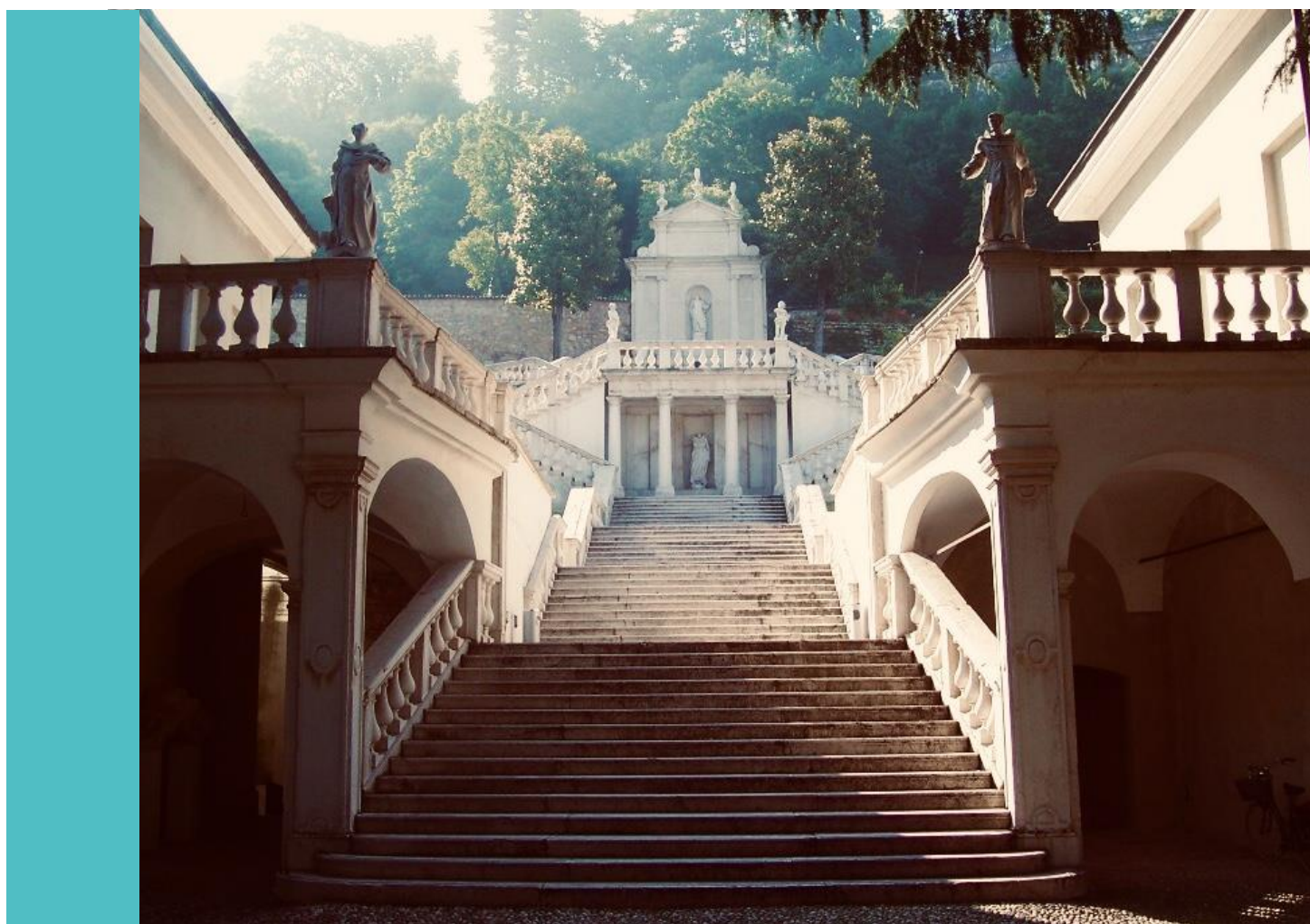


# SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

GENNAIO 2021



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI BRESCIA

## Indice

1. Premessa	3
2. Visione del Sistema	3
3. Caratteristiche distintive dell'organizzazione	4
4. Caratteristiche del processo	6
4.1 Il processo di assegnazione degli obiettivi, il monitoraggio e la rimodulazione	7
4.2 Misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale	10
4.3 Procedure di conciliazione	16
5. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti	16
6. Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione economica e di bilancio	17

All. 1: Griglia obiettivi e competenze

Glossario:

UOCC: Unità Operative Complesse di Coordinamento

UOC: Unità Operative Complesse

UAS: Unità ad Alta Specializzazione

UOS: Unità Operative Semplici

## 1. Premessa

Il presente documento viene redatto e aggiornato annualmente, tenuto conto delle prescrizioni di cui al D. Lgs. 27 ottobre 2009, n.150, come modificato dal D. lgs. 25 maggio 2017, n. 74, nonché delle delibere adottate dall'ANVUR in materia e, per quanto compatibili, delle Linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica, n. 5 di dicembre 2019.

Il presente documento, secondo quanto previsto nella Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della *performance* 2018-2020, approvata dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR in data 20.12.2017, è stato sottoposto al parere preventivo e vincolante del Nucleo di Valutazione, nelle sue funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).

Il Documento è stato successivamente presentato dal Direttore Generale al Consiglio di Amministrazione ai fini dell'adozione nei termini previsti dalla normativa vigente.

Il documento sarà, quindi, pubblicato sul sito di Ateneo nella sezione Amministrazione Trasparente, come allegato al Piano della *Performance*.

## 2. Visione del Sistema

L'art. 7 del D.Lgs. n.150/2009 prevede che le Amministrazioni pubbliche valutino annualmente la *performance* organizzativa e individuale e che a tal fine adottino il Sistema di misurazione e valutazione della *performance*.

L'art. 7, c. 2 delinea segnatamente una mappatura delle responsabilità correlate alle diverse funzioni di misurazione e valutazione coinvolgendo diversi attori:

1. O.I.V. cui compete la misurazione e la valutazione della *performance* di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice;
2. DIRIGENTI cui competono le funzioni di valutazione del personale assegnato secondo i criteri fissati dagli articoli 8 e 9 del decreto;
3. CITTADINI che partecipano, in rapporto alla qualità dei servizi, alla valutazione della *performance* organizzativa dell'Amministrazione, secondo quanto previsto dagli articoli 8 e 19 bis del decreto.

In via preliminare, va evidenziata la specificità del Sistema universitario, che vede convivere al proprio interno due anime: personale docente, in regime di diritto pubblico, titolare delle funzioni didattiche, di ricerca e di terza missione, e personale dirigente e tecnico-amministrativo, appartenente alla P.A. e conseguentemente contrattualizzato, titolare delle funzioni strumentali sopra richiamate. A queste si aggiunge la componente studentesca che esercita anch'essa funzioni collegate alla governance degli Atenei, in linea con gli obiettivi della dichiarazione di Bologna del 1999 e le successive dichiarazioni Ministeriali della European Higher Education Area (EHEA).

