



**UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI BERGAMO**

Direzione personale
logistica
e approvvigionamenti

Gestione risorse umane
Gestione giuridica
selezioni pta e dirigenti e formazione

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (SMVP) dell'Università degli Studi di Bergamo

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

Approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 22.12.2020



INDICE

INDICE.....	2
Premessa	3
Sezione 1: il ciclo integrato della performance.....	3
1. Piano strategico di Ateneo	7
2. Programmazione triennale	8
3. Bilancio unico di previsione annuale e triennale.....	9
4. Relazione del Nucleo di valutazione.....	10
5. Relazione recante i risultati dell'attività svolta in termini di prevenzione alla corruzione	11
Sezione 2: Misurazione e valutazione della performance	11
1. La performance organizzativa	12
A. Modalità di assegnazione di obiettivi e indicatori.....	12
B. Monitoraggio in corso d'anno	13
C. Misurazione e valutazione a consuntivo	13
2. Performance individuale	14
A. Direttore generale	14
B. Responsabili di servizio e di posizione organizzativa	15
C. Responsabili Unità Organizzativa o di funzioni specialistiche.....	17
D. Personale di categoria D, C e B e senza incarichi di responsabilità	18
E. La valutazione delle capacità e comportamenti organizzativi	19
F. Quadro sinottico delle dimensioni di valutazione della performance con i relativi pesi	20
G. Misure di garanzia e procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema	22



Premessa

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) è uno strumento con cui le Pubbliche Amministrazioni assicurano il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance.

Il SMVP dell'Università degli Studi di Bergamo è stato adottato per la prima volta con delibera del Consiglio di Amministrazione del 29.11.2011 e aggiornato con delibera del Consiglio di Amministrazione del 22.3.2016 a seguito dell'adozione da parte dell'ANVUR, a luglio del 2015, delle Linee Guida sul ciclo integrato della Performance.

Tale strumento è stato introdotto dal d.lgs. 150/2009, in particolare dall'art. 7, che è stato modificato dal D.lgs. 74/2017, ai sensi del quale *"Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance [...]"*.

Pertanto a partire dal 2018, prima dell'avvio del ciclo della performance e previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione che svolge la funzione di OIV per le Università, il SMVP viene sottoposto ad aggiornamento annuale, per il continuo adeguamento alle specifiche esigenze dell'Amministrazione.

Le Pubbliche Amministrazioni hanno la possibilità, attraverso questo strumento che regola e pianifica l'intero ciclo della performance, di migliorare la qualità dei servizi offerti, di accrescere la trasparenza verso i propri "portatori di interessi", esterni ed interni, e di sviluppare le competenze professionali interne attraverso la valorizzazione del merito.

Il presente documento descrive e regola:

- il ciclo della performance, specificando tempi e soggetti coinvolti nelle diverse fasi di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione, indicando l'iter di predisposizione e approvazione dei documenti programmatici dell'Ateneo e delle relazioni consuntive;
- le modalità e i criteri per misurare e valutare la performance organizzativa e individuale del Direttore Generale, dei dirigenti e del personale tecnico amministrativo.

Sezione 1: il ciclo integrato della performance

Il ciclo della performance si articola sostanzialmente in tre diversi momenti, che si replicano di anno in anno in modo coerente e cumulativo, in modo che i risultati della valutazione dell'anno precedente vengano tenuti in considerazione nella programmazione dell'anno successivo:

1. Programmazione (Piano integrato);
2. Monitoraggio ed eventuali conseguenti interventi correttivi in corso d'anno;
3. Misurazione e valutazione dei risultati ottenuti (Relazione della performance) da cui consegue l'attribuzione del trattamento accessorio al personale tecnico amministrativo.

A partire dalle Linee guida di luglio 2015 sopra citate, l'ANVUR ha posto l'accento sulla necessità di trovare un'integrazione fra tutti gli atti programmatici degli Atenei che sono collegati con la performance organizzativa. Negli anni infatti le disposizioni normative si sono arricchite di orientamenti volti a migliorare la qualità e le prestazioni delle pubbliche amministrazioni generando un sovraccarico di adempimenti con il conseguente rischio di avere documenti programmatici non coerenti fra loro. L'ANVUR ha sottolineato la necessità di ricondurre, in una logica integrata, i vari interventi programmatici ad un disegno unitario e a tal fine ha introdotto per le Università il Piano integrato, ovvero un documento unico che sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione tenendo conto della strategia relativa alle attività istituzionali e della programmazione economico-finanziaria.

Si rafforza così il concetto di gestione integrata del ciclo della performance, in cui la fase di programmazione strategica dell'Ateneo è la base di partenza per la definizione dei diversi strumenti di programmazione, fra cui il Piano integrato, nei quali è contenuta la declinazione operativa delle finalità strategiche individuate dall'Organo di indirizzo politico-amministrativo nonché dalla governance dell'Ateneo.



Piano strategico e Piano integrato sono propedeutici a tutti i documenti di programmazione dell'Ateneo e sono frutto di un processo di pianificazione che, a partire dalla definizione della missione e dei valori dell'Ateneo, identifica gli obiettivi strategici e definisce gli indicatori di raggiungimento degli obiettivi a seguito di un'analisi del contesto in cui opera l'Università e condividendo le priorità strategiche con gli stakeholder.

Di seguito si riporta una tabella che rappresenta in dettaglio le principali fasi del ciclo della performance, gli attori, le tempistiche e i documenti di output:

Tabella 1 – fasi, attori, tempistiche e documenti di output del processo del ciclo della performance

Fase/ attività del processo	ATTORI		TEMPI	OUTPUT
	PROCESS OWNER	ALTRI ATTORI	INIZIO/FINE	OGGETTO
AGGIORNAMENTO ANNUALE SMVP	Direttore generale	- Nucleo di valutazione - Consiglio di Amministrazione	ottobre (t-1)	Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance
1^ FASE - DEFINIZIONE PIANO INTEGRATO - performance, anticorruzione e trasparenza:				
declinazione operativa della programmazione strategica: prima definizione di massima degli obiettivi strategici a seguito del confronto fra la direzione generale e la governance	Direttore generale	- responsabili di servizio o di posizione organizzativa; - attori intervenuti nel processo di budgeting per la definizione delle risorse per didattica, ricerca e terza missione (prorettori)	novembre (t-1)	Bilancio di previsione triennale e annuale
declinazione degli obiettivi strategici in piani d'azione o obiettivi operativi tenuto conto degli esiti del monitoraggio della performance dell'anno in corso	Direttore generale	Responsabili di servizio o di posizione organizzativa	dicembre (t-1) / gennaio (t)	Piano della performance
Assegnazione obiettivi individuali	CdA per assegnazione eventuale al Direttore Generale	Superiore gerarchico per eventuale assegnazione a responsabili di servizio o posizione organizzativa	dicembre (t-1) / gennaio (t)	Schede obiettivi individuali



