



Università Iuav di Venezia

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'UNIVERSITÀ IUAV DI VENEZIA

ex articolo 7 del decreto legislativo 150/2009

*Validato dal Nucleo di Valutazione con parere del 23.11.2020 e approvato dal Consiglio di
Amministrazione Iuav nella seduta del 26.11.2020*

INDICE

INDICE	2
INTRODUZIONE	3
1 IL QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO	5
2 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	8
2.1. PIANO STRATEGICO DELL'ATENEO	8
2.2. OBIETTIVI E PROCESSO DI CONDIVISIONE	9
2.3 INDICATORE SINTETICO (INFORMATIVO)	11
2.4. BENESSERE ORGANIZZATIVO	11
2.5. COLLEGAMENTO CON LE RISORSE STANZIATE	11
3 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE	13
3.1. SISTEMA DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI E INDICATORI	13
3.2. LA VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE	16
3.3. TARGET E LIVELLI DI PERFORMANCE	16
3.4. PROCEDURA DI GESTIONE DEGLI INDICATORI DI PERFORMANCE E LA MISURAZIONE SEMESTRALE	18
3.5. PROCESSO DI CONDIVISIONE DEGLI OBIETTIVI E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	18
3.6. COLLEGAMENTO AL SISTEMA PREMIANTE	22
ALLEGATI	25
ALLEGATO 1 INDICATORI DI PERFORMANCE	26
ALLEGATO 2 CRUSCOTTO SINTETICO PER GLI ORGANI DI GOVERNO	28
ALLEGATO 3 DECLARATORIE COMPORTAMENTI PER RUOLO	30
ALLEGATO 4 MODELLO DI DEFINIZIONE TARGET PER LA CUSTOMER SATISFACTION (estratto dalla Revisione del SMP Iuav delibera CDA n. 116/26 nov 2014)	41
ALLEGATO 5 MODELLI SCHEDE DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI	43

INTRODUZIONE

L'Università Iuav di Venezia, istituita nel 1926, è ateneo dedicato alla cultura del progetto: come conoscenza, esercizio critico e attenzione alla complessità, responsabilità sociale e innovazione, con il fine di promuovere il progresso delle discipline dell'architettura, delle arti visive e del teatro, del design e della moda, della pianificazione urbanistica, territoriale e ambientale, della storia e della conservazione del patrimonio architettonico, della città e dell'ambiente costruito. L'Università Iuav è, quindi, luogo di insegnamento, alta formazione e ricerca nel campo della progettazione di spazi e ambienti abitati dall'uomo, nella progettazione di oggetti d'uso quotidiano, nella progettazione di eventi culturali, teatrali, nella comunicazione visiva e multimediale.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance è lo strumento con cui, in base all'articolo 7 comma 1 del decreto legislativo 150/2009, le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale, nell'ottica del miglioramento della qualità dei servizi offerti e della crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito.

Il SMVP – Iuav è stato definito la prima volta all'interno del documento piano della performance Iuav 2011-2013 approvato dal consiglio di amministrazione il 4 febbraio 2011 e successivamente inviato alla CIVIT e al MEF. La definizione del primo SMP è avvenuta anche sulla base dei risultati emersi dal gruppo di lavoro del MIP Politecnico di Milano.¹

Nel corso del 2013 su iniziativa della direzione generale e dell'OIV è stato attuato un primo intervento significativo di revisione e semplificazione del SMP. La revisione del SMP è stata approvata dal consiglio di amministrazione con delibera n. 48 del 26 giugno 2013, sulla base del parere positivo dell'OIV. Una seconda revisione del sistema è stata realizzata a novembre del 2014 con delibera del consiglio di amministrazione n. 116 del 26 novembre 2014.

Nel corso del 2017 nel documento di validazione della relazione sulla performance 2016 il nucleo di valutazione Iuav ha espresso l'esigenza di avvio di un "processo di revisione del sistema di misurazione e valutazione della performance in un'ottica di semplificazione e chiarezza" che unitamente alla forte discontinuità originata dalla approvazione del primo piano strategico Iuav e del piano integrato Iuav 2017-19, hanno indotto a completa revisione del SMVP: il documento è stato presentato alle OO.SS. in data 12 dicembre 2017, approvato dal nucleo di valutazione il 14 dicembre 2017 e dal consiglio di amministrazione il 20 dicembre 2017.

Successivamente, come previsto dal decreto legislativo 74/2017 all'articolo 7 comma 1, con delibera nella seduta del 29 gennaio 2019 il consiglio di amministrazione Iuav ha approvato l'aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'ateneo, recependo i suggerimenti del Nucleo di Valutazione (NDV) che ha espresso parere favorevole con nota del 23 gennaio 2019, prot. n. 1445.

Infine con delibera consiglio di amministrazione 18.12.2019 e parere favorevole del nucleo di valutazione del 11.12.2019, prot. n. 63601 il documento viene ulteriormente aggiornato.

¹ Il progetto a cui hanno preso parte complessivamente 24 Atenei, coordinato dal prof. B. Dente, si è articolato in due fasi in cui nella prima si è proceduto ad un check-up dei sistemi di gestione, mentre nella seconda si è curata la struttura del Piano della performance, identificando aree, servizi e attività rilevanti degli atenei, e compilando poi una lista di relativi indicatori.

Il presente documento illustra pertanto il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) dell'Università luav di Venezia, redatto ai sensi dell'articolo 7 del decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150 (aggiornato ex D.Lgs. 74/2017) nel rispetto delle linee guida espresse nelle delibere CIVIT n. 89/2010, n. 104/2010, n. 114/2010 e n. 1/2012 e considerando le indicazioni espresse nelle linee guida ANVUR per la gestione integrata del ciclo della performance delle università statali italiane di maggio 2015, delle indicazioni specifiche sul SMVP luav indicate dal feedback dell'ANVUR al piano della performance 2016-2018 di dicembre 2016, della nota ANVUR relativa alle Modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto Università e ricerca del 3 luglio 2017, della Nota ANVUR di indirizzo per la gestione del ciclo della performance del 20 dicembre 2017, delle Linee guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane, documento ANVUR di gennaio 2019 e infine delle Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale n. 5, del Dipartimento della Funzione Pubblica, dicembre 2019.

1 IL QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

Il D.Lgs. 150/2009 dispone che le amministrazioni pubbliche² valutino annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, adottino, con apposito provvedimento, il “Sistema di misurazione e valutazione della performance”.

Considerata la specificità delle università rispetto alla generalità delle amministrazioni pubbliche, è opportuno ricordare che nel mese di marzo del 2010 la CiVIT (Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l’Integrità delle Amministrazioni Pubbliche), sollecitata dalla CRUI (Conferenza dei Rettori delle Università italiane), ha emanato la delibera n. 9/2010 con la quale ha espresso l’avviso che le università non siano tenute all’istituzione di un organismo indipendente di valutazione (OIV) e che l’attività di valutazione continui ad essere svolta, a decorrere dal 30 aprile 2010, dai nuclei di valutazione.

A seguito dell’entrata in vigore del decreto legge 101/2013, convertito in legge 125/2013, la Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l’integrità delle amministrazioni pubbliche (CiVIT) ha assunto la denominazione di Autorità Nazionale Anti Corruzione e per la valutazione e la trasparenza delle amministrazioni pubbliche (ANAC). Successivamente, in applicazione dell’articolo 60 comma 2 del decreto legge 69/2013, convertito con la legge 98/2013, la valutazione del Ciclo della Performance delle attività delle università e degli enti di ricerca è stata trasferita all’Agenzia Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR).

Con l’entrata in vigore della Legge 11 agosto 2014, n. 114, di conversione del decreto legge 23 giugno 2014, n. 90, le competenze dell’ANAC, già CiVIT, relative alla misurazione e valutazione della performance, di cui agli articoli 7, 8, 9, 10, 12, 13 e 14 del decreto legislativo 150 del 2009, sono trasferite al Dipartimento della Funzione pubblica.

Il D.Lgs. 150 prevede che sia costituita una struttura tecnica permanente per la misurazione della performance³, dotata delle risorse necessarie all’esercizio delle relative funzioni e che il responsabile della struttura tecnica permanente possieda una specifica professionalità ed esperienza nella misurazione della performance nelle amministrazioni pubbliche (articolo 14 comma 9).

Si ricorda che il D.Lgs. 150 è stato significativamente aggiornato dal D.Lgs. n. 74 del 25 maggio 2017, che è principalmente intervenuto in merito a:

1. tipo di obiettivi e collegamento con i risultati;
2. ruolo del Nucleo di Valutazione (OIV);
3. raccordo tra SMVP e programmazione finanziaria;
4. ruolo dell’ANVUR;
5. coinvolgimento degli stakeholder esterni;
6. impatti sulla premialità.

Secondo l’articolo 7 del D.Lgs. 150 Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale e adottano e aggiornano annualmente, previo parere

² Cfr. articolo 7 del D.Lgs. 150/2009.

³ Nell’Università luav di Venezia la struttura tecnica permanente è rappresentata dal servizio controllo di gestione. Oltre a questa struttura intervengono in alcune fasi del ciclo di gestione della performance anche il servizio organizzazione e sviluppo (valutazione delle prestazioni), e il servizio affari istituzionali (pari opportunità, trasparenza, valutazione e merito).

vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il sistema di misurazione e valutazione della performance.

Il comma 2 del medesimo decreto prevede che la funzione di misurazione e valutazione delle performance sia svolta:

- a)** dagli Organismi indipendenti di valutazione della performance, cui compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice;
- b)** dai dirigenti di ciascuna amministrazione;
- c)** dai cittadini o dagli altri utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, partecipando alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione.

Infine il comma 2-bis ha disposto che il SMVP sia adottato in coerenza con gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica e in esso siano previste le procedure di conciliazione, a garanzia dei valutati, relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance e le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio. Ribadendo le specificità del contesto universitario rispetto alle altre amministrazioni pubbliche è opportuno ricordare che una valutazione dell'ateneo nel suo complesso è possibile solo con la definizione da parte dell'ANVUR di opportuni indicatori che consentano di misurare anche la performance della didattica e della ricerca, integrando quanto previsto dal D.Lgs. 150/2009 in tema di "performance organizzativa".

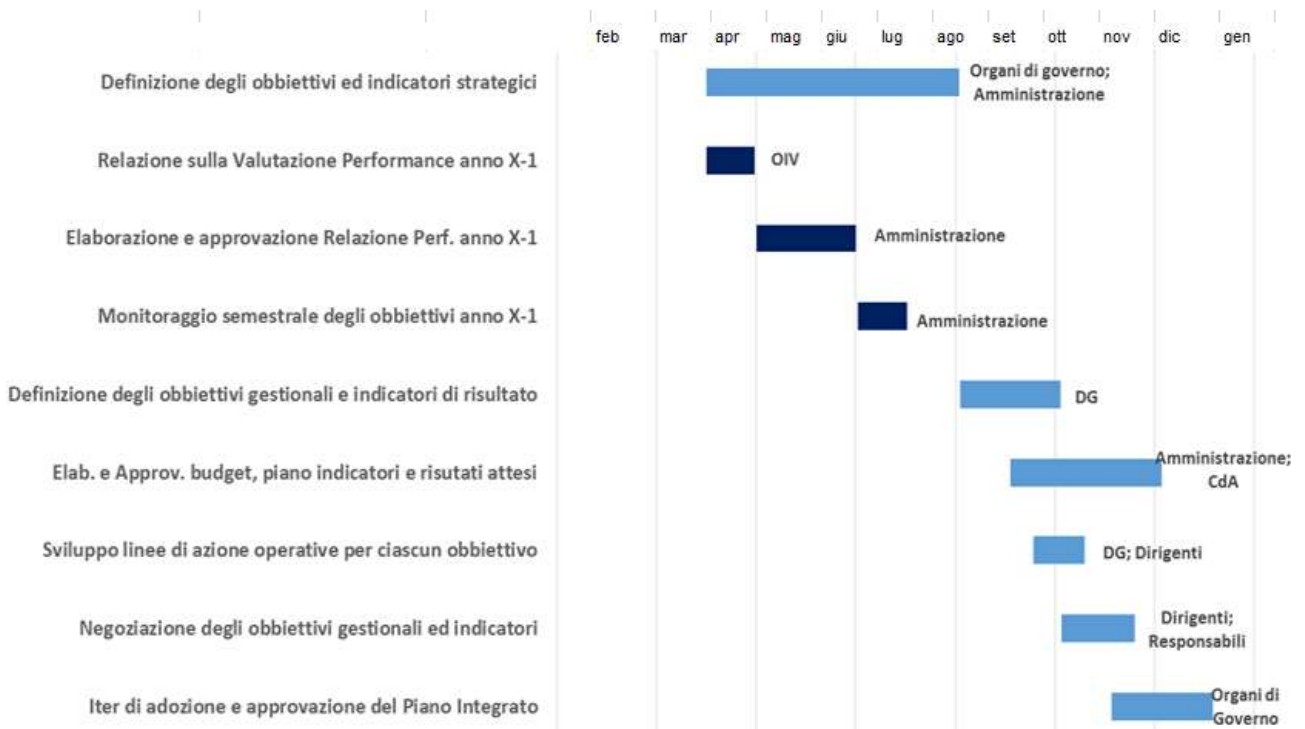
A tale proposito l'articolo 13 comma 12 D.Lgs. 150/2009 prevede il sistema di valutazione delle attività amministrative delle università sia svolto dall'ANVUR nel rispetto del presente decreto. In base al testo normativo è divenuto di competenza dell'ANVUR non solo la valutazione delle attività didattiche e di ricerca degli Atenei ma anche la valutazione delle attività amministrative.