Il Sistema di qualità e il Sistema di misurazione della *performance* deve coinvolgere tutte le componenti di personale dell'Ateneo e pervadere le rispettive funzioni tenuto conto della normativa generale, diretta a tutte le Pubbliche amministrazioni, e di quelle speciali del Sistema universitario (AVA e VQR per la didattica e ricerca).

Nella realizzazione del Sistema sono coinvolti anche gli utenti finali dei servizi, ovvero principalmente gli studenti, ma anche imprese, ordini professionali, e altri enti collegati, attraverso meccanismi di partecipazione, anche interattivi, legati alla rilevazione del loro grado di soddisfazione rispetto ai servizi erogati dall'Ateneo. Al riguardo risulta che l'ANVUR stia integrando i tradizionali questionari somministrati agli studenti con quesiti rivolti a conoscere la soddisfazione rispetto ai servizi offerti esclusivamente o parzialmente dal personale tecnico-amministrativo. Detto questionario, una volta formalizzato dall'ANVUR, potrà sostituire quello attualmente somministrato agli studenti sulla soddisfazione sui servizi.

Si ritiene che questa stretta integrazione tra il Sistema AVA e quello del ciclo della *Performance* sia stata funzionale anche a migliorare e consolidare il percorso di qualità dell'Ateneo per mantenere i requisiti necessari per l'accreditamento della Sede e dei Corsi di studi, ottenuto dal MIUR a seguito della visita delle CEV svoltesi nel mese di dicembre 2018.

In merito alla attuale *governance* dell'Ateneo, si rammenta che il mandato dell'attuale Rettore è iniziato il 1° novembre 2016 con scadenza 31 ottobre 2022. Il Consiglio di Amministrazione ha nominato la dott.ssa Monica Bonfardini, dirigente del Settore Didattica, Ricerca e Impegno nel territorio, Direttore Generale facente funzioni a decorrere dal 23 ottobre 2020 fino alla nomina e alla presa di servizio del nuovo Direttore Generale.

L'attuale *governance*, nei Documenti strategici (Piano strategico 2020/2022) e programmatici economico-finanziari (Relazione di accompagnamento al bilancio 2021) ha inteso rafforzare il sistema di qualità dell'Ateneo in tutte le sue dimensioni legate alle funzioni istituzionali (Didattica, Ricerca e Terza missione) e a quelle strumentali (di supporto alle predette attività cosiddette finali), prevedendo uno stretto collegamento con gli strumenti di programmazione economico-finanziaria.

Per tutto quanto sopra esposto, la visione dell'attuale *governance* ricomprende all'interno di un unico concetto semantico di 'Qualità' le dimensioni della legalità, dell'anticorruzione, della trasparenza e della performance (didattica, ricerca, terza missione e funzioni strumentali) garantendo la massima integrazione possibile anche con il ciclo del bilancio.

### **3. Caratteristiche distintive dell'organizzazione**

L'Ateneo bresciano, collocato in un contesto regionale particolarmente ricco di iniziative universitarie e connotato da forti elementi di dinamismo culturale, è nato nel 1982 sulla spinta dei fabbisogni di alta formazione e ricerca espressi dalla realtà locale. Il contesto principale di riferimento dell'Università degli Studi di Brescia è storicamente costituito dal capoluogo di provincia e dalle aree limitrofe, ancorché una parte degli studenti provenga da altre province della Regione Lombardia, dalle altre regioni italiane e dall'estero.

Si sta consolidando e rafforzando la dimensione internazionale, attraverso l'attrazione di capitale umano d'eccellenza, la promozione della mobilità di studenti e ricercatori, stimolando sinergie con partner di Atenei stranieri.

Nell'Ateneo 8 Dipartimenti, istituiti in data 1° novembre 2012 *ex lege* n. 240/2010, esplicano le funzioni didattiche e di ricerca nelle aree economico-giuridica, medica e ingegneristica, mediante i docenti afferenti alle medesime strutture.

MACRO-AREA	DIPARTIMENTO
Scienze economiche	Economia e Management
Scienze giuridiche	Giurisprudenza
Scienze ingegneristiche	Ingegneria Civile, Architettura, Territorio, Ambiente e di Matematica
	Ingegneria dell'Informazione
	Ingegneria Meccanica e Industriale
Scienze mediche e biologiche	Medicina Molecolare e Traslazionale
	Scienze Cliniche e Sperimentali
	Specialità Medico-Chirurgiche, Scienze Radiologiche e Sanità Pubblica

L'offerta formativa è rivolta a oltre 15.000 studenti con corsi di laurea di primo livello, corsi di laurea specialistica e magistrale, corsi di laurea magistrale a ciclo unico, master di I e II livello, scuole di specializzazione, corsi di perfezionamento e corsi di dottorato di ricerca. In risposta alla propria proiezione internazionale, va segnalato anche il progressivo incremento di percorsi didattici in lingua inglese.

Si segnala che, negli ultimi anni, alle tradizionali funzioni istituzionali si è affiancata la cosiddetta "terza missione" volta a favorire l'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro mediante le attività di *placement* universitario, di promozione di *spin off* nonché di supporto alla proprietà intellettuale, legata ai risultati della ricerca scientifica oltre alle attività che rappresentano l'impegno dell'Ateneo sul territorio.

La componente del personale dirigenziale e tecnico-amministrativo (dell'amministrazione centrale e delle strutture decentrate) eroga servizi di supporto alla didattica, alla ricerca e alla terza missione mediante una struttura organizzativa che cura, inoltre, le altre funzioni strumentali legate alla gestione del personale, alla contabilità, alla logistica, agli affari generali, legali e normativi e all'informatizzazione.

L'Ateneo eroga servizi mediante una molteplicità di processi, ciascuno dei quali rappresenta un insieme di attività volte a trasformare le risorse (*input*) in prodotti finali - risultati (*output*), generando valore. Le attività sono relazionate una all'altra e convergono verso uno scopo comune.