monitoraggio adeguatezza misure di prevenzione della corruzione e trasparenza del piano vigente per eventuale aggiornamento	Direttore generale	Responsabili di servizio o di posizione organizzativa	dicembre (t-1) / gennaio (t)	Piano prevenzione della corruzione e programma della trasparenza
2^ FASE - ADOZIONE PIANO INTEGRATO - performance, anticorruzione e trasparenza:				
approvazione del Piano integrato	Consiglio di Amministrazione	Senato Accademico e Nucleo di Valutazione per presa visione del Piano prima di adozione da parte del CdA	entro i termini di legge (t)	Piano integrato - performance, anticorruzione e trasparenza
divulgazione del Piano integrato (trasmissione via e-mail, pubblicazione sul sito web istituzionale + portale della performance)	ufficio di supporto a direzione generale	- responsabili di servizio o di posizione organizzativa - direttori di dipartimento	immediatamente successiva all'adozione del Piano (t)	
3^ FASE - MONITORAGGIO IN ITINERE - performance, anticorruzione e trasparenza	- direzione generale; - Nucleo di Valutazione	responsabili di servizio o di posizione organizzativa	luglio/settembre (t)	aggiornamento del Piano integrato - performance
4^ FASE - MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE	ufficio supporto a direzione generale	- responsabili di servizio o di posizione organizzativa; - ufficio statistico; - servizio contabilità;	febbraio (t+1)	- report raggiungimento obiettivi per ogni servizio; - relazioni individuali responsabili di servizio
5^ FASE - VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE	- direttore generale; - responsabili di servizio o di posizione organizzativa - Nucleo Valutazione + CdA + Rettore per valutazione DG	valutati: DG, Responsabili e tutti i collaboratori	febbraio (t+1)	scheda Ateneo; scheda strutture; schede di valutazione individuale



6^ FASE - PREDISPOSIZIONE RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	ufficio supporto a direzione generale per predisposizione	direttore generale	febbraio/marzo (t+1)	
7^ FASE - VALUTAZIONE PRELIMINARE RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	Nucleo di Valutazione		febbraio/marzo (t+1)	Relazione sulla Performance
8^ FASE - APPROVAZIONE RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	Consiglio di Amministrazione		marzo/aprile (t+1)	
9^ FASE - VALIDAZIONE RELAZIONE SULLA PERFORMANCE:				
adozione documento di validazione della relazione sulla performance	Nucleo di Valutazione	Servizio gestione risorse umane	aprile/maggio (t+1)	- documento di validazione - erogazione trattamento accessorio
- pubblicazione della relazione e del documento di validazione (sito web istituzionale + portale della performance)	Direzione generale		immediatamente successiva all'adozione documento di validazione	

**l'assegnazione degli obiettivi individuali è eventuale.*

I documenti principali del ciclo della performance sono il Piano integrato, documento di programmazione che integra i contenuti relativi alla performance, all'anticorruzione e alla trasparenza, e la Relazione sulla performance, documento che evidenzia a consuntivo i risultati raggiunti.

Nel Piano integrato sono individuati i piani di azione per la realizzazione degli obiettivi strategici e operativi con la definizione degli indicatori e dei relativi target. La trasparenza e l'anticorruzione rappresentano un obiettivo strategico dell'Ateneo nel suo complesso e di tutti i servizi, declinato in obiettivi operativi diversi per ciascuno di essi.

Il Piano integrato, come si evince dalla tabella 1, ha come momento iniziale per la definizione degli obiettivi di competenza della struttura amministrativa gli incontri che si svolgono fra il Direttore Generale, i responsabili di servizio e i Prorettori: tali incontri sono finalizzati alla predisposizione del Bilancio preventivo e sono volti a garantire la coerenza tra la programmazione finanziaria e di bilancio, e la definizione e l'assegnazione degli obiettivi alla struttura amministrativa, tenuto conto dell'allocatione delle risorse necessarie al loro perseguimento.

Contestualmente in questa fase il Direttore generale, a seguito dei colloqui e in particolare del monitoraggio sul rispetto delle misure anticorruzione effettuato nel mese di dicembre, individua gli obiettivi relativi alla trasparenza e all'anticorruzione, che assegna a tutti i servizi con declinazioni differenti a seconda del grado di esposizione al rischio di corruzione delle attività proprie del servizio.

La sezione 2 del Piano integrato, avente ad oggetto l'anticorruzione e la trasparenza, contiene le misure di prevenzione del rischio di corruzione: per ciascun processo amministrativo sono individuati i rischi, il grado di rischio e le misure di prevenzione dello stesso. La declinazione operativa e il rimando a tali misure in termini di attività amministrativa da svolgere è contenuta nella sezione 1 del piano integrato, laddove sono indicati espressamente gli obiettivi operativi di ciascun servizio con riferimento all'anticorruzione e alla trasparenza.

Una menzione a parte merita la fase di assegnazione al Direttore generale, da parte del Consiglio di Amministrazione e ai Responsabili di servizio e di posizione organizzativa, degli obiettivi individuali. L'assegnazione di tali obiettivi è facoltativa. In particolare si prevede l'assegnazione di specifici

obiettivi individuali qualora al responsabile sia stato assegnato un particolare incarico, diversamente si farà riferimento agli obiettivi assegnati alla struttura di diretta competenza. Ad ogni modo il numero di obiettivi individuali deve essere limitato.

La Relazione sulla performance, come illustrato in tabella 1, viene adottata successivamente alla fase di misurazione e valutazione della performance e rappresenta il documento di rendicontazione annuale degli obiettivi di Ateneo in ambito amministrativo. La Relazione, nella quale si analizzano eventuali disallineamenti rispetto ai risultati attesi fornisce alla governance di Ateneo un agile supporto decisionale e permette una pianificazione delle azioni correttive utili a ridefinire l'andamento delle attività pianificate.

La Relazione è redatta dal Direttore generale con il supporto della competente struttura amministrativa; la Relazione è predisposta, di norma, nel mese di febbraio per essere sottoposta all'approvazione del Consiglio di Amministrazione nella seduta di marzo. Entro il mese di aprile si provvede ad acquisire il documento di validazione, a cura del Nucleo di Valutazione, al fine di poter corrispondere al personale dipendente il trattamento accessorio con gli emolumenti del mese di aprile.

Ai sensi di legge la Relazione deve essere approvata e validata dal Nucleo di Valutazione entro il 30 giugno, così come disposto dall'art. 10, comma 1 lett) b del d.lgs. 150/2009; il trattamento accessorio può essere corrisposto solo successivamente alla validazione della Relazione.

Nella tabella 2 è rappresentata la sequenza temporale delle fasi del ciclo della performance:

Tabella 2 – sequenza temporale fasi ciclo della performance

Mese	Anno t-1			Anno t					Anno t+1		
	01/02	7/9	11	01	02/03	04	07/09	10/11	01	02/03	04
Ciclo t-1 t+1	Adozione Piano integrato t-1 t+1	Monitoraggio t-1 e aggiornamento Piano t-1 t+1			Misurazione e valutazione t-1	Approvazione e validazione relazione t-1					
Ciclo t t+2			Programmazione t t+2	Adozione Piano t t+2			Monitoraggio e aggiornamento t t+2			Misurazione e valutazione t	Approvazione e validazione relazione t
Ciclo t+1 t+3								Programmazione t+1 t+3	Adozione e Piano t+1 t+3		

Di seguito vengono dettagliati i documenti programmatici dell'Ateneo, specificandone i contenuti, gli attori principali che concorrono alla loro definizione, i tempi e i modi di adozione. Nella logica sopra esposta di gestione integrata del ciclo della performance, alcuni dei seguenti documenti sono propedeutici alla fase programmatica del ciclo della performance altri invece integrano la fase di monitoraggio e misurazione della performance.

