

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE  
DELLA PERFORMANCE  
anno 2020**

## Sommario

1. Premessa .....	3
2. Un sistema integrato di programmazione e di misurazione e valutazione della performance .....	3
2.1 La programmazione .....	3
2.2 Le tipologie di performance .....	5
2.2.1 La performance organizzativa .....	6
2.2.2 La performance individuale .....	9
2.2.3 Le procedure di conciliazione valutazione performance individuale .....	12
3. I soggetti coinvolti nel SMVP .....	13
4. Il ciclo di gestione della performance: fasi e tempi .....	14
All. 1 - Competenze manageriali .....	16
All. 2 - Comportamenti organizzativi .....	17
All. 3 - Scheda di misurazione e valutazione della performance organizzativa di struttura .....	18
All. 4 - Scheda di misurazione e valutazione della performance dei Dirigenti e del personale EP .....	19
All. 5 - Scheda di misurazione e valutazione della performance del personale D, C e B .....	21

## 1. Premessa

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (di seguito SMVP) disciplina il procedimento di misurazione e di valutazione della performance di cui al Titolo II del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, così come modificato dal D. lgs. 74/2017 e rappresenta lo strumento metodologico attraverso il quale l'Ateneo regola il proprio ciclo di gestione della performance.

Le performance oggetto di misurazione e valutazione sono:

- performance organizzativa d'Ateneo: capacità dell'Ateneo di raggiungere i risultati strategici che si è prefisso;
- performance organizzativa di struttura: capacità di una struttura organizzativa (accademica e non) di raggiungere i propri risultati prefissi e di concorrere ai risultati d'Ateneo;
- performance individuale: capacità del singolo di mantenere il livello di prestazione stabilita e di contribuire in questo modo ai risultati di struttura e di Ateneo.

Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:

- a) programmazione (definizione obiettivi con relativi indicatori di misurazione e target di risultato);
- b) attuazione;
- c) misurazione, monitoraggio ed eventuale revisione della programmazione, in base a nuove e sopraggiunte esigenze;
- d) misurazione e valutazione dei risultati ottenuti;
- e) rendicontazione dei risultati agli organi di controllo interni e di indirizzo politico-amministrativo, nonché ai competenti organi di controllo esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Il SMVP individua fasi, tempi, modalità, soggetti e relative responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance nonché le modalità di raccordo con i documenti di programmazione.

Il documento è adottato previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione, nelle sue funzioni di OIV (art. 7 c. 1 del D.lgs. 150/2009 e ss.mm.ii.) e viene pubblicato nella sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale per l'idonea informativa agli stakeholder esterni e sul Portale della Performance del Dipartimento della Funzione Pubblica.

L'ambito di operatività del SMVP per ciò che attiene alle performance individuali è riferito al solo personale di cui all'art. 2 del D.Lgs 165/2001 e ss.mm.ii, ovvero i dipendenti con qualifica dirigenziale e tecnico amministrativa.

## 2. Un sistema integrato di programmazione e di misurazione e valutazione della performance

### 2.1 La programmazione

L'Università della Calabria è orientata a costruire un sistema integrato di programmazione che collega la fase

di programmazione strategica, di competenza degli organi di governo, con la fase attuativa dei programmi che compete alle strutture accademiche (Dipartimenti) e alle strutture tecnico-amministrative, nel rispetto dei seguenti principi:

- garantire coerenza tra la programmazione strategica e la programmazione operativa e tra queste e le risorse finanziarie necessarie per perseguirle;
- favorire e considerare l'integrazione fra la componente accademica e la componente tecnico-amministrativa;
- assumere la performance come concetto guida a cui collegare trasparenza e prevenzione della corruzione;
- misurare il grado di soddisfazione degli stakeholder per individuare azioni di miglioramento in fase di programmazione.

La **programmazione strategica** di Ateneo è contenuta nel *Piano strategico d'Ateneo*; il Piano ha durata triennale e può essere annualmente aggiornato sulla base di nuovi elementi strategici interni o esterni all'Ateneo; esso individua per ambito istituzionale gli obiettivi strategici, le azioni per conseguirli, gli indicatori e i target di risultato. Il Piano è coerente con la programmazione triennale ministeriale (PRO3) e contiene anche una previsione di spesa per l'implementazione dello stesso, finalizzata alla verifica della sostenibilità economico finanziaria. Il Piano è proposto dal Rettore, sentiti i Dipartimenti e approvato dal CdA, acquisito il parere del Senato. Il monitoraggio di tale Piano viene effettuato annualmente dal Rettore e dai suoi delegati, mentre la valutazione del livello di attuazione viene effettuata annualmente dal Nucleo di Valutazione che ne riferisce al CdA.

La **programmazione operativa** di Ateneo è contenuta nel *Piano integrato della Performance*, composto dai *Piani strategici dei Dipartimenti* e dal *Piano della performance della struttura tecnico-amministrativa*. I piani dipartimentali sono triennali e, al pari del Piano strategico di Ateneo, possono essere aggiornati annualmente sulla base di nuovi elementi, mentre il Piano della performance della struttura tecnico-amministrativa è triennale a scorrimento. Tali documenti programmatici, secondo un raccordo complementare, individuano obiettivi, azioni, indicatori e target di risultato in coerenza con le linee di indirizzo e funzionali al raggiungimento degli obiettivi fissati a livello di programmazione strategica.

In particolare:

- il Piano di Dipartimento, dopo essere approvato dal Consiglio di Dipartimento, è approvato dal CdA. Il monitoraggio di tale Piano viene effettuato annualmente dalla Commissione per la Qualità del Dipartimento (Relazione sulla performance di Dipartimento) e la valutazione relativa alla sua attuazione viene effettuata annualmente dal Nucleo di Valutazione che ne riferisce al CdA;
- Il Piano della performance della struttura tecnico-amministrativa è elaborato dal Direttore generale, coadiuvato dai dirigenti e dai responsabili delle strutture tecnico-amministrative, sentito il Rettore e i suoi delegati. Il Piano è proposto dal Direttore generale al CdA. Il monitoraggio di tale Piano viene effettuato semestralmente dal Direttore generale in primis, dai dirigenti e dai responsabili delle strutture tecnico-amministrative. Il Nucleo di Valutazione verifica a monte l'avvio del ciclo della performance e il monitoraggio intermedio in corso d'anno. La valutazione relativa all'attuazione del Piano viene effettuata annualmente dal CdA, dopo la validazione del Nucleo di Valutazione della Relazione sulla performance della struttura tecnico-amministrativa.