Gli *output* sono i risultati attesi dagli utenti in funzione delle aspettative di tutti i portatori di interesse (interni ed esterni). I processi sono interdipendenti, trasversali e interfunzionali rispetto alla struttura organizzativa. Le funzioni fanno invece riferimento alle singole unità organizzative. Di seguito si riassumono sinteticamente i macro-processi:

1. Gestione giuridica ed economica personale (personale docente, dirigenti e personale tecnico-amministrativo)
2. Contabilità e bilancio (programmazione economico finanziaria, bilancio e contabilità)
3. Offerta Formativa (programmazione offerta formativa, orientamento e attività di supporto alla didattica)
4. Ricerca (*spin off*, brevetti, supporto alla ricerca)
5. *Placement*
6. Affari legali
7. Supporto agli Organi collegiali
8. Logistica e Patrimonio
9. Servizi agli studenti
10. ICT

#### 4. Caratteristiche del processo

L'intero processo di misurazione e valutazione della *performance* si snoda in una serie di fasi che vanno inquadrare nell'ambito più generale del ciclo di gestione della *performance*, in conformità con quanto previsto dall'art. 4, comma 2 del D.Lgs. 150/2009, e secondo il noto schema del Ciclo di *Deming* (PDCA: *Plan, do, check, act*):

- Piano strategico triennale deliberato dal CdA, su proposta del Rettore e dei suoi Delegati
- Piano della *performance*, in coerenza con il Piano strategico triennale, con definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato (*target*) e dei rispettivi indicatori (KPI). La definizione degli obiettivi (di struttura e individuali) in occasione della stesura del Piano della *performance* avviene contestualmente alla allocazione delle risorse nella fase istruttoria di redazione del bilancio, in modo da garantire che le risorse allocate nelle voci di costo siano coerenti con gli obiettivi delle strutture interessate (approvazione entro il 31 gennaio);
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi: alla scadenza del primo semestre si controlla l'andamento delle azioni operative e il raggiungimento degli obiettivi, attraverso gli indicatori di riferimento, per avviare eventuali azioni correttive, in caso di rilevanti discordanze tra *target* e risultato (semestrale);
- misurazione e valutazione della *performance*, organizzativa e individuale: su base annuale è adottata la Relazione della *performance* dove si rilevano i risultati (entro il 30 giugno dell'anno successivo); durante l'anno viene effettuata un'analisi del SMVP ai fini di un'eventuale revisione dello stesso.
- utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito: all'atto della rilevazione dei risultati si assegna in proporzione il trattamento accessorio;

la valutazione è utilizzata anche ai fini delle progressioni orizzontali e verticale (dopo l'adozione e validazione delle Relazione della *performance*);

- rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi: i risultati relativi all'applicazione del piano sono resi disponibili a tutte le categorie di stakeholder, seguendo principi di trasparenza, efficacia e di efficienza.

#### 4.1 Il processo di assegnazione degli obiettivi, il monitoraggio e la rimodulazione

La *mission* dell'Università, come si diceva nei paragrafi precedenti, ruota intorno a tre grandi aree strategiche, indirettamente interessate dall'applicazione del decreto 150/2009, quali la Didattica, la Ricerca e la Terza missione, per le quali si applicano le specifiche procedure di misurazione e valutazione dettate da disposizioni ministeriali (Sistema AVA e VQR). Ad esse si affianca l'area strategica dei Servizi strumentali.

Gli obiettivi 'strategici' rappresentano ambiti di grande rilievo per l'Organizzazione, sui quali orientare l'azione amministrativa, strumentale rispetto ai predetti obiettivi. Si tratta in genere di obiettivi con un elevato impatto sulla società e sulle aspettative dei portatori di interesse.

Il cruscotto di indicatori forniti annualmente dall'ANVUR per la didattica, la ricerca, la terza missione e la sostenibilità economica rappresentano uno strumento valido per le predette finalità. Per il 2021 gli obiettivi strategici e operativi sono stati, pertanto, individuati anche sulla base delle criticità emerse nella Scheda annuale dell'ANVUR, messa a disposizione a ottobre 2020, con riferimento a quegli indicatori in cui si registravano *performance* non positive e dove l'Ateneo intende avviare un percorso di miglioramento.

Gli obiettivi 'strategici' sono definiti dal Rettore e dai Delegati nel Piano strategico triennale, approvato dal Consiglio di Amministrazione, tenuto conto degli indirizzi contenuti nella Programmazione triennale di cui alla Legge 43/2005. Dagli obiettivi strategici (di norma con arco temporale triennale) discendono a cascata gli obiettivi operativi (arco temporale annuale) di Ateneo e delle strutture nonché gli obiettivi individuali del Direttore Generale, dei dirigenti e del personale tecnico amministrativo titolare di posizioni organizzative.

Gli obiettivi sono definiti, ove possibile, secondo una logica di *cascading*.

La rappresentazione degli obiettivi nel testo e negli allegati del Piano integrato dà conto di questa logica mostrando il collegamento tra gli obiettivi a vari livelli e le relazioni trasversali tra strutture. Gli obiettivi ai sensi dell'art.5, c.2 del D.lgs.150/2009 devono avere i seguenti caratteri:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;

- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

A ciascun obiettivo è associato un indicatore di *performance* (KPI). Ogni indicatore è comprensibile, rilevante e confrontabile. L'indicatore è riferibile direttamente all'obiettivo ed è, ove possibile, quantitativo, in taluni casi qualitativo o dicotomico. Ad ogni indicatore è assegnato un *target*, valore fissato. Tale valore è misurabile, raggiungibile ed espresso in termini quantitativi, a volte qualitativo. Il *target*, ove possibile, è definito considerando sia il livello di *performance* complessivo negli anni precedenti sia le reali potenzialità di miglioramento. Ove possibile, si ricava anche a seguito di un confronto con altre realtà universitarie regionali o nazionali.

L'art. 8, c.1 bis richiama appositi modelli definiti dal Dipartimento della funzione pubblica utile per la valutazione della *performance* organizzativa, tenendo conto anche delle esperienze di valutazione svolte da agenzie esterne di valutazione, ove previste, e degli esiti del confronto tra i soggetti appartenenti alla rete nazionale per la valutazione delle amministrazioni pubbliche, di cui al decreto emanato in attuazione dell'articolo 19 del decreto-legge n. 90 del 2014, con particolare riguardo all'ambito di cui alla lettera g) del comma 1 del medesimo articolo.

Il Dipartimento della Funzione pubblica ha fornito al riguardo un documento nel mese di dicembre 2019 '*Indicatori comuni per le funzioni di supporto nelle amministrazioni pubbliche*' da cui si è preso spunto per la performance organizzativa delle strutture, per quanto applicabili al Sistema universitario. Nello stesso mese è stato diramato dal citato Dipartimento anche il documento n.5 '*Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale*' da cui si prende qualche spunto nel presente documento.

Come anticipato, infatti, nel paragrafo 2, si rammenta che la misurazione e valutazione delle attività connesse alle funzioni didattiche, di ricerca e di terza missione, di cui sono titolari i Dipartimenti, sono disciplinate dalle regole del Sistema AVA e della VQR, disposizioni speciali del Sistema universitario. È di particolare rilevanza, per quanto riguarda la valutazione della didattica e dei relativi servizi di supporto, il contenuto delle Relazioni delle Commissioni paritetiche, organi previsti dalla Legge 240/2010 che garantiscono la terzietà e dove la presenza anche della componente studentesca fa emergere le criticità e le lacune riscontrate.