1. Piano strategico di Ateneo

Dall'anno 2016 è stato avviato un percorso di revisione ed aggiornamento della programmazione per definire le linee di sviluppo e le azioni da porre a base dell'attività dell'Ateneo nel medio periodo. Tale processo ha coinvolto tutte le componenti interne all'Ateneo: i Consigli di Dipartimento, i Centri di ricerca di Ateneo e la struttura tecnico-amministrativa.

L'esito del lavoro di programmazione svolto trova la sua sintesi più definita ed organica nel Piano strategico di Ateneo.

Tali documenti sono il frutto di un confronto costante fra il Rettore, i Prorettori, i Direttori di Dipartimento, la Direzione generale e i Responsabili della struttura tecnico-amministrativa, e tengono



conto nell'individuazione delle strategie di sviluppo dell'Ateneo del contesto internazionale, nazionale e locale nonché delle esigenze dei vari portatori d'interesse dell'Ateneo.

L'input nella definizione delle linee di sviluppo strategiche contenute nel Piano sono i Piani di sviluppo per la didattica e la ricerca dei Dipartimenti e il D.M. contenente le linee generali di indirizzo di programmazione delle Università, oltre agli altri documenti strategici in vigore per garantire una continuità nelle linee di sviluppo.

In questa fase vengono selezionati degli indicatori, contenuti nel DM Linee Generali di indirizzo della Programmazione delle università, coerentemente con gli obiettivi strategici di Ateneo, di cui si raccolgono i dati con il supporto dell'ufficio statistico.

L'esito di questa prima fase è una bozza che viene predisposta da un delegato del Rettore con il supporto della direzione generale che viene sottoposta ai Prorettori, ai Direttori di Dipartimento e dei Centri, per la declinazione degli obiettivi nelle aree di pertinenza.

Dopo questa seconda fase di confronto viene rielaborato il documento finale che viene presentato ai Prorettori e ai Direttori di Dipartimento e dei Centri per poi essere approvato dagli Organi di indirizzo politico-amministrativo, quali il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione.

Nel corso dell'anno è prevista una fase di monitoraggio rispetto agli indicatori di pertinenza di ciascun Prorettore.

Tali Piani costituiscono il punto di partenza per la definizione dei documenti programmatici, in primis per l'individuazione dei programmi e degli obiettivi dell'Ateneo contenuti nel documento di bilancio di previsione e successivamente per la definizione degli obiettivi della struttura amministrativa contenuti nel Piano della performance, nella consapevolezza che le azioni della struttura tecnico gestionale sono nei fatti la concretizzazione della vita gestionale delle direttrici strategiche che l'Università definisce per perseguire le proprie missioni istituzionali: didattica, ricerca e terza missione.

2. Programmazione triennale

La programmazione triennale dell'Ateneo trova il suo riferimento nell'art. 1-ter, cc. 1 e 2 del D.L. n. 7/2005 convertito dalla L. 43/2005. La fase di definizione degli obiettivi e dei programmi segue l'approvazione da parte del Ministero (M.I.U.R.) delle Linee guida per la programmazione, nonché degli indicatori di risultato che saranno utilizzati per la verifica a consuntivo.

Una volta conosciute le Linee guida ministeriali, la programmazione all'interno dell'Ateneo avviene secondo l'iter di seguito indicato:

- il Rettore, con il supporto del Direttore generale, definisce una prima griglia di obiettivi e di programmi anche sulla base delle informazioni disponibili circa i risultati conseguiti nel precedente ciclo di programmazione;
- il documento di Programmazione Triennale è sottoposto alla valutazione:
 - dei Prorettori delegati, per le materie di competenza;
 - dei Direttori di Dipartimento;
 - dei Responsabili dei Servizi della struttura tecnico-amministrativa coinvolti nell'organizzazione delle specifiche attività;
- a seguito dei riscontri effettuati e dei contributi formulati dai diversi attori, il Rettore, con il supporto del Direttore generale, predispone una proposta di Programma triennale sulla quale acquisire il parere del Senato Accademico e da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione, di norma entro il 30 giugno.

A seguito dell'approvazione, i contenuti della programmazione sono comunicati:

- al MIUR, con le modalità dallo stesso definite;
- ai Responsabili delle strutture didattico-scientifiche e amministrative.

Alla scadenza di ciascun anno il Direttore generale, con il supporto dei Servizi coinvolti, effettua il monitoraggio circa lo stato di avanzamento del conseguimento degli obiettivi e dei programmi definiti, informando del relativo esito i Responsabili delle strutture didattiche, scientifiche e tecnico-amministrative coinvolte nell'attuazione del Piano, oltre al Presidio della Qualità.



Gli obiettivi e i piani di azione riportati nel Programma triennale dovranno trovare la loro declinazione in termini di risorse ed investimenti all'interno del Budget annuale e pluriennale.

Il Programma triennale rappresenta altresì un documento fondamentale per la costruzione del Piano della Performance, che prevede l'individuazione di piani di azione da assegnare ai diversi Servizi della struttura tecnico-amministrativa.