Le fonti informative utili per l'individuazione degli obiettivi del Piano integrato sono molteplici, quali ad

esempio i documenti di monitoraggio e di valutazione della qualità in senso lato (relazioni performance anno precedente, relazioni commissioni paritetiche, relazione Nucleo di valutazione, ecc.), le rilevazioni di 'customer satisfaction', i risultati di indagine di benessere e clima organizzativo, ecc..

Per garantire una sempre più coerente integrazione tra le varie componenti politiche e gestionali, accademiche e tecnico-amministrative, opera in Ateneo una Commissione "performance integrata" la cui composizione minima è: Rettore, Delegato alla performance, Direttore generale e Coordinatore PQA. I compiti della Commissione sono:

- facilitare il processo di integrazione degli obiettivi della performance del personale tecnico-amministrativo con la missione istituzionale dell'Ateneo, in particolare con gli obiettivi relativi al miglioramento della qualità della didattica, della ricerca e della terza missione;
- armonizzare e coordinare i processi e i relativi documenti del ciclo delle performance e del sistema di assicurazione qualità.

La **programmazione economico-finanziaria** è sintetizzata nel bilancio di previsione triennale e annuale di Ateneo; il bilancio previsionale è quindi un documento che rappresenta, tra l'altro, i risvolti economico patrimoniali dell'insieme delle programmazioni effettuate e ne attesta la sostenibilità. Per questo la programmazione strategica e la programmazione operativa devono essere antecedenti o parallele a quella economico-finanziaria.

## 2.2 Le tipologie di performance

L'Università della Calabria misura e valuta la performance a tre livelli:

- a) performance organizzativa di Ateneo;
- b) performance organizzativa di struttura;
- c) performance individuale.

Le tre tipologie di performance misurano rispettivamente il livello dei risultati raggiunti rispetto a:

- **obiettivi strategici** che discendono dalle priorità strategiche dell'Ateneo e il cui raggiungimento è di responsabilità della *Governance* e dell'intero Ateneo (Rettore, Direttore generale, Organi collegiali, Dipartimenti e struttura tecnico-gestionale);
- **obiettivi operativi di struttura** che discendono dagli obiettivi strategici e sono attribuiti alle singole strutture (Dipartimenti o strutture tecnico-amministrative);
- **obiettivi, competenze e comportamenti dei singoli**: per "obiettivi" si intendono gli obiettivi operativi della struttura di appartenenza o gli obiettivi individuali specifici; inoltre la performance individuale misura anche le competenze e i comportamenti agiti rispetto a quelli attesi.

Al fine di misurare i risultati ottenuti a fine ciclo (performance) assieme agli obiettivi sono individuati anche gli indicatori (unità di misura) utilizzati nella misurazione, che possono essere:

- indicatori di outcome, misurano l'impatto del risultato finale;
- indicatori di input, misurano l'insieme delle risorse disponibili;

- indicatori di output, misurano il valore ottenuto al termine dell'attività.

Per poter misurare (a fine periodo) l'effettivo risultato ottenuto rispetto ad un obiettivo occorre fissare per l'indicatore individuato anche:

- **Baseline:** livello di partenza;
- **Target:** livello atteso per il quale l'elemento oggetto di valutazione si considera pienamente raggiunto;
- **Soglia** (eventuale): livello di raggiungimento minimo atteso per l'obiettivo oggetto di valutazione, al di sotto del quale il risultato atteso non si considera raggiunto.

Il *Target* deve essere sfidante, ma realistico e sostenibile; la valutazione deve essere fatta anche tenendo conto della *Baseline*. Il Nucleo di Valutazione prima e il Consiglio di amministrazione poi valutano e validano tali valori.

### 2.2.1 La performance organizzativa

La performance organizzativa evidenzia il risultato che l'Università della Calabria, nel complesso delle sue singole strutture, consegue rispetto agli obiettivi prefissati.

La **performance organizzativa d'Ateneo** comprende tutte le attività dell'Ente, sia quelle accademiche che quelle tecnico-gestionali.

La performance di Ateneo è misurata in base al grado di raggiungimento degli obiettivi strategici, definiti nel Piano strategico e coinvolge tutte le strutture dell'Università. Stante la specificità del sistema universitario, alla performance di Ateneo concorre tutto il personale in quanto si riferisce sia alle attività della componente accademica, responsabile degli ambiti *core* (didattica, ricerca e terza missione) sia alle attività della componente tecnico-amministrativa che è responsabile della parte gestionale e di servizio alle prime.

La misurazione della performance d'Ateneo finalizzata al monitoraggio viene effettuata annualmente dal Rettore e dai suoi delegati.

La valutazione di tale performance viene fatta annualmente dal Nucleo di Valutazione che ne riporta al Consiglio di Amministrazione.

La **performance organizzativa di struttura** evidenzia il risultato conseguito rispetto agli obiettivi prefissati dalle singole strutture dell'Ateneo, accademiche e di servizio.

La misurazione e la valutazione della performance organizzativa di struttura perseguono, in particolar modo, tre finalità:

- 1) attuare i piani e i programmi definiti nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi fissati;
- 2) migliorare l'organizzazione e la gestione dei servizi, con particolare riferimento al livello qualitativo delle competenze professionali disponibili e la capacità di attuazione degli obiettivi dell'organizzazione stessa;
- 3) rendere più efficiente l'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento dei costi e alla riduzione dei tempi di svolgimento dei procedimenti amministrativi.

La **performance organizzativa di struttura dipartimentale** è misurata rispetto al Piano strategico di Dipartimento, il cui monitoraggio è effettuato annualmente dalla Commissione per la Qualità del Dipartimento che ne riporta al Consiglio di Dipartimento con una Relazione sulla performance di Dipartimento.

La valutazione di tale performance viene fatta annualmente dal Nucleo di Valutazione che ne riporta al Consiglio di Amministrazione.