È opportuno ricordare che attualmente gli adempimenti in capo agli atenei hanno come riferimento il combinato della delibera CiVIT n. 9 del 2010 e dell'articolo 2, comma 1, lettera r) della Legge 240/2010, in base al quale le università sono destinatarie della disciplina dettata dal D.Lgs. 150/2009 e sono pertanto chiamate a svolgere, seppure in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, la procedura di valutazione delle strutture e del personale al fine di promuovere il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale, anche attraverso sistemi premianti e selettivi.

Per tutte le amministrazioni restano ferme le modalità di pubblicazione della documentazione già previste, attraverso l'aggiornamento della sezione "amministrazione trasparente" dei rispettivi siti. Per i Ministeri, gli Enti Pubblici Nazionali, le Università e tutte le amministrazioni già accreditate, la trasmissione della documentazione continua ad avvenire attraverso l'aggiornamento del "portale della trasparenza".

La figura seguente illustra sinteticamente le diverse fasi del ciclo annuale della performance.

Figura 1: Flowchart piano integrato della performance

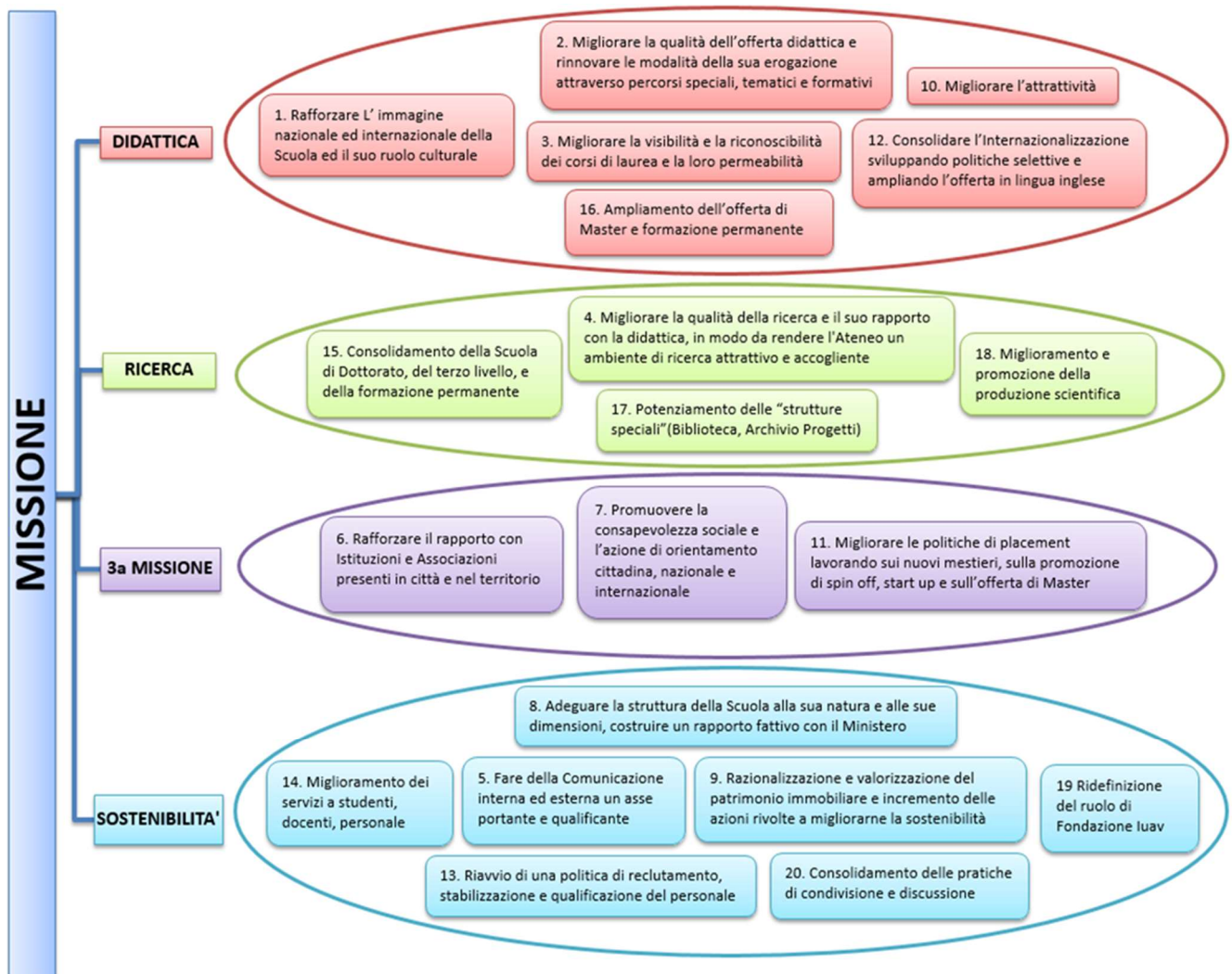


2 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

2.1. PIANO STRATEGICO DELL'ATENEO

Attraverso un percorso di coinvolgimento con i principali stakeholder nel corso del 2016 si è sviluppata una riflessione che si è concretizzata nel primo piano strategico di ateneo 2017-19. Il piano strategico dell'Università luav si compone di 20 obiettivi che possono essere ricondotti alle funzioni che realizzano la mission dell'ateneo: didattica, ricerca e terza missione oltre che ad un obiettivo trasversale di "sostenibilità" inteso come assicurazione della qualità, sostenibilità ambientale, sociale, organizzativa ed economica.

Figura 2: missione e obiettivi strategici



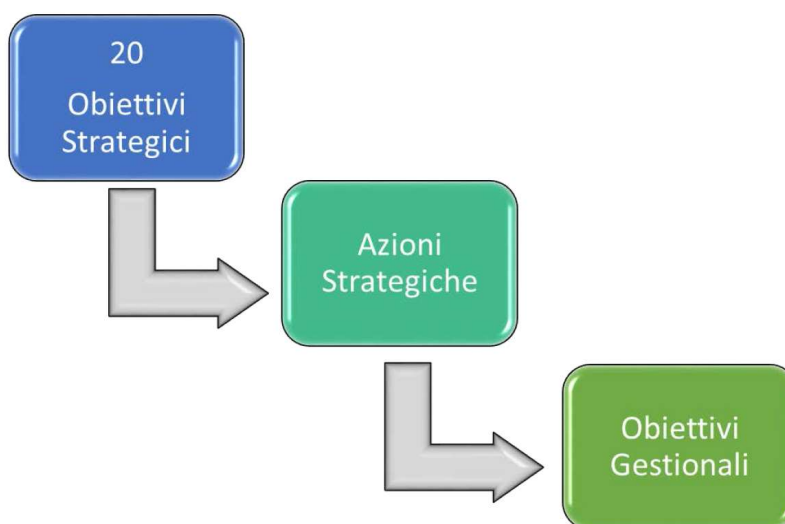
2.2. OBIETTIVI E PROCESSO DI CONDIVISIONE

Gli obiettivi strategici sono poi declinati nelle azioni strategiche sottostanti, definite per ciascuna funzione.⁴

A partire dal quadro degli obiettivi strategici viene delineato il ciclo della performance in cui sono definiti in primo luogo gli obiettivi gestionali (azioni prioritarie) e i relativi indicatori.

La figura 3 evidenzia il legame che sussiste tra gli obiettivi strategici, le azioni strategiche in cui si dovrebbero concretizzare, e gli obiettivi gestionali.

Figura 3: legame tra obiettivi strategici e obiettivi gestionali



Per ciascuna delle funzioni in cui sono articolati gli obiettivi strategici sono stati definiti gli obiettivi gestionali di ateneo (che si ritengono prioritari per il miglioramento dell'attività gestionale di realizzazione della strategia) che l'amministrazione deve perseguire.

Attraverso questi obiettivi l'amministrazione supporta la realizzazione del piano strategico.

Le strutture amministrative svolgono attività di supporto al perseguimento degli obiettivi strategici attraverso obiettivi gestionali assegnati ai dirigenti delle aree di servizi.⁵

Il sistema di misurazione e valutazione della performance prevede, inoltre, obiettivi di performance dell'area (per monitorare il funzionamento e il miglioramento continuo) e obiettivi di struttura (riferibili all'operatività propria della struttura).

Il direttore generale assicura il necessario coordinamento fra il piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza dell'ateneo e la pianificazione della performance. Tra gli obiettivi gestionali

⁴ Gli obiettivi e gli indicatori strategici sono dettagliati nel piano Integrato luav 2017-19 e relativo aggiornamento reperibili al link [Amministrazione Trasparente - Piano della Performance](#)

⁵ Gli obiettivi e gli indicatori gestionali sono dettagliati nel piano Integrato luav 2017-19 e relativo aggiornamento reperibili al link [Amministrazione Trasparente - Piano della Performance](#)

trovano riscontro specifiche azioni che sono presenti quali azioni di miglioramento nel piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza. Va rilevato in particolare come tutte le attività volte a migliorare la trasparenza e ad automatizzare i processi siano funzionali all'obiettivo dell'anticorruzione.

Il piano strategico delinea gli obiettivi e individua gli indicatori che l'ateneo intende monitorare per verificarne il grado di raggiungimento.

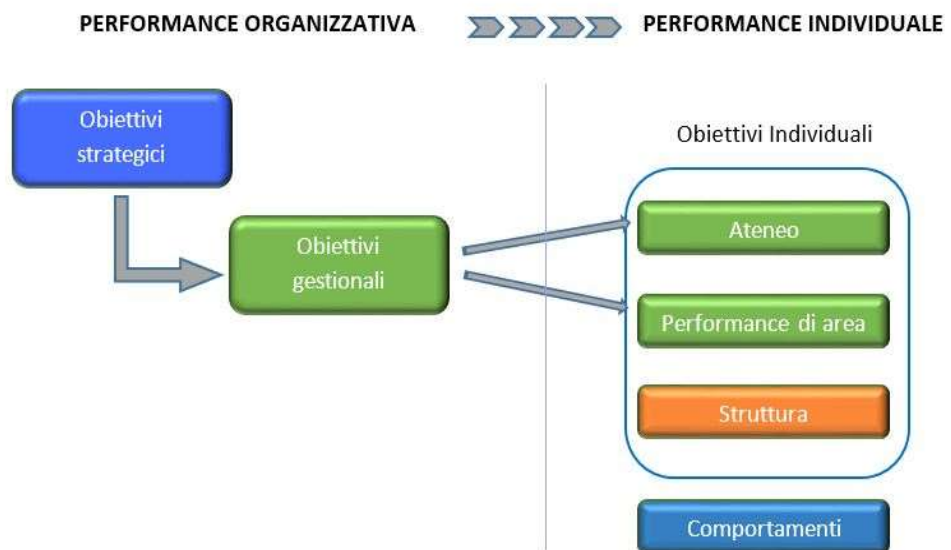
Gli obiettivi gestionali, che supportano il perseguimento degli obiettivi strategici e garantiscono anche il funzionamento della struttura amministrativa, sono elaborati sulla base di un processo di discussione e condivisione tra il rettore e il direttore generale e tra il direttore generale e i dirigenti e, una volta definiti, vengono sottoposti al consiglio di amministrazione per l'approvazione.

Gli obiettivi gestionali prevedono un target da raggiungere e i relativi indicatori, che possono essere sia quantitativi che qualitativi.

I dirigenti, successivamente e sulla base degli obiettivi individuali ricevuti, assegnano gli obiettivi ai responsabili delle loro aree i quali, a loro volta, assegnano gli obiettivi ai rispettivi collaboratori con un processo a cascata che garantisce coerenza nella formulazione degli obiettivi rispetto al piano strategico oltre che condivisione degli stessi da parte di tutto il personale. Ciò favorisce anche il fatto che gli obiettivi individuali, meno ampi di quelli delle strutture sovraordinate, siano funzionali alla realizzazione degli obiettivi organizzativi.

Oltre agli obiettivi come sopra definiti, le schede per la valutazione della prestazione individuale (allegato 5) prevedono anche comportamenti, uguali per tipologia di incarico, che sono oggetto di valutazione da parte dei rispettivi responsabili.

Figura 4: performance organizzativa ed individuale



2.3 INDICATORE SINTETICO (INFORMATIVO)

Ogni indicatore relativo agli obiettivi strategici e agli obiettivi gestionali di ateneo indicati nel Piano integrato dovrà essere valutato (a cura del servizio CdG), in sede di relazione semestrale e annuale sul raggiungimento degli obiettivi, con 3 possibili esiti: raggiunto, non raggiunto, non valutabile; nel caso sia raggiunto l'obiettivo vale 1, se non raggiunto vale 0, i casi non valutabile non saranno considerati; l'indicatore sintetico sarà quindi rappresentato dal rapporto tra: somma dei valori degli obiettivi raggiunti/(numero degli obiettivi di macroarea complessivi – numero obiettivi non valutabili).