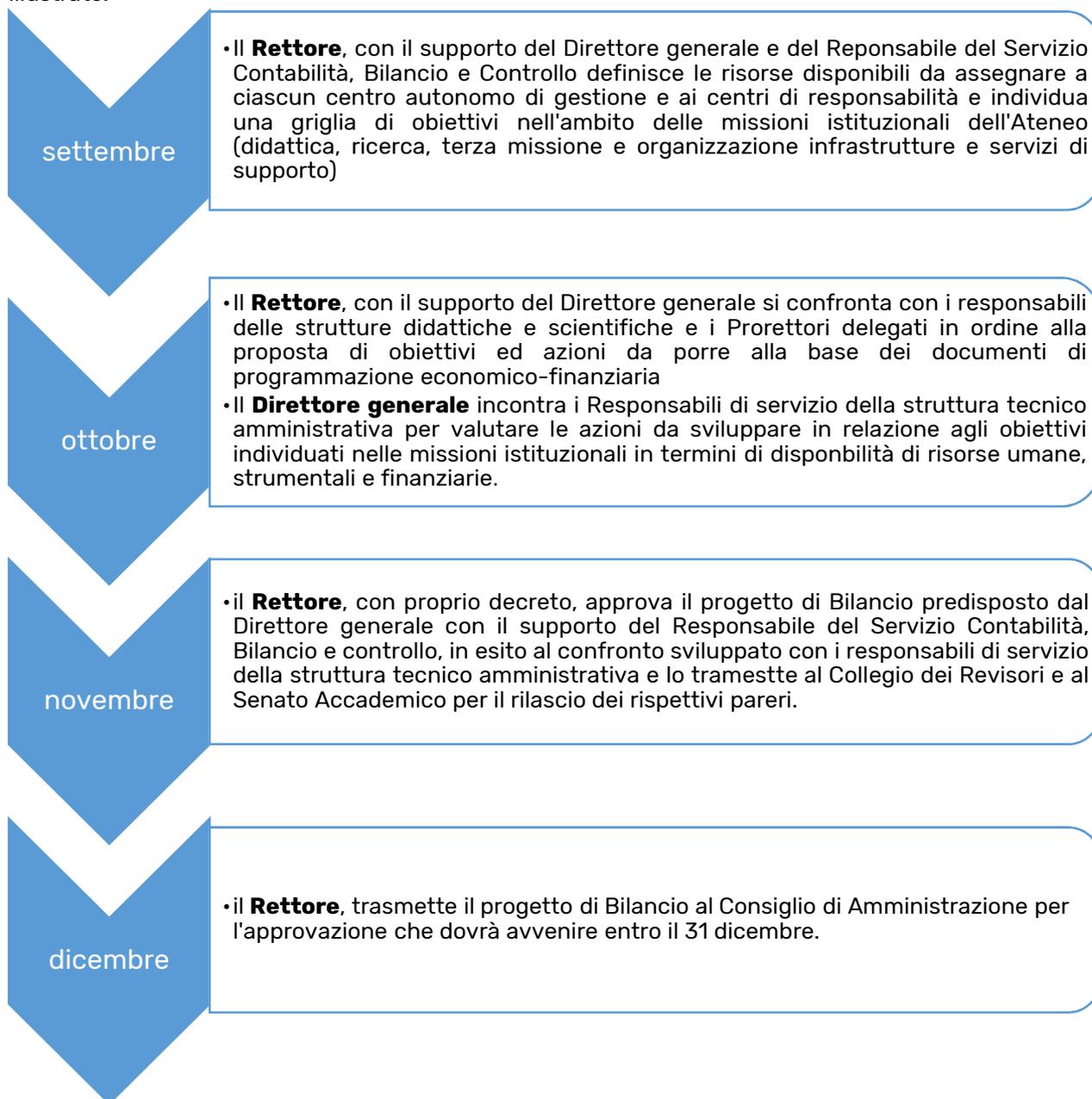
Le informazioni e la documentazione necessarie per l'elaborazione del Piano sono forniti da:

- Ufficio Statistico;
- specifici uffici competenti per materia.

3. Bilancio unico di previsione annuale e triennale

Il processo di programmazione di Bilancio è finalizzato all'individuazione degli obiettivi e dei programmi operativi dell'Ateneo, su base annuale e triennale, avendo come riferimento la sostenibilità economica e finanziaria, nel breve e nel medio periodo. In particolare, il preventivo triennale dà evidenza della sostenibilità delle attività previste nel medesimo periodo, tenendo conto della programmazione triennale dell'Ateneo, compresa quella relativa al reclutamento del personale, nonché degli altri programmi adottati.

Le tappe del processo di costruzione e approvazione del bilancio di previsione sono di seguito illustrate:



A seguito dell'approvazione del Bilancio il Responsabile del Servizio Contabilità Bilancio e Controllo comunica in via definitiva il budget di competenza di ciascuna struttura gestionale, con il relativo piano degli obiettivi.

La condivisione sviluppata con i Prorettori, i Responsabili delle strutture didattiche e scientifiche e con i Responsabili dei Servizi della struttura tecnico-amministrativa è funzionale anche alla redazione della Relazione illustrativa al Bilancio nonché alla costruzione del Piano della Performance.

Bilancio annuale e pluriennale vengono pubblicati nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito web dell'Ateneo.

4. Relazione del Nucleo di valutazione

Ai sensi degli artt. 12 e 14 del D.Lgs. n. 19/2012 la Relazione del Nucleo di valutazione è adottata annualmente sulla base di specifiche indicazioni dell'ANVUR e inserita, nel sistema informativo e



statistico del Ministero. Di norma, con note annuali dell'ANVUR, la Relazione viene suddivisa in due o più scadenze; la prima parte relativa alla rilevazione delle opinioni degli studenti, disciplinata dalla Legge 370/1999 art.1, c.2, e 3, è fissata al 30 aprile.

La relazione viene adottata collegialmente in sede di riunione del Nucleo e approvata seduta stante.

La Relazione viene pubblicata sul sito web dell'Ateneo e trasmessa, per opportuna presa visione, agli organi preposti alla gestione e organizzazione dell'Assicurazione Qualità della formazione, della ricerca e terza missione, nonché presentata al Senato Accademico.

5. *Relazione recante i risultati dell'attività svolta in termini di prevenzione alla corruzione*

La Relazione è predisposta dal Responsabile della prevenzione della corruzione entro il 15 dicembre.

Per la stesura vengono raccolti i dati relativi a:

- interventi formativi in materia di anticorruzione;
- monitoraggio sull'applicazione delle misure di prevenzione della corruzione da parte dei Responsabili di Servizio.

Da quanto sopra si evidenzia una sostanziale coerenza fra i vari documenti programmatici che può essere sintetizzata come segue:

Tabella 3 – dimensioni di "coerenza"

Coerenza programmatica	Coerenza all'allocazione delle risorse	Coerenza temporale
Coerenza tra obiettivi e azioni declinati nelle diverse programmazioni	Coerenza tra obiettivi e risorse messe a disposizione per realizzarli	Coerenza tra fasi di programmazione e momenti decisionali
Coerenza tra obiettivi, risultati e incentivazione	Coerenza nel reperimento delle fonti (breve-lungo periodo)	Coerenza tra fasi della programmazione ed esigenze di altri processi

Sezione 2: Misurazione e valutazione della performance

Nella prima fase del ciclo della performance, ossia nella fase di programmazione, l'amministrazione definisce gli obiettivi e le azioni da perseguire nel medio e breve periodo. La fase di misurazione serve a quantificare i risultati raggiunti e, sulla base del livello misurato, viene effettuata la valutazione.

Le unità di analisi a cui si riferiscono la programmazione, la misurazione e la valutazione della performance sono:

- l'amministrazione nel suo complesso;
- i servizi in cui si articola l'amministrazione (o centri di responsabilità, come denominati nel Bilancio);
- tutti i dipendenti, con una differenziazione in base al ruolo ricoperto nell'assetto organizzativo.

Le prime due unità rientrano nel perimetro della performance organizzativa mentre la terza unità di analisi si riferisce alla performance individuale.

L'amministrazione nel suo complesso corrisponde, all'interno del Piano della performance dell'Università di Bergamo, alla scheda obiettivi denominata "ATENEO": ad essa vengono assegnati gli obiettivi strategici direttamente derivati dai documenti di programmazione strategica. Tali obiettivi hanno un orizzonte temporale pluriennale e sono per la maggior parte trasversali a più servizi, non vengono scomposti in piani di azione o obiettivi operativi, ma vengono misurati con un set di indicatori individuati nell'ambito strategico. In questo modo, nella fase di misurazione, è più facile cogliere l'andamento dell'Ateneo nel suo complesso, verificando in modo più immediato se è in linea con la strategia individuata dagli organi di indirizzo politico-amministrativo e dalla governance dell'Ateneo. La misurazione di questo livello di performance concorre alla valutazione del Direttore generale.



