il voto pesato di ogni comportamento. La *valutazione dei comportamenti organizzativi* sarà data dalla somma dei voti pesati con un valore complessivo che andrà da 0 a 100. Al fine della valutazione relativa ai comportamenti organizzativi sarà necessario applicare la corrispondente percentuale (da 0 a 100%) al voto massimo attribuibile pari a 30.

Scheda Riassuntiva Performance individuale personale non responsabile di unità organizzativa

La seguente scheda è riassuntiva dei risultati ottenuti rispetto alle due voci di valutazione e illustrativa del risultato di fine anno delle *performance* individuale del personale non responsabile di una unità organizzativa:

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUAZIONE DELLA PERFORMANCE

SMVP - PERFORMANCE INDIVIDUALE Personale non responsabile di unità organizzativa

Dipendente:

Struttura di appartenenza:

	Risultato scheda	PESO	RISULTATO
Risultato valutazione raggiungimento Obiettivi individuali o di Gruppo		30	0

	Risultato	PESO	RISULTATO
Performance comportamentale: valutazione contributo, capacità e comportamenti		70	0

Performance individuale anno

RISULTATO
0

Il risultato della *performance* individuale del personale responsabile di unità organizzativa (con esclusione del personale di cat. EP) e del personale non responsabile di unità organizzativa, (in entrambi i casi tenuto conto della media aritmetica dei risultati di *performance* individuale ottenuti quali titolari di funzioni specialistiche o responsabili di più UU.OO.), sarà il valore a cui la Contrattazione Integrativa dovrà far riferimento nella definizione dei criteri per l'attribuzione dei premi correlati alla *performance* individuale, tenendo conto di quanto stabilito dal C.C.N.L. di comparto 2016/2018 all'art. 20 "Differenziazione premi individuali".

In ogni caso, il risultato della *performance* individuale, dovrà essere parametro privilegiato per la definizione dei criteri per l'attribuzione delle progressioni economiche orizzontali.

7 - LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Le procedure di conciliazione rappresentano – come esplicitato nel D. Lgs.150/2009 novellato dal D. Lgs. 74/2017 – una garanzia per il valutato, poiché permettono la gestione di eventuali controversie derivanti dall'esito della valutazione.

7.1 - LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE PER IL DIRETTORE GENERALE E PER I RESPONSABILI DI AREA

Per il Direttore Generale

Entro un mese dall'invio della documentazione (relazione sull'attività svolta) da parte del DG, il NUVA, qualora lo ritenga necessario, lo incontra in un'audizione formale; il NUVA informa il DG sull'esito della valutazione relativa alla sua performance dell'anno precedente ottenuta applicando il modello descritto nel presente SMVP o personalmente, in caso di audizione, ovvero per iscritto.

In caso di disaccordo sull'esito della valutazione il DG può presentare per iscritto le proprie controdeduzioni trasmettendo, entro 15 giorni dalla data della comunicazione/audizione e in tempi utili per la valutazione, tale documento al NUVA e, per conoscenza, al Rettore e al

Consiglio di Amministrazione. Il NUVA è tenuto a formulare una valutazione definitiva entro 45 giorni dalla ricezione delle controdeduzioni.

Per i Responsabili d'Area

Entro il mese di maggio il DG organizza colloqui individuali ovvero invia comunicazioni personali ai responsabili d'Area per condividere gli esiti della valutazione sulla loro performance dell'anno precedente, ottenuta applicando il modello descritto nel presente SMVP e sulla base della documentazione dagli stessi inviata (schede di rendicontazione degli obiettivi assegnati).

I singoli responsabili potranno accettare la valutazione o esprimere dissenso con comunicazione scritta ovvero, nell'ambito del colloquio individuale, verbalizzandone i contenuti. In caso di disaccordo sull'esito della valutazione, il responsabile ha diritto di chiedere il riesame presentando per iscritto le proprie controdeduzioni e trasmettendo, entro 15 giorni dalla data dell'incontro/comunicazione, tale documento al Direttore Generale e per conoscenza al NUVA. Il DG è tenuto a formulare una valutazione definitiva entro 45 giorni dalla ricezione della comunicazione.