2.4. BENESSERE ORGANIZZATIVO

In base a quanto richiesto dal D.Lgs. 81/2008 e dal D.Lgs 150/2009 luav effettua l'analisi del benessere organizzativo che viene svolta nell'ambito del progetto Good Practice del Politecnico di Milano; ciò permette tra l'altro di confrontare i propri risultati con numerosi altri atenei al fine di individuare eventuali criticità a cui far fronte.

Il questionario diffuso accoglie il modello presentato da ANAC. La direzione generale effettua la presentazione annuale dei risultati al personale, organizzata in modo tale da poter coinvolgere tutto il personale e dando la possibilità a ciascuno di intervenire per chiarimenti e proposte".

Per quanto riguarda l'analisi del benessere organizzativo, che è connesso anche con il grado di condivisione del sistema di valutazione, l'ateneo ha costituito, con decreto del direttore generale del 23 maggio 2016, due gruppi di lavoro, uno sul benessere organizzativo e uno sul rischio stress lavoro correlato, con il compito di approfondire entrambe le tematiche e di produrre una analisi da condividere successivamente al fine di individuare le azioni positive da porre in essere per il 2017. La scelta di associare le due analisi deriva dalla stretta correlazione tra le due tematiche e risponde all'obiettivo di attivare azioni integrate che rispondano a entrambe le finalità.

Il primo gruppo di lavoro sul benessere organizzativo ha analizzato i risultati dell'indagine 2015 e quelli dell'indagine 2016 (i cui esiti sono pubblicati nella parte del portale di ateneo) facendo emergere i punti critici su cui è in corso una riflessione volta ad individuare le azioni positive da intraprendere anche sulla base delle proposte in fase di valutazione.

Principali aspetti critici:

- carriere, ruoli e, in generale, sull'equità nei percorsi professionali
- comunicazione interna ed esterna mancante o incompleta

2.5. COLLEGAMENTO CON LE RISORSE STANZIATE

L'Università luav adotta il Data Warehouse U-Gov e si articola contabilmente in unità analitiche che rappresentano strutture organizzative (aree, divisioni, servizi) cui sono assegnate risorse di budget. La direzione generale e le quattro aree di servizi utilizzano le risorse finanziarie e rispondono della corretta gestione di queste e del raggiungimento degli obiettivi programmati. Il sistema contabile consente di monitorare l'utilizzo delle risorse sia per unità analitica che per progetto (di ricerca o

altro).

Il budget per area fornisce una indicazione delle risorse complessive che ogni dirigente ha a disposizione sia per realizzare nuovi progetti sia per tutte le attività routinarie di supporto alle funzioni istituzionali caratteristiche dell'ateneo.

Il collegamento tra programmazione finanziaria e piano performance è un punto critico⁶ su cui l'ateneo sta intervenendo incrementando gradualmente il numero di progetti monitorati attraverso il sistema di contabilità analitica a partire dalle previsioni dei dirigenti in termini di obiettivi per l'anno 2018.

Il criterio di determinazione delle risorse necessarie, adottato per i casi sopra evidenziati, è quello del direct costing; non vengono quindi considerati i costi indiretti e generali.

In sede di costruzione del bilancio unico di ateneo autorizzatorio i dirigenti quantificano in termini di proventi, costi e investimenti, le risorse necessarie per specifici progetti da realizzare nell'anno o negli anni successivi. In fase di caricamento del budget, una volta approvato, tali progetti sono contabilizzati nel sistema di contabilità analitica e successivamente monitorati in modo da rendicontarli a fine esercizio.

⁶ Comune a quasi tutti gli atenei italiani, come il feedback ANVUR ha ben documentato.

3 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il sistema degli obiettivi luav, definito a partire dagli obiettivi strategici, ha una struttura ad albero e viene definito ai vari livelli, a cascata, dal direttore generale, dai dirigenti, ai responsabili di servizio e ai collaboratori.

In fase di valutazione dei risultati agli esiti degli obiettivi individuali si aggiunge la valutazione dell'area di afferenza rilevata attraverso specifici indicatori di efficacia che hanno la funzione di assicurare coerenza tra andamento della struttura (obiettivi organizzativi) e quello del suo personale (obiettivi individuali).

L'OIV interno ha stabilito che gli scostamenti del dato consuntivo rispetto agli obiettivi vengano opportunamente commentati in sede di valutazione delle performance da parte dei dirigenti, con la possibilità, in casi eccezionali, in cui sia oggettivamente riscontrabile un'influenza esogena, di disapplicare un indicatore motivandone la ragione.

3.1. SISTEMA DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI E INDICATORI

Il sistema degli obiettivi individuali comprende le seguenti tipologie:

obiettivi di ateneo (A): rappresentano la declinazione degli obiettivi gestionali di ateneo previsti per l'anno e indicati nel "Piano Integrato". Esprimono il contributo richiesto per il raggiungimento degli obiettivi gestionali attribuiti e possono coinvolgere il personale della stessa struttura a tutti i livelli e/o essere trasversali a più strutture;

obiettivi di performance dell'area (P): fanno riferimento agli indicatori di performance correlati agli obiettivi gestionali di ogni singola area e sono orientati al miglioramento continuo, in termini di efficienza e di efficacia, e al mantenimento degli standard di "eccellenza".

La loro valorizzazione è calcolata dal controllo di gestione ed è inserita all'interno delle schede individuali del personale "posizionato" che percepisce un'indennità di posizione o di responsabilità mentre per i collaboratori di categoria C e D tale valore è utilizzato per attribuire la quota di produttività collettiva;

obiettivi di struttura (S) fanno riferimento a processi/progetti specifici della struttura organizzativa di appartenenza e al relativo contributo individuale richiesto al collaboratore.

I **comportamenti (C)** si riferiscono alla valutazione di alcune capacità ritenute rilevanti che vengono espresse attraverso il comportamento. Sono differenziati per ruolo.

A ogni comportamento organizzativo è associata una "descrizione" per esplicitare le aspettative dell'organizzazione e sono definiti dei "livelli" di comportamento osservabili, che fungono da indicatori di comportamento a supporto di una corretta valutazione. La descrizione completa dei comportamenti per ogni ruolo si trova nell'Allegato 3 – declaratorie comportamenti.

La scheda obiettivi individuale prevede una ponderazione specifica per ruolo rispetto a ogni classe di obiettivi, la cui somma è 100; è previsto un peso degli obiettivi di ateneo legato al grado di responsabilità (più elevato per i dirigenti e i divisori) e un peso degli obiettivi di performance dell'area uguale per tutti i titolari di posizione in quanto direttamente coinvolti nella gestione operativa per il

miglioramento degli indicatori di performance.

Tabella 1: pesatura degli obiettivi per ruolo

CLASSE	RESPONSABILI				COLLABORATORI	
	di area	di divisione	di servizio, titolari di funz. spec. o incarico		EP	C o D
	dirigenti	EP o D	EP	C o D		
OBIETTIVI						
ateneo	max 50%	max 50%	max 30%	max 30%	max 20%	max 10%
performance di area	min 20%	20%	20%	20%	20%	
struttura		min 0% se peso obiettivi ateneo < max	min 15%	min 15%	min 20%	min 50%
COMPORAMENTI						
comportamenti	30%	30%	35%	35%	40%	40%

È il valutatore che, in fase di pianificazione, assegna il peso ai singoli obiettivi di ateneo (A) e struttura (S) nel rispetto dei limiti complessivi previsti per la classe di riferimento. Fanno eccezione, gli obiettivi di performance di area il cui peso è fissato al 20% con possibilità di aumento solo per i dirigenti e i Comportamenti il cui peso è prestabilito e non modificabile in relazione al ruolo. La scheda obiettivi individuale evidenzia gli obiettivi, la loro descrizione, la tipologia, il peso relativo assunto sulla valutazione complessiva e i livelli di performance attesi (target). Il risultato complessivo della scheda, il cui valore massimo può essere 10, ha poi un impatto preciso sul sistema premiante.

Gli **indicatori (parametri)** associati agli obiettivi individuali possono essere quantitativi oppure qualitativi e si differenziano per tipologia di obiettivi.

Tabella 2: tipologia di indicatore per obiettivo

obiettivi	tipo indicatore
obiettivi di ateneo obiettivi di struttura	indicatori di progetto
obiettivi di performance di area	indicatori di performance

indicatori di progetto: sono generalmente di tipo “descrittivo” finalizzati a monitorare l’avanzamento del progetto, il rispetto di una scadenza, ma possono contenere anche degli indicatori di tipo “quantitativo” (es. una percentuale). È l’unica tipologia di indicatore che necessita della successiva definizione dei livelli di performance attesi.

indicatori di performance: sono pre-definiti nell’ambito del sistema di misurazione e monitorati dal controllo di gestione.

Gli indicatori di performance dell'area sono definiti in modo tale da rendere omogenei e collegabili i risultati conseguiti da ciascuno con quelli del superiore gerarchico così da garantire, anche sotto questo aspetto, la struttura a cascata del modello adottato.

Essi possono distinguersi in:

- valutativi: si riferiscono agli obiettivi di Performance dell'Area e incidendo quindi sulla valutazione
- informativi: non incidono sulla valutazione

In relazione agli indicatori legati a obiettivi di performance dell'area (allegato 1) abbiamo indicatori:

- di efficienza;
- di customer satisfaction.

Molti di questi indicatori sono stati sviluppati nel corso del lungo rapporto che l'ateneo ha instaurato con il MIP Politecnico di Milano nell'ambito del progetto Good Practice; ciò vale in particolare per gli indicatori di efficienza (costo unitario) e di customer satisfaction (molti dei quali sono derivati dalle domande del questionario annuale).

Allo stato attuale figurano nel sistema 27 indicatori di CS e 18 di efficienza.

Coerentemente con le indicazioni normative del nuovo D.Lgs 74 che ha innovato il D.Lgs. 150, il peso degli indicatori di CS nella valutazione delle performance è significativo: per il personale tecnico-amministrativo essa incide sul 20% del peso complessivo della scheda di valutazione.

In relazione agli obiettivi strategici è stato elaborato un primo cruscotto di indicatori (allegato 2) destinato agli organi di governo dell'ateneo, che ha il compito di monitorare gli obiettivi attribuiti alle funzioni istituzionali caratteristiche (didattica, ricerca, terza missione e sostenibilità).

Tale cruscotto è stato informatizzato con il supporto del consorzio Cineca ed è a disposizione degli organi di governo dell'ateneo.

Gli indicatori monitorati dal SMVP sono quindi i seguenti:

1. in riferimento agli obiettivi strategici: cruscotto di indicatori
2. in riferimento agli obiettivi individuali:
 - di ateneo: indicatori quanti/qualitativi o descrittivi stabiliti dal responsabile sulla base di quanto indicato nel piano performance annuale;
 - di performance dell'area: indicatori di CS e di efficienza descritti nell'allegato 1;
 - di struttura: indicatori quanti/qualitativi o descrittivi stabiliti dal responsabile.

La raccolta degli indicatori relativi agli obiettivi strategici avverrà, a regime, in modo automatizzato (ad esclusione di quelli esterni) mentre per quelli individuali la raccolta avviene:

- di ateneo: sono forniti o dal soggetto valutato o dalla struttura di afferenza;
- di performance dell'area: indicatori di CS raccolti mediante il questionario Good Practice del MIP oppure o con questionari diffusi in via autonoma ed elaborati dal Servizio controllo di gestione dell'ateneo; per gli indicatori di efficienza i dati sono elaborati dal Servizio controllo di gestione

dell'ateneo;

- di struttura: indicatori quanti/qualitativi o descrittivi forniti dal soggetto valutato o dalla struttura di afferenza.

I **comportamenti** organizzativi presentano come parametro **indicatore pre-definito** il "comportamento osservabile" corrispondente alla specifica descrizione del comportamento.

3.2. LA VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE

Per quanto riguarda la valutazione del direttore generale, essa è prevalentemente incentrata su indicatori di performance oggettivi e prevede questa suddivisione:

- a) peso del 50% degli obiettivi di ateneo (desunti dal piano integrato);
- b) peso del 10% degli obiettivi di ateneo legati all'Indicatore globale di incidenza delle spese del personale, in quanto espressivo del contributo del direttore generale;
- c) peso del 20% sugli obiettivi di soddisfazione degli stakeholder attraverso un indicatore generale di customer dato dalla media pesata di indicatori riferiti ai 3 principali stakeholder (studenti, PTA, docenti);
- d) peso del 20% sui comportamenti (orientamento strategico e innovazione) sulla base della valutazione fornita dal rettore.

Per il direttore generale il metodo di attribuzione dell'indennità di risultato è legata alla valutazione delle prestazioni:

- a) da 0 a 5,99: indennità di risultato pari a 0;
- b) da 6 a 10: indennità di risultato assegnata in relazione alla valutazione delle prestazioni e all'ammontare dei fondi disponibili.

Il Servizio Controllo di gestione fornirà i dati relativi agli indicatori sopra riportati alla DG e al NdV predisponendo una relazione esplicativa a supporto del Direttore Generale, che commenterà le azioni intraprese esplicitando i risultati conseguiti.