Alle singole strutture dell'Ateneo sono assegnati degli obiettivi operativi, che discendono a cascata dagli obiettivi strategici, che monitorano in modo più diretto l'adeguatezza dei servizi erogati e più in generale consentono di misurare i risultati dell'azione amministrativa. Tali obiettivi possono essere trasversali a più servizi. In ogni caso il loro numero deve essere contenuto.

Il livello della performance raggiunto in relazione a tali obiettivi rileva ai fini della valutazione dei responsabili dei servizi e di posizione organizzativa, ciascuno per la struttura di propria competenza.

Per quanto riguarda la performance individuale, vengono misurati e valutati i contributi forniti da tutti i dipendenti, sia con riferimento ai risultati conseguiti dalla struttura di appartenenza (o dall'Ateneo nel suo complesso) sia ai comportamenti agiti. Il peso delle dimensioni che compongono la performance individuale varia a seconda del ruolo ricoperto dal dipendente nell'ambito dell'assetto organizzativo.

1. *La performance organizzativa*

Come abbiamo visto sono due le unità di analisi per misurare la performance organizzativa, una è costituita dall'amministrazione nel suo complesso e l'altra dalle unità organizzative in cui la stessa si articola; di seguito si dà conto del processo di assegnazione degli obiettivi e di misurazione e valutazione dei risultati conseguiti.

A. Modalità di assegnazione di obiettivi e indicatori

Gli obiettivi assegnati alla struttura tecnico-amministrativa sono definiti secondo le modalità riportate nella sezione 1, e si distinguono in "strategici" e "operativi".

Gli obiettivi strategici hanno le seguenti caratteristiche:

- rappresentano la declinazione operativa delle priorità strategiche definite dagli Organi di governo;
- sono rilevanti rispetto ai bisogni dell'utenza;
- hanno un orizzonte temporale di riferimento che normalmente è di natura pluriennale;
- sono trasversali a più servizi.

Gli obiettivi strategici a loro volta sono declinati in uno o più obiettivi operativi, per ciascuno dei quali si individua almeno un indicatore che consente di misurare il grado di raggiungimento.

Il Piano Integrato, sezione performance, è pertanto composto da:

- una scheda obiettivi denominata "Ateneo" che riporta gli obiettivi strategici, trasversali alle strutture, e gli indicatori di rilevanza strategica la cui misurazione è utile a valutare e a monitorare le prestazioni dell'Ateneo nel suo complesso;
- una scheda obiettivi per ciascun Servizio con l'indicazione degli obiettivi operativi assegnati, dell'obiettivo strategico di riferimento, del peso, degli indicatori e dei target.

Il numero degli obiettivi operativi assegnati a ciascuna struttura deve essere contenuto.

Gli indicatori individuati devono permettere di misurare la performance organizzativa con riguardo ai seguenti ambiti:

- attuazione di progetti, con l'indicazione delle fasi e tempi previsti nonché degli standard di risultato attesi;
- qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati nei confronti degli utenti esterni e interni;
- grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi;
- miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali;
- efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi.

La tipologia di indicatori utilizzati, in relazione alla dimensione che si vuole valutare, è la seguente:

- indicatori di efficienza, che esprimono la capacità di produrre beni e servizi minimizzando le risorse impiegate a parità di prodotti/servizi o massimizzando la quantità di beni/servizi prodotti a parità di risorse;
- indicatori di efficacia, che esprimono l'adeguatezza dell'output erogato rispetto alle aspettative e alla necessità degli utenti; si possono a loro volta distinguere in indicatori di efficacia oggettiva o erogata, con cui si misurano le caratteristiche dei servizi erogati,



e indicatori di efficacia soggettiva o percepita, che rilevano la percezione degli utenti, tipicamente con indagini di customer satisfaction; un esempio di tale misurazione è l'elaborazione dei risultati dei questionari del Progetto Good Practice, coordinato dal Politecnico di Milano cui l'Università degli studi di Bergamo partecipa con numerosi Atenei italiani con l'obiettivo di rilevare il grado di soddisfazione di studenti, docenti e personale tecnico amministrativo sui principali servizi dell'Ateneo.

Nella scheda denominata "Ateneo", sono riportati solo gli obiettivi e gli indicatori di rilevanza strategica, e non anche gli obiettivi operativi, pertanto i pesi vengono definiti per ciascun obiettivo strategico e relativo indicatore. Il punteggio massimo attribuibile è pari a 100.

Nelle schede relative a ciascuna struttura sono riportati gli obiettivi strategici e la loro declinazione in piani di azione contenenti uno o più obiettivi operativi, il relativo peso, gli indicatori che misurano gli obiettivi assegnati ed i target che rappresentano il valore atteso che l'indicatore deve assumere affinché si consegua il risultato ipotizzato nell'ambito degli obiettivi definiti. Il punteggio massimo attribuibile a ciascuna Struttura è pari a 100.

Per l'attribuzione del peso ai singoli obiettivi, o agli indicatori nella scheda "Ateneo", si tiene conto:

- della rilevanza assegnata all'interno della programmazione annuale e pluriennale;
- dell'apporto del singolo Servizio alla realizzazione di obiettivi trasversali alla Struttura tecnico-amministrativa.

Qualora ad un singolo obiettivo operativo vengano collegati più indicatori, ciascuno di essi ha lo stesso peso.

B. Monitoraggio in corso d'anno

Nel corso dell'anno è prevista una verifica della permanenza delle ragioni che hanno condotto alla definizione degli obiettivi nonché della loro fattibilità. Nel mese di luglio l'Amministrazione procede con una verifica di avanzamento degli obiettivi assegnati a conclusione della quale predispone un report che illustra l'andamento della performance organizzativa da trasmettere al Nucleo di Valutazione. Tale organo dell'Ateneo, ai sensi dell'art. 6 del D.lgs. 150/2009 così come modificato dal D.lgs. 74/2017, esamina le evidenze fornite e trasmette le proprie osservazioni al Consiglio di Amministrazione. È comunque richiesto ai responsabili un monitoraggio "continuo" degli obiettivi assegnati, avendo cura di segnalare tempestivamente eventuali problemi e situazioni critiche che possano pregiudicare il raggiungimento parziale o totale degli obiettivi con relative proposte. Anche in questi casi l'amministrazione provvede a segnalare al Nucleo di Valutazione le criticità emerse al di fuori della fase prevista di monitoraggio, si valuta l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio e si prevedono obiettivi nuovi o rimodulati.

C. Misurazione e valutazione a consuntivo

Al termine dell'esercizio si procede alla misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati a ciascun Servizio e all'Ateneo nel suo complesso, con l'attribuzione del relativo punteggio, come di seguito riportato:

- nel mese di febbraio, l'ufficio di supporto alla direzione generale, raccoglie i dati a consuntivo degli indicatori associati agli obiettivi;
- qualora per un singolo obiettivo siano stati individuati più indicatori, il punteggio da attribuire è pari alla somma del punteggio conseguito da ciascun indicatore;
- a seguito della verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, il Direttore generale provvede all'attribuzione della valutazione per ciascuna struttura amministrativa.

Per l'attribuzione del punteggio si utilizzano i seguenti criteri:

- se il target associato all'indicatore è stato integralmente raggiunto si assegna il punteggio pieno;
- se il target è stato parzialmente raggiunto si assegna un punteggio ridotto in proporzione allo scostamento, a meno che non sia stata declinata una specifica scala di realizzazione;
- se il target non è stato raggiunto si assegna un punteggio pari a zero.