Altro strumento fondamentale per rilevare la *customer satisfaction* degli utenti sono gli esiti della rilevazione dell'opinione degli studenti, cui attualmente è somministrato un questionario sulla soddisfazione sui servizi. Inoltre, nella Nota di indirizzo ANVUR citata è prevista una integrazione al questionario con *item* legati alla soddisfazione sui servizi erogati dal personale tecnico-amministrativo. Le risultanze, in forma aggregata,



confluiscono nella Relazione annuale del Nucleo di valutazione, che viene pubblicata sul sito nella sezione “Amministrazione trasparente”.

Analoga funzione hanno gli esiti dei questionari predisposti per la rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti sui servizi erogati dalle strutture della tecnostruttura.

Nel presente documento l'attenzione sarà, come si diceva, principalmente concentrata sulla sfera amministrativo-gestionale attraverso cui si esplica, in attuazione degli indirizzi strategici degli Organi di governo, il supporto alle funzioni istituzionali (didattica, ricerca e terza missione) e le altre attività strumentali citate al paragrafo 2.

Gli ambiti di misurazione previsti nell'art. 8 e 9 del D.Lgs. 150/2009 rappresentano il riferimento per la scelta degli obiettivi e degli indicatori per misurare e valutare la *performance* organizzativa e individuale.

Gli obiettivi relativi alla *performance* organizzativa e individuale sono, come si diceva, strettamente correlati con gli obiettivi strategici e operativi dell'Amministrazione, secondo una logica di *cascading*; questo meccanismo favorisce il coinvolgimento di tutti i dipendenti nella *mission* e nel mandato dell'Ateneo e contribuisce a responsabilizzare il personale, a consolidare il senso di appartenenza e a promuovere un clima organizzativo favorevole.

Come già descritto nel precedente paragrafo, l'Organizzazione ha preso in considerazione, nella stesura del Piano, obiettivi coerenti con la *mission* dell'Ateneo, in particolare nelle aree della didattica e della ricerca, di cui sono responsabili i Dipartimenti (anche se non immediatamente sovrapponibili agli obiettivi di natura amministrativa a cui è più direttamente rivolto il D. Lgs. 150/2009) e nell'area strategica correlata ai cosiddetti servizi strumentali di cui è responsabile l'Amministrazione nel suo complesso (Organi, Direttore Generale, dirigenti, EP e D).

In questa impostazione (considerare l'Ateneo nel suo complesso), prospettiva condivisa anche dall'ANVUR nelle Linee guida del 2015, la responsabilità per il raggiungimento degli obiettivi 'strategici' delle aree strategiche della didattica, della ricerca e della terza missione cade sui dipartimenti e sul personale docente in particolare. Vengono però in ogni modo ritagliati, nel *cascading*, obiettivi individuali per i dirigenti e per il personale di cat. EP e D che sono comunque correlati con le aree della didattica e della ricerca e attengono a processi direttamente strumentali alle suddette funzioni finali. Gli obiettivi individuali assegnati al personale tecnico-amministrativo devono essere in linea con la programmazione generale di Ateneo e con quella didattica e di ricerca delle strutture dipartimentali.

L'assegnazione degli obiettivi avviene, come si diceva, in modo che tutti i soggetti (ove possibile in ragione delle funzioni specifiche svolte) dell'organizzazione siano protesi verso gli obiettivi strategici dell'Ateneo mediante un effettivo coinvolgimento e in modo che ciascuno possa concorrere, nell'esercizio delle sue funzioni e della propria responsabilità, al raggiungimento degli obiettivi prioritari dell'Istituzione.

Gli obiettivi del Direttore Generale sono assegnati dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore, sentito lo stesso Direttore Generale. Al Direttore Generale vengono affidati gli obiettivi triennali unitamente al conferimento dell'incarico e, annualmente, questi possono subire alcune modifiche, o integrazioni in sostituzione di obiettivi già raggiunti.

Il Direttore Generale, annualmente, nei mesi di agosto e settembre procede, in via preliminare, ad una disamina delle novità della normativa di riferimento e delle Linee guida Anvur sul ciclo della *Performance* al fine di tenerne conto nella fase di redazione del Piano. Informa, inoltre, il Rettore sulle modalità di coinvolgimento dei diversi soggetti interessati nella stesura del Piano. Esamina poi le osservazioni dell'OIV contenute nella Relazione annuale del NdV, sezione sul ciclo della *performance* al fine di apportare i necessari adeguamenti.

Il Direttore Generale trasmette una nota ai Dirigenti e ai Responsabili dei Servizi invitandoli a proporre obiettivi (con indicatori e target) per la rispettiva struttura, obiettivi individuali per sé stessi e per i titolari delle unità organizzative, in coerenza con la normativa di riferimento e con gli obiettivi del Piano strategico e del Piano integrato della *Performance* dell'anno precedente in una prospettiva di scorrimento annuale.

I Dirigenti e i Responsabili dei Servizi, sentiti i Delegati di riferimento, trasmettono nel termine stabilito nella nota le proposte di obiettivi (organizzativi e individuali) al Direttore Generale.

Il Direttore Generale convoca i Dirigenti e i Responsabili dei servizi singolarmente per discutere gli obiettivi proposti e concordare gli obiettivi definitivi da inserire nel Piano, in modo di garantire la coerenza con gli obiettivi strategici.

In particolare, gli obiettivi del personale dirigenziale sono assegnati dal Direttore Generale, su proposta dello stesso Dirigente. Gli obiettivi al personale di categoria EP sono assegnati dal Direttore Generale, su proposta del Dirigente, ove previsto, sentito l'interessato. Gli obiettivi al personale di categoria D sono assegnati dal Direttore Generale, su proposta del Dirigente, ove previsto, sentito il rispettivo responsabile dell'Unità di afferenza e l'interessato.

Il Direttore Generale sottopone all'OIV i contenuti del Piano della *Performance* da sottoporre poi al Consiglio di Amministrazione, tra i quali gli obiettivi assegnati. Il Piano, una volta approvato dal CdA, è pubblicato sulla sezione dedicata alla *Performance* dell'Amministrazione Trasparente. L'OIV si esprime con parere obbligatorio sul SMVP prima dell'adozione del Piano.

È prevista una misurazione intermedia che consente di adottare eventuali azioni correttive (modifiche obiettivi e/o indicatori) al fine di mettere a punto obiettivi e indicatori rendendoli maggiormente coerenti con la *mission* dell'Organizzazione, anche in presenza di fattori esogeni impreveduti (es. sopravvenire di norme), e con il più generale obiettivo di miglioramento complessivo della *performance* organizzativa.

