



# **SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ANNO 2021**

(approvato dal Consiglio di Amministrazione il 02/02/2021 (adottato con D. R. 27 del 09/02/2021)

<b>PREMESSA .....</b>	<b>4</b>
<b>PARTE PRIMA: IL CONTESTO DI RIFERIMENTO NORMATIVO E LA SUA EVOLUZIONE .....</b>	<b>6</b>
1.1 IL D.LGS. 150/2009 .....	6
1.2 APPLICAZIONE DEL D.LGS. 150/2009 ALLE UNIVERSITÀ .....	7
1.3 L'ANVUR: LA GESTIONE INTEGRATA DEL CICLO DELLA PERFORMANCE .....	7
1.4 LAVORO AGILE E RICADUTE SUL SMVP .....	8
<b>PARTE SECONDA: IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE.....</b>	<b>10</b>
2.1 IL CONCETTO DI PERFORMANCE E LA SUA MISURAZIONE E VALUTAZIONE .....	10
2.2 APPLICAZIONE DEL SISTEMA NELL'ATENEO DI REGGIO CALABRIA .....	11
2.3 FINALITÀ, STRUMENTI DEL SISTEMA E AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE.....	11
2.4 IL PIANO DI ATTUAZIONE DELLE ATTIVITÀ DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE: FASI, TEMPI, MODALITÀ, SOGGETTI E RESPONSABILITÀ .....	12
2.5 I SOGGETTI COINVOLTI NEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'UNIVERSITÀ "MEDITERRANEA" DI REGGIO CALABRIA.....	13
2.5.1 <i>Il Nucleo di Valutazione</i> .....	13
2.5.2 <i>Gli organi di indirizzo politico-amministrativo ed il rapporto con i dirigenti</i> .....	14
2.5.3 <i>Le struttura organizzativa dell'Ateneo</i> .....	14
2.5.4 <i>I dipendenti</i> .....	15
2.5.5 <i>Gli utenti</i> .....	15
<b>PARTE TERZA: PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....</b>	<b>16</b>
3.1 GLI AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	16
3.2 LA DIMENSIONE DELLE UNITÀ ORGANIZZATIVE .....	17
3.2.1 <i>La mappa delle funzioni e la declinazione organizzativa</i> .....	17
3.2.2 <i>La misurazione della Performance organizzativa di Ateneo</i> .....	18
3.3 LA DIMENSIONE STRATEGICA E LA DIMENSIONE OPERATIVA.....	18
3.3.1 <i>L'albero della performance</i> .....	18
3.3.2 <i>Obiettivi strategici e operativi, indicatori e valori attesi</i> .....	19
3.3.3 <i>Il monitoraggio in corso d'esercizio</i> .....	24
3.4 IL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA .....	25
3.5 LA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE .....	25
3.5.1 <i>Indicatori quantitativi</i> .....	25
3.5.2 <i>Indicatori temporali</i> .....	26
3.5.3 <i>Indicatori qualitativi</i> .....	27
<b>PARTE QUARTA: PERFORMANCE INDIVIDUALE .....</b>	<b>28</b>
4.1 GLI AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE .....	28
4.1.1 <i>Lavoro agile e Performance individuale</i> .....	28
4.1.2 <i>La valutazione dei dirigenti, del personale EP, del personale Responsabile di UOR di                 I livello e UOR in staff</i> .....	30
4.1.3 <i>La valutazione del personale non responsabile di UOR di I livello e UOR in staff</i> .....	32
4.1.4 <i>La valutazione del Direttore Generale</i> .....	35
4.2 VALORIZZAZIONE DEL MERITO .....	36
4.3 PROCESSO DI VALUTAZIONE: ASSEGNAZIONE OBIETTIVI E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALE. ....	37
4.3.1 <i>Assegnazione degli obiettivi e individuazione dei fattori valutativi</i> .....	37
4.3.2 <i>Monitoraggio</i> .....	38
4.3.3 <i>Rendicontazione</i> .....	39
4.3.4 <i>Richiesta di riesame</i> .....	40

---

4.3.5 Procedure di conciliazione .....	41
<b>PARTE QUINTA: LA GESTIONE INTEGRATA DELLA PERFORMANCE.....</b>	<b>42</b>
5.1 LINEE GUIDA ANVUR .....	42
5.2 LA STRUTTURA DEL PIANO INTEGRATO E DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE .....	43
5.3 ENTRATA A REGIME DEL SISTEMA E DISPOSIZIONE TRANSITORIA .....	44
5.4 FASI E ORGANI COINVOLTI.....	44
<b>PIANO DI ATTUAZIONE DELLE ATTIVITÀ DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE NELL'ANNO "N" .....</b>	<b>46</b>
<b>ALLEGATI AL SMVP 2021 .....</b>	<b>47</b>
ALL. 1_DG Scheda di proposta di valutazione del DIRETTORE GENERALE.....	47
ALL. 1 Scheda di valutazione di Dirigenti, personale EP, Responsabili di UOR di I livello e UOR in staff,.....	47
ALL. 2 Scheda di valutazione del personale CATEGORIA D non responsabile di UOR di I livello e UOR in staff.....	47
ALL. 2 Scheda di valutazione del personale CATEGORIA C .....	47
ALL. 2 Scheda di valutazione del personale CATEGORIA B .....	47
ALL. 3 A B C _ Scheda rilevazione obiettivi.....	47
ALL 4 _ Report Relazione Finale .....	47
ALL 5 A B C _ Scheda rilevazione risultati obiettivi .....	47

## PREMESSA

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) compendia organicamente le metodologie e i processi con cui l'“Amministrazione” pianifica (Piano della Performance), attua e verifica (Relazione sulla Performance) il ciclo di gestione della Performance.

Il documento illustra in particolare:

- il contesto di riferimento normativo, creato dal D.lgs 27 ottobre 2009 n. 150 “Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 150, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni” (c.d. Riforma Brunetta), e modificato con il D.lgs. 25 maggio 2017, n. 74, evidenziando gli sviluppi inerenti al comparto universitario che, nel luglio 2015 e nel dicembre 2017, hanno condotto a specifiche Linee guida, delegate all’Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR), che tengono conto della specificità delle due principali missioni istituzionali universitarie (didattica e ricerca scientifica) e delle loro ricadute (c.d. terza missione);
- le finalità e la struttura del SMVP, il ruolo e le responsabilità dei soggetti coinvolti;
- i criteri generali di misurazione e valutazione della performance organizzativa e della performance individuale, relativa a Dirigenti, ai Responsabili delle Unità Organizzative (UOR) e al personale;
- i criteri per la definizione degli indicatori di misurazione e valutazione della performance;
- gli strumenti di rappresentazione della performance, sia a livello di programmazione che di valutazione e rendicontazione, e le modalità di raccordo e integrazione del SMVP con gli altri sistemi di controllo e con gli atti di programmazione, anche finanziaria e di bilancio.

L’art. 7, comma 1 del D.lgs. 150/2009, così come modificato dal D.lgs. 74/2017, prevede che le amministrazioni pubbliche “adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell’Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance”. La previsione ha la finalità di indurre le amministrazioni a valutare, ogni anno, l’adeguatezza del proprio Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) tenendo in considerazione le evidenze emerse dall’esperienza applicativa del ciclo precedente, le eventuali criticità riscontrate dall’Organismo Indipendente di Valutazione e il contesto organizzativo di riferimento per procedere all’eventuale aggiornamento.

L’ultimo aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell’Università degli Studi *Mediterranea* di Reggio Calabria è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 31 gennaio 2020.

Come noto, con l’avvio del lockdown, l’art. 87 del Decreto Legge n. 18 del 17.03.2020 ha adottato il lavoro agile, con finalità emergenziali di salvaguardia sanitaria, quale modalità di lavoro ordinaria. Nella fase della ripartenza, regolata dalle disposizioni del c.d. Decreto “Rilancio”, l’art. 263 del Decreto Legge del 19 maggio 2020, n. 34 (convertito dalla legge 17 luglio 2020, n. 77), ha modificato l’art. 14 della L. 124/2015, prevedendo testualmente che: «Entro il 31 gennaio di ciascun anno, le amministrazioni pubbliche redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del documento di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del D.lgs 27 ottobre 2009, n. 150 (ovvero il Piano Integrato). [...] Il POLA individua le modalità attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 60 per cento dei dipendenti possa avvalersene...»

L’aggiornamento del Sistema per l’anno 2021 è stato redatto in continuità con l’ultimo documento approvato, recependo le osservazioni formulate dal Nucleo di Valutazione interna, (OIV) nel parere espresso il 10 novembre 2020 e recependo le osservazioni espresse nel Verbale n. 201 del 28/01/2021, e seguendo le indicazioni contenute nelle Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale n. 5/ 2019 del Dipartimento della Funzione Pubblica, nonché dell’ art. 6 del Decreto del Ministro per la Pubblica amministrazione del 19 ottobre 2020, in materia di lavoro

agile che stabilisce che le pubbliche amministrazioni devono adeguare i sistemi di misurazione e valutazione della performance alle specificità del lavoro agile “rafforzando, ove necessario, i metodi di valutazione, improntati al raggiungimento dei risultati e quelli dei comportamenti organizzativi”. L’emergenza epidemiologica determinata dalla diffusione pandemica del virus COVID-19 ha posto le amministrazioni pubbliche di fronte a problematiche di gestione dei rapporti di lavoro che hanno riguardato la maggior parte degli istituti giuridici ed economici. La stessa previsione secondo la quale la prestazione lavorativa deve svolgersi prioritariamente secondo il paradigma del lavoro agile, impone nuove modalità spazio-temporali di gestione del rapporto di lavoro che richiedono un deciso cambio di approccio all’organizzazione del lavoro ed implicano una conoscenza dei processi presidiati e dei risultati che tali processi sono in grado di restituire.

## PARTE PRIMA: Il contesto di riferimento normativo e la sua evoluzione

### 1.1 Il D.lgs. 150/2009

Dal D.lgs. 150/2009 si è progressivamente consolidata l'esigenza della misurazione e valutazione della performance delle amministrazioni pubbliche, pianificate in cicli di organizzazione del lavoro orientati al continuo miglioramento delle prestazioni e dei servizi resi, e della rendicontazione al cittadino-utente-cliente in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio. La Legge 124/2015, attuata dal D.lgs. n. 74/2017 ha dato luogo ad un potenziamento in tale direzione.

Il ciclo di gestione della performance collega la pianificazione strategica alla programmazione operativa, alla definizione degli obiettivi, alla misurazione dei risultati e alla valutazione della performance organizzativa, (nel caso di UniRC, dell'amministrazione centrale e delle strutture dipartimentali) e della performance individuale. Per come prescritto dall'art. 4 comma 2 del d.lgs. 15/2009, il ciclo della performance si articola nelle seguenti fasi:

a	definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
b	collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
c	monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
d	misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
e	utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
f	rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli studenti e, in generale, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Per le amministrazioni, esso rappresenta una sequenza di azioni ispirate dall'opportunità di realizzare il passaggio dalla cultura dei mezzi (input) a quella dei risultati (output e outcome), e soprattutto alla cultura della valutazione basata su parametri oggettivi di misurazione, come auspicato dalle riforme precedenti, ma mai pienamente attuato. Per facilitare questo passaggio è però necessario un atteggiamento reattivo e proattivo di tutti gli attori coinvolti; in particolare, occorre che:

- le amministrazioni innovino la propria cultura e i propri sistemi di valutazione alla luce delle disposizioni della riforma;
- i bisogni dei portatori di interessi (stakeholders) siano al centro dei sistemi di programmazione e di valutazione, e svolgano attività di stimolo nei confronti delle amministrazioni;
- il collegamento tra retribuzione e performance sia rafforzato con l'adozione di criteri selettivi di premialità.

Il ciclo di gestione della performance, da tempo avviato dalla *Mediterranea*, ha importanti implicazioni quali:

- il rafforzamento della coerenza tra processi e strumenti di pianificazione strategica, programmazione operativa e controllo;
- l'impulso programmato alle azioni per la trasparenza e l'integrità (la trasparenza, intesa come accessibilità totale delle informazioni di interesse per il cittadino, con la pubblicazione in formato accessibile e di contenuto comprensibile dei documenti chiave di pianificazione, programmazione e controllo);
- la definizione e misurazione degli outcome, intesa come l'esplicitazione degli impatti di politiche e azioni a partire dalla pianificazione strategica, fino alla comunicazione verso i cittadini;

- il miglioramento continuo dei servizi offerti, verificabile dalle informazioni nell'ambito del processo di misurazione e valutazione della performance, sia a livello organizzativo che individuale.

Il cuore pulsante dell'intero ciclo della performance è rappresentato dal SMVP.

## 1.2 Applicazione del d.lgs. 150/2009 alle Università

A seguito dell'incontro dell'11 marzo 2010 con i Rappresentanti di CRUI, CODAU e MIUR, la CIVIT, con delibera n. 9 del 2010, ha espresso l'avviso che le Università fossero destinatarie di una specifica disciplina collegata al D.lgs. 150/2009 in materia di contrattazione collettiva, e che, pertanto, fossero chiamate a porre in essere, in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, procedure di valutazione delle strutture e del personale, al fine di promuovere, anche attraverso sistemi premianti selettivi, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale.

## 1.3 L'ANVUR: la gestione integrata del ciclo della performance

Con l'entrata in vigore del Decreto Legge 21 giugno 2013, n. 69, convertito nella legge 9 agosto 2013, n. 98 "Disposizioni urgenti per il rilancio dell'economia" la valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca, già vigilate dal MIUR, è stata demandata all'ANVUR, alla luce della necessità di tener conto delle specificità di comparto.

In attuazione di quanto da ultimo esposto con delibera n. 103 del 20 luglio 2015, il Consiglio Direttivo dell'ANVUR ha approvato in via definitiva le *Linee guida per la gestione integrata del ciclo della performance delle università statali e degli enti pubblici di ricerca italiani*.

Queste, tra l'altro:

prevedono una gestione del ciclo della performance integrata al sistema di programmazione strategica ed economico-finanziario di Ateneo;
definiscono un piano integrato della performance in linea con gli obiettivi della trasparenza e dell'anticorruzione;
ribadiscono il forte ancoraggio tra performance e missioni istituzionali;
in merito all'armonizzazione con la programmazione economico-finanziaria, fanno esplicito riferimento alla necessità di descrivere nel piano integrato effetti e prospettive per il miglioramento dell'efficienza economica;
rinforzano l'importanza di esplicitare la sinergia tra la componente accademica e quella amministrativa;
introducono la richiesta della pianificazione e della valutazione della gestione della performance orientata al miglioramento (change management);
introducono l'esigenza di dotarsi di un sistema informativo di supporto al processo di misurazione e valutazione della performance;
estendono l'integrazione con la normativa su trasparenza e anticorruzione alla relazione sulla performance;
aggiungono riferimenti specifici all'attività di valutazione prevedendo funzioni di controllo svolte da ANVUR e un ruolo rinnovato dei Nuclei nella loro funzione di Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV).

Il Consiglio Direttivo dell'ANVUR, in data 20/12/2017, ha approvato una nota di indirizzo per la gestione del ciclo della Performance 2018-2020, con la quale integra le Linee Guida per la gestione

integrata del Ciclo della Performance, che rimangono in vigore anche per gli anni successivi, ma si arricchiscono delle puntualizzazioni presenti nella suddetta nota

Le novità introdotte sono di seguito riassunte<sup>1</sup>:

#### 1) *Obiettivi generali e specifici*

*L'art.5, c.1, lett. a) del nuovo D.lgs. n.150/2009 prevede l'introduzione di «obiettivi generali» che identificano le priorità strategiche mediante «linee guida triennali emanate con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri», da declinare successivamente in «obiettivi specifici» della singola amministrazione. L'Agenzia si è già espressa in merito con una nota pubblicata sul proprio sito istituzionale nel luglio 2017, sottolineando come tale disciplina comporti uno sforzo di sintesi in un settore come quello universitario e della ricerca, in cui sono già presenti numerosi atti e documenti di programmazione a livello nazionale.*

*In assenza di tali obiettivi generali, le università e gli EPR sono invitati a rafforzare l'ancoraggio della programmazione della performance ai propri documenti strategici (Piani Strategici, Programmazione Triennale o simili per le università; Documenti di Visione Strategica e Programmi Triennali della Attività per gli EPR), nelle more di quanto previsto dal medesimo articolo del d.lgs. n.150/2009. Soltanto nel caso in cui le linee guida fossero emanate dal Governo prima del 31 dicembre 2017, i Piani Integrati 2018-20 dovranno fare riferimento anche agli obiettivi generali*

#### 2) *Revisione annuale del SMVP e parere vincolante del NdV.*

*Secondo quanto previsto dall'art.7, c.1, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) deve essere aggiornato annualmente e sottoposto al parere preventivo e vincolante del Nucleo di Valutazione (NdV), nelle sue funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).*

Il SMVP qui presentato tiene conto delle Linee guida ANVUR, rinviando anche agli stessi documenti di performance (piano della performance e relazione sulla performance) ulteriori specificazioni applicative.

*Infine, prende atto delle ulteriori indicazioni di maggior dettaglio, di cui alle Linee Guida per la misurazione e la valutazione della performance individuale del Dipartimento della Funzione pubblica, n. 5/2019, in ordine alla misurazione e valutazione della performance individuale rispetto a quanto già previsto nelle precedenti linee guida del Dipartimento e, in particolare, nelle linee guida n. 2/2017.*

## 1.4 Lavoro agile e ricadute sul SMVP

Tra gli strumenti organizzativi finalizzati a promuovere l'attuazione del lavoro agile, la misurazione e valutazione della performance riveste un ruolo centrale in quanto, da un lato, ne garantisce la corretta attuazione e, dall'altro, concorre all'evoluzione delle pratiche e della cultura organizzativa. Nella fase applicazione del lavoro agile in fase emergenziale, la tendenza generale a livello nazionale, è stata quella di circoscrivere il tema della sua misurazione al livello micro-operativo, limitandosi alla definizione degli strumenti da utilizzare per la programmazione, monitoraggio e controllo delle prestazioni rese, riducendolo ad una mera questione che riguarda e si esaurisce nel rapporto tra il dirigente che autorizza il lavoro agile e il dipendente che lo attua.

Tale approccio risulta, tuttavia, non corretto innanzi tutto perché la misurazione e la valutazione si focalizzano sul lavoro del dipendente tralasciando la modifica che il lavoro agile comporta significativamente sulla prestazione del dirigente che lo autorizza, al quale, invece, sono richieste nuove e/o ulteriori competenze e capacità di direzione, programmazione e controllo basate non solo sulla verifica della presenza e della esecuzione puntuale di compiti specifici assegnati di volta in volta, ma anche sulla fiducia e la responsabilizzazione sui risultati. Competenze e capacità - innovative, quelle del dirigente, che devono essere quindi oggetto di specifica valutazione.

---

<sup>1</sup> Estratto dalla Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della Performance 2018/2020, approvata dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR in data 20/12/2017;



L'introduzione del lavoro agile si basa su un duplice presupposto: da un lato, il dipendente deve avere la possibilità di saper organizzare l'esecuzione della propria prestazione lavorativa autonomamente, in coerenza con le esigenze organizzative e funzionali della struttura alla quale è assegnato, dall'altro, le attività che il dipendente svolge da remoto devono poter essere monitorate ed i risultati valutati in relazione agli obiettivi programmati. (Presidenza del Consiglio dei ministri, Dipartimento della Funzione pubblica, 2017)<sup>2</sup>.

La misurazione del lavoro agile costituisce, di per sé, un processo che ha per oggetto la valutazione di un fenomeno organizzativo che tenga conto della dimensione del comportamento volontario dei singoli e di molte altre variabili, interne ed esterne all'organizzazione. Tale processo deve essere declinato in modi diversi, perché i profili di analisi e le dimensioni valutative del lavoro agile sono molteplici e differenti: performance individuale dei soggetti direttamente coinvolti, soddisfazione, cambiamento del modo di lavorare, riflessi sull'evoluzione delle competenze, riflessi sulla produttività complessiva dell'organizzazione e sulla sua cultura, impatto sulle politiche di gestione delle risorse.

Di tale processo si dovrà tenere conto in sede di definizione degli obiettivi nell'ambito del Piano Integrato, nonché in sede di misurazione dei risultati attesi e, soprattutto, di valutazione dei comportamenti organizzativi sulla base dei criteri per i quali si rinvia alla Parte Quarta del presente Sistema.

Tuttavia, considerato che nel nostro Ateneo il lavoro agile è stato adottato in regime di emergenza e non è supportato da una mappatura dei processi finalizzata a tale scopo, attività programmata nel corso del 2021, il totale adeguamento del Sistema alle Linee Guida sul Piano Organizzativo del lavoro Agile (POLA) e indicatori performance<sup>3</sup> avverrà in maniera progressiva a partire dall'anno in corso con la sua piena attuazione nell'anno 2022.

---

<sup>2</sup> *Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri recante indirizzi per l'attuazione dei commi 1 e 2 dell'articolo 14 della Legge 7 agosto 2015, n. 124 e Linee guida contenenti regole inerenti all'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti*

<sup>3</sup> *Linee Guida sul Piano Organizzativo del lavoro Agile (POLA) e indicatori performance<sup>3</sup> – Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione Pubblica – 9 dicembre 2020*

---

## PARTE SECONDA: Il Sistema di misurazione e valutazione della performance

### 2.1 Il concetto di performance e la sua misurazione e valutazione

La riforma introdotta dal D.lgs. 150/2009 dà particolare enfasi al concetto di performance per quanto attiene alla sua misurazione e valutazione.

In base agli orientamenti CIVIT, la performance è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (sistema, organizzazione, unità organizzativa, team, singolo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

In termini più immediati, la performance è il risultato che si consegue svolgendo una determinata attività. Detto risultato deve essere:

- necessariamente delineato ex ante in relazione all'obiettivo assegnato ad una articolazione organizzativa dell'Amministrazione, ovvero ad un dipendente (valutato);
- associato a indicatori che permettano di individuare le attività funzionali al suo raggiungimento;
- verificato ex post.

In coerenza con il D.lgs. n. 150/2009, occorre distinguere tra:

- performance organizzativa, riferita sia all'Amministrazione nel suo complesso sia alla singola Unità Organizzativa (UO);
- performance individuale, riferita al singolo dipendente.

La misurazione e la valutazione della performance si sviluppano lungo varie traiettorie. Generalmente, infatti, un risultato si consegue per effetto congiunto di diverse attività che coinvolgono vari ambiti, dall'organizzazione del lavoro all'impiego di risorse economiche e finanziarie o strumentali, dall'acquisto di beni e servizi al trasferimento di informazioni e risorse.

In particolare:

- la misurazione della performance è il processo che ha per esito l'identificazione e la quantificazione, tramite opportuni e idonei indicatori, dei risultati ottenuti; la misurazione concerne i risultati ottenuti dall'Amministrazione, sia in termini di prodotti (output) sia in termini di impatto all'esterno (outcome); la misurazione riguarda anche le attività da svolgere per conseguire tali risultati e le risorse (input) che rendono possibili tali attività; risorse (input), attività, prodotti (output) e impatti (outcome) rappresentano gli oggetti di misurazione; efficienza, efficacia, qualità, soddisfazione dell'utente, economicità, equità rappresentano alcune delle dimensioni di misurazione della performance;
- la valutazione della performance comporta l'analisi e l'interpretazione delle informazioni relative a risorse impiegate, attività, prodotti e impatti in relazione agli obiettivi fissati dall'Amministrazione, ed è effettuata principalmente attraverso indicatori e target predefiniti; in tale sede si terrà conto anche del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi, nelle modalità definite dal presente sistema.

Strettamente correlato alla valutazione della performance è il suo monitoraggio, che consiste nel periodico, sistematico controllo dello stato di avanzamento delle attività funzionali al raggiungimento del risultato atteso, anche al fine di agevolare eventuali interventi correttivi dell'Amministrazione.

## 2.2 Applicazione del sistema nell'Ateneo di Reggio Calabria

La performance organizzativa dell'Università Mediterranea di Reggio Calabria viene misurata e valutata nei seguenti ambiti:

- Amministrazione centrale;
- Dipartimenti;
- Ateneo nel suo complesso (in affiancamento ai sistemi di misurazione e valutazione della qualità della didattica e della ricerca).

## 2.3 Finalità, strumenti del Sistema e ambiti di misurazione e valutazione

Il SMVP previsto dal D.lgs. 150/2009 può essere qualificato come l'insieme dei modelli, dei criteri metodologici e dei processi di misurazione e valutazione della performance nei suoi diversi ambiti; la sua adozione costituisce, pertanto, un presupposto indispensabile per l'elaborazione del ciclo della performance, al quale viene demandata la loro pratica e coerente applicazione.

Il SMVP è finalizzato al miglioramento della produttività e qualità dei servizi e alla crescita del loro livello di professionalità, con la valorizzazione delle risorse professionali, il miglioramento dell'azione amministrativa, nonché il riconoscimento e il premio del merito anche quale base per l'applicazione dei sistemi incentivanti; difatti, come ha esplicitato la CIVIT nella delibera n. 89/2010, due ragioni principali richiedono l'attivazione di un SMVP:

- a. la **soddisfazione delle esigenze dei cittadini** ("il sistema deve essere orientato al cittadino"), in quanto ciò costituisce il motore dei processi di effettivo miglioramento ed innovazione;
- b. il miglioramento della **capacità delle amministrazioni pubbliche di selezionare gli obiettivi prioritari** rispetto ai quali destinare le risorse, necessariamente scarse.

A motivo di ciò, la CIVIT ha inizialmente messo in risalto il concetto di outcome riferendosi agli effetti sulla realtà sociale e sul territorio che vengono prodotti dalle amministrazioni nell'erogazione dei servizi: la misurazione e la valutazione di questi effetti (impatti) consentono di verificare meglio il grado di soddisfacimento della domanda sociale.

Il SMVP è soggetto ad aggiornamento annuale, previo parere vincolante dell'OIV; l'aggiornamento è precedente o concomitante all'avvio del ciclo della performance. Qualora non si rinvercano esigenze di adeguamento, se ne dà atto nel provvedimento di approvazione del piano della performance.

Per raggiungere le finalità proprie del Sistema vengono individuati alcuni **strumenti** prioritari:

- la definizione del ciclo di gestione della performance, a partire dalla programmazione strategica, per migliorare la capacità di definizione degli obiettivi strategici, rispetto ai quali vengono destinate le risorse e viene orientata l'attività dell'Ateneo (obiettivi operativi);
- l'individuazione di misuratori dell'attività complessiva dell'Ateneo (indicatori e target) in coerenza con gli indirizzi strategici dell'Ateneo stesso, per verificarne il risultato;
- la scelta degli indicatori per la misurazione della performance individuale dei dirigenti e dei dipendenti dell'Ateneo in coerenza con gli obiettivi complessivi e di UOR dell'Ateneo stesso ed individuali relativi ai dipendenti;
- la valorizzazione del merito individuale, in relazione al contributo assicurato per il raggiungimento degli obiettivi: in particolare il decreto impone l'obbligo della differenziazione nella valutazione e il collegamento tra risultati di performance e sistema premiante;

- la trasparenza del sistema: devono essere resi pubblici gli obiettivi, gli andamenti gestionali, la valutazione dei risultati dell'organizzazione e della dirigenza.

Il SMVP è composto di due parti, tra loro strettamente collegate, ciascuna dedicata ad una finalità di misurazione, da integrare coerentemente tra loro:

- a) la misurazione e valutazione della performance organizzativa (disciplinata all'art. 8 del d.lgs. 150/2009);
- b) la misurazione e valutazione della performance individuale, a sua volta suddivisa in:
  - performance individuale del personale dirigenziale, del personale EP, del personale responsabile di UOR di I livello e UOR in Staff (art. 9, comma 1),
  - performance individuale del personale non in posizione di responsabilità (art. 9, comma 2).

La misurazione e la valutazione della performance individuale sono già disciplinate sia nella legislazione/contrattazione, sia nell'attività attuativa di competenza degli Atenei (cfr. art. 75 comma 5 - personale di categoria EP, e art. 81 CCNL comparto Università quadriennio normativo 2006-2009 e successivo CCNL triennio 2016-2018).

La Performance organizzativa verrà valutata sotto il duplice aspetto attinente all'Ateneo nel suo complesso e alle singole Unità organizzative per le attività di diretta responsabilità.

<b>Performance organizzativa</b>		<b>Performance individuale</b>
di Ateneo	di Struttura	
Riguarda la valutazione del funzionamento dell'Ateneo nel suo complesso; al funzionamento dell'Ateneo nel suo complesso contribuiscono i dirigenti, Responsabili di UOR di I livello e UOR in staff, il personale di categoria D e EP	Riguarda la valutazione del funzionamento delle unità organizzative; al funzionamento di ciascuna unità organizzativa contribuisce anche personale di categoria C	può essere considerata un sottoinsieme della performance organizzativa, avendo a oggetto il singolo dipendente valutato.

Per ulteriori approfondimenti si rimanda alla Parte Terza (performance organizzativa) e alla Parte Quarta (performance individuale).

## 2.4 Il piano di attuazione delle attività di misurazione e valutazione: fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità

Ai sensi dell'art. 7, comma 3 del D.lgs. 150/2009, il SMVP individua:

- a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance, in conformità alle disposizioni del suddetto decreto (cfr. Parte Seconda, Terza e Quarta);
- b) le procedure di conciliazione relative all'applicazione dello stesso SMVP (cfr. par. 4.3.5);

Al fine di conseguire la massima integrazione ed efficienza del sistema di misurazione e gestione della performance, i sistemi di controllo esistenti e di programmazione verranno progressivamente armonizzati in modo da ricondurli ad una visione unitaria. In particolare, dal processo di

pianificazione strategica si potranno derivare le priorità strategiche dell'ente, i bisogni e le politiche da porre in essere, e le susseguenti risorse allocate attraverso i documenti di programmazione finanziaria, ed in particolare la Relazione Previsionale e Programmatica (RPP) ed il Bilancio Pluriennale. Ne consegue che il sistema di gestione e misurazione delle performance risulta derivare dalla messa a sistema dei diversi strumenti e processi di programmazione e controllo esistenti all'interno dell'Ateneo.

## 2.5 I soggetti coinvolti nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Università "Mediterranea" di Reggio Calabria

I soggetti coinvolti nel SMVP sono:

- il Nucleo di Valutazione;
- gli Organi di indirizzo politico e amministrativo;
- il Direttore Generale
- i Dirigenti;
- I Responsabili di UOR di I livello e UOR in Staff;
- i Dipendenti.
- gli Utenti finali e la Collettività in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'Università, partecipando alla valutazione della performance organizzativa

### 2.5.1 Il Nucleo di Valutazione

Il Nucleo di Valutazione di UniRC è un organo collegiale, composto da 5 membri in possesso di elevata qualificazione professionale, tre dei quali esterni all'Ateneo. Uno dei membri interni è scelto tra gli studenti da un collegio composto dai rappresentanti degli studenti eletti in seno agli Organi dell'Ateneo. I membri del Nucleo restano in carica tre anni e possono essere confermati una sola volta.

Al Nucleo di Valutazione compete:

- l'espressione di un parere vincolante sull'aggiornamento annuale del SMVP;
- la tempestiva comunicazione delle criticità riscontrate agli organi competenti;
- la corretta applicazione delle metodologie e degli strumenti approvati dai competenti organi dell'Ateneo, anche in recepimento delle indicazioni, pur se non vincolanti, degli enti preposti;
- la proposta di valutazione annuale del Direttore Generale per la conseguente attribuzione dei premi previsti;
- il monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni e l'elaborazione di una relazione annuale sullo stato del sistema di valutazione;
- la validazione della "Relazione sulla performance" approvata dal Consiglio di Amministrazione e la garanzia della sua visibilità attraverso la pubblicazione sul sito web istituzionale dell'Amministrazione;
- la valutazione della coerenza, degli impatti e dei risultati delle indagini annuali sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione, nonché, se prevista, la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale.

In aggiunta a queste funzioni operative, il Nucleo svolge un compito di garanzia della correttezza dell'applicazione del SMVP, nonché dell'utilizzo dei premi nei termini e modi previsti dalla vigente normativa.

### 2.5.2 *Gli organi di indirizzo politico-amministrativo ed il rapporto con i dirigenti*

A livello di organi di indirizzo politico-amministrativo si concretizza la seguente catena:

- gli organi di indirizzo politico-amministrativo dell'Ateneo ( Rettore, Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione) definiscono le linee di indirizzo strategico cui conformare gli obiettivi dell'Ateneo, sia a livello di Amministrazione centrale sia a livello dipartimentale.
- in coerenza con dette linee di indirizzo strategico, gli organi preposti al coordinamento della gestione (Direttore Generale) assicurano la gestione operativa del funzionamento dell'Ateneo, nonché il monitoraggio e il controllo dell'evoluzione dei risultati.

### 2.5.3 *Le struttura organizzativa dell'Ateneo*

Nella *Mediterranea* si è conclusa la parte prevalente del processo di riorganizzazione complessiva delle strutture dell'Amministrazione centrale e dipartimentale. Il Progetto di riorganizzazione, approvato dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione nelle sedute del 31 ottobre 2019, ha trovato attuazione con i seguenti decreti del Direttore Generale:

1. D.D. n. 19 del 25.05.2020, con il quale è stato adottato il nuovo assetto organizzativo dell'Università degli Studi *Mediterranea* di Reggio Calabria;
2. D.D. n. 36 del 27.07.2020, con il quale è stato approvato il documento "Criteri generali per la pesatura delle posizioni organizzative e per l'assegnazione degli incarichi al personale di Categoria EP";
3. D.D. n. 38 del 29.07.2020, con il quale sono state istituite le UOR di secondo livello, denominate Settori, rispettivamente nell'ambito dell'Amministrazione centrale e delle strutture dipartimentali;
4. D.D. n. 42 del 31.07.2020, con il quale è stata effettuata la pesatura delle UOR di I livello, denominate Aree e sono stati conferiti gli incarichi di responsabilità delle UOR di I livello, denominate Aree, al personale di categorie EP;
5. D.D. n. 43 del 31.07.2020, con il quale il personale tecnico amministrativo e bibliotecario è stato assegnato alle Aree ed ai Settori dell'Amministrazione Centrale;
6. D.D. n. 86 del 07.10.2020, con il quale il personale tecnico amministrativo e bibliotecario è stato assegnato ai Dipartimenti;
7. D.D. n. 102 del 4.11.2020, con il quale è stato costituito il "Settore permanente di supporto al Nucleo di valutazione (OIV), al Presidio della Qualità di Ateneo e alla Prevenzione della Corruzione", quale Settore in staff al Nucleo di valutazione (OIV);
8. D.D. n. 110 del 26.11.2020 - provvedimenti di assestamento organizzativo e assegnazioni funzioni;
9. D.D. n. 122 del 02.12.2020 - articolazione organizzativa Settore "Affari Istituzionali, Offerta Formativa, URP";
10. D.D. n. 123 del 07.12.2020 - provvedimenti di assestamento organizzativo e assegnazioni funzioni.

La nuova riorganizzazione prevede un sistema di unità organizzative (UOR) articolato su tre livelli, come di seguito specificato:

- UOR di I livello – Area
- UOR di II livello – Settore
- UOR di III livello – Ufficio
- UOR in staff

I responsabili delle UOR di I livello, delle UOR in staff sono gli attori principali per una corretta gestione operativa del ciclo della performance della struttura di riferimento. ~~loro affidata~~ Essi provvedono a:

- definire gli obiettivi operativi sulla base delle indicazioni ricevute dal Direttore Generale;
-

- individuare per ciascun obiettivo, nell'ambito dell'