In riferimento alla performance di Dipartimento è opportuno fare una distinzione tra:

- Obiettivi legati alle attività accademiche (ricerca, didattica e terza missione): la misurazione e valutazione della performance collegata a tali obiettivi avviene principalmente sulla base di indicatori ministeriali o ANVUR così come individuati dal Piano strategico o declinati dal Dipartimento stesso;
- Obiettivi operativi legati all'efficienza gestionale e di servizio, di supporto alle suddette attività e agganciati alla componente tecnico-amministrativa: la valutazione di questa performance incide sulla performance individuale del personale tecnico-amministrativo afferente al Dipartimento.

La **performance delle strutture tecnico-amministrative** è misurata rispetto al Piano delle performance della struttura tecnico amministrativa ed è monitorata dal Direttore generale, dalla Commissione performance e dai Dirigenti e altri Responsabili delle stesse.

Per ciò che attiene al Piano della performance della struttura tecnico amministrativa sono previste due fasi formalizzate di monitoraggio:

- a) nel mese di settembre, con riferimento al 31 luglio dell'anno oggetto di misurazione (monitoraggio semestrale);
- b) tra aprile e giugno dell'anno successivo: monitoraggio con riferimento al 31 dicembre dell'anno precedente (relazione sulla performance).

La performance organizzativa di struttura è misurata in base ai valori effettivi degli indicatori associati a ciascun obiettivo operativo assegnato alla struttura rispetto ai valori target. In occasione di ciascuna fase, ogni Responsabile esprime il raggiungimento percentuale degli obiettivi assegnati sulla base degli indicatori e target corrispondenti a ciascuno obiettivo.

Nella fase di monitoraggio si procede alla rilevazione del grado di avanzamento degli obiettivi stessi, individuando eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi, calcolati come segue:

$$\text{scostamento} = \text{valore target} - \text{valore ottenuto}$$

I Responsabili di struttura, nel rispetto del D.lgs 150/2009 e del presente SMVP, che rilevano la necessità di una rimodulazione/modifica dell'azione e/o valore iniziale/soglia/target associati all'obiettivo operativo possono presentare, entro i termini di chiusura del monitoraggio semestrale, una formale richiesta al Direttore Generale, adeguatamente motivata. La rimodulazione/modifica potrà essere effettuata solo nel caso in cui si verificano condizioni che non potevano essere previste in precedenza e che potrebbero pregiudicare in modo significativo il raggiungimento dell'obiettivo operativo.

La fase di valutazione finale prevede la raccolta di dati, confermati da fonti (interne e/o esterne all'Ateneo) che validano il risultato riportato nelle schede di misurazione e valutazione della Performance. La scheda è corredata da una relazione annuale con una breve descrizione sui risultati conseguiti nell'anno di riferimento

rispetto agli obiettivi assegnati alla struttura con indicazioni delle azioni svolte, delle eventuali difficoltà incontrate, delle richieste di revisione per l'anno successivo, delle fonti di riferimento, dei responsabili dei dati ed eventuali ipotesi (obiettivi/azioni/target) per il successivo anno di programmazione.

Per poter stabilire il valore complessivo della performance di ogni singola struttura e il valore complessivo della performance di tutte le strutture, utile anche ai fini della misurazione della performance individuale, si definisce l'algoritmo per la valutazione complessiva, riportato nel riquadro sottostante:

j = struttura  
 i = obiettivo in valutazione  
*Val<sub>ij</sub>* che corrisponde al Coefficiente di Performance (CDP) ovvero al valore obiettivo in valutazione per la struttura j  
 P<sub>ij</sub> = corrisponde al carico assegnato all'obiettivo operativo assegnato  
 n = numero complessivo di obiettivi  
*Val<sub>j</sub>* = valore performance organizzativa della struttura j  
 N = numero complessivo delle strutture organizzative misurate

La formula generale che viene applicata per la valutazione complessiva di una generica struttura organizzativa è la seguente:

$$Val_j = \sum_{i=1}^n Val_{ij} * P_{ij}$$

dove *Val<sub>ij</sub> \* P<sub>ij</sub>* è il Coefficiente di Performance pesato riferito all'obiettivo i-esimo in valutazione per la struttura j.

Il *Val<sub>ij</sub>* o CDP potrà calcolarsi come (risultato-soglia)/(target-soglia) per valori soglia < risultato < target. Convenzionalmente si porrà a zero per risultato < soglia. Per risultato > target viene fissato convenzionalmente un tetto massimo pari a uno (100%). Nel caso in cui la soglia non è stata prevista, nella formula, il valore soglia sarà sostituito con il baseline.

La valutazione media complessiva di tutte le strutture è misurata con la seguente formula che recepisce le valutazioni complessive

$$Val_{media\ complessiva} = \frac{\sum_{j=1}^N Val_j}{N}$$

La valutazione complessiva delle strutture sarà poi certificata dal Nucleo di Valutazione che effettua il controllo ex-post sull'effettivo raggiungimento degli obiettivi misurati, validando annualmente la relazione sulla performance (art.14 c.4 D.Lgs 150/2009) prima di sottoporla al Consiglio di Amministrazione.

La performance organizzativa, quindi, è misurata a livello di Ateneo e a livello di Struttura, allo scopo di valutare l'effettivo andamento dell'organizzazione nel suo complesso in relazione alla capacità di supportare efficacemente il raggiungimento degli obiettivi strategici e di quelli operativi.

In sede di contrattazione integrativa saranno definiti i criteri per l'attribuzione dei premi correlati alla performance organizzativa, sulla base della verifica del contributo del personale tecnico-amministrativo al raggiungimento dei corrispondenti obiettivi dell'Ateneo.

### 2.2.2 La performance individuale

La performance individuale è l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti tenuti dall'individuo che opera nell'organizzazione (art.9 d.lgs 150/2009 e "Linee Guida n.5/2019 per la misurazione e valutazione della performance individuale" Dipartimento della Funzione Pubblica). In altre parole, essa è espressione del contributo dato alla struttura di appartenenza in termini di competenze dimostrate, di comportamento agito e di risultati raggiunti rispetto ad obiettivi concordati.

Il processo di valutazione individuale è funzionale al miglioramento della qualità complessiva delle prestazioni e dei servizi resi all'utenza sia interna che esterna.