In particolare, il monitoraggio *in itinere* della *performance* ai sensi dell'art.6 del decreto 150/2009 spetta all'OIV, che può segnalare in corso d'anno al CdA correttivi da adottare anche in relazione al verificarsi di circostanze imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse disponibili. Dette variazioni sono inserite nella Relazione della *performance* e valutate dall'OIV in fase di validazione di cui all'art.14, c.4, lett. c), entro il 30 giugno.

#### **4.2 Misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale**

La misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi e la successiva valutazione viene effettuata mediante piattaforme digitali dove sono inseriti tutti gli

obiettivi con l'indicazione dell'indicatore e del relativo *target*. È previsto uno spazio per note al fine di registrare le ragioni di eventuali scostamenti o altre informazioni.

Gli obiettivi strategici delle aree della didattica e della ricerca sono, come si diceva, di pertinenza dei Dipartimenti su cui ricade la responsabilità *in primis* del raggiungimento degli obiettivi stessi; i riflessi del mancato raggiungimento ricadono nell'ambito correlato al ciclo del bilancio.

Gli obiettivi strategici e operativi relativi all'area strategica dei servizi strumentali alla didattica e alla ricerca sono invece di diretta responsabilità degli Organi di governo e della dirigenza.

Ai sensi dell'art.7 del Decreto 150/2009 la funzione di misurazione e valutazione della *performance* è svolta dagli OIV per la *performance* organizzativa di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso nonché per la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertici.

Per la valutazione del personale più avanti sono indicate le procedure distinte in base ai soggetti valutati (Direttore Generale, Dirigenti e personale T.A).

In merito allo 'scopo' della valutazione, si precisa che essa è funzionale non solo all'erogazione del Trattamento accessorio e ai fini delle Progressioni orizzontali, ma anche per individuare i *gap* di competenza e per definire percorsi formativi e professionali specifici (in caso di carenze e lacune conoscitive riscontrate) o premianti (partecipazione a master o attività di *coaching*), oltre che per innescare meccanismi di *rewarding* (es. *best performer*) per gratificare coloro i quali hanno ricevuto una valutazione positiva nonché per il conferimento di incarichi di responsabilità; in questo ultimo caso la valutazione positiva, al di sopra di una certa soglia, potrebbe costituire un requisito di accesso o uno dei parametri di selezione del funzionario/ dirigente. Quanto sopra esposto può essere oggetto di revisione del Sistema per il prossimo Piano del 2022-2024, al fine di accedere ad un Sistema a 'geometria variabile' in funzione dei diversi scopi che si vogliono perseguire, prevedendo pesi diversi per le differenti dimensioni, diversi metodi di valutazione, tempistiche e frequenze.

Per quanto riguarda i 'metodi' di valutazione nel prossimo SMVP si analizzerà la fattibilità di introdurre nuove metodologie che prevedano il coinvolgimento di ulteriori soggetti valutatori (valutazione dal basso o tra pari, da parte degli stakeholder o utilizzo combinato delle predette forme).

Nel processo di programmazione, monitoraggio e valutazione della *performance*, come risulta nelle diverse sezioni del presente documento, l'Ateneo garantisce un confronto sistematico tra valutato e valutatore.

Inoltre, al fine di evitare o, comunque, mitigare la disomogenea applicazione della metodologia di valutazione del personale, da parte dei diversi valutatori, sono adottate apposite misure con l'obiettivo di calibrare non solo il contenuto/peso degli obiettivi, ma anche il metro di valutazione e i giudizi espressi al fine di allineare le valutazioni. Per quest'ultima finalità il Direttore Generale, con il supporto dei Responsabili interessati, deve effettuare, prima di comunicare gli esiti della valutazione una calibrazione e ponderazione delle valutazioni finali all'interno dell'Amministrazione al fine di controllarne l'allineamento sia in termini di differenziazione tra valutati che sul metro di valutazione.

In merito agli obiettivi 'comportamentali', di cui si parlerà più avanti per le singole categorie, si precisa che il valutatore deve fare riferimento ai parametri sotto riportati attribuendo ad essi pesi diversi e garantendo un peso maggioritario alla correttezza tecnica e professionale, seguendo i criteri di giudizio indicati a fianco di ogni parametro.

- 1 **Correttezza tecnica e professionale** che misura la capacità di rispettare la normativa e le relative scadenze, l'affidabilità sulla gestione delle procedure, il saper calcolare con cura tempi e margini di realizzazione, vigilando e garantendo la conclusione delle attività nei tempi previsti.
- 2 **Tensione al risultato e *problem solving*** che misura la capacità di portare a termine al meglio le attività della Struttura, sapendone cogliere le priorità, prevedendo eventuali criticità e risolvendole per tempo in autonomia.
- 3 **Propensione per l'innovazione** che misura l'inclinazione e l'attitudine all'introduzione di procedure nuove, tecniche e strumenti al passo con la tecnologia al fine di migliorare la qualità dei servizi.
- 4 **Orientamento al cliente** che misura la tensione nei confronti degli *stakeholder* interni ed esterni attraverso la capacità di risoluzione dei problemi con flessibilità, pur nel rispetto delle norme, la disponibilità a revisionare i procedimenti di Struttura e favorendo proposte e iniziative per migliorare i servizi.
- 5 **Valorizzazione dei collaboratori** che misura la capacità di gestire, coordinare e gratificare i collaboratori attraverso la diversificazione dei contributi richiesti secondo le attitudini personali, mantenendo una equa capacità di giudizio, favorendo la cooperazione anche con le altre strutture organizzative, nella consapevolezza di partecipare di un'unica *mission*, responsabilizzando il personale e riducendo al minimo eventuali conflittualità o atteggiamenti competitivi.
- 6 **Capacità di valutazione dei collaboratori** dimostrata attraverso una significativa differenziazione dei giudizi emessi nei confronti del personale

In occasione dell'approvazione della Relazione della *performance* nel mese di giugno viene sottoposta al Consiglio di Amministrazione una ricognizione sul grado di raggiungimento degli obiettivi strategici e degli obiettivi individuali nonché degli esiti della valutazione anche al fine di avere elementi utili per la successiva programmazione.

#### ➤ **Direttore Generale**

Il Rettore formula al Nucleo di Valutazione, che esercita funzioni di OIV, una proposta di valutazione sull'attività realizzata dal DG, con riferimento agli obiettivi assegnatigli dal Consiglio di Amministrazione sull'anno precedente.