3.3. TARGET E LIVELLI DI PERFORMANCE

Per gli obiettivi di performance dell'area sono previsti due target:

1. per gli indicatori relativi all'efficienza (costo unitario), che relazionano i costi retributivi del personale tecnico amministrativo delle strutture a driver espressivi del volume di attività, la valutazione avviene in relazione alla variazione rispetto al valore iniziale di riferimento dell'indicatore, valorizzando adeguatamente un intorno pari a +/-1% annuo⁷; la valutazione di efficienza, basata sui costi medi unitari delle aree è attribuita ai soli dirigenti in quanto solo a livello dirigenziale sono presenti le leve per incidere sui risultati;

⁷ Il modello confronta l'indicatore dell'anno X con quello dell'anno X-1 e calcola la differenza percentuale. Essa viene valorizzata scomponendo un intervallo di valori che va da -1 a 1 in modo da assegnare una valutazione da 0 a 10 a seconda del segno e dell'ammontare della variazione del costo. Ad es. una variazione pari o maggiore a 1 (aumento del 100% della variazione) viene valutata 0, mentre una diminuzione pari o superiore a -1 viene valutata 10.

2. per gli indicatori relativi all'efficacia (di customer satisfaction) la valutazione avviene attraverso l'applicazione di un modello (allegato 4) che premia sia il risultato annuo conseguito in termini assoluti, sia la variazione rispetto all'anno precedente, tenendo anche in considerazione una soglia minima di sufficienza del servizio (sotto la quale è ritenuto insoddisfacente)⁸.

Per gli obiettivi di ateneo e di struttura sono definiti livelli di performance quantitativi (un numero assoluto, una percentuale, ecc.), qualitativi o descrittivi (una data di ultimazione, il completamento di un progetto, ecc.) che permettono di definire con maggior chiarezza e trasparenza la gradazione del raggiungimento dei risultati attesi, per ogni obiettivo, in relazione al parametro, riconducibile ad un indicatore di progetto.

I livelli di performance permettono di differenziare una prestazione considerata positiva. Si precisa che sotto il livello minimo la prestazione è considerata negativamente (valutazione inferiore a 6).

Sono previsti 3 livelli di performance per ogni obiettivo:

minimo: rappresenta un livello di prestazione positiva, ma non completamente soddisfacente, inferiore al risultato atteso espresso nel parametro, rispetto a quel particolare obiettivo. La valutazione della prestazione in caso di raggiungimento del livello minimo sarà sufficiente (≥ 6), ma inferiore all'8;

adeguato: rappresenta un livello di prestazione soddisfacente in relazione al risultato atteso (come da parametro), sia in termini quali-quantitativi, sia in relazione alle scadenze previste. Presuppone anche il pieno raggiungimento del livello minimo. La valutazione della prestazione, in questo caso, sarà compresa tra l'8 e 9,99;

eccellente: rappresenta un livello di prestazione superiore al risultato atteso. Presuppone anche il pieno raggiungimento di quanto previsto per i livelli minimo e adeguato. Si tratta di un livello di prestazione difficile, ma non impossibile da raggiungere, per la quale la valutazione sarà pari a 10.

Si precisa che la prestazione, rispetto al singolo obiettivo, è valutata negativamente se non raggiunge il livello minimo. Solo per i comportamenti organizzativi che presentano dei livelli predefiniti dal sistema per tutto l'ateneo (vedi allegato 3), è precisato anche il livello inadeguato.

In fase di valutazione finale, i risultati ottenuti vengono confrontati con i livelli di prestazione per determinare la valutazione di ogni singolo obiettivo con una scala di misura da 0 a 10.

Per ciascuna tipologia di obiettivo e per i comportamenti viene quindi determinata la valutazione ponderata, ovvero il prodotto tra il singolo punteggio e il peso attribuito all'obiettivo. La somma delle singole valutazioni ponderate costituisce il "Punteggio complessivo di valutazione del periodo".

⁸ Il voto finale dell'indicatore (su scala risposte 1-4) è dato da un voto su scala 0-10 riscalato in modo che se la risposta è $1 \leq x \leq 2$ il punteggio decimale va da 1 a 5, e se la risposta CS va $2 = x \leq 4$ il punteggio decimale va da 5 a 10. Il nuovo modello considera sufficiente una voto pari a 6, che corrisponde a un valore (nella scala di risposte 1-4) pari a 2,4 che rappresenta la "soglia minima". Oltre alla valutazione sopra illustrata, il modello prevede un premio/penalizzazione (in un range +/-1 punto) a seconda se il valore conseguito è un miglioramento o peggioramento rispetto al dato precedente; esso rappresenta un elemento di continuità col modello precedente.

La valutazione complessiva individuale della prestazione dell'anno risultante dalla scheda tiene conto pertanto del contributo fornito alla performance organizzativa attraverso la valutazione degli obiettivi di Ateneo e degli obiettivi di Performance dell'area, del contributo alla performance della struttura di afferenza attraverso gli obiettivi di Struttura e dei Comportamenti organizzativi adottati. Una valutazione complessiva della scheda negativa (sotto il 6) o eccellente (10) va adeguatamente motivata nella scheda individuale da parte del valutatore nella sezione osservazioni del valutatore.

Tabella 3: scala di misura della performance individuale

LIVELLO DI PERFORMANCE	inadeguato	minimo	adeguato	eccellente
VALUTAZIONE	fino a 5,99	da 6 a 7,99	da 8 a 9,99	10
PRESTAZIONE	negativa	positiva		eccellente

3.4. PROCEDURA DI GESTIONE DEGLI INDICATORI DI PERFORMANCE E LA MISURAZIONE SEMESTRALE

La richiesta di modifica di un indicatore di customer satisfaction che comporta un cambiamento del testo di una domanda o del collettivo a cui sottoporre il questionario (popolazione o partizioni di popolazione, campioni) viene indirizzata dal dirigente al servizio controllo di gestione. Nel caso si rendano necessarie delle sessioni di confronto verrà redatto un verbale della riunione. Il parere tecnico verrà trasmesso all' OIV a cui spetterà la decisione finale. La gestione delle mancate condivisioni vedrà l'intervento dell'OIV con funzioni di arbitro.

Il Servizio controllo di gestione prepara una relazione illustrativa dei risultati emersi con il monitoraggio semestrale che viene comunicata al Direttore Generale, al Nucleo di Valutazione e ai responsabili delle aree in tempo utile per facilitare interventi correttivi e dare indicazioni e suggerimenti per la definizione del nuovo Piano integrato.

3.5. PROCESSO DI CONDIVISIONE DEGLI OBIETTIVI E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Le schede sono rese pubbliche all'interno di ogni area dell'ateneo per garantire la trasparenza e migliorare la condivisione e comprensione delle azioni necessarie per supportare le strategie di ateneo.

Il processo di condivisione e assegnazione degli obiettivi, che è la prima fase del processo (che termina con la valutazione dei risultati), avviene entro il mese di marzo e utilizza un software proprietario (e-valuation) che consente di gestire on-line tutta la procedura accessibile utilizzando le credenziali di ateneo.

L'applicativo consente a ciascun responsabile di struttura di gestire le schede dei propri collaboratori in tutte le fasi del processo e di visualizzare le schede degli anni precedenti, al collaboratore di prendere visione on line della scheda dell'anno e di visualizzare anche le schede degli anni precedenti, ai responsabili di livello superiore (di divisione e di area) di certificare le schede

elaborate dai propri responsabili.

Chiusa la fase di approvazione degli obiettivi, le fasi successive comprendono una revisione degli obiettivi effettuata in corso d'anno, di prassi tra luglio e settembre, e la fase conclusiva del ciclo della performance, riguardante la valutazione dei risultati, a febbraio-marzo dell'anno successivo a quello valutato.

Figura 5: ciclo di gestione della performance luav



In dettaglio il sistema di pianificazione degli obiettivi e valutazione delle prestazioni individuali è costituito da quattro fasi:

- 1 pianificazione;
- 2 verifica intermedia;
- 3 valutazione delle prestazioni;
- 4 collegamento al sistema premiante.

Nella fase di pianificazione vengono definiti e condivisi obiettivi e comportamenti oggetto di

valutazione delle prestazioni del periodo (che nel nostro ateneo coincide con l'anno solare).

Definire un obiettivo, che dovrà poi essere valutato, significa descriverlo specificandone il parametro, il peso e i livelli di performance.

Nell'ambito del sistema di valutazione delle prestazioni, la procedura da seguire nella fase di pianificazione può essere così sintetizzata:

- individuazione degli obiettivi e dei risultati attesi da parte del responsabile (valutatore) che compila la scheda on line;
- condivisione degli obiettivi con il collaboratore (valutato), attraverso il colloquio di pianificazione e la "pubblicazione" che consente di rendere la scheda visibile al collaboratore;
- formalizzazione nella scheda degli obiettivi e assegnazione degli stessi al collaboratore, attraverso la "resa definitiva" della scheda da parte del responsabile e la presa visione on line del collaboratore;
- certificazione della pianificazione da parte dei responsabili della divisione e dell'area di riferimento, nei tempi e nelle modalità previste.

Nel colloquio di pianificazione il valutatore presenta individualmente ai propri valutati la scheda con gli obiettivi del periodo, fornendo eventuali ulteriori precisazioni e chiarimenti sulla prestazione complessivamente attesa anche per quanto riguarda i comportamenti.

Avvenuta la certificazione della scheda da parte dei responsabili della divisione e dell'area di riferimento, gli obiettivi si intendono assegnati e non sono più modificabili se non in occasione di verifica intermedia.

Nella fase di verifica intermedia i responsabili tengono monitorato lo stato di avanzamento degli obiettivi.

Formalmente, il processo di valutazione prevede che, nell'arco del periodo, ci sia un momento di revisione durante i quali gli obiettivi, definiti nel momento della pianificazione, possono eventualmente essere modificati o al limite sostituiti.

Il momento di verifica intermedia comporta che ci sia un colloquio tra valutato e valutatore nel corso del quale viene verificato il grado di avanzamento degli obiettivi rispetto a quanto indicato al momento della pianificazione.

È possibile riscontrare che si siano verificate una o più di queste situazioni:

- un obiettivo è diventato irraggiungibile;
- c'è una diversa priorità;
- una scadenza è slittata per cause indipendenti dal valutato;
- è sopraggiunto un nuovo progetto (obiettivo);

In tutti questi casi va rivisto quanto indicato in fase di pianificazione, pur nella considerazione della prestazione fino a tale momento effettuata.

Se la pianificazione è avvenuta correttamente e/o non si sono realizzati eventi particolari o imprevedibili, la scheda può essere confermata.

E' necessario sottolineare che la presenza di momenti di verifica non deve portare a sottovalutare la pianificazione iniziale degli obiettivi che resta il momento principale per la definizione degli stessi.

La valutazione della prestazione effettuata è il momento di verifica del grado di raggiungimento dei

risultati attesi, rispetto agli obiettivi assegnati e ai comportamenti richiesti.

Per il responsabile è, in generale, il momento per esprimere un giudizio complessivo sulla prestazione effettuata nel periodo oggetto di valutazione, dal punto di vista quantitativo e qualitativo.

Nell'ambito del sistema di valutazione delle prestazioni, la procedura da seguire in questa fase può essere così sintetizzata:

- analisi dei risultati raggiunti;
- elaborazione di una prima valutazione della prestazione attraverso la compilazione della "bozza" della scheda da parte del responsabile;
- realizzazione del colloquio di valutazione e definizione della scheda che verrà resa visibile al collaboratore e successivamente resa definitiva;
- presa visione on line della scheda da parte del valutato;
- certificazione della scheda, da parte del responsabile di divisione e del dirigente dell'area;
- invio al "servizio organizzazione e sviluppo" delle schede cartacee originali firmate, nei tempi e nelle modalità previste.

Il colloquio di valutazione, oltre ad essere un evento "ufficiale" nel corso del quale vengono presentati e analizzati i risultati ottenuti nel periodo, costituisce un'occasione di confronto tra responsabile e collaboratore per evidenziare i punti di forza e gli eventuali problemi e criticità rilevati e per proporre "azioni di sviluppo" coniugando le aspettative del collaboratore con le esigenze della struttura organizzativa.

In quest'ottica il responsabile individua per ogni collaboratore le possibili aree di miglioramento, eventualmente indicando comportamenti o conoscenze che il valutato potrebbe acquisire o sviluppare per migliorare la prestazione futura compilando l'allegata sezione della scheda dedicata al "piano di miglioramento".

In allegato alla scheda di valutazione delle prestazioni c'è a tal proposito una sezione (Figura 6) articolata in tre parti:

- 1** osservazioni del valutato: nella quale il valutato può formalizzare dei commenti sulla valutazione e le proprie aspettative personali
- 2** osservazioni del valutatore: nella quale il valutatore può indicare alcune precisazioni sulla valutazione
- 3** piano di miglioramento della prestazione: nella quale il valutatore può dare dei suggerimenti su comportamenti da sviluppare, conoscenze da approfondire, ecc.

Figura 6: sezione “piano di miglioramento”

OSSERVAZIONI DEL VALUTATO	
COMMENTI SULLA VALUTAZIONE:	
PRINCIPALI ASPETTATIVE PERSONALI:	
OSSERVAZIONI DEL VALUTATORE	
PRECISAZIONI SULLA VALUTAZIONE:	
PIANO PER IL MIGLIORAMENTO DELLA PRESTAZIONE	
COMPORTAMENTI DA SVILUPPARE:	
CONOSCENZE DA ACQUISIRE O APPROFONDIRE:	
ALTRI SUGGERIMENTI:	
firma valutatore:	firma valutato:

3.6. COLLEGAMENTO AL SISTEMA PREMIANTE

I Criteri generali per la liquidazione della quota di Indennità Accessoria Mensile (IAM) soggetta a valutazione (mensilità di novembre e dicembre), dell'indennità di produttività, del 33,33% dell'indennità di responsabilità (ex articolo 91 comma 3 del CCNL vigente) e della retribuzione di risultato vengono discussi in sede di contrattazione integrativa e riportati nel Contratto Collettivo Integrativo.