7.2 - LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE PER I RESPONSABILI DI UFFICIO/SERVIZIO E TITOLARI DI FUNZIONI SPECIALISTICHE

Con apposita circolare la Direzione Generale attraverso l'ufficio competente stabilisce annualmente la data per la definitiva formalizzazione delle valutazioni degli obiettivi individuali e dei comportamenti organizzativi dei titolari di posizione organizzativa (Ufficio/ servizio) e funzione specialistica.

Prima di tale data, il Responsabile dell'Area dovrà convocare ovvero inviare comunicazione personale al valutato per condividere gli esiti della valutazione e per renderlo edotto sulle relative motivazioni.

In caso di disaccordo sull'esito della valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi, il titolare di posizione organizzativa o di funzione specialistica può trasmettere all'Amministrazione le proprie controdeduzioni entro 15 giorni dalla valutazione definitiva.

Tali controdeduzioni sono rimesse ad un Comitato ad hoc presieduto dal Direttore Generale o un suo Delegato e composto da un rappresentante dell'Amministrazione e da un rappresentante del sindacato cui l'interessato aderisce ovvero da persona di sua fiducia cui conferisce mandato.

7.3 - LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE PER IL PERSONALE DI CATEGORIA B, C E D NON RESPONSABILE

Con la stessa circolare, richiamata nel punto precedente, la Direzione Generale stabilisce la data per la definitiva formalizzazione delle valutazioni degli obiettivi individuali e dei comportamenti organizzativi anche per il personale di categoria B, C e D non responsabile. Prima di tale data, il Responsabile dell'Ufficio/Servizio dovrà convocare ovvero inviare comunicazione personale al valutato per condividere gli esiti della valutazione e per renderlo edotto sulle relative motivazioni.

In caso di disaccordo sull'esito della valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi, il dipendente può trasmettere all'Amministrazione le proprie controdeduzioni entro 15 giorni dalla valutazione definitiva.

Tali controdeduzioni sono rimesse ad un Comitato ad hoc presieduto dal Direttore Generale o da suo Delegato e composto da un rappresentante dell'Amministrazione e da un rappresentante del sindacato cui l'interessato aderisce ovvero da persona di sua fiducia cui conferisce mandato.

APPENDICE

- I. Fac. Simile scheda valutazione responsabile di Area - Personale cat. EP ;**
- II. Fac. Simile scheda valutazione responsabile di Ufficio - Personale cat. D;**
- III. Fac. Simile scheda valutazione titolare Funzione Specialistica;**
- IV. Fac. Simile scheda valutazione personale non responsabile cat. D, C e B.**

I. Fac. Simile scheda valutazione responsabile di Area - Personale cat. EP

a) Scheda riassuntiva:

SMVP - PERFORMANCE INDIVIDUALE RESPONSABILE DI AREA
Personale di categoria "EP"

Responsabile:

Struttura:

	Risultato perf. Org	PESO	RISULTATO
Performance della Struttura organizzativa di cui si è responsabili		40	0
	Risultato scheda	PESO	RISULTATO
Risultato valutazione raggiungimento Obiettivi individuali		20	0
	Risultato	PESO	RISULTATO
Performance comportamentale: valutazione contributo, capacità e comportamenti		40	0
			RISULTATO
Performance individuale anno			0

b) Scheda Performance di struttura di cui si ha la responsabilità:

SMVP- Performance di Struttura

	AREA STRATEGICA	Obiettivo strategico di Funzionamento di Ateneo	obiettivo operativo di ATENEO	obiettivo annuale di struttura	indicatore	BASELINE (dato di base/ di riferimento)	TARGET (Risultato) atteso	peso	TARGET					RISULTATO
									Totalmente raggiunto (96/100%)	quasi completamente raggiunto (75/95%)	parzialmente raggiunto (50/74)	scarsamente raggiunto (11/49%)	non attuato (0/10%)	
									100	75	50	25	0	
Obiettivi Strategici / Funzionamento di Ateneo														0
														0
														0
														0
														0
Obiettivi di Funzionamento di struttura														0
														0
														0
														0
														0
								1						0

c) Scheda obiettivi individuali:

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUAZIONE DELLA PERFORMANCE

SMVP PERFORMANCE INDIVIDUALE - obiettivi individuali responsabile unità organizzativa

Responsabile:

Struttura:

Obiettivi individuali assegnati					TARGET					RISULTATO obiettivi individ.
Obiettivo individuale	indicatore	peso	BASELINE (dato di base/ di riferimento)	Risultato atteso	Totalmente raggiunto (96/100%)	quasi completamente raggiunto (75/95%)	parzialmente raggiunto (50/74)	scarsamente raggiunto (11/49%)	non attuato (0/10%)	
					100	75	50	25	0	
										0
										0
										0
										0
										0
										0
		1								0

d) Scheda valutazione comportamenti

SMVP - Performance comportamentale, Personale responsabile di Unità Organizzativa											
COMPETENZE - COMPORTAMENTI PROFESSIONALI E ORGANIZZATIVI											
<small>(art. 9 comma 1 lettere c) e d) D. Lgs. 150/2009)</small>											
PERSONALE TECNICO - AMMINISTRATIVO CATEGORIA EP											
COMPORAMENTI	Dimensioni esotodimensioni dei comportamenti singolarmente valutabili		PESO %	INADEGUATO (Voto: 0)	PARZIALMENTE ADEGUATO (Voto: 1)	ADEGUATO (Voto: 2)	PIU' CHE ADEGUATO (Voto: 3)	ECCELLENTE (Voto: 4)	Voto	Voto pesato	
CAPACITA' DI RISPOSTA	Capacità di soluzione di problemi	Proattività	8								
		Rispetto di impegni e scadenze	8								
	Condivisione e rinforzo degli obiettivi assegnati		10								
	Capacità organizzativa e gestionale	Capacità di misurare e valutare la performance	10								
		Capacità di gestione delle risorse finanziarie e tecniche	9								
	Capacità di distribuzione carichi di lavoro e di assegnazione di obiettivi	9									
CAPACITA' DI RASSICURAZIONE	Capacità di utilizzo delle competenze necessarie per il ruolo ricoperto		12								
	Gestione riservatezza e rischi		8								
	Accessibilità		8								
	Comunicazione		8								
	Disponibilità		10								
Totale peso comportamenti			100	Totale valutazione comportamenti							-

METRICA					
VOTO	0	1	2	3	4
GIUDIZIO	INADEGUATO A questo livello corrispondono comportamenti non adeguati e che evidenziano caratteristiche	PARZIALMENTE ADEGUATO Con questo livello vengono descritti i comportamenti parzialmente adeguati, che non corrispondono	ADEGUATO A questo livello corrispondono comportamenti adeguati, in linea con quelli attesi	PIU' CHE ADEGUATO A questo livello corrispondono comportamenti più che adeguati, superiori a quelli attesi;	ECCELLENTE A questo livello corrispondono comportamenti eccellenti, superiori a quelli attesi.

Descrittori comportamentali:

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUAZIONE DELLA PERFORMANCE

Proattività	0	Non prende iniziative
	1	Assume iniziative ma stenta a mantenerle
	2	Ha discreta capacità di iniziativa
	3	Previene difficoltà e ostacoli
	4	Pensa e opera in una prospettiva di ampiezza strategica
Rispetto di impegni e scadenze	0	Mancato rispetto degli impegni in numerosi casi
	1	Mancato rispetto in casi rari
	2	Conclusione dei procedimenti e degli impegni entro i termini fissati dalle norme e dai superiori
	3	Mancato rispetto in casi che non pregiudicano il raggiungimento del risultato
	4	Programmazione autonoma degli impegni e delle scadenze per ottimizzare il raggiungimento del risultato
Condivisione e rinforzo degli obiettivi assegnati	0	Condivisione formale, ma non sostanziale
	1	Condivisione con limitate capacità di motivazione e di coinvolgimento
	2	Condivide pienamente ed è capace di motivare i collaboratori
	3	E' capace di coinvolgere unità organizzative esterne e il vertice dell'Università
	4	Promozione di iniziative che vanno oltre gli obiettivi assegnati
Capacità di misurare e valutare la performance	0	Considera la misurazione e la valutazione un adempimento
	1	Misura e valuta, ma non impiega i risultati per promuovere azioni di miglioramento
	2	Misura e valuta e avvia alcune azioni di miglioramento conseguenti
	3	Misura e promuove azioni efficaci per il miglioramento
	4	Sfruttando efficacemente la misurazione la valutazione ottiene apprezzabili miglioramenti di performance
Capacità di gestione delle risorse finanziarie e tecniche	0	Non presta attenzione ai costi e trascura la gestione delle risorse tecniche
	1	Ha cura delle risorse tecniche, ma trascura il controllo dei costi
	2	Dedica attenzione ai costi e gestisce adeguatamente le risorse tecniche
	3	E' orientato al controllo dei costi che gestisce con efficacia insieme alle risorse tecniche
	4	Ottimizza il rapporto tra input e output dedicando attenzione al rapporto costi/efficacia delle azioni
Capacità di distribuzione carichi di lavoro e di assegnazione di obiettivi	0	Assegna compiti in base alla struttura formale delle funzioni
	1	Assegna compiti alle persone, valutando non sempre correttamente le loro capacità
	2	Dimostra capacità di selezione e valutazione del personale assegnando compiti e responsabilità adeguati al loro ruolo e alla loro capacità
	3	E' in grado di valutare le persone e di stimolarne lo sviluppo professionale anche assegnando loro compiti sfidanti e assumendo parzialmente in proprio gli eventuali rischi di fallimento
	4	Distribuisce i compiti in modo tale da ottenere sempre i migliori risultati e la piena soddisfazione delle persone incaricate e dei portatori di interessi
Capacità di utilizzo delle competenze necessarie per il ruolo ricoperto	0	Non ha padronanza del proprio mestiere
	1	Ha competenze sufficienti, ma non le sviluppa
	2	Sviluppa nuove competenze e le applica
	3	Accresce le competenze professionali e le diffonde
	4	Organizza e promuove in maniera sistematica la diffusione e lo sviluppo delle competenze
Gestione riservatezza e rischi	0	Non tiene riservate le proprie attività e non ha consapevolezza dei reali rischi
	1	E' scarsamente riservato e non previene i rischi, ma è in grado di contrastarli
	2	E' moderatamente riservato ed è in grado di contrastare i rischi principali
	3	E' riservato e previene e contrasta efficacemente i rischi principali
	4	Applica in maniera ottimale la riservatezza necessaria e previene e contrasta ogni tipo di rischio
Accessibilità	0	Reperibilità discontinua e poco prevedibile
	1	Parziale con forte filtro
	2	Accesso mediato nella norma
	3	Accesso diretto telefonico e mediato per incontri
	4	Accesso mediato ma garantito
Comunicazione	0	Limiti di completezza e comprensibilità
	1	Predisporre documenti comprensibili, anche se il tempo impiegato per la loro stesura risulta spesso eccessivo
	2	Tempestiva e chiara comunicazione orale e scritta formale e informale con l'interno e con l'esterno
	3	Sistematico uso delle TCI per la comunicazione all'interno e all'esterno
	4	Comunicazione totale che suscita l'interesse degli interlocutori
Disponibilità	0	Non ha capacità d'ascolto verso collaboratori e stakeholder
	1	Ascolta sporadicamente i collaboratori
	2	Ascolta adeguatamente collaboratori e stakeholder
	3	Organizza e promuove occasioni di partecipazione e di ascolto dei collaboratori
	4	E' orientato a utilizzare l'ascolto per anticipare i bisogni di collaboratori e stakeholder

e) Scheda assegnazione, monitoraggio e valutazione:

SMVP - Scheda assegnazione, monitoraggio e valutazione - Responsabile unità organizzativa

ASSEGNAZIONE OBIETTIVI:

Firma Direttore Generale Firma Responsabile

Data: _____

MONITORAGGIO:

Correttivi operati:

Data: _____

Firma Direttore Generale Firma Responsabile

VALUTAZIONE RISULTATI E COMPORAMENTI:

NOTE:

Data: _____

Firma Direttore Generale Firma Responsabile

II. Fac. Simile scheda valutazione responsabile di Ufficio - Personale cat. D

a) Scheda riassuntiva:

SMVP - PERFORMANCE INDIVIDUALE RESPONSABILE DI UFFICIO
Personale di categoria "D"

Responsabile:

Struttura:

	Risultato perf. Org	PESO	RISULTATO
Performance della Struttura organizzativa di cui si è responsabili		40	0
	Risultato scheda	PESO	RISULTATO
Risultato valutazione raggiungimento Obiettivi individuali		30	0
	Risultato	PESO	RISULTATO
Performance comportamentale: valutazione contributo, capacità e comportamenti		30	0
			RISULTATO
Performance individuale anno			0

b) Scheda Performance di struttura di cui si ha la responsabilità:

SMVP- Performance di Struttura

	AREA STRATEGICA	Obiettivo strategico di Funzionamento di Ateneo	obiettivo operativo di ATENEO	obiettivo annuale di struttura	indicatore	BASELINE (dato di base/ di riferimento)	TARGET (Risultato) atteso	peso	TARGET					RISULTATO
									Totalmente raggiunto (96/100%)	quasi completamente raggiunto (75/95%)	parzialmente raggiunto (50/74)	scarsamente raggiunto (11/49%)	non attuato (0/10%)	
									100	75	50	25	0	
Obiettivi Strategici / Funzionamento di Ateneo														0
														0
														0
														0
														0
Obiettivi di Funzionamento di struttura														0
														0
														0
														0
														0
							1							0

c) Scheda obiettivi individuali:

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUAZIONE DELLA PERFORMANCE

SMVP PERFORMANCE INDIVIDUALE - obiettivi individuali responsabile unità organizzativa

Responsabile:

Struttura:

Obiettivi individuali assegnati					TARGET					RISULTATO obiettivi individ.
Obiettivo individuale	indicatore	peso	BASELINE (dato di base/ di riferimento)	Risultato atteso	Totalmente raggiunto (96/100%)	quasi completamente raggiunto (75/95 %)	parzialmente raggiunto (50/74)	scarsamente raggiunto (11/49 %)	non attuato (0/10 %)	
					100	75	50	25	0	0
										0
										0
										0
										0
		1								0

d) Scheda valutazione comportamenti

SMVP - Performance comportamentale, Personale non responsabile										
COMPETENZE - COMPORAMENTI PROFESSIONALI E ORGANIZZATIVI										
<small>(art. 9 comma 1 lettere c) e d) D. Lgs. 150/2009)</small>										
PERSONALE TECNICO - AMMINISTRATIVO CATEGORIA B, C e D										
DIMENSIONI DI VALUTAZIONE	COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	PESO %	Sporadico	Abbastanza Frequente	Frequente in situazioni abituali	Consolidato, ricorrente anche in situazioni non abituali	Degno di encomio	Voto	Voto pesato	
			1	2	3	4	5			
Relazione	a) Capacità di rapportarsi nel proprio gruppo di lavoro	15								
	b) Mettere le proprie competenze al servizio dell'obiettivo	15								
	c) Apportare un contributo positivo alle relazioni all'interno e all'esterno del gruppo	15								
Risultati	a) Livello di apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi in relazioni alla tempistica e alla razionalizzazione delle procedure	15								
Impegno	a) Precisione nell'esecuzione dei compiti assegnati	15								
	b) Disponibilità	15								
Flessibilità	a) Capacità di adattamento	10								
Totale peso comportamenti		100	Totale valutazione comportamenti							-

VOTO	METRICA				
	0	1	2	3	4
GIUDIZIO	INADEGUATO A questo livello corrispondono comportamenti non adeguati e che evidenziano caratteristiche	PARZIALMENTE ADEGUATO Con questo livello vengono descritti i comportamenti parzialmente adeguati, che non corrispondono	ADEGUATO A questo livello corrispondono comportamenti adeguati, in linea con quelli attesi	PIU' CHE ADEGUATO A questo livello corrispondono comportamenti più che adeguati, superiori a quelli attesi;	ECCELLENTE A questo livello corrispondono comportamenti eccellenti, superiori a quelli attesi.