Pertanto, le dimensioni che compongono la performance individuale sono le seguenti:

a) **risultati conseguiti**, distinguibili in:

- risultati dell'unità organizzativa riferiti agli obiettivi operativi previsti nel Piano della performance della struttura di appartenenza del valutato (performance organizzativa di struttura);
- risultati legati ad eventuali obiettivi individuali specificamente assegnati; gli obiettivi individuali sono obiettivi assegnati specificatamente al direttore generale, al dirigente o al dipendente e riferiti ad attività di esclusiva responsabilità del direttore generale/dirigente/dipendente;

b) **competenze manageriali** agite, ovvero competenze tecniche specialistiche peculiari per lo svolgimento della propria attività lavorativa, rispetto a quelle attese. Le competenze manageriali, identificate esclusivamente per il direttore generale, il personale dirigente ed il personale afferente alla categoria EP con responsabilità di struttura, sono le seguenti:

- team management;
- orientamento al risultato;
- gestione delle negoziazioni;
- spirito di iniziativa e innovazione

per come codificati nell'All.1- Competenze manageriali del direttore generale, dei dirigenti e personale EP con responsabilità di struttura;

La valutazione delle singole competenze manageriali è effettuata in base alla frequenza dei comportamenti adeguati ad esprimere la massima capacità manageriale, secondo la scala seguente:

- sempre adeguati rispetto a quelli attesi (100%);
- molto spesso adeguati rispetto a quelli attesi (90%);
- per lo più adeguati rispetto a quelli attesi (70%);
- raramente adeguati rispetto a quelli attesi (0%).

La valutazione delle competenze manageriali è ottenuta dalla media delle valutazioni delle singole competenze.

c) **comportamento organizzativo** agito, che attiene al "come" il singolo agisce all'interno dell'amministrazione rispetto a valori organizzativi definiti dal Codice di comportamento e dal Codice

etico dell'Ateneo nonché dalle "Linee Guida n.5/2019 per la misurazione e valutazione della performance individuale" Dipartimento della funzione pubblica, che riportano il "Dizionario dei comportamenti":

- efficacia strategica: identificazione istituzionale
- efficacia organizzativa: orientamento al servizio
- efficacia relazionale: condivisione delle informazioni
- efficacia personale: problem solving

per come codificati nell' All. 2 - Comportamenti organizzativi.

Per comportamento organizzativo si intende l'insieme delle azioni osservabili, messe in atto da un individuo nell'esercizio del proprio ruolo nell'organizzazione. La qualità del lavoro, infatti, non è misurabile unicamente tramite il conseguimento di obiettivi, ma si esprime anche attraverso i comportamenti organizzativi attesi, volti a garantire il buon clima organizzativo, la collaborazione fra colleghi e l'attenzione all'utenza sia interna che esterna.

La scala di valutazione dei comportamenti attesi è la seguente:

- comportamenti manifestati sempre coerenti con il valore organizzativo (100%);
- comportamenti manifestati molto spesso coerenti con il valore organizzativo (90%);
- comportamenti manifestati per lo più coerenti con il valore organizzativo (70%);
- comportamenti manifestati raramente coerenti con il valore organizzativo (0%).

La valutazione sui comportamenti è ottenuta dalla media delle valutazioni dei singoli comportamenti.

Le tre dimensioni concorrono con pesi diversi alla performance complessiva di ogni singolo dipendente; i pesi sono rapportati al ruolo e al livello di responsabilità, come riportato nella tabella seguente:

GRIGLIA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE COMPLESSIVA				
Pesi per la misurazione della performance complessiva del personale dirigenziale e tecnico amministrativo dell'Ateneo				
RUOLI	PESI			
	PERFORMANCE DI STRUTTURA**	RISULTATI LEGATI AD EVENTUALI OBIETTIVI INDIVIDUALI ASSEGNATI*	COMPETENZE MANAGERIALE	COMPORAMENTO ORGANIZZATIVO
Direttore generale	60%		40%	
Dirigenti	50%	10%	30%	10%
EP con responsabilità di struttura	40%	10%	30%	20%
EP senza responsabilità di struttura	40%	10%		50%
D, C e B	20%	10%		70%
* QUALORA NON SIANO STATI ASSEGNATI OBIETTIVI INDIVIDUALI IL PESO DI QUESTO FATTORE CONFLUISCE NELLA PERFORMANCE DI STRUTTURA				
**QUALORA NON SIANO STATI ASSEGNATI OBIETTIVI DI STRUTTURA IL PESO DI QUESTO FATTORE CONFLUISCE NEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI				

PREVISTI OPPURE NEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO
---

Tutti gli obiettivi (di struttura e individuali) nonché il comportamento organizzativo e le competenze manageriali, sono rapportati ad un valore massimo di realizzazione pari al 100%. La percentuale di risultato di performance individuale complessiva è determinata dalla loro somma ponderata con i pesi sopra riportati.

Sono istituite le seguenti 4 fasce di valutazione per il personale EP, D, B e C:

Fasce	Risultato della performance individuale complessiva
<b>A</b>	>75% - <=100%
<b>B</b>	>70%- <=75%
<b>C</b>	>60%- <=70%
<b>D</b>	>0% - <=60%

e le seguenti 4 fasce di valutazione per il direttore generale e dirigenti:

Fasce	Risultato della performance individuale complessiva
<b>A</b>	>90% - <=100%
<b>B</b>	>80%- <=90%
<b>C</b>	>60%- <=80%
<b>D</b>	>30% - <=60%

La performance individuale complessiva determina la collocazione nell'ambito delle 4 fasce A), B), C) e D) di cui sopra e rileva agli effetti del trattamento accessorio di risultato e degli altri eventuali istituti premiali di natura economica del personale tecnico amministrativo, dei dirigenti e del direttore generale.

L'Amministrazione assegna il trattamento accessorio di risultato per tutte le categorie aventi diritto sulla base delle suddette fasce, secondo lo schema seguente:

Fasce	Istituti premiali in base alle fasce di valutazione performance individuale complessiva
<b>A</b>	100% del premio massimo
<b>B</b>	90% del premio massimo
<b>C</b>	70% del premio massimo
<b>D</b>	0% del premio massimo

La valutazione della performance individuale del personale dirigente e TA è un momento significativo di valorizzazione delle risorse umane e di allineamento tra le aspettative dell'individuo e dell'organizzazione; la valutazione viene fatta sulla performance dell'individuo e non sull'individuo ed è finalizzata anche ad individuare opportuni percorsi di formazione. I soggetti che hanno la responsabilità della valutazione si attivano affinché essa non venga percepita come puro adempimento burocratico e non generi situazioni di conflittualità tra colleghi con ripercussioni negative sul clima organizzativo.