Dal 2018, in applicazione all'art. 20 del nuovo Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro, si prevede l'attribuzione di una maggiorazione dei premi individuali (relativamente alle quote di: produttività individuale, indennità di responsabilità quota 1/3, retribuzione di risultato per il personale di categoria EP) secondo criteri selettivi stabiliti in sede di contrattazione integrativa, ad una quota di personale con valutazione positiva nell'anno di riferimento, garantendo un'equa distribuzione dei premi tra le aree dell'Ateneo con modalità definite in sede di contrattazione integrativa (oltre alla pubblicazione dei risultati nella relazione sulla performance). A tutto il personale di categoria C e D, in presenza di un esito positivo (cioè ≥ 6) della valutazione delle prestazioni, viene di norma corrisposta la quota IAM pari alle ultime due mensilità dell'anno.

Al personale appartenente alle categorie C e D che non percepisce indennità di responsabilità viene inoltre attribuita l'indennità di produttività individuale e l'indennità di produttività collettiva.

Le risorse per la produttività sono destinate per l'80% alla produttività individuale e per il 20% alla

produttività collettiva.

L'indennità di produttività individuale è attribuita sulla base del punteggio complessivo di valutazione del periodo, proporzionalmente all'orario di lavoro e al periodo di servizio svolto nell'anno (full time equivalent annuo). Riportiamo la tabella di attribuzione dell'indennità di produttività presente nel CCI vigente:

Tabella 4: attribuzione indennità di produttività

Valutazione delle prestazioni	Indennità di produttività individuale spettante
da 0 a 5,99	nessuna
da 6 a 6,99	70%
da 7 a 7,99	80%
da 8 a 9,49	95%
da 9,50 a 10	100%

L'indennità di produttività collettiva, è attribuita sulla base dell'area dirigenziale di afferenza, proporzionalmente all'orario di lavoro e al periodo di servizio svolto nell'anno (full time equivalent annuo).

Le quote assegnate alle aree sono determinate sulla base del valor medio della misurazione degli indicatori di performance (elaborata dal servizio controllo di gestione) e del personale afferente. Il 33,33% dell'indennità di responsabilità (ex. articolo 91 comma 3 del CCNL vigente) viene attribuito sulla base del punteggio complessivo di valutazione del periodo. Riportiamo la tabella di attribuzione dell'indennità di responsabilità legata alla valutazione delle prestazioni presente nel CCI vigente:

Tabella 5: attribuzione indennità di responsabilità

Valutazione delle prestazioni	Quota dell'indennità di responsabilità legata a valutazione:
da 0 a 5,99	nessuna
da 6 a 6,99	70%
da 7 a 7,99	80%
da 8 a 9,49	95%
da 9,50 a 10	100%

L'indennità di risultato del personale di categoria EP, erogata in presenza di un esito positivo (cioè ≥ 6) della valutazione delle prestazioni, sarà compresa tra un minimo del 10% e un massimo del 30% dell'indennità di posizione, proporzionalmente al punteggio complessivo di valutazione del periodo. Riportiamo la tabella di attribuzione dell'indennità di risultato presente nel CCI vigente:

Tabella 6: attribuzione indennità di risultato

Valutazione delle prestazioni	Quota dell'Indennità di Risultato:
da 0 a 5,99	nessuna indennità
da 6 a 10	da 33,34% a 100%, proporzionalmente alla valutazione delle prestazioni e all'ammontare disponibile sul fondo di cui all'art. 90 del CCNL vigente

Per i dirigenti (e il direttore generale) il metodo di attribuzione dell'indennità di risultato è la seguente:

Tabella 7: attribuzione indennità di risultato al direttore generale e dirigenti

Valutazione delle prestazioni	Quota dell'Indennità di Risultato:
da 0 a 5,99	nessuna indennità
da 6 a 10	in relazione alla valutazione delle prestazioni e all'ammontare dei fondi disponibili

Nell'ambito del SMP-IUAV è previsto il "Comitato sulla valutazione delle prestazioni", costituito nel rispetto del D.Lgs. 150/2009 articolo 7 per la conciliazione delle controversie relative alla valutazione delle prestazioni segnalate dai dipendenti mediante ricorso.

Il comitato è composto⁹ dal direttore generale, in qualità di presidente e da due dirigenti d'area dell'ateneo, con il supporto tecnico del servizio organizzazione e sviluppo. I dirigenti verranno di volta in volta individuati tra coloro che non hanno personale ricorrente appartenente alla propria area dirigenziale.

È prevista la facoltà, per il soggetto valutato, di farsi assistere da un rappresentante sindacale e/o da una persona di fiducia, nonché il rilascio di un verbale del tentativo di conciliazione.

⁹ aggiornato con decreto del direttore generale 9 luglio 2015 n. 148 prot. n. 14003 del 14 luglio 2015.

ALLEGATI

ALLEGATO 1 INDICATORI DI PERFORMANCE

Obiettivi di efficienza

Indicatore	Metrica	Responsabile gestionale	Target
Costo unitario Area Tecnica	Costi retributivi del personale assegnato all'Area / Totale metri quadri Ateneo	Dirigente AI	Agli indicatori relativi alla dimensione efficienza è assegnata una percentuale fissa rispetto al valore iniziale di riferimento dell'indicatore, pari ad un miglioramento dell'1% annuo salvo che per l'indicatore globale di incidenza delle spese del personale (+/-3%).
Costo unitario Area Finanza e Risorse Umane (2 indicatori)	- - Costi retributivi del personale assegnato alla divisione risorse umane e organizzazione / Unità di personale docente e tecnico amministrativo strutturato; - Costi retributivi del personale assegnato alla divisione amministrazione / Valore Bilancio (proventi + costi di esercizio)	Dirigente AFRU	
Costo unitario Area Didattica e Servizi agli Studenti	Costi retributivi del personale assegnato all'Area / Totale studenti iscritti (a corsi di laurea)	Dirigente ADSS	
Costo unitario Area Ricerca, Sistema Bibliotecario e documentale (2 indicatori)	- Costi retributivi del personale assegnato Divisione Ricerca/ Proventi totali di Ricerca - Costi retributivi del personale assegnato Divisione Sistema Bibliotecario e Documentale/ Utenti potenziali (docenti e ricercatori strutturati e a contratto, personale t.a., studenti iscritti, borsisti e assegnisti)	Dirigente ARSBL	
Costo unitario Area Affari Istituzionali e Dipartimento (2 indicatori)	- Costi retributivi del personale assegnato Divisione affari istituzionali e governance / Numero di eventi e mostre di ateneo promossi - Costi retributivi del personale assegnato Divisione dipartimento e laboratori / proventi realizzati dai laboratori	Dirigente AAIED	
Indicatore globale di incidenza delle spese del personale	Indicatore "Spese del personale" (come indicato dall' art. 5, d.lgs 49/2012): Spese del personale a carico dell'ateneo/entrate complessive	DG	

Obiettivi di efficacia (customer satisfaction)

Indicatore	Resp. gestionale	Target
Soddisfazione degli organi di governo, del Direttore Amministrativo e dei Responsabili di primo livello sul Servizio affari legali	DG	Agli indicatori di customer satisfaction sono assegnati target mirati per ciascun indicatore valutativo attraverso l'applicazione di un modello di calcolo che premia sia il risultato annuo conseguito in termini assoluti, sia (in misura più o meno significativa) il miglioramento / peggioramento rispetto all'anno precedente (espresso dalla variazione); inoltre tiene conto di una soglia minima di sufficienza del servizio (sotto la quale il servizio è ritenuto insoddisfacente).
Soddisfazione del personale docente sul Servizio staff del rettore (ora "servizio segreteria del rettore e direttore generale")		
Soddisfazione complessiva del direttore generale; dirigenti, responsabili di divisione/servizio in relazione al Servizio controllo di gestione		
Soddisfazione complessiva di commissione paritetica, gruppi assicurazione della qualità in relazione al supporto fornito dal Servizio qualità		
Soddisfazione del PTA sul Servizio archivio di ateneo, (ora "servizio archivio di ateneo e flussi documentali")	Dirigente AAIED e strutture dell'area	
Soddisfazione degli organi di governo sulle attività di supporto e segreteria		
Soddisfazione del Nucleo di Valutazione sulle attività di supporto		
Soddisfazione del personale docente sul Servizio comunicazione e immagine, (ora "servizio comunicazione")		
Soddisfazione del personale docente sui servizi offerti dalle strutture di supporto amministrativo al Dipartimento	Dirigente AFRU e strutture dell'Area	
Soddisfazione degli studenti e del personale docente sui servizi del Sistema Laboratori		
Soddisfazione degli organi di governo su reportistica e supporto alla pianificazione		
Soddisfazione del personale docente sui servizi al personale		
Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui servizi contabili	Dirigente ARSBL e strutture dell'Area	
Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui servizi al personale		
Soddisfazione dei docenti su servizi di supporto alla ricerca	Dirigente AI e strutture dell'Area	
Soddisfazione del personale docente e degli studenti sui servizi bibliotecari		
Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui sistemi informativi	Dirigente ADSS e strutture dell'Area	
Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sugli approvvigionamenti		
Soddisfazione del personale tecnico amministrativo sui servizi generali e sulla logistica	Dirigente ADSS e strutture dell'Area	
Soddisfazione studenti su servizi di supporto agli studenti		
Soddisfazione degli studenti sui servizi di placement		
Soddisfazione dei docenti sui servizi di supporto all'offerta formativa		
Soddisfazione del personale docente sui servizi di supporto all'internazionalizzazione		

ALLEGATO 2 CRUSCOTTO SINTETICO PER GLI ORGANI DI GOVERNO

L'elenco degli indicatori che segue comprende tutti gli indicatori attivati con il Cruscotto sintetico per gli organi di governo. I dati indicati nella colonna "Valore" fanno riferimento all'A.A. 2018/19 o all'anno solare 2018, le rimanenti colonne si riferiscono al valore degli anni precedenti o alla variazione rispetto agli anni precedenti.

Codice KPI	Area strategica	Nome KPI	Valore	Valore A-1	Valore A-2	Delta A-1 %	Delta A-2 %
D100	DIDATTICA	Iscritti al 1° anno	1.350	1.334	1.387	+1,20%	-2,67%
D110	DIDATTICA	Percentuale di immatricolati provenienti da altre regioni	28,36%	28,55%	27,51%	-0,20%	+0,85%
D120	DIDATTICA	Percentuale di iscritti al 1° anno delle lauree triennali provenienti da altri Atenei	4,11%	2,79%	2,75%	+1,32%	+1,36%
D130	DIDATTICA	Percentuale di iscritti al 1° anno delle LM provenienti da altri Atenei - iC4	38,49%	33,21%	38,27%	+5,27%	+0,22%
D140	DIDATTICA	Percentuale di iscritti al 1° anno delle lauree magistrali provenienti da altri Atenei	4,20%	1,26%	1,57%	+2,94%	+2,63%
D150	DIDATTICA	Studenti totali, compresi master e dottorato	4.344	4.417	4.572	-1,65%	-4,99%
D160	DIDATTICA	Proporzione di iscritti stranieri a corsi di laurea di 1° livello	3,53%	2,92%	2,61%	+0,61%	+0,92%
D170	DIDATTICA	Percentuale di laureati entro la durata regolare del corso di studio	70,85%	73,59%	70,83%	-2,74%	+0,02%
D180	DIDATTICA	Numero di corsi di master attivati	12	15	12	-20,00%	0,00%
D190	DIDATTICA	Internazionalizzazione dei dottorandi	17,60%	20,00%	18,92%	-2,40%	-1,32%
D200	DIDATTICA	N Iniziative Comunicaz Mirata	66,00	58,00	NA	+13,79%	NA
D210	DIDATTICA	Mobilità internazionale in entrata	5,34%	5,19%	5,02%	+0,15%	+0,32%
R100	RICERCA	Percentuale Cluster Attivati	100,00%	100,00%	NA	0,00%	NA
R110	RICERCA	Assegni Attivati A.A. (no FSE)	70,00	72,00	NA	-2,78%	NA
R120	RICERCA	Incassi da Progetti Ricerca Competitivi (Pro-capite)	23.019	25.366	12.460	-9,25%	+84,74%
R130	RICERCA	Entrate di cassa per progetti di ricerca (competitivi, istituzionali, conto terzi)	5.489.182,97	6.377.709,85	3.315.921,68	-13,93%	+65,54%
R140	RICERCA	Incassi Attività Conto Terzi Pro-capite	5.323	1.125	1.502	+373,28%	+254,37%
R150	RICERCA	N Eventi Scuola Dottorato	35,00	42,00	NA	-16,67%	NA