Il Nucleo-OIV, anche ai fini dell'adozione della Relazione sulla *performance*, esprime e restituisce al Rettore la propria valutazione sulla realizzazione degli obiettivi affidati e più in generale sull'attività del DG, con riferimento alla *performance* complessiva dell'Ateneo, relativamente alle aree rientranti nella sfera gestionale di sua competenza;

Il Rettore porta all'attenzione del CdA una proposta di valutazione dell'operato del DG anche ai fini dell'attribuzione dell'indennità di risultato. La valutazione si esprime in

centesimi e si basa sul grado di conseguimento degli obiettivi prestazionali e sugli obiettivi comportamentali.

Gli obiettivi comportamentali:

1. Correttezza tecnica e professionale peso 50%
2. Tensione al risultato e *problem solving* peso 20%
3. Propensione per l'innovazione peso 10%
4. Valorizzazione dei collaboratori peso 10%
5. Capacità di valutazione dei collaboratori dimostrata attraverso una significativa differenziazione dei giudizi peso 10%

### ➤ Dirigenti

Il processo valutativo dei dirigenti avviene secondo quanto previsto dalla normativa vigente in materia e dall'ordinamento interno.

Il sistema di misurazione e valutazione delle *performance* dei dirigenti, in particolare, tiene conto delle norme, comprese le più recenti in materia di trasparenza e di prevenzione della corruzione e della illegalità nella pubblica amministrazione, su specifici obblighi dirigenziali alla cui inosservanza sono correlate specifiche responsabilità e conseguenze sulla valutazione.

A decorrere dal 1° ottobre 2019 la graduazione delle indennità di posizione dirigenziali è stata ridefinita, ai sensi dell'art. 48 del CCNL relativo al personale dell'area istruzione e ricerca - Triennio 2016/2018 - sottoscritto in data 8 luglio 2019, sulla base dei seguenti criteri:

- Complessità organizzativa (si tiene conto del numero di unità organizzative di diretta dipendenza dal dirigente);
- Numero di attività a rischio corruzione "medio/alto" e "alto" delle funzioni incardinate nella struttura (Piano anticorruzione).

Al termine del periodo annuale di riferimento il singolo dirigente trasmette al Direttore Generale una relazione sull'attività svolta e un *report* che attesta il grado di conseguimento degli obiettivi prestazionali (struttura e individuali) assegnati.

Il Direttore Generale esprime un giudizio, sulla base dei risultati conseguiti in merito agli obiettivi prestazionali (media della *performance* organizzativa delle strutture sotto ordinate e gli obiettivi individuali) e ai seguenti obiettivi comportamentali.

Gli obiettivi comportamentali sono:

1. Correttezza tecnica e professionale peso 50%
2. Tensione al risultato e *problem solving* peso 20%
3. Propensione per l'innovazione peso 10%
4. Valorizzazione dei collaboratori peso 10%
5. Capacità di valutazione dei collaboratori dimostrata attraverso una significativa differenziazione dei giudizi peso 10%

La procedura di valutazione prevede una fase di contraddittorio con l'interessato.

Correlata all'esito della valutazione, espressa in centesimi, è la misura dell'indennità di risultato, in maniera strettamente proporzionale al punteggio conseguito.

Ai sensi dell'art. 50 del CCNL dell'8 luglio 2019, considerata la delibera CdA n. 181 del 18 settembre 2019, al fine di garantire una effettiva e sostanziale differenziazione degli importi in corrispondenza dei diversi livelli di valutazione positiva, la retribuzione di risultato dei dirigenti dell'Università degli Studi di Brescia è attribuita tenendo conto dei seguenti criteri:

1. Criterio di diretta correlazione alla valutazione: una quota pari al 50% dell'importo complessivo destinato alla retribuzione di risultato è suddivisa per il numero di dirigenti e attribuita in proporzione alla valutazione ottenuta.
2. Criterio di correlazione alla retribuzione di posizione: una quota pari al 50% dell'importo complessivo destinato alla retribuzione di risultato è suddivisa per il numero di dirigenti e attribuita tenendo conto della semisomma della percentuale di differenza tra la retribuzione di posizione di ogni dirigente e quella del dirigente con importo immediatamente superiore.
3. Criterio di correlazione alle best performances: una quota pari alla residua parte non distribuita a seguito dell'applicazione dei criteri 1 e 2 è suddivisa tra i due dirigenti maggiormente performanti e attribuita loro in proporzione alla valutazione ottenuta. La somma residua derivante dalla suddetta attribuzione è assegnata al terzo dirigente.

La retribuzione di risultato è attribuita sulla base dei diversi livelli di valutazione conseguiti dai dirigenti, tenuto conto dei criteri definiti ai sensi dell'art. 50, c.2 del CCNL di cui sopra, che garantiscano una effettiva e sostanziale differenziazione degli importi in corrispondenza dei diversi livelli di valutazione positiva. I predetti criteri confluiscono all'interno del Sistema di misurazione della performance dell'anno 2021 *ex art. 7 del D.Lgs. n.150/2009*

L'OIV è valutatore in II istanza.

#### ➤ **Personale tecnico-amministrativo**

Tutto il personale tecnico-amministrativo è annualmente soggetto al processo di valutazione individuale.

I dirigenti di Settore e il personale di categoria EP e D, responsabile di Servizio/UOCC/UOC, effettuano la valutazione del personale afferente alla rispettiva unità organizzativa, compreso quello delle UAS, svolgendo i ruoli previsti nella tabella sinottica allegata.

Il personale di categoria C, responsabile di UOS, non è valutatore del personale afferente alla rispettiva unità; il personale della struttura è valutato dal responsabile gerarchicamente superiore.

Ove, come nel caso del personale afferente ai servizi dipartimentali, alla dipendenza gerarchica amministrativa (dal Dirigente del Settore o Responsabile del Servizio) si affianchi un riporto funzionale al Direttore della Struttura dipartimentale o di altra struttura, la valutazione viene sottoposta preventivamente al Direttore del Dipartimento, per acquisirne il parere. Per il personale tecnico, si acquisisce il parere del Responsabile del Laboratorio.

Per il personale di categoria B, C, D senza incarico di responsabilità di posizione organizzativa la valutazione avviene sulla base della *performance* organizzativa e delle competenze comportamentali.

Gli obiettivi comportamentali per il personale di categoria B e C, senza incarico di responsabilità di posizione organizzativa, sono:

1. Tensione al risultato peso 20%
2. Rispetto norme e procedure peso 40%
3. Flessibilità peso 10%
4. Iniziativa peso 10%
5. Orientamento all'utenza peso 20%

Per il personale di categoria D, senza incarico di responsabilità di posizione organizzativa, sono:

1. Tensione al risultato peso 20%
2. Rispetto norme e procedure peso 50%
3. Flessibilità peso 10%
4. Iniziativa peso 10%
5. Orientamento all'utenza peso 10%

Per il personale di categoria EP, D con responsabilità di posizione organizzativa e per il personale di categoria C, solo se responsabile di posizione organizzativa, la valutazione avviene sulla base degli obiettivi prestazionali (media della *performance* organizzativa della/e struttura/e sotto ordinate e per obiettivi individuali) e degli obiettivi comportamentali.