2. Performance individuale

Le dimensioni che compongono la performance individuale sono:

- a) **i risultati**, che sono a loro volta distinguibili in:
 - risultati raggiunti dall'amministrazione nel suo complesso;
 - risultati raggiunti dalla struttura di diretta responsabilità o di afferenza;
 - risultati legati agli eventuali obiettivi individuali;
- b) **capacità e comportamenti organizzativi**, che attengono al "come" un'attività viene svolta da ciascun dipendente.

Le due dimensioni hanno un peso diverso a seconda del ruolo e della tipologia di responsabilità del personale coinvolto.

La valutazione della performance individuale è finalizzata alla valorizzazione della professionalità di ciascun dipendente.

Di seguito si dà conto della modalità di misurazione e valutazione della performance individuale per ciascuna tipologia di dipendenti.

A. Direttore generale

Il Consiglio di Amministrazione individua eventuali obiettivi individuali da assegnare al Direttore generale nell'ambito del Piano della Performance.

Al termine dell'esercizio, per la misurazione e la valutazione della performance del Direttore generale, si procede come di seguito indicato:

- il Direttore generale trasmette al Rettore e al Nucleo di Valutazione:
 - una relazione sul conseguimento degli obiettivi individuali eventualmente assegnati dal Consiglio di Amministrazione all'inizio dell'anno;
 - la scheda obiettivi "Ateneo" contenuta nel Piano integrato con la misurazione dei risultati conseguiti dall'Ateneo nel suo complesso;
- il Nucleo di Valutazione propone al Rettore la valutazione del Direttore generale sulla base del grado di raggiungimento degli eventuali obiettivi individuali e di quelli assegnati all'Ateneo nel suo complesso;
- il Rettore acquisisce la proposta di valutazione avanzata dal Nucleo di Valutazione in merito al grado di conseguimento dei risultati, valuta capacità e comportamenti organizzativi e propone al Consiglio di Amministrazione la valutazione complessiva del Direttore Generale;
- La proposta di valutazione viene sottoposta ad approvazione del Consiglio di Amministrazione ed è la base per la determinazione dell'indennità di risultato da erogare al Direttore Generale

Il peso delle due dimensioni che concorrono alla valutazione del Direttore generale è pari al 60% per la dimensione "risultati" e 40% per "capacità e comportamenti organizzativi". La normativa vigente (art. 9 del D.lgs. 150/2009) stabilisce che agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva. Più nel dettaglio:

a) *performance organizzativa della struttura nel suo complesso – peso 40%*

Ai fini dell'attribuzione del punteggio si considera il grado di conseguimento degli obiettivi assegnati all'Ateneo nel suo complesso, che sono prevalentemente di tipo strategico. Ad ognuno di essi è associato almeno un indicatore, il relativo peso ed il livello di raggiungimento atteso (target). Ai fini della valutazione si applica quanto riportato nella tabella seguente:



Grado realizzazione obiettivi di performance della struttura di competenza	Punti assegnati
dal 95% al 100%	40
dal 90% al 94%	35
dal 85% al 89%	30
dal 75% al 84%	20
dal 60% al 74%	10
inferiore al 60%	0

b) grado di raggiungimento degli eventuali obiettivi individuali – peso 20%

Il secondo elemento di valutazione considera il grado di raggiungimento degli eventuali obiettivi individuali assegnati al Direttore dal Consiglio di Amministrazione. Anche per questi obiettivi si individua almeno un indicatore, un peso e il livello atteso.

Per la valutazione si applica quanto riportato nella tabella seguente:

Grado realizzazione obiettivi individuali	Punti assegnati
dal 95% al 100%	20
dal 90% al 94%	18
dal 85% al 89%	16
dal 75% al 84%	12
dal 60% al 74%	5
inferiore al 60%	0

Qualora non vengano assegnati gli obiettivi individuali, il relativo peso è assorbito dalla performance organizzativa. I 20 punti saranno assegnati in base alla percentuale di raggiungimento della performance organizzativa della struttura di riferimento.

c) capacità e comportamenti organizzativi – peso 40%

Per la valutazione delle capacità e dei comportamenti organizzativi vengono prese in considerazione le seguenti dimensioni:

- capacità di analisi e di apporto propositivo nei processi di programmazione di Ateneo;
- capacità di gestire le relazioni con i soggetti istituzionali esterni e interni;
- capacità di promuovere relazioni positive tra i Servizi al fine di integrarne l'attività e favorire un clima organizzativo collaborativo;
- capacità di gestire e promuovere le innovazioni procedurali e tecnologiche;
- capacità di coniugare il rispetto delle norme e dei vincoli esterni con la promozione della qualità dei servizi erogati;
- capacità di riconoscere e valorizzare le competenze dei propri collaboratori, motivare e sviluppare le loro capacità propositive e innovative, favorendo la crescita e sviluppando l'aggiornamento delle loro competenze.

La retribuzione di risultato è corrisposta proporzionalmente al punteggio conseguito.

B. Responsabili di servizio e di posizione organizzativa

In questa categoria sono compresi i Dirigenti, il personale della categoria EP e il personale di categoria D, ex artt. 30 e 32 del Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi attualmente vigente.

Gli eventuali obiettivi individuali sono assegnati dal Direttore generale o dal Responsabile gerarchicamente superiore.



Gli eventuali obiettivi individuali, con i relativi indicatori, target e pesi sono assegnati dal Direttore generale o dal Responsabile, a seguito di uno specifico colloquio, e riportati in una "scheda obiettivo". Il punteggio massimo attribuibile a ciascuna scheda è pari a 100.

Al termine dell'esercizio per la misurazione e la valutazione della performance dei Responsabili di servizio o di posizione organizzativa, si procede come di seguito indicato:

- ciascun Responsabile di Servizio o di posizione organizzativa presenta:
 - nel caso di assegnazione di obiettivi individuali una relazione sull'attività svolta, con l'indicazione del loro grado di raggiungimento;
 - la scheda obiettivo della struttura di competenza contenuta nel Piano integrato con la misurazione dei risultati conseguiti per ciascun obiettivo ovvero la motivazione che ha comportato l'eventuale mancata realizzazione;
- il Direttore generale o il Responsabile organizzativo della struttura procede alla formulazione della valutazione sulla base:
 - della relazione presentata in ordine al conseguimento degli eventuali obiettivi individuali;
 - del livello di realizzazione degli obiettivi gestionali assegnati nel Piano della Performance alla struttura di diretta competenza e rappresentati nella scheda obiettivo della struttura;
 - delle capacità e dei comportamenti organizzativi.
- l'esito della valutazione è oggetto di uno specifico colloquio.