Per favorire la cultura della valutazione, del merito e del miglioramento continuo e per potenziare la capacità di analizzare i risultati e le criticità emerse al fine di individuare azioni migliorative, è necessario mettere in atto meccanismi di confronto sistematico tra valutato e valutatore mediante appositi *colloqui*.

*I colloqui*, considerati momento di crescita responsabile sia per i valutati che i per i valutatori, assumono una forte rilevanza nel ciclo della performance e devono essere previsti nelle seguenti fasi:

- fase di assegnazione obiettivi – momento di motivazione e responsabilizzazione dei collaboratori, anche in relazione ai comportamenti attesi, e teso a valorizzare le loro potenzialità e risorse;
- fase di monitoraggio - periodo intermedio del ciclo (mese di settembre) durante il quale il colloquio deve essere utilizzato per evidenziare criticità o problemi rilevati dal valutatore, dando modo al dipendente di mettere in atto azioni correttive mirate a risolvere quanto emerso. La presenza di questi momenti di interazione intermedi favorisce il coordinamento organizzativo, permette il confronto sulle motivazioni di eventuali scostamenti rispetto ai comportamenti attesi e consente il riallineamento a fronte di cambiamenti sostanziali intervenuti;
- fase conclusiva, che anticipa la valutazione al fine di condividere con il collaboratore le osservazioni e le motivazioni ad essa sottese.

Il processo di valutazione della performance individuale del personale dirigente e TA si conclude entro il mese di giugno dell'anno successivo, con riferimento al 31 dicembre dell'anno precedente.

La valutazione della performance del Direttore generale viene effettuata secondo il seguente iter:

- a) a valle dell'approvazione del Piano della performance della struttura tecnico amministrativa - triennio  $n/n+2$ , il Consiglio di amministrazione, su proposta del Rettore, assegna gli obiettivi al Direttore generale per l'anno  $n$  ed eventualmente per il triennio  $n/n+2$ ;
- b) a valle della Relazione sulla performance della struttura tecnico amministrativa – anno  $n$ , il Nucleo di valutazione valuta i risultati conseguiti dal Direttore generale;
- c) il Rettore acquisita la valutazione avanzata dal Nucleo di valutazione, integra la valutazione relativa alle capacità manageriali e propone la valutazione complessiva del Direttore generale al Consiglio di amministrazione che delibera in merito.

### **2.2.3 Le procedure di conciliazione valutazione performance individuale**

Le procedure di conciliazione sono dirette a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale ed a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Il processo di misurazione e valutazione individuale della performance è teso a limitare il più possibile l'insorgere di contrasti fra i soggetti responsabili della valutazione e i valutati.

A livello di prevenzione dei contrasti il processo prevede:

- lo sviluppo di opportune iniziative formative dirette a diffondere, in tutta l'organizzazione, la cultura della gestione per obiettivi e della valutazione, nonché a creare condivisione del SMVP nel momento di introduzione dello stesso;
- un ampio coinvolgimento dei singoli responsabili nella definizione degli obiettivi, degli indicatori e

dei target di loro competenza, nel rispetto delle condizioni di ottimizzazione della performance per la realizzazione degli obiettivi di breve e di medio-lungo periodo;

- la fattiva collaborazione e l'instaurarsi di rapporti partecipativi nella raccolta delle informazioni a consuntivo, nella determinazione, classificazione e analisi degli scostamenti.

L'attenzione, pertanto, dovrà essere focalizzata verso la condivisione del SMVP nel suo complesso.

Nel caso in cui, a valle del processo di valutazione, insorgano contestazioni e/o conflitti, è prevista l'introduzione di una procedura ispirata ai principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità, atta a risolvere le situazioni di contrasto salvaguardando la validità del SMVP. La procedura di conciliazione prevede l'istituzione di una apposita commissione costituita al fine di garantire obiettività di giudizio e indipendenza rispetto al valutato e al valutatore.

La Commissione in oggetto è nominata dal Rettore ed è così composta:

- Delegato del Rettore alla contrattazione sindacale con funzioni di Presidente;
- Direttore generale o suo delegato;
- Un dirigente dell'Ateneo;
- Un membro supplente.

Qualora un dipendente si trovi in disaccordo con la valutazione finale della sua performance formulata da parte del Responsabile, può contestarne l'esito formulando alla predetta Commissione, entro un termine di dieci giorni, formale e motivata opposizione da trasmettere all'Area Risorse umane.

Nei confronti di tale opposizione la Commissione si pronuncia con provvedimento definitivo dopo aver sentito (anche in forma separata) il dipendente, che potrà avvalersi di un rappresentante sindacale a cui ha conferito apposito mandato, e il responsabile valutatore. Nel caso in cui la contestazione riguardi un'unità di personale afferente alla struttura di riferimento di uno dei componenti della Commissione, subentra per la trattazione della controversia, il membro supplente.

### 3. I soggetti coinvolti nel SMVP

I principali soggetti che in Ateneo sono coinvolti nella definizione dei processi e della misurazione e valutazione della performance organizzativa sono:

- il **Rettore e gli organi collegiali di indirizzo politico-amministrativo**, responsabili dell'individuazione delle linee di indirizzo prioritarie nel triennio e conseguente definizione degli obiettivi strategici di Ateneo, nonché i soggetti che, sulla base dei riscontri ricevuti (valutazione performance organizzativa), individuano azioni di miglioramento e relativi responsabili;
- i **Direttori di Dipartimento**, responsabili dell'individuazione, coerentemente con gli obiettivi strategici, degli obiettivi operativi della struttura dipartimentale da sottoporre all'approvazione del consiglio di dipartimento prima e agli organi centrali poi; responsabili anche del monitoraggio, assieme ai suoi delegati e alla **Commissione AQ**;
- il **Direttore generale** che ha il compito di proporre, supportato dai **dirigenti e funzionari**, la declinazione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi per la struttura tecnico amministrativa, poi approvati dal Consiglio di Amministrazione; è responsabile del monitoraggio del relativo Piano;

- **il Nucleo di valutazione**, nella sua funzione di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), monitora l'avvio del ciclo della performance attraverso l'esame del Piano Integrato; monitora in corso di esercizio l'andamento delle attività in relazione alla programmazione operativa e valuta l'opportunità di interventi correttivi e rimodulazioni; monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso; propone al Rettore la valutazione del Direttore Generale; valida la Relazione sulla performance; fornisce il parere vincolante sull'aggiornamento annuale del SMVP. In qualità di OIV, il NdV ha accesso a tutti gli atti, i documenti e i dati utili all'espletamento dei propri compiti.