R170	RICERCA	Indice di Attività Biblioteche	234.042,00	248.679,00	NA	-5,89%	NA
R180	RICERCA	N. Eventi organizzati da Biblioteca	28,00	35,00	NA	-20,00%	NA
R190	RICERCA	N Fondi in Comodato o Donazione acquisiti da Archivio Progetti	4,00	5,00	NA	-20,00%	NA
S100	SOSTENIBILITA'	N. convenzioni per residenze attivate nell'anno	63,00	20,00	NA	+215,00%	NA
S110	SOSTENIBILITA'	% Aule completamente Attrezzate	15,30%	10,00%	NA	+53,00%	NA
S120	SOSTENIBILITA'	Spazi destinati a Ristorazione	0,00	0,00	NA	0,00%	NA
S140	SOSTENIBILITA'	% costi sostenuti per diritto studio	0,09	0,09	0,10	-3,10%	-16,89%
S150	SOSTENIBILITA'	Variazione annua % del risultato economico operativo	2,18	-0,93	15,21	+334,74%	-85,69%
S160	SOSTENIBILITA'	Finanziamenti esterni per Spazi Espositivi	0,00	62.715,00	NA	-100,00%	NA
S170	SOSTENIBILITA'	Efficientamento energetico e sostenibilità ambientale (ranking Greenmetric)	329,00	339,00	NA	-2,95%	NA
S180	SOSTENIBILITA'	Incremento % delle persone registrate/follower su studenti iscritti	31,80%	24,00%	NA	+32,50%	NA
S190	SOSTENIBILITA'	Variazione % Visitatori Sito Web	-14,20%	6,00%	NA	-20,20%	NA
T100	TERZO SETTORE	N Eventi e mostre di ateneo	95,00	60,00	NA	+58,33%	NA
T110	TERZO SETTORE	Soddisfazione dei tirocinanti	4,55	4,50	NA	+1,11%	NA
T120	TERZO SETTORE	Soddisfazione Enti Ospitanti	0,94	1,92	NA	-51,04%	NA
T130	TERZO SETTORE	N Spin-off e Start up	2,00	6,00	NA	-66,67%	NA

ALLEGATO 3 DECLARATORIE COMPORTAMENTI PER RUOLO

				COLLABORATORI
RESPONSABILI				
	AREA	DIVISIONE	SERVIZIO, TITOLARI DI FUNZIONE SPECIALISTICA O DI INCARICO EP	
COMPORTAMENTI	COORDINAMENTO E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE	APPLICARE CONOSCENZE SPECIALISTICHE	ACCURATEZZA E CONTROLLO	ATTENZIONE ALL'UTENZA
	INNOVAZIONE	COMUNICAZIONE E REPORTING	(*) FLESSIBILITÀ NEL CONTESTO (**) LAVORO IN TEAM	FLESSIBILITÀ
	LEADERSHIP DEL CAMBIAMENTO	DECISIONALITÀ	(*) GESTIONE DELLE RISORSE UMANE (**) UTILIZZO E TRASFERIMENTO KNOW HOW	LAVORO IN TEAM
	ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ATTENZIONE ALL'IMMAGINE ISTITUZIONALE	EFFICACIA REALIZZATIVA	INIZIATIVA	PRECISIONE E CURA REALIZZATIVA
	ORIENTAMENTO STRATEGICO	RAPPORTI INTERNI ED ESTERNI	ORIENTAMENTO ALL'UTENZA	CAPACITA' REALIZZATIVA
	PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO			
	RISOLUZIONE DEI PROBLEMI			

(*) solo per responsabili di servizio (**) solo per funzioni specialistiche e incarichi EP

Comportamenti per il responsabile di area	
Comportamenti	descrizione (capacità di...)
ORIENTAMENTO STRATEGICO	comprendere e condividere gli elementi essenziali delle linee strategiche di Ateneo, traducendoli in azioni relative al proprio ambito di riferimento, in relazione all'evoluzione del contesto interno e dei vincoli esterni.
minimo	interpreta correttamente le linee strategiche di Ateneo in riferimento alla struttura gestita rispondendo in modo positivo a tutte le esigenze mettendo in atto appropriate azioni
adeguato	soddisfa le esigenze dell'organizzazione anche al verificarsi di eventi imprevisti riuscendo a gestire il cambiamento del contesto operativo
eccellente	risponde alle esigenze dell'organizzazione raggiungendo risultati migliori di quelli attesi sia in termini di budget che di implicazioni organizzative
inadeguato	ha messo in atto azioni tardive e o imprecise non rispondendo alle esigenze dell'organizzazione
INNOVAZIONE	produrre idee valide ed originali utilizzabili per sviluppare nuovi prodotti/servizi/attività, ovvero ricorrere a modalità non convenzionali di risoluzione dei problemi
minimo	introduce l'utilizzo di nuovi strumenti per lo svolgimento delle attività della struttura ma tende a non uscire dagli schemi usuali
adeguato	introduce nuovi strumenti con evidenti effetti positivi sull'organizzazione delle attività nella struttura, cerca e trova soluzioni migliorative
eccellente	apporta innovazioni negli strumenti e nell'organizzazione delle attività tanto da diventare punto di riferimento per le altre strutture, formula e sviluppa valide soluzioni innovative
inadeguato	non apporta innovazioni nella struttura gestita, si dimostra resistente all'innovazione
COORDINAMENTO E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE	indirizzare, coordinare e motivare i collaboratori in un'ottica di integrazione e sviluppo al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi richiesti alla struttura. Valorizzare il personale della struttura attraverso la delega e la valutazione differenziata
minimo	riesce a indirizzare e coordinare il personale gestito verso il raggiungimento degli obiettivi
adeguato	riesce a indirizzare, coordinare e motivare il personale gestito verso il raggiungimento degli obiettivi. Stimola/Favorisce la collaborazione e incentiva l'assunzione di responsabilità anche delegando dei compiti
eccellente	riesce a motivare il personale gestito verso il raggiungimento degli obiettivi sanando situazioni di conflittualità. Dimostra attenzione alla crescita professionale e alla valorizzazione dei collaboratori anche attraverso una valutazione differenziata
inadeguato	non riesce a indirizzare e coordinare il personale gestito verso il raggiungimento degli obiettivi; effettua un controllo superficiale sulla valutazione del personale dell'area
ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ATTENZIONE ALL'IMMAGINE ISTITUZIONALE	agire in un'ottica di servizio verso l'utente (interno ed esterno) adoperandosi per comprenderne le necessità. Trasmettere all'utente un'immagine positiva dell'Ateneo
minimo	dimostra disponibilità ad accogliere le richieste degli utenti dei servizi della struttura gestita. Coglie le necessità che gli vengono presentate e cerca di soddisfarle con le normali procedure
adeguato	dimostra attenzione alle richieste degli utenti dei servizi della struttura gestita. E' riuscito a soddisfare le richieste anche sfruttando le nuove tecnologie
eccellente	riesce a migliorare la quantità e qualità delle informazioni disponibili attraverso la struttura gestita. Spesso svolge il ruolo di coordinatore per soddisfare richieste complesse che coinvolgono anche altre strutture

inadeguato	dimostra poca disponibilità verso le richieste degli utenti fornendo un'immagine non positiva dell'ateneo
RISOLUZIONE DEI PROBLEMI	individuare correttamente le cause di problemi, insuccessi o altri eventi negativi, imparare dagli stessi e trovare soluzioni praticabili, efficaci e convenienti
minimo	dimostra di cercare di individuare e risolvere le cause di problemi che gli vengono posti riuscendo a proporre soluzioni praticabili
adeguato	dimostra di riuscire ad individuare e risolvere autonomamente le cause di problemi adottando soluzioni praticabili ed efficaci
eccellente	dimostra di riuscire ad anticipare e risolvere autonomamente le cause di problemi adottando soluzioni praticabili ed efficaci e convenienti
inadeguato	dimostra spesso difficoltà nell'analisi e nella risoluzione delle problematiche poste alla sua struttura con l'effetto di peggiorare la situazione
LEADERSHIP DEL CAMBIAMENTO	porsi come punto di riferimento nei momenti di cambiamento riuscendo a far comprendere motivazioni e vantaggi. Promuovere i cambiamenti fornendo interpretazioni e strumenti conoscitivi per creare condivisione rispetto alle esigenze di contesto
minimo	si attiva per favorire l'accettazione di cambiamenti organizzativi in atto fornendo spiegazioni al personale della struttura
adeguato	riesce a creare condivisione sui cambiamenti organizzativi in atto fornendo spiegazioni sulle motivazioni ed evidenziando le opportunità
eccellente	riesce a motivare verso i cambiamenti organizzativi in atto migliorando il clima interno della struttura
inadeguato	comunica i cambiamenti organizzativi in modo generale e superficiale senza fornire spiegazioni
PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO	elaborare piani d'azione della struttura gestita verso il raggiungimento degli obiettivi valutando e verificando le risorse (umane, economiche, strumentali..) necessarie e disponibili
minimo	indirizza le attività dei responsabili della struttura gestita verso il raggiungimento degli obiettivi assegnati e ne verifica l'avanzamento
adeguato	pianifica e organizza efficacemente/con accuratezza le attività verso il raggiungimento degli obiettivi, in considerazione delle risorse disponibili e dei tempi di realizzazione; effettua periodici monitoraggi ed apporta eventuali correttivi
eccellente	elabora piani d'azione efficaci per il raggiungimento degli obiettivi nei tempi prestabiliti; si attiva per attuare interventi correttivi per garantire la massima efficienza in termini di risorse
inadeguato	non indirizza sufficientemente i responsabili verso il raggiungimento degli obiettivi e non verifica sufficientemente l'avanzamento delle attività

Comportamenti per il responsabile di Divisione	
Comportamenti	descrizione (capacità di...)
DECISIONALITÀ	decidere con prontezza, anche a fronte di informazioni scarse e/o contrastanti nell'ambito della struttura coordinata
minimo	assume decisioni in autonomia ma non sempre con tempestività e/o in sintonia con le priorità ricevute
adeguato	assume decisioni in piena autonomia e tempestivamente, con rispetto delle priorità della struttura coordinata
eccellente	riesce ad affrontare autonomamente, con fermezza e destrezza situazioni difficili, tenendo sempre un atteggiamento propositivo ed organizzandosi per fronteggiarle
inadeguato	assume decisioni solo in situazioni certe e che non comportano rischi
EFFICACIA REALIZZATIVA	svolgere le attività secondo requisiti qualitativi di efficacia e precisione, anche delegando determinate attività ai collaboratori al fine di ottimizzare l'organizzazione del lavoro e favorire il raggiungimento degli obiettivi
minimo	svolge le attività con precisione e rispettando le scadenze più rilevanti anche delegando parte del lavoro ai propri collaboratori
adeguato	svolge le attività con precisione e rispettando le scadenze delegando parte del lavoro ai propri collaboratori
eccellente	svolge le attività con precisione e puntualità. Attraverso la delega di alcune attività si sono ottenuti miglioramenti anche in termini di qualità ed efficienza
inadeguato	svolge molte attività con imprecisione e/o senza rispettare le scadenze anche per non aver delegato parte del lavoro ai propri collaboratori
APPLICARE CONOSCENZE SPECIALISTICHE	applicare gli aggiornamenti normativi (leggi, regolamenti, ecc), tecnici o di strumentazioni correlati ai propri ambiti di responsabilità
minimo	dimostra di conoscere gli aggiornamenti normativi e/o tecnici inerenti il proprio ambito di responsabilità, applicandoli e/o informando sugli stessi i propri collaboratori
adeguato	dimostra di curare il proprio aggiornamento professionale, anche confrontandosi con i colleghi, per applicare gli aggiornamenti normativi e/o tecnici inerenti il proprio ambito di responsabilità
eccellente	dimostra di curare il proprio aggiornamento professionale, confrontandosi anche con colleghi di altri enti, per applicare aggiornamenti normativi e/o proporre innovazioni organizzative o tecniche inerenti il proprio ambito di responsabilità
inadeguato	dimostra in diverse situazioni, di non essere aggiornato nelle materie correlate ai propri ambiti di responsabilità
RAPPORTI INTERNI ED ESTERNI	operare interagendo efficacemente con i colleghi favorendo lo svolgimento delle attività e l'integrazione di professionalità diverse. Costruire e/o mantenere positive relazioni con l'esterno per costruire una rete di contatti utili per il raggiungimento di obiettivi.
minimo	crea o mantiene un clima positivo nei rapporti all'interno della divisione, attraverso colloqui e riunioni, favorendo l'integrazione di professionalità e il raggiungimento degli obiettivi

adeguato	agisce in modo collaborativo con le altre aree, sia personalmente sia agevolando le relazioni con il personale della divisione, per favorire la crescita di motivazione e professionalità verso il raggiungimento degli obiettivi
eccellente	oltre ad operare verso la collaborazione e l'integrazione, riesce a sanare alcune problematiche tra colleghi; mantiene o cerca di sviluppare una rete di contatti con l'esterno sulle materie di propria competenza
inadeguato	non riesce a mantenere rapporti collaborativi utili allo svolgimento dei processi e al raggiungimento degli obiettivi
COMUNICAZIONE e REPORTING	diffondere ai colleghi le informazioni rilevanti per il contesto organizzativo e il raggiungimento degli obiettivi. Svolgere un'attività di reporting al propri superiori
minimo	riporta ai collaboratori le informazioni rilevanti e segnala al proprio superiore eventuali criticità
adeguato	comunica efficacemente ai collaboratori quanto di specifica competenza; predispone i report richiesti nei tempi e nei modi concordati
eccellente	condivide le informazioni inerenti la divisione e l'Ateneo con i collaboratori orientandoli al risultato; predispone nuovi report per esporre in modo chiaro e sintetico le attività svolte nella divisione
inadeguato	trasmette con ritardo le informazioni ai collaboratori e presenta al proprio dirigente report per lo più imprecisi, poco chiari o tardivi

Comportamenti per il responsabile di Servizio	
Comportamenti	descrizione (capacità di...)
INIZIATIVA	agire in modo propositivo rispetto ai processi e alle attività di competenza riuscendo a individuare problemi, ostacoli e opportunità
minimo	individua e segnala i problemi ma raramente è stato propositivo nella loro risoluzione
adeguato	è propositivo nella risoluzione dei problemi utilizzando la propria esperienza e lo studio di realtà esterne per elaborare proposte fattibili
eccellente	agisce in modo dinamico, risolvendo problemi e segnalando opportunità di miglioramento inerenti il proprio ambito di responsabilità
inadeguato	è solo un esecutore, deve essere sempre guidato
ACCURATEZZA E CONTROLLO	operare con precisione, minimizzare gli errori, valutando la complessità e la priorità degli obiettivi. Individuare le azioni necessarie, verificare e controllare i risultati, mettendo in atto eventuali azioni correttive
minimo	opera con attenzione e monitora l'avanzamento delle attività
adeguato	opera con precisione minimizzando gli errori, monitorando l'avanzamento delle attività e mettendo in atto azioni correttive
eccellente	opera con precisione verificando dettagliatamente i risultati dei propri collaboratori (se presenti), monitora l'avanzamento delle attività e prevede anticipatamente eventuali azioni correttive
inadeguato	dimostra di operare realizzando spesso errori e non monitora sufficientemente l'andamento delle attività favorendo così il verificarsi di effetti negativi altrimenti evitabili
ORIENTAMENTO ALL'UTENZA	agire in un'ottica di servizio verso l'utente (interno e/o esterno) adoperandosi per comprenderne le necessità e migliorare il servizio offerto
minimo	è disponibile ad accogliere le richieste degli utenti; individua le azioni necessarie a soddisfarle con le normali procedure
adeguato	è attento alle richieste degli utenti; individua le azioni necessarie a migliorare il servizio offerto anche attivando nuove procedure
eccellente	ha un'ottima capacità di cogliere le aspettative e le esigenze dei fruitori del servizio; riesce a sfruttare anche le nuove tecnologie per migliorare la qualità dei servizi offerti o proporre di nuovi
inadeguato	è poco disponibile verso le richieste degli utenti. Sono emersi problemi evitabili con una buona comunicazione
GESTIONE DELLE RISORSE UMANE	gestire i collaboratori in un'ottica di integrazione e sviluppo al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi richiesti alla struttura. Verificare il rispetto di regolamenti, procedure e scadenze. Valorizzare il personale gestito attraverso la motivazione e una valutazione differenziata
minimo	coinvolge efficacemente i propri collaboratori verso il raggiungimento degli obiettivi nel rispetto di regolamenti, procedure e scadenze
adeguato	oltre a quanto previsto a livello minimo, favorisce la collaborazione e la crescita professionale utilizzando l'affiancamento, le riunioni,... per trasmettere le proprie conoscenze
eccellente	oltre quanto previsto a livello adeguato, effettua valutazioni differenziate al fine di premiare il merito e incentivare il miglioramento

inadeguato	dimostra di non riuscire ad organizzare il lavoro dei propri collaboratori verso il raggiungimento degli obiettivi della struttura gestita e di monitorare solo occasionalmente il rispetto dei regolamenti, delle procedure e delle scadenze da parte del personale gestito
FLESSIBILITÀ NEL CONTESTO	sapersi adattare ai cambiamenti (tecnologici, di persone, di procedure,...) nella propria organizzazione o nel proprio ruolo in relazione al contesto
minimo	si adatta ai cambiamenti organizzativi in funzione alle esigenze della struttura lavorando efficacemente in situazioni o con persone diverse
adeguato	è disponibile ad adeguare il proprio lavoro alle esigenze dell'organizzazione coordinandosi efficacemente con i propri collaboratori e gli altri responsabili
eccellente	comprende e accetta facilmente i cambiamenti comunicandoli con positività ai propri collaboratori; lavora efficacemente in situazioni o con persone e gruppi diversi
inadeguato	ha un approccio/atteggiamento negativo verso i cambiamenti. Cerca di evitarli anche quando sono necessari.

Comportamenti per titolari di funzione specialistica C/D o incarico EP	
Comportamenti	descrizione (capacità di...)
INIZIATIVA	agire in modo propositivo rispetto ai processi e alle attività di competenza riuscendo a individuare problemi, ostacoli e opportunità
minimo	individua e segnala i problemi ma raramente è stato propositivo nella loro risoluzione
adeguato	è propositivo nella risoluzione dei problemi utilizzando la propria esperienza e lo studio di realtà esterne per elaborare proposte fattibili
eccellente	agisce in modo dinamico, risolvendo problemi e segnalando opportunità di miglioramento inerenti il proprio ambito di responsabilità
inadeguato	è solo un esecutore, deve essere sempre guidato
ACCURATEZZA E CONTROLLO	operare con precisione, minimizzare gli errori, valutando la complessità e la priorità degli obiettivi. Individuare le azioni necessarie, verificare e controllare i risultati, mettendo in atto eventuali azioni correttive
minimo	opera con attenzione e monitora l'avanzamento delle attività
adeguato	opera con precisione minimizzando gli errori, monitorando l'avanzamento delle attività e mettendo in atto azioni correttive
eccellente	opera con precisione verificando dettagliatamente i risultati dei propri collaboratori (se presenti), monitora l'avanzamento delle attività e prevede anticipatamente eventuali azioni correttive
inadeguato	dimostra di operare realizzando spesso errori e non monitora sufficientemente l'andamento delle attività favorendo così il verificarsi di effetti negativi altrimenti evitabili
ORIENTAMENTO ALL'UTENZA	agire in un'ottica di servizio verso l'utente (interno e/o esterno) adoperandosi per comprenderne le necessità e migliorare il servizio offerto
minimo	è disponibile ad accogliere le richieste degli utenti; individua le azioni necessarie a soddisfarle con le normali procedure
adeguato	è attento alle richieste degli utenti; individua le azioni necessarie a migliorare il servizio offerto anche attivando nuove procedure
eccellente	ha un'ottima capacità di cogliere le aspettative e le esigenze dei fruitori del servizio; riesce a sfruttare anche le nuove tecnologie per migliorare la qualità dei servizi offerti o proporre di nuovi
inadeguato	è poco disponibile verso le richieste degli utenti. Sono emersi problemi evitabili con una buona comunicazione
UTILIZZO E TRASFERIMENTO KNOW HOW	utilizzare le proprie specifiche conoscenze per gestire attività implicanti problematiche con soluzioni non prestabilite. Fornire supporto al proprio responsabile e trasferire le proprie conoscenze ad altri affinché diventino patrimonio dell'organizzazione
minimo	dimostra di essere aggiornato e propositivo fornendo suggerimenti per miglioramenti nella gestione delle attività inerenti le proprie specifiche conoscenze

adeguato	è pronto a proporre nuove soluzioni per risolvere i problemi attraverso le proprie specifiche conoscenze
eccellente	è pronto ad utilizzare le proprie specifiche conoscenze per gestire le attività presidiate e a realizzare dell'attività formativa verso i colleghi
inadeguato	dimostra di non avere le necessarie conoscenze specifiche per gestire le attività assegnate
LAVORO IN TEAM	condividere informazioni e competenze, per raggiungere gli obiettivi del gruppo, rispettando tempi e impegni assunti con i colleghi
minimo	partecipa, rispettando gli impegni assunti e svolgendo quanto di sua competenza
adeguato	collabora, condividendo le informazioni e attivandosi sempre per rispettare gli impegni assunti verso i colleghi nei tempi concordati
eccellente	contribuisce in modo attivo e propositivo, rispettando i propri impegni, offrendo la propria collaborazione ai colleghi e cercando quando necessario di ridurre la conflittualità all'interno del gruppo
inadeguato	non collabora con i colleghi, non condivide le informazioni e non svolge quanto di competenza all'interno del gruppo

Comportamenti per collaboratore C/D o personale di categoria EP senza incarico	
Comportamenti	descrizione (capacità di...)
PRECISIONE E CURA REALIZZATIVA	Svolgere il lavoro assegnato secondo requisiti qualitativi di accuratezza, efficacia e precisione
minimo	il lavoro svolto per la maggior parte dei casi risponde a quanto richiesto in termini di completezza e attendibilità (il lavoro richiede controllo ma rari interventi di modifica)
adeguato	il lavoro svolto risponde sempre a quanto richiesto in termini di completezza e attendibilità (il lavoro richiede un controllo occasionale)
eccellente	il lavoro è di elevata qualità ed è svolto con rapidità (il lavoro richiede un controllo occasionale ed è quantitativamente rilevante)
inadeguato	ha dimostrato di svolgere il lavoro assegnato in modo spesso superficiale (il lavoro è presente con sostanziali errori, richiede un controllo costante e quasi sempre va rivisto)
ATTENZIONE ALL'UTENZA	Riuscire a soddisfare le richieste dell'utente (interno e/o esterno) tempestivamente e saper gestire le diverse situazioni trasmettendo un'immagine positiva del servizio e dell'ateneo
minimo	dimostra un atteggiamento positivo verso gli utenti, rispondendo correttamente con sufficiente chiarezza e cortesia seguendo metodi e procedure standard
adeguato	dimostra particolare attenzione nel soddisfare gli utenti, rispondendo sempre correttamente con chiarezza, cortesia e tempestività. Al verificarsi di situazioni critiche ha mantenuto il controllo e un atteggiamento positivo
eccellente	dimostra grande attenzione e rapidità nel comprendere e soddisfare le esigenze degli utenti, anche nel caso di richieste particolarmente complesse o nuove (fuori dagli standard). Al verificarsi di situazioni critiche ha mantenuto il controllo trasmettendo un'immagine positiva del servizio e dell'Ateneo
inadeguato	si pone in modo passivo alle esigenze degli utenti interni e/o esterni (non risponde, risponde in modo impreciso o con ritardo,...). Al verificarsi di situazioni difficili con l'utenza perde il controllo
FLESSIBILITÀ	Svolgere il proprio lavoro adattandosi ai mutamenti del contesto lavorativo
minimo	è disponibile ad adattare il proprio lavoro in funzione alle esigenze della struttura
adeguato	affronta con impegno e positività i cambiamenti legati al contesto lavorativo (agisce in modo flessibile)
eccellente	è favorevole ai cambiamenti che cerca anche attraverso il confronto con altre realtà
inadeguato	ha un approccio negativo verso i cambiamenti, cerca di evitarli anche quando sono necessari
LAVORO IN TEAM	condividere informazioni e competenze, per raggiungere gli obiettivi del gruppo, rispettando tempi e impegni assunti con i colleghi
minimo	partecipa, rispettando gli impegni assunti e svolgendo quanto di sua competenza
adeguato	collabora, condividendo le informazioni e attivandosi sempre per rispettare gli impegni assunti verso i colleghi nei tempi concordati
eccellente	contribuisce in modo attivo e propositivo, rispettando i propri impegni, offrendo la propria collaborazione ai colleghi e cercando quando necessario di ridurre la conflittualità all'interno del gruppo

inadeguato	non collabora con i colleghi, non condivide le informazioni e non svolge quanto di competenza all'interno del gruppo
CAPACITA' REALIZZATIVA	rispettare quanto richiesto dal proprio responsabile nello svolgimento delle attività verso il raggiungimento dei risultati attesi e/o il miglioramento del servizio
minimo	dimostra di attivarsi per svolgere quanto richiesto con sufficiente autonomia
adeguato	collabora, svolgendo il lavoro assegnato e riuscendo ad anticipare alcune semplici attività (agevola il responsabile)
eccellente	agisce in modo costruttivo e propositivo, dimostrando iniziativa nel lavoro da svolgere senza bisogno di ricevere istruzioni dettagliate nel rispetto di quanto indicato dal responsabile
inadeguato	contesta e si dimostra critico rispetto al lavoro da svolgere, rallentando o creando difficoltà nel raggiungimento degli obiettivi

Nota: comportamenti uguali evidenziati con lo stesso colore

livello di comportamento osservato	range di valutazione
minimo	6 - 7,99
adeguato	8 - 9,99
eccellente	10
inadeguato	0 - 5,99

ALLEGATO 4 MODELLO DI DEFINIZIONE TARGET PER LA CUSTOMER SATISFACTION (estratto dalla Revisione del SMP Iuav delibera CDA n. 116/26 nov 2014)

Individuazione di un modello per la definizione di target mirati e di mantenimento in luogo delle percentuali fisse del 3%.

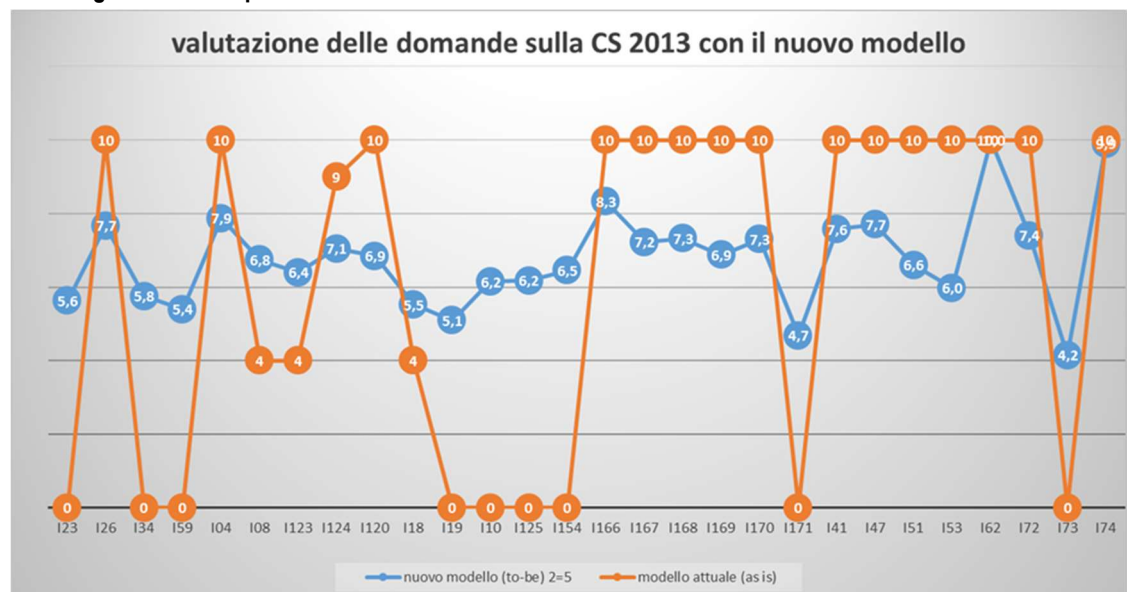
Il modello attuale di valorizzazione dei risultati raggiunti si basa sulla variazione % del risultato rispetto all'anno precedente, attribuendo un voto 0-10 a seconda che la variazione ricada in un range -3%/+3% opportunamente suddiviso in segmenti.

Il nuovo modello rappresenta un affinamento in quanto premia sia il risultato annuo conseguito in termini assoluti, sia (in misura più o meno significativa) il miglioramento/peggioramento rispetto all'anno precedente (espresso dalla variazione); inoltre tiene conto di una soglia minima di sufficienza del servizio (sotto la quale il servizio è ritenuto insoddisfacente).

Es. del nuovo modello: il voto finale della domanda (su scala risposte 1-4) è dato da:

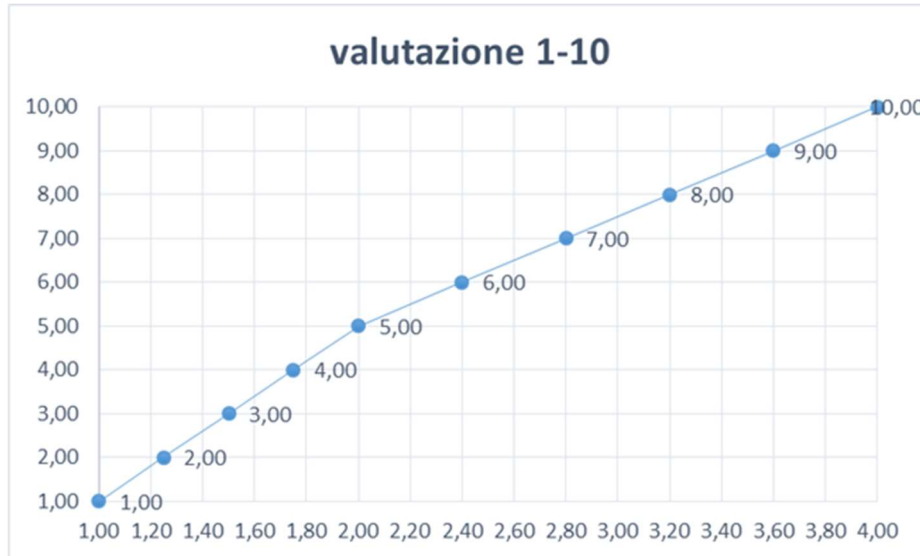
- un voto su scala 0-10 riscalato in modo che se la risposta è $1 \leq x \leq 2$ il punteggio decimale va da 1 a 5, e se la risposta CS va $2 \leq x \leq 4$ il punteggio decimale va da 5 a 10 (si utilizzano quindi due trasformazioni separate in base al valore soglia 2, ben visibili dall'inclinazione della retta in graf 2); diversamente dal modello precedente che premiava la variazione indipendentemente dal risultato assoluto, ai fini della valutazione del risultato il nuovo modello considera sufficiente una voto pari a 6, che corrisponde a un valore (nella scala di risposte 1-4) pari a 2,4 che rappresenta la "soglia minima";
- oltre alla valutazione sopra illustrata, il modello prevede un premio/penalizzazione (in un range +/-1 punto) a seconda se il valore conseguito è un miglioramento o peggioramento rispetto al dato precedente; esso rappresenta un elemento di continuità col modello precedente

ciclo di gestione della performance Iuav



Sostanzialmente il nuovo modello consente di attenuare molto i picchi sia in positivo che in negativo, limitando il peso complessivo della valutazione dello scostamento percentuale con il risultato precedente e dando maggior rilievo al punteggio complessivo raggiunto con le domande di CS.

corrispondenza tra i valori delle domande (1-4) e il valutazione delle performance (1-10)



legame tra valutazione delle performance e indennità di produttività

media domande	valutazione 1-10	indennità
$1 < x < 2,39999$	$x < 6$	0%
$2,4 = x < 2,8$	$6 = x < 7$	50%
$2,8 = x < 3,2$	$7 = x < 8$	70%
$3,2 = x$	$10 = x = 8$	100%

ALLEGATO 5 MODELLI SCHEDE DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Scheda obiettivi - anno									
RESPONSABILE DI AREA									
Area:									
PIANIFICAZIONE					VALUTAZIONE				
n.	cl.	obiettivi (descrizione sintetica)	Parametro	peso%	livelli di performance		Risultati	Val.	Val. Pond.
1	A			30	minimo				0,00
					adeguato				
					eccellente				
2	A			20	minimo				0,00
					adeguato				
					eccellente				
3	P	obiettivi di performance organizzativa dell'Area	valutazione media degli indicatori di performance selezionati	20	quelli previsti nella scheda di misurazione				0,00
4	C	COORDINAMENTO E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE	comportamento osservabile	30	scala misura comportamenti				0,00
5	C	INNOVAZIONE	comportamento osservabile		scala misura comportamenti				
6	C	LEADERSHIP DEL CAMBIAMENTO	comportamento osservabile		scala misura comportamenti				
7	C	ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ATTENZIONE ALL'IMMAGINE ISTITUZIONALE	comportamento osservabile		scala misura comportamenti				
8	C	ORIENTAMENTO STRATEGICO	comportamento osservabile		scala misura comportamenti				
9	C	PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO	comportamento osservabile		scala misura comportamenti				
10	C	RISOLUZIONE DEI PROBLEMI	comportamento osservabile		scala misura comportamenti				
				100	Punteggio complessivo valutazione del periodo				0,00
firma valutatore:			firma valutato:		data colloquio pianificazione:		data colloquio valutazione:		

legenda: A = ob. di ateneo, P = ob. di performance di Area C = comportamenti

Scheda obiettivi - anno									
RESPONSABILE DI DIVISIONE EP o D						Area:			
Divisione:						Servizio:			
PIANIFICAZIONE						VALUTAZIONE			
n.	cl.	obiettivi (descrizione sintetica)	parametro	peso%	livelli di performance		Risultati	Val.	Val. Pond.
1	A			30	minimo				0,00
					adeguato				
					eccellente				
2	A			20	minimo				0,00
					adeguato				
					eccellente				
3	P	obiettivi di performance organizzativa dell'Area	valutazione media degli indicatori di performance selezionati	20	quelli previsti nella scheda di misurazione				0,00
4	S*				minimo				0,00
					adeguato				
					eccellente				
5	C	APPLICARE CONOSCENZE SPECIALISTICHE	comportamento osservabile	30	scala misura comportamenti				0,00
6	C	COMUNICAZIONE E REPORTING	comportamento osservabile		scala misura comportamenti				
7	C	DECISIONALITÀ	comportamento osservabile		scala misura comportamenti				
8	C	EFFICACIA REALIZZATIVA	comportamento osservabile		scala misura comportamenti				
9	C	RAPPORTI INTERNI ED ESTERNI	comportamento osservabile		scala misura comportamenti				
				100	Punteggio complessivo valutazione del periodo				0,00
firma valutatore:			firma valutato:			data colloquio pianificazione:		data colloquio valutazione:	

legenda: A = ob. di ateneo, P = ob. di performance di Area S = ob. di struttura C = comportamenti
* presente solo gli obiettivi di Ateneo hanno un peso inferiore al massimo previsto

Scheda obiettivi - anno									
RESPONSABILE DI SERVIZIO EP o D						Area:			
Divisione:						Servizio:			
PIANIFICAZIONE						VALUTAZIONE			
n.	cl.	obiettivi (descrizione sintetica)	parametro	peso%	livelli di performance		Risultati	Val.	Val. Pond.
1	A			15	minimo				0,00
					adeguato				
					eccellente				
2	A			15	minimo				0,00
					adeguato				
					eccellente				
3	P	obiettivi di performance organizzativa dell'Area	valutazione media degli indicatori di performance selezionati	20	quelli previsti nella scheda di misurazione				0,00
4	S			10	minimo				0,00
					adeguato				
					eccellente				
5	S			5	minimo				0,00
					adeguato				
					eccellente				
6	C	ACCURATEZZA E CONTROLLO	comportamento osservabile	35	scala misura comportamenti				0,00
7	C	FLESSIBILITÀ NEL CONTESTO	comportamento osservabile		scala misura comportamenti				
8	C	GESTIONE DELLE RISORSE UMANE	comportamento osservabile		scala misura comportamenti				
9	C	INIZIATIVA	comportamento osservabile		scala misura comportamenti				
10	C	ORIENTAMENTO ALL'UTENZA	comportamento osservabile		scala misura comportamenti				
				100	Punteggio complessivo valutazione del periodo				0,00
firma valutatore:			firma valutato:		data colloquio pianificazione:		data colloquio valutazione:		

legenda: A = ob. di ateneo, P = ob. di performance di Area S = ob. di struttura C = comportamenti

Scheda obiettivi - anno									
FUNZIONE SPECIALISTICA D o C o INCARICO EP						Area:			
Divisione:						Servizio:			
PIANIFICAZIONE						VALUTAZIONE			
n.	cl.	obiettivi (descrizione sintetica)	parametro	peso%	livelli di performance		Risultati	Val.	Val. Pond.
1	A			15	minimo				0,00
					adeguato				
					eccellente				
2	A			15	minimo				0,00
					adeguato				
					eccellente				
3	P	obiettivi di performance organizzativa dell'Area	valutazione media degli indicatori di performance selezionati	20	quelli previsti nella scheda di misurazione				0,00
4	S			10	minimo				0,00
					adeguato				
					eccellente				
5	S			5	minimo				0,00
					adeguato				
					eccellente				
6	C	ACCURATEZZA E CONTROLLO	comportamento osservabile	35	scala misura comportamenti				0,00
7	C	LAVORO IN TEAM	comportamento osservabile		scala misura comportamenti				
8	C	UTILIZZO E TRASFERIMENTO KNOW HOW	comportamento osservabile		scala misura comportamenti				
9	C	INIZIATIVA	comportamento osservabile		scala misura comportamenti				
10	C	ORIENTAMENTO ALL'UTENZA	comportamento osservabile		scala misura comportamenti				
				100	Punteggio complessivo valutazione del periodo				0,00
firma valutatore:			firma valutato:		data colloquio pianificazione:		data colloquio valutazione:		

legenda: A = ob. di ateneo, P = ob. di performance di Area S = ob. di struttura C = comportamenti

Scheda obiettivi - anno									
SCHEDA COLLABORATORE D o C							Area:		
Divisione:				Servizio:					
PIANIFICAZIONE					VALUTAZIONE				
n.	cl.	obiettivi (descrizione sintetica)	parametro	peso%	livelli di performance		Risultati	Val.	Val. Pond.
1	A			10	minimo				0,00
					adeguato				
					eccellente				
2	S			30	minimo				0,00
					adeguato				
					eccellente				
3	S			20	minimo				0,00
					adeguato				
					eccellente				
4	C	ATTENZIONE ALL'UTENZA	comportamento osservabile	40	scala misura comportamenti				0,00
5	C	FLESSIBILITÀ	comportamento osservabile		scala misura comportamenti				
6	C	LAVORO IN TEAM	comportamento osservabile		scala misura comportamenti				
7	C	PRECISIONE E CURA REALIZZATIVA	comportamento osservabile		scala misura comportamenti				
8	C	CAPACITA' REALIZZATIVA	comportamento osservabile		scala misura comportamenti				
				100	Punteggio complessivo valutazione del periodo				0,00
firma valutatore:			firma valutato:			data colloquio pianificazione:		data colloquio valutazione:	

legenda: **A** =ob. di ateneo, **S** = ob. struttura, **C** = comportamenti