Il peso delle due dimensioni che concorrono alla valutazione di questa categoria di personale è pari al 60% per la dimensione "risultati" e 40% per "capacità e comportamenti organizzativi". La normativa vigente (art. 9 del D.lgs. 150/2009) stabilisce che agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva. Più nel dettaglio:

a) performance organizzativa – peso 40%

Ai fini dell'attribuzione del punteggio si considera il grado di conseguimento degli obiettivi assegnati alla struttura di competenza. Ad ognuno di essi è associato almeno un indicatore, il relativo peso e il livello di raggiungimento atteso. Per la valutazione si applica quanto riportato nella tabella seguente:

Grado realizzazione obiettivi di performance della struttura di competenza	Punti assegnati
dal 95% al 100%	40
dal 90% al 94%	35
dal 85% al 89%	30
dal 75% al 84%	20
dal 60% al 74%	10
inferiore al 60%	0

b) grado di raggiungimento degli eventuali obiettivi individuali – peso 20%

Anche per questi obiettivi si individua un peso, almeno un indicatore e il livello atteso. Per la valutazione si applica quanto riportato nella tabella seguente:



Grado realizzazione obiettivi individuali	Punti assegnati
dal 95% al 100%	20
dal 90% al 94%	18
dal 85% al 89%	16
dal 75% al 84%	12
dal 60% al 74%	5
inferiore al 60%	0

Qualora non vengano assegnati gli obiettivi individuali, il relativo peso è assorbito dalla performance organizzativa. I 20 punti saranno assegnati in base alla percentuale di raggiungimento della performance organizzativa della struttura di riferimento.

c) capacità e comportamenti organizzativi – peso 40%

Per la valutazione dei comportamenti organizzativi vengono prese in considerazione le seguenti dimensioni:

- capacità di analizzare i problemi e di mettere in atto le soluzioni più adeguate, coniugando il rispetto delle norme con la qualità dei servizi erogati;
- capacità di motivare e guidare i collaboratori;
- capacità di gestire le relazioni con i soggetti istituzionali esterni e interni;
- capacità di collaborare con altri servizi delle strutture avendo come obiettivo il servizio finale all'utenza;
- capacità di gestire e promuovere le innovazioni procedurali e tecnologiche;
- capacità di riconoscere e valorizzare le competenze dei propri collaboratori, motivare e sviluppare la loro capacità propositive e innovative, favorendo la crescita e sviluppando l'aggiornamento delle loro competenze.

La retribuzione di risultato dei Dirigenti è corrisposta proporzionalmente al punteggio conseguito secondo quanto previsto dal CCNL.

La retribuzione di risultato del personale della categoria EP ha un importo compreso tra il 10% e il 30% della retribuzione di posizione, ai sensi del CCNL vigente. La percentuale della retribuzione di risultato spettante è commisurata al punteggio di valutazione ottenuto secondo la distribuzione riportata nel contratto integrativo vigente.

L'indennità di responsabilità del personale della categoria D è corrisposta secondo i criteri definiti nel contratto integrativo ad oggi vigente. La valutazione conseguita con le modalità precedentemente descritte sarà utilizzata per la corresponsione sia dell'indennità di responsabilità sia delle altre componenti del trattamento accessorio, secondo quanto stabilito nel Contratto Integrativo.

C. Responsabili Unità Organizzativa o di funzioni specialistiche

In questa categoria sono compresi i dipendenti Responsabili di Unità Organizzativa (U.O.) o titolari di funzioni specialistiche, ex art. 33 del Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei Servizi, che possono dipendere o dai Responsabili di Servizio o dai Responsabili di posizione organizzativa.

Al termine dell'esercizio, per la valutazione della performance, si procede come di seguito indicato:

- il Responsabile gerarchicamente superiore procede alla formulazione della valutazione sulla base:
 - del livello di conseguimento degli obiettivi assegnati al Servizio di diretta afferenza;
 - delle capacità e dei comportamenti organizzativi attraverso una specifica scheda.
- l'esito della valutazione è oggetto di uno specifico colloquio individuale.



Il peso delle due dimensioni che concorrono alla valutazione di questa categoria di personale è pari al 40% per la dimensione "risultati" e 60% per "capacità e comportamenti organizzativi". Più nel dettaglio:

a) performance organizzativa – peso 40%

Per l'attribuzione del punteggio si considera il grado di realizzazione degli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza. Per la valutazione si applica quanto riportato nella tabella seguente:

Grado realizzazione obiettivi di performance della struttura di appartenenza	Punti assegnati
dal 95% al 100%	40
dal 90% al 94%	35
dal 85% al 89%	30
dal 75% al 84%	20
dal 60% al 74%	10
inferiore al 60%	0

b) capacità e comportamenti organizzativi – peso 60%

Per la valutazione dei comportamenti organizzativi vengono prese in considerazione le seguenti dimensioni:

- capacità di analizzare i problemi e di mettere in atto le soluzioni più adeguate;
- livello di competenze professionali dimostrate nello svolgimento delle mansioni attribuite;
- capacità di collaborare con altri servizi della struttura avendo come obiettivo il servizio finale all'utenza;
- flessibilità nella gestione del programma di lavoro al fine di rispondere alle urgenze e alle modifiche intervenute;
- capacità di gestire e promuovere le innovazioni procedurali e tecnologiche.

L'indennità di responsabilità è corrisposta secondo i criteri definiti nel contratto integrativo ad oggi vigente. La valutazione conseguita con le modalità precedentemente descritte sarà utilizzata per la corresponsione sia dell'indennità di responsabilità sia delle altre componenti del trattamento accessorio, secondo quanto stabilito nel Contratto Integrativo.

D. Personale di categoria D, C e B e senza incarichi di responsabilità

Per la valutazione della performance dei dipendenti di categoria D, C e B, senza incarichi di responsabilità, si procede come di seguito indicato:

- i Responsabili di Servizio procedono alla formulazione della valutazione sulla base:
 - del livello di conseguimento degli obiettivi da parte del Servizio di appartenenza riportati nel Piano della Performance;
 - delle capacità e dei comportamenti organizzativi, attraverso una specifica scheda.
- l'esito della valutazione è oggetto di uno specifico colloquio.

Il peso delle due dimensioni che concorrono alla valutazione di questa categoria di personale è pari al 30% per la dimensione "risultati" e 70% per "capacità e comportamenti organizzativi". Più nel dettaglio:

a) performance organizzativa – peso 30%

Per l'attribuzione del punteggio si considera il grado di realizzazione degli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza. Per la valutazione si applica quanto riportato nella tabella seguente:



Grado realizzazione obiettivi di performance della struttura di appartenenza	Punti assegnati
dal 95% al 100%	30
dal 85% al 94%	25
dal 75% al 84%	15
dal 60% al 74%	10
inferiore al 60%	0

b) capacità e comportamenti organizzativi – peso 70%

Per la valutazione delle capacità e dei comportamenti organizzativi vengono prese in considerazione le seguenti dimensioni:

- grado di conoscenza delle modalità operative e degli strumenti di lavoro;
- livello di autonomia nello svolgimento delle attività di propria competenza;
- rispetto delle scadenze e puntualità nello svolgimento dei propri compiti;
- grado di coinvolgimento nei processi lavorativi;
- capacità di corrispondere positivamente alle esigenze dell'utenza;

La valutazione incide sulla distribuzione del trattamento accessorio secondo le modalità definite nel contratto integrativo.