I principali soggetti che in Ateneo sono coinvolti nella misurazione e valutazione della performance individuale sono:

- il NdV, il Rettore e il Consiglio di amministrazione per il direttore generale;
- il Direttore Generale per i dirigenti e per i responsabili delle Unità organizzative complesse (UOC) e degli Uffici di staff alla Direzione generale e al Rettorato;
- i dirigenti e i responsabili delle Unità organizzative complesse (UOC) e degli Uffici di staff alla Direzione generale e al Rettorato per il personale tecnico-amministrativo loro assegnato;
- i Presidenti per il personale tecnico-amministrativo afferente ai Centri;
- i Presidenti per il personale tecnico-amministrativo afferente alle Biblioteche;
- i Direttori di Dipartimento per il personale tecnico-amministrativo afferente alle medesime Strutture.

#### 4. Il ciclo di gestione della performance: fasi e tempi

Di seguito vengono dettagliate le fasi relative alle tre tipologie di performance con relative scadenze:

	<b>Fase</b>	<b>Attività</b>	<b>Proponente</b>	<b>Approvazione</b>	<b>Documento</b>	<b>Scadenza</b>
-	Definizione regole	Aggiornamento annuale SMVP	DG, Commissione performance integrata	CdA previo parere vincolante del NdV	SMVP	Normalmente entro gennaio (anno n), se c'è cambio governance entro aprile (anno n), comunque prima dell'approvazione del Piano performance
PA	Progr.ne Strategica	Adozione o revisione Piano strategico d'Ateneo	Rettore e delegati Rettore	Consiglio di amministrazione, previo parere Senato accademico	Piano strategico	Approvazione nei tempi ritenuti opportuni ed in attuazione del previsto Decreto Ministeriale
PA PO	Progr.ne Finanziaria	Approvazione bilancio di previsione annuale e triennale	Rettore	Consiglio di amministrazione, previo parere Senato accademico	Bilancio di previsione annuale e triennale	Entro 31 dicembre (anno n-1)
PO	Progr.ne Operativa	Adozione o revisione Piani strategici dipartimentali	Dipartimenti	Consiglio di amministrazione, previo parere senato accademico	Piani strategici dipartimentali (Piano integrato performance)	Normalmente entro gennaio (anno n), se c'è cambio governance entro aprile (anno n)

PO	Progr.ne Operativa	Approvazione Piano performance struttura tecnico amministrativa	Direttore generale, coadiuvato da Dirigenti e funzionari	Consiglio di amministrazione	Piano delle performance struttura tecnico amministrativa (Piano integrato performance)	Normalmente entro gennaio (anno n), se c'è cambio governance entro aprile (anno n)
PO	Misurazione e Monitoraggio	Monitoraggio ciclo della performance	Nucleo di valutazione		Relazione annuale sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione trasparenza ed integrità dei controlli interni	entro aprile (anno n+1)
PO	Misurazione e Monitoraggio	Elaborazione Relazione performance dipartimentale (ex Sua-rd/tm)	Commissione AQ Dipartimento	Consiglio di dipartimento	Relazione performance dipartimentale (ex Sua-rd/tm)	entro aprile (anno n+1)
PO	Misurazione e Monitoraggio	Elaborazione documento di monitoraggio infrannuale	Direttore generale, coadiuvato da Dirigenti e funzionari	-	Documento di monitoraggio infrannuale relativo al Piano delle performance struttura tecnico amministrativa	entro settembre (anno n)
PO	Misurazione e Monitoraggio	Elaborazione Relazione sulla performance struttura tecnico amministrativa	Direttore generale, coadiuvato da Dirigenti e funzionari	-	Relazione sulla performance struttura tecnico amministrativa	entro maggio (anno n+1)
PA	Misurazione e Monitoraggio	Elaborazione Relazione di riesame didattica, ricerca e terza missione	Delegati del Rettore e direttore generale	Consiglio di amministrazione	Riesame annuale di Ateneo	entro luglio (anno n+1)
PO	Misurazione e Valutazione	Valutazione performance dipartimentale	Nucleo di Valutazione	Consiglio di amministrazione	Relazione NdV	entro settembre (anno n+1)
PO	Misurazione e Valutazione	Valutazione performance struttura tecnico amministrativa	Nucleo di Valutazione	Consiglio di amministrazione	Validazione Relazione sulla performance struttura tecnico amministrativa	entro giugno (anno n+1)
PA	Misurazione e Valutazione	Valutazione performance Ateneo	Nucleo di Valutazione	Consiglio di amministrazione	Relazione NdV	entro settembre (anno n+1)
PI	Assegnazioni obiettivi	Assegnazioni obiettivi	NdV/Consiglio di amministrazione/Rettore, Direttore generale, Dirigenti/Funzionari, Direttori di dipartimento, Presidenti centri	-	'-	Entro aprile (anno n)
PI	Monitoraggio performance individuali	Monitoraggio performance individuali	Direttore generale, Dirigenti/Funzionari, Direttori di dipartimento, Presidenti centri	-	'-	Entro ottobre (anno n)
PI	Valutazione performance individuali	Valutazione performance individuali	NdV, Consiglio di am./Rettore, Direttore generale, Dirigenti/Funzionari, Direttori di dipartimento, Presidenti centri	-	'-	Entro giugno (anno n+1)