e) Scheda assegnazione, monitoraggio e valutazione:

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUAZIONE DELLA PERFORMANCE

SMVP - Scheda assegnazione, monitoraggio e valutazione - Responsabile unità organizzativa

ASSEGNAZIONE OBIETTIVI:

Firma Direttore Generale /
Responsabile di AREA

Firma Responsabile

Data: _____

NONITORAGGIO:

Correttivi operati:

Data: _____

Firma Direttore Generale /
Responsabile di AREA

Firma Responsabile

VALUTAZIONE RISULTATI E COMPORAMENTI:

NOTE:

Data: _____

Firma Direttore Generale
/Responsabile di AREA

Firma Responsabile

III. Fac. Simile scheda valutazione titolare Funzione Specialistica

a) Scheda riassuntiva:

SMVP - PERFORMANCE INDIVIDUALE Titolare Funzione Specialistica

Responsabile:

Struttura:

	Risultato scheda	PESO	RISULTATO
Risultato valutazione raggiungimento Obiettivi individuali		70	0

	Risultato	PESO	RISULTATO
Performance comportamentale: valutazione contributo, capacità e comportamenti		30	0

	RISULTATO
Performance individuale anno	0

b) Scheda obiettivi individuali:

SMVP PERFORMANCE INDIVIDUALE - obiettivi individuali Titolare Funzione Specialistica

Responsabile:

Struttura:

Obiettivi individuali assegnati					TARGET					RISULTATO obiettivi individ.
Obiettivo individuale	indicatore	peso	BASELINE (dato di base/ di riferimento)	Risultato atteso	Totalmente raggiunto (96/100%)	quasi completamente raggiunto (75/95 %)	parzialmente raggiunto (50/74)	scarsamente raggiunto (11/49 %)	non attuato (0/10 %)	
					100	75	50	25	0	
										0
										0
										0
										0
										0
		1								0

c) Scheda valutazione comportamenti

SMVP - Performance comportamentale, Titolare Funzione Specialistica COMPETENZE - COMPORAMENTI PROFESSIONALI E ORGANIZZATIVI (art. 9 comma 1 lettere c) e d) D. lgs. 150/2009)										
DIMENSIONI DI VALUTAZIONE	COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	PESO %	INADEGUATO (Voto: 0)	PARZIALMENTE ADEGUATO (Voto: 1)	ADEGUATO (Voto: 2)	PIU' CHE ADEGUATO (Voto: 3)	ECCELLENTI (Voto: 4)	Voto	Voto pesato	
Puntualità	a) Rispettare gli orientamenti e le normative aziendali (orari, contratto, procedure).	10								
	b) Rispettare le scadenze e gestire le urgenze improvvise.	11								
Accuratezza	a) Svolgere i compiti assegnati con precisione e attenzione ai dettagli.	11								
	b) Fornire risultati adeguati agli standard.	10								
Comunicazione	a) Organizzare e gestire opportunamente e tempestivamente le informazioni.	8								
	b) Esporre con efficacia e trasmettere con chiarezza concetti.	10								
Propositività e partecipazione	a) Individuare soluzioni innovative per migliorare il proprio lavoro, quello degli altri e quello del servizio.	10								
	b) Partecipare in maniera attiva alle attività lavorative	10								
Problem solving	a) Cogliere gli aspetti essenziali di problemi imprevisti incontrati nel proprio lavoro.	10								
	b) Definire le possibili alternative di soluzione.	10								
Totale peso comportamenti		100	Totale valutazione comportamenti						-	-
METRICA										
VOTO		0	1	2	3	4				
GIUDIZIO		INADEGUATO A questo livello corrispondono comportamenti non adeguati e che evidenziano caratteristiche	PARZIALMENTE ADEGUATO Con questo livello vengono descritti i comportamenti parzialmente adeguati, che non corrispondono	ADEGUATO A questo livello corrispondono comportamenti adeguati, in linea con quelli attesi	PIU' CHE ADEGUATO A questo livello corrispondono comportamenti più che adeguati, superiori a quelli attesi.	ECCELLENTI A questo livello corrispondono comportamenti eccellenti, superiori a quelli attesi.				