In merito agli obiettivi comportamentali si fa riferimento a:

1. Tensione al risultato e *Problem solving* peso 20%
2. Rispetto norme e procedure peso 50%
3. Innovazione peso 10%
4. Gestione e sviluppo collaboratori peso 10%
5. Orientamento all'utenza peso 10%

La valutazione delle competenze viene espressa su una scala di 5 livelli dove:

- |   |  |
|---|--|
| 0 | competenza prevista per la posizione ma non sviluppata – non entra nella media ponderata |
| 1 | Non sufficiente  |
| 2 | Sufficiente  |
| 3 | Buono  |
| 4 | Ottimo   |

e convertita in centesimi tramite la formula: (punti conseguiti/punti massimi conseguibili) x 100.

Al risultato finale, espresso in centesimi, è correlata in proporzione: la distribuzione del saldo del fondo salario accessorio per le categorie B, C, D; l'indennità di responsabilità per il personale C (se titolare di posizione organizzativa) e D; l'indennità di risultato per gli EP. Il medesimo sarà, altresì, spendibile per il personale nelle procedure di selezione interna (progressione verticale e orizzontale), nel rispetto del CCNL.

La valutazione si intende 'negativa' ai sensi e per gli effetti di cui all'art.3, c.5 bis del D.lgs.150/2009 qualora il punteggio sia inferiore a 50/100.

Per il personale titolare di Posizione Organizzativa, afferente ai servizi dipartimentali, ove alla dipendenza gerarchica amministrativa (dal Dirigente del Settore o Responsabile del Servizio) si affianchi un riporto funzionale al Direttore della Struttura dipartimentale, la valutazione viene sottoposta preventivamente al Direttore del Dipartimento, per acquisirne il parere obbligatorio.

Nel 2018, nel 2019 e nel 2020 sono state destinate risorse del Fondo per il trattamento accessorio per introdurre il 'Premio innovazione' come previsto dall'art.22 del D.lgs.150 per premiare coloro i quali abbiano apportato significativi miglioramenti nei rispettivi servizi grazie all'individuazione di soluzioni innovative e/o all'introduzione di strumenti e metodologie tecnologicamente avanzate.

### **4.3 Procedure di conciliazione**

Come anticipato nei paragrafi precedenti, è prevista la possibilità per il valutato, prima della chiusura del processo, di chiedere un colloquio con il valutatore di seconda istanza - il superiore gerarchico del valutatore di riferimento - alla presenza del proprio valutatore. Qualora il valutatore in prima istanza sia il Direttore Generale, in seconda istanza è competente l'OIV. Inoltre, sono previste procedure di conciliazione volte alla prevenzione/risoluzione di eventuali situazioni conflittuali tra valutati e valutatori.

A valle della valutazione di II istanza la procedura di conciliazione rappresenta, pertanto, un ulteriore strumento di garanzia per il valutato, in un'ottica di prevenzione di eventuali contenziosi, attraverso il ricorso ad un soggetto 'terzo'. A tal fine, il Rettore nomina una apposita Commissione composta da tre esperti scelti tra docenti universitari esperti in materia di organizzazione aziendale e di diritto del lavoro. La Commissione presenta non una valutazione unilaterale, ma una proposta di conciliazione, che tiene conto della posizione di entrambe le parti e delle risultanze agli atti. Le parti restano libere di accettare o meno la proposta conciliativa.

L'OIV sovrintende sulla correttezza del processo di valutazione, esprimendosi con parere vincolante sul SVMP e intervenendo in caso di mancato rispetto del processo adottato dal Consiglio di Amministrazione.

## **5. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti**

Il Sistema è integrato con i controlli effettuati, in altri ambiti, dal Nucleo di valutazione, e con quelli del Presidio di Qualità, che sovrintende al corretto funzionamento del Sistema di assicurazione della qualità dell'Ateneo.

Nel recente Piano Strategico 2020/2022 è previsto un obiettivo di rivisitazione e razionalizzazione del Sistema integrato di qualità di Ateneo che unisce al proprio interno la gestione del Sistema AVA, del Ciclo della *Performance* e l'esperienza maturata nell'ambito del Sistema di assicurazione della qualità legato alla Certificazione ISO 9001-2015. La struttura deputata a queste funzioni, in staff al Direttore Generale e che è stata potenziata con un funzionario con specifiche competenze statistiche, svolge anche funzioni di Struttura di supporto al Nucleo di valutazione e del Presidio di qualità. L'obiettivo è anche quello di favorire la regolarità dei flussi informativi e ogni altra forma



di sinergia nel sistema di qualità volta alla razionalizzazione e omogeneizzazione dei processi.

## **6. Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione economica e di bilancio**

Il d. lgs. 150/2009, come modificato dal D. Lgs. 74/2017, ha disposto che il Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* (SMVP) debba contenere le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio (art. 5, c.1, lett. c). Le predette disposizioni prevedono l'obbligo di definire gli obiettivi della gestione annuale in modo coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio per garantire una stretta correlazione tra gli obiettivi delle strutture e l'allocazione delle risorse disponibili. Sul punto sono state adottate dall'ANVUR anche specifiche Linee Guida.

Ai fini del raccordo con il ciclo della programmazione economico finanziaria, in fase istruttoria di redazione del bilancio si tiene conto del processo parallelo, sotto il profilo temporale, di definizione degli obiettivi del ciclo della *performance*, in modo da garantire la coerenza tra le risorse allocate nelle diverse voci di costo del *budget* dei centri di costo e le attività da svolgere per il conseguimento degli obiettivi che sono inseriti nel Piano della *performance*. In particolare, ciascuna voce del *budget* è correlata con due dimensioni di tipo analitico: la prima collega la voce di bilancio ad un centro di costo, la seconda è agganciata alla classificazione delle voci di bilancio secondo le missioni e i programmi definiti nel sistema COFOG (didattica, ricerca, servizi). Questo impianto consente di ottenere un quadro delle risorse economiche del *budget* destinate alle attività collegate alla didattica, alla ricerca, alla terza missione e ai servizi di supporto (che coincidono con le aree strategiche del Piano Integrato della *performance*). Si perviene in questo modo ad una classificazione delle risorse per missioni nonché per centri di spesa e si può procedere a collegare queste informazioni contabili al piano degli obiettivi di Ateneo, che sono, ugualmente, definiti per missione e per struttura di responsabilità.