PA = performance organizzativa d'Ateneo

PO = performance organizzativa di struttura

PI = performance individuale

**All. 1 - Competenze manageriali**

<b>Competenze</b>	<b>Descrizione</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Descrizione</b>
<b>Team management</b>	Creare le condizioni che favoriscono lo sviluppo dello spirito di squadra e la crescita dei collaboratori	Capacità di gestione e valorizzazione dei propri collaboratori	Sviluppare i rapporti con i collaboratori per valorizzare le loro competenze ovvero orientare e far crescere le persone tenendo conto delle loro caratteristiche ed orientarle all'azione desiderata.
		Leadership	Guidare con autorevolezza il proprio gruppo per valorizzare il lavoro di squadra
		Gestione delle riunioni	Gestire le riunioni sviluppando l'ascolto e il dialogo.
<b>Orientamento al risultato</b>	Capacità di agire nell'interesse dell'Ateneo definendo obiettivi sfidanti in coerenza con gli obiettivi strategici	Capacità di programmazione e monitoraggio	Tradurre la <i>vision</i> strategica dell'Ateneo in obiettivi operativi al fine di garantire il mantenimento e/o il miglioramento dei processi e dei servizi.
		Capacità di lettura e riflessione sulle situazioni	Risolvere situazioni critiche e problemi imprevisti, anticipando le complicazioni e approntando per tempo le soluzioni.
<b>Gestione delle negoziazioni</b>	Capacità di gestione delle negoziazioni al fine di creare la giusta sinergia per il raggiungimento degli obiettivi	Capacità di acquisire ed utilizzare le informazioni in modo efficace	Utilizzare le informazioni acquisite, applicandole in modo efficace ed efficiente, al fine di comprendere le esigenze e le posizioni di ciascuna delle parti mantenendo un clima collaborativo.
		Capacità di adottare una logica <i>win-win</i>	Identificare soluzioni vincenti per tutte le parti coinvolte.
		Competenze specifiche	Far valere la propria posizione senza imporre la propria autorità ma con l'ausilio delle proprie competenze e della propria autorevolezza in materia.
<b>Spirito di iniziativa e innovazione</b>	Propensione alla ricerca di soluzioni innovative e di miglioramento	Ricerca di nuove modalità innovative nell'offerta dei servizi e nei processi di lavoro	Ricorrere a strumenti e modalità innovative (es. project management), digitalizzazione di procedure, individuazione dei fattori di cambiamento migliorativi.
		Promozione della cultura dell'innovazione e del miglioramento	Promuovere iniziative e condizioni per interventi di innovazione/cambiamento, sostenere i collaboratori a fornire suggerimenti e a essere proattivi anche individuando e anticipando i bisogni dell'utenza

**All. 2 - Comportamenti organizzativi**

<b>Valori comportamentali</b>	<b>Descrizione</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Descrizione</b>
<b>a) Efficacia strategica: identificazione istituzionale</b>	Farsi portatori in prima persona della missione, della visione e dei valori dell'Ateneo	Costruzione di approcci e relazioni positive che rafforzano l'autorevolezza e l'immagine dell'Ateneo	Promuovere consapevolezza, reputazione e riconoscimento pubblici a favore dell'Ateneo, dei servizi erogati e dei risultati raggiunti; sviluppare relazioni e approcci efficaci in una logica di "bene comune" e di "gioco di squadra".
		Allineamento dei propri obiettivi con quelli dell'Ateneo	Essere al servizio dell'istituzione, anche al di là degli obiettivi o compiti della propria struttura; assumere a riferimento costante i valori e gli obiettivi dell'Ateneo, favorendone la diffusione.
<b>b) Efficacia organizzativa: orientamento al servizio</b>	Garantire risultati in linea con gli obiettivi assegnati e tempestivi, muovendosi in un'ottica di miglioramento continuo e ascoltando l'utente	Flessibilità e ascolto dell'utenza e più in generale degli stakeholders	Farsi carico delle problematiche emerse; saper modificare le proprie decisioni, priorità e attività in ottica di customer satisfaction, quando fattibile.
		Competenza e professionalità	Mettere in campo il proprio sapere, avendo cura di aggiornarlo e migliorarlo, al fine di garantire i risultati richiesti, nei tempi concordati e di qualità. Saper creare valore.
<b>c) Efficacia relazionale: condivisione delle informazioni</b>	Sviluppare relazioni efficaci, modulando il proprio approccio, dimostrando collaborazione e ponendosi in modo costruttivo anche in situazioni di conflitto	Comunicare efficacemente e condividere le informazioni	Esprimersi in modo chiaro e comprensibile, andare al punto ed essere facilitatore nella condivisione delle informazioni, evitando di trattarle come 'forma di potere'.
		Collaborare	Dare (e richiedere) collaborazione in modo attivo ai colleghi all'interno e all'esterno del proprio ufficio; collaborare con le altre strutture nella soluzione di problemi comuni.
		Gestione del conflitto	In caso di disaccordo, sapere gestire la situazione con calma, rispetto e diplomazia, ponendosi in modo costruttivo.
<b>d) Efficacia personale: problem solving</b>	Interpretare correttamente il proprio ruolo e il senso di appartenenza all'istituzione, partecipando attivamente alla soluzione dei problemi	Trasparenza	Agire in senso etico perseguendo sempre l'interesse pubblico e render conto del proprio operato. Dare sempre riscontro e feedback.
		Senso di responsabilità	Prendere le decisioni di competenza e partecipare alla soluzione del problema anche se non di propria diretta responsabilità. Non stare mai semplicemente in attesa che qualcuno faccia qualcosa.

**All.3 - Esempio di scheda di misurazione e valutazione della performance organizzativa di struttura**

Scheda di misurazione e valutazione della performance organizzativa di struttura										
Denominazione struttura:										
								RISULTATI PERFORMANCE	COEFFICIENTE DI PERFORMANCE - CDP	
Obiettivo strategico	Obiettivo Operativo	Descrizione	Peso	Indicatore	Baseline (livello di partenza)	Soglia (eventuale)	Target (livello atteso)	Dati riferiti al periodo di riferimento	CDP*	CDP PESATO**
									TOTALE CDP	
<p>*CDP: Coefficiente di Performance potrà calcolarsi come <math>(risultato-soglia)/(target-soglia)</math> per valori <math>soglia &lt; risultato &lt; target</math>. Convenzionalmente si porrà a zero per <math>risultato &lt; soglia</math>. Per <math>risultato &gt; target</math> viene fissato convenzionalmente un tetto massimo pari a uno (100%). Nel caso in cui la soglia non è stata prevista, nella formula, il valore soglia sarà sostituito con il baseline.</p>										
<p>**CDP PESATO. E' il risultato pesato dato dal CDP per il suo peso.</p>										

**All.4 – Esempio di scheda di misurazione e valutazione della performance dei Dirigenti e personale EP con responsabilità di struttura**

Nome e cognome del soggetto che valuta:								
Nome e cognome del soggetto valutato:								
Risultati legati a obiettivi individuali assegnati							COEFFICIENTE DI PERFORMANCE - CDP	
Obiettivo individuale	Descrizione	Peso	Indicatore	Baseline (livello di partenza)	Target (livello atteso)	PUNTEGGIO	CDP**	CDP PESATO***
<b>TOTALE PUNTEGGIO PESATO</b>								
<p><b>**CDP:</b> Coefficiente di Performance potrà calcolarsi come <math>(risultato-baseline)/(target-baseline)</math> per valori <math>baseline &lt; risultato &lt; target</math>. Convenzionalmente si porrà a zero per <math>risultato &lt; baseline</math>. Per <math>risultato &gt; target</math> viene fissato convenzionalmente un tetto massimo pari a uno (100%).</p> <p><b>***CDP PESATO.</b> E' il risultato pesato dato dal CDP per il suo peso.</p>								

Competenze manageriali: descrizione	VALUTAZIONE (Inserire una X nella valutazione corrispondente)				PUNTEGGIO
	sempre adeguati rispetto a quelli attesi (100%)	molto spesso adeguati rispetto a quelli attesi (90%)	per lo più adeguati rispetto a quelli attesi (70%)	raramente adeguati rispetto a quelli attesi (0)	
a) Team management: Creare le condizioni che favoriscono lo sviluppo dello spirito di squadra e la crescita dei collaboratori					0,00
b) Orientamento al risultato: Capacità di agire nell'interesse dell'Ateneo definendo obiettivi sfidanti in coerenza con gli obiettivi strategici					0,00
c) Gestione delle negoziazioni: Capacità di gestione delle negoziazioni al fine di creare la giusta sinergia per il raggiungimento degli obiettivi					0,00
d) Spirito di iniziativa e innovazione: Propensione alla ricerca di soluzioni innovative e di miglioramento					0,00

Comportamenti organizzativi: descrizione	VALUTAZIONE (Inserire una X nella valutazione corrispondente)				PUNTEGGIO
	comportamenti manifestati sempre coerenti con il V.O. (100%)	comportamenti manifestati molto spesso coerenti con il V.O. (90%)	comportamenti manifestati per lo più coerenti con il V.O. (70%)	comportamenti manifestati raramente coerenti con il V.O. (0)	
a) Efficacia strategica: identificazione istituzionale - Farsi portatore in prima persona della missione, della visione e dei valori dell'Ateneo					0,00
b) Efficacia organizzativa: orientamento al servizio - Garantire risultati in linea con gli obiettivi assegnati e tempestivi muovendosi in un'ottica di miglioramento continuo e ascoltando l'utente					0,00
c) Efficacia relazionale: condivisione delle informazioni - Sviluppare relazioni efficaci, modulando il proprio approccio, dimostrando collaborazione e ponendosi in modo costruttivo anche in situazioni di conflitto					0,00
d) Efficacia personale: problem solving - Interpretare correttamente il proprio ruolo e il senso di appartenenza alle istituzioni partecipando attivamente alla soluzione dei problemi					0,00

PERFORMANCE INDIVIDUALE COMPLESSIVA - anno 2020			
	Punteggio	Peso	Totale punteggio pesato
Performance organizzativa della struttura			
Risultati obiettivi individuali assegnati			
Competenze manageriali			
Comportamenti organizzativi			
<b>TOTALE PUNTEGGIO</b>			

**All.5 - Esempio di scheda di misurazione e valutazione della performance degli EP senza responsabilità di struttura e personale di categoria D, C e B**

Nome e cognome del soggetto che valuta:								
Nome e cognome del soggetto valutato:								
Risultati legati a obiettivi individuali assegnati							COEFFICIENTE DI PERFORMANCE - CDP	
Obiettivo individuale	Descrizione	Peso	Indicatore	Baseline (livello di partenza)	Target (livello atteso)	PUNTEGGIO	CDP**	CDP PESATO***
TOTALE PUNTEGGIO PESATO								
<p><b>**CDP:</b> Coefficiente di Performance potrà calcolarsi come <math>(risultato-baseline)/(target-baseline)</math> per valori <math>baseline &lt; risultato &lt; target</math>. Convenzionalmente si porrà a zero per <math>risultato &lt; baseline</math>. Per <math>risultato &gt; target</math> viene fissato convenzionalmente un tetto massimo pari a uno (100%).</p> <p><b>***CDP PESATO.</b> E' il risultato pesato dato dal CDP per il suo peso.</p>								

Comportamenti organizzativi: descrizione	VALUTAZIONE (Inserire una X nella valutazione corrispondente)				PUNTEGGIO
	comportamenti manifestati sempre coerenti con il V.O. (100%)	comportamenti manifestati molto spesso coerenti con il V.O. (90%)	comportamenti manifestati per lo più coerenti con il V.O. (70%)	comportamenti manifestati raramente coerenti con il V.O. (0)	
a) Efficacia strategica: senso di istituzionale - Farsi portatore in prima persona della missione, della visione e dei valori dell'Ateneo					0,00
b) Efficacia organizzativa: orientamento al servizio - Garantire risultati in linea con gli obiettivi assegnati e tempestivi muovendosi in un'ottica di miglioramento continuo e ascoltando l'utente					0,00
c) Efficacia relazionale: condivisione delle informazioni - Sviluppare relazioni efficaci, modulando il proprio approccio, dimostrando collaborazione e ponendosi in modo costruttivo anche in situazioni di conflitto					0,00
d) Efficacia personale: responsabilità individuale - Interpretare correttamente il proprio ruolo e il senso di appartenenza alle istituzioni partecipando attivamente alla soluzione dei problemi					0,00

PERFORMANCE INDIVIDUALE COMPLESSIVA – anno 2020			
	Punteggio	Peso	Totale punteggio pesato
Performance organizzativa della struttura			
Risultati obiettivi individuali assegnati			
Competenze manageriali			
Comportamenti organizzativi			
<b>TOTALE PUNTEGGIO</b>			