d) Scheda assegnazione, monitoraggio e valutazione:

SMVP - Scheda assegnazione, monitoraggio e valutazione - Titolare Funzione Specialistica

ASSEGNAZIONE OBIETTIVI:

Data: _____

Firma Direttore Generale / Responsabile di AREA		Firma Titolare funzione Specialistica
_____		_____

NONITORAGGIO:

Data: _____

	Correttivi operati:	
Firma Direttore Generale / Responsabile di AREA		Firma Titolare funzione Specialistica
_____		_____

VALUTAZIONE RISULTATI E COMPORAMENTI:

Data: _____

	NOTE:	
Firma Direttore Generale /Responsabile di AREA		Firma Titolare funzione Specialistica
_____		_____

IV. Fac. Simile scheda valutazione personale non responsabile cat. D, C e B.

a) Scheda riassuntiva:

SMVP - PERFORMANCE INDIVIDUALE Personale non responsabile di unità organizzativa

Dipendente:

Struttura di appartenenza:

	Risultato scheda	PESO	RISULTATO
Risultato valutazione raggiungimento Obiettivi individuali o di Gruppo		30	0

	Risultato	PESO	RISULTATO
Performance comportamentale: valutazione contributo, capacità e comportamenti		70	0

	RISULTATO
Performance individuale anno	0

b) Scheda obiettivi individuali o di gruppo:

SMVP PERFORMANCE INDIVIDUALE - obiettivi individuali personale non responsabile posizione organizzativa

Dipendente:

Struttura di appartenenza:

Obiettivi individuali o di gruppo assegnati					TARGET					RISULTATO obiettivi
Obiettivo individuale o di gruppo	indicatore	peso	BASELINE (dato di base/ di riferimento)	Risultato atteso	Totalment e raggiunto (96/100%)	quasi completa mente raggiunto (75/95 %)	parzialme nte raggiunto (50/74)	scarsamen te raggiunto (11/49 %)	non attuato (0/10 %)	
					100	75	50	25	0	
										0
										0
										0
										0
										0
		1								0

c) Scheda valutazione comportamenti

SMVP - Performance comportamentale, Personale non responsabile COMPETENZE - COMPORTAMENTI PROFESSIONALI E ORGANIZZATIVI <small>(art. 9 comma 1 lettera c) e d) D. Lgs. 150/2009)</small> PERSONALE TECNICO - AMMINISTRATIVO CATEGORIA B, C e D		PESO %	1	2	3	4	Degno di encomio	Voto	Voto pesato
DIMENSIONI DI VALUTAZIONE	COMPORTEMENTI ORGANIZZATIVI		Sporadico	Abbastanza frequente	Frequente in situazioni abituali	Consolidato, ricorrente anche in situazioni non abituali			
Relazione	a) Capacità di rapportarsi nel proprio gruppo di lavoro	15							
	b) Mettere le proprie competenze al servizio dell'obiettivo	15							
	c) Apportare un contributo positivo alle relazioni all'interno e all'esterno del gruppo	15							
Risultati	a) Livello di apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi in relazioni alla tempistica e alla razionalizzazione delle procedure	15							
Impegno	a) Precisione nell'esecuzione dei compiti assegnati	15							
	b) Disponibilità	15							
Flessibilità	a) Capacità di adattamento	10							
Totale peso comportamenti		100	Totale valutazione comportamenti						-

d) Scheda assegnazione, monitoraggio e valutazione:

SMVP - Scheda assegnazione, monitoraggio e valutazione - Personale non responsabile di U.O.

ASSEGNAZIONE OBIETTIVI:

Firma Direttore Generale /Responsabile di AREA /Responsabile Ufficio
Firma Dipendente
Data: _____

NONITORAGGIO:

Correttivi operati:
Data: _____
Firma Direttore Generale /Responsabile di AREA /Responsabile Ufficio
Firma Dipendente

VALUTAZIONE RISULTATI E COMPORAMENTI:

NOTE:
Data: _____
Firma Direttore Generale /Responsabile di AREA /Responsabile Ufficio
Firma Dipendente