La gestione del bilancio unico in contabilità economico-patrimoniale consente poi di disporre di un quadro informativo completo sull'andamento dei costi e dei proventi nonché sulla sostenibilità finanziaria degli investimenti.

Si intende comunque affinare questa metodologia sopra descritta con il supporto dell'ufficio che si occupa di controllo di gestione e contabilità analitica mediante l'uso di strumenti di controllo direzionale, soprattutto con riferimento all'analisi degli scostamenti e a quelle di efficienza costo-beneficio.

L'integrazione non è solo in fase di costruzione del bilancio, come si diceva al paragrafo 4.1, ma anche dall'individuazione degli obiettivi strategici, in quanto gli obiettivi di miglioramento sono selezionati basandosi, in larga parte sugli esiti delle *performance* rilevati nella Scheda annuale indicatori ANVUR; in particolare gli obiettivi sono rivolti ad azioni di miglioramento sugli indicatori in cui si registrano debolezze. Detti indicatori sono collegati con i parametri di ripartizione del FFO e, per l'effetto, dal conseguimento degli obiettivi strategici scaturisce un incremento del FFO e quindi dei 'ricavi' in bilancio.

Il processo di bilancio 2021 ha confermato, inoltre, l'importante svolta metodologica introdotto nel 2019 che va nella direzione della piena condivisione degli obiettivi e della piena *accountability* di tutti gli attori del nostro Ateneo.

Dal pieno coinvolgimento dei Dipartimenti nel processo di costruzione del bilancio scaturisce, infatti, sia una centralità degli stessi in fase di definizione degli obiettivi, che una piena responsabilizzazione dei medesimi per i risultati delle rispettive prestazioni garantendo in questo modo il corretto funzionamento del ciclo della performance e la perfetta integrazione con il ciclo di bilancio.

Difatti la contestuale introduzione di criteri di ripartizione delle risorse ai dipartimenti, che recepisce il sistema ministeriale di assegnazione del FFO agli Atenei, garantisce la valorizzazione delle migliori prestazioni delle strutture, nella didattica e nella ricerca, e la conseguente attribuzione di maggiori risorse.

In particolare, i parametri utilizzati sono stati quelli relativi alla didattica (studenti regolari) e alla ricerca (indicatore IRDF della VQR 2011-2014). A tal fine i risultati dell'Ateneo, conseguiti sui suddetti parametri, sono stati disaggregati a livello dipartimentale al fine di evidenziare l'apporto fornito da ogni singolo Dipartimento alle prestazioni complessive della nostra Università, prestazioni a fronte delle quali è stato assegnato il FFO 2020.

Le risorse della suddetta quota sono state, quindi, ripartite alle strutture sulla base delle rispettive performance e sono state finalizzate al finanziamento delle attività e delle iniziative pianificate dai Dipartimenti per il raggiungimento dei rispettivi obiettivi.

Una seconda quota di risorse è stata, invece, ripartita secondo i criteri tradizionali, legati alla numerosità della docenza nei dipartimenti, alle esigenze dei laboratori didattici, alle scuole di specializzazione, alla docenza a contratto e dei ricercatori, agli assegni di ricerca e ai dottorati.

La responsabilizzazione dei soggetti sui risultati innesca automaticamente processi di miglioramento e di superamento delle criticità, ove presenti.

Di converso, l'applicazione di sistemi di ripartizione cosiddetti 'a pioggia' o l'utilizzo di criteri 'storici' produce l'inevitabile deresponsabilizzazione delle strutture, disincentiva le migliori prestazioni e determina la mancanza di strumenti efficaci per governare e garantire la sostenibilità economica dell'Ateneo.

La predetta dinamica incentivante, introdotta in maniera graduale anche per la ripartizione degli assegni di ricerca, dei punti organico per il reclutamento e dei ricercatori a tempo determinato, è capace di produrre progressivamente un miglioramento delle prestazioni di Ateneo e, quindi, un incremento delle entrate di derivazione ministeriale.

L'analisi del FFO assegnato nel 2020 è stata necessaria per orientare al meglio gli obiettivi di miglioramento e le correlate azioni per il prossimo anno. Questo processo ha consentito di garantire una perfetta integrazione tra il ciclo della *performance* e gli strumenti di programmazione economico-finanziari e di bilancio.

## All. 1 Griglia obiettivi e competenze

INCARICO P.O.	Categoria PTA	Obiettivi	Competenze
<b>SI</b>	<b>EP</b>	<b>SI</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tensione al risultato</li> <li>2. Rispetto norme e procedure</li> <li>3. Problem solving</li> <li>4. Propositività / Innovazione</li> <li>5. Flessibilità</li> <li>6. Iniziativa</li> <li>7. Gestione e sviluppo collaboratori - 7)</li> <li>8. Pianificazione., organizzazione e controllo - 8)</li> <li>9. Lavoro per progetti</li> <li>10. Orientamento all'utenza</li> </ol> <p>NB: I Comportamenti di cui ai punti N. 7 e N. 8 NON SI APPLICANO AI RESPONSABILI DI UAS NE' AD ULTERIORI EP SENZA INCARICO DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA</p>
	<b>Dpo</b>	<b>SI</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tensione al risultato</li> <li>2. Rispetto norme e procedure</li> <li>3. Problem solving</li> <li>4. Propositività / Innovazione</li> <li>5. Flessibilità</li> <li>6. Iniziativa</li> <li>7. Gestione e sviluppo collaboratori</li> <li>8. Lavoro per progetti</li> <li>9. Orientamento all'utenza</li> </ol>
	<b>Cpo</b>	<b>SI</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tensione al risultato</li> <li>2. Rispetto norme e procedure</li> <li>3. Problem solving</li> <li>4. Propositività / Innovazione</li> <li>5. Flessibilità</li> <li>6. Iniziativa</li> <li>7. Gestione e sviluppo collaboratori</li> <li>8. Lavoro per progetti</li> <li>9. Orientamento all'utenza</li> </ol>
<b>NO</b>	<b>D</b>	<b>NO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tensione al risultato</li> <li>2. Rispetto norme e procedure</li> <li>3. Problem solving</li> <li>4. Propositività / Innovazione</li> <li>5. Flessibilità</li> <li>6. Iniziativa</li> <li>7. Lavoro per progetti</li> <li>8. Orientamento all'utenza</li> </ol>
	<b>C</b>	<b>NO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tensione al risultato</li> <li>2. Rispetto norme e procedure</li> <li>3. Flessibilità</li> <li>4. Iniziativa</li> <li>5. Orientamento all'utenza</li> </ol>
	<b>B</b>	<b>NO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tensione al risultato</li> <li>2. Rispetto norme e procedure</li> <li>3. Flessibilità</li> <li>4. Iniziativa</li> <li>5. Orientamento all'utenza</li> </ol>