E. La valutazione delle capacità e comportamenti organizzativi

La valutazione della dimensione relativa alle capacità e ai comportamenti è declinata su 6 livelli, Il punteggio massimo attribuibile a ciascuna capacità/comportamento è pari a 6, secondo la seguente gradazione

Punteggio per capacità e comportamento	Scala di valutazione
1	Per nulla soddisfacente: il comportamento o la capacità osservati sono assenti
2	Poco soddisfacente: il comportamento o la capacità osservati si manifestano sporadicamente e non sono efficaci
3	Abbastanza soddisfacente: il comportamento o la capacità osservati si manifestano ma non sono sempre efficaci
4	Soddisfacente: il comportamento o la capacità osservati si manifestano regolarmente e sono efficaci
5	Molto soddisfacente: il comportamento o la capacità osservati sono un esempio di buona pratica per collaboratori e colleghi
6	Eccellente: il comportamento o la capacità osservati costituiscono un modello di riferimento

Il risultato per la dimensione "capacità e comportamenti" si ottiene come sommatoria del punteggio ottenuto nei differenti ambiti valutati secondo la tabella 5 ponderato al relativo peso che la dimensione assume per ciascuna categoria di valutati.

La normativa, nell'ambito della valutazione del personale avente responsabilità di struttura prevede di considerare la capacità di valutazione dei propri collaboratori tramite una significativa

differenziazione dei giudizi assegnati. Per questo rientra in maniera stabile nella valutazione delle capacità manageriali l'area comportamentale definita "Valorizzazione e sviluppo delle risorse umane".

Per la compilazione della scheda di valutazione si dovrà riportare il punteggio della valutazione conseguita per le capacità e comportamenti al peso di tale dimensione, diverso per ciascuna categoria di personale valutato.

Le schede di valutazione contengono la modalità di calcolo per riportare il punteggio al peso della dimensione considerata.

F. Quadro sinottico delle dimensioni di valutazione della performance con i relativi pesi

Di seguito si riporta la comparazione fra le dimensioni prese a riferimento per la valutazione della performance individuale di ciascuna categoria di personale sopra esaminata e il relativo peso:

Tabella n. 4 – peso delle dimensioni della valutazione della performance individuale

Componenti della valutazione della performance	Direttore generale	Responsabili Servizio o posizione organizzativa	Responsabili di U.O. o funzione specialistica	Tutto il resto del personale
Performance organizzativa struttura nel suo complesso	40%			
Performance organizzativa singole strutture		40%	40%	30%
Obiettivi individuali*	20%*	20%*		
Capacità e comportamenti organizzativi	40%	40%	60%	70%
visione strategica	x			
problem solving	x	x	x	
fare rete	x	x		
collaborazione trasversale	x	x	x	
Valorizzazione e sviluppo delle risorse umane	x	x		
orientamento all'innovazione	x	x	x	
orientamento al servizio/risultato			x	x
competenze tecniche			x	x
autonomia				x

**qualora gli obiettivi individuali non vengano assegnati il relativo peso è assorbito dalla performance organizzativa*

Con riferimento alle capacità e ai comportamenti organizzativi sopra indicati, di seguito si riporta una tabella con la descrizione dettagliata delle capacità e comportamenti attesi e la comparazione degli stessi per ciascuna categoria di personale valutato:

Tabella n. 5 – capacità e comportamenti organizzativi per categoria di valutati

Capacità e comportamenti organizzativi in forma sintetica	Direttore generale	Responsabili Servizio o posizione organizzativa	Responsabili di U.O. o funzione specialistica	Tutto il resto del personale
visione strategica	capacità di analisi e di apporto propositivo nei processi di programmazione di ateneo			
problem solving	capacità di coniugare il rispetto delle norme e dei vincoli esterni con la promozione della qualità dei servizi erogati	capacità di analizzare i problemi e di mettere in atto le soluzioni più adeguate coniugando il rispetto delle norme con la qualità dei servizi erogati	capacità di analizzare i problemi e di mettere in atto le soluzioni più adeguate	
fare rete	capacità di gestire le relazioni con i soggetti istituzionali esterni ed interni	capacità di gestire le relazioni con i soggetti istituzionali esterni ed interni		
collaborazione trasversale	capacità di collaborare con altri servizi delle strutture avendo come obiettivo il servizio finale all'utenza	capacità di collaborare con altri servizi delle strutture avendo come obiettivo il servizio finale all'utenza	capacità di collaborare con altri servizi della struttura avendo come obiettivo il servizio finale all'utenza	
Valorizzazione e sviluppo delle risorse umane	capacità di riconoscere e valorizzare le competenze dei propri collaboratori, motivare e sviluppare le loro capacità propositive e innovative, favorendo la crescita e sviluppando l'aggiornamento	capacità di riconoscere e valorizzare le competenze dei propri collaboratori, motivare e sviluppare le loro capacità propositive e innovative, favorendo la crescita e sviluppando l'aggiornamento		



	delle loro competenze.	delle loro competenze.		
orientamento all'innovazione	capacità di gestire e promuovere le innovazioni procedurali e tecnologiche	capacità di gestire e promuovere le innovazioni procedurali e tecnologiche	capacità di gestire e promuovere le innovazioni procedurali e tecnologiche	
orientamento al servizio/risultato			flessibilità nella gestione del programma di lavoro al fine di rispondere alle urgenze e alle modifiche intervenute	capacità di corrispondere positivamente alle esigenze dell'utenza
				grado di coinvolgimento nei processi lavorativi
				rispetto delle scadenze e puntualità nello svolgimento dei propri compiti
competenze tecniche			livello di competenze professionali dimostrate nello svolgimento delle mansioni attribuite	grado di conoscenza delle modalità operative e degli strumenti di lavoro
autonomia				livello di autonomia nello svolgimento delle attività di propria competenza

G. Misure di garanzia e procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema

Per quanto concerne la valutazione sulle capacità e i comportamenti organizzativi, nel caso di giudizio "per nulla soddisfacente" o comunque entro il 50% inferiore del giudizio "abbastanza soddisfacente", il Responsabile dovrà motivare per iscritto la valutazione. In ogni caso dovrà essere data preventiva comunicazione al Direttore Generale per una valutazione complessiva.

L'esito della valutazione è comunicato al dipendente che potrà, nei successivi 15 giorni, formulare le proprie osservazioni al Direttore Generale, in qualità di Organo designato dall'Amministrazione. Successivamente, il Direttore Generale, o suo delegato, sentito il responsabile e



il valutato, che può avvalersi dell'assistenza di un rappresentante sindacale, si pronuncia definitivamente sulla materia con propria determinazione.

Per i dipendenti valutati dal Direttore generale, l'Organo designato è il Rettore o suo delegato. In caso di disaccordo sulla valutazione attribuita, il Dirigente/EP responsabile di struttura valutato può inviare le proprie controdeduzioni al Direttore Generale e, per conoscenza, al Nucleo di Valutazione, entro 5 giorni dalla formalizzazione della valutazione. Il Direttore convoca il collaboratore interessato entro i successivi 5 giorni per un contraddittorio ed esprime il suo giudizio entro 30 giorni, sentito il Nucleo di Valutazione. Il collaboratore può farsi assistere da persona, sia esso legale o rappresentante di un'organizzazione sindacale, di sua fiducia. Qualora il valutato non ritenga soddisfacente la risposta fornita dal valutatore, può attivare le procedure di cui all'art.31 della legge 4 novembre 2010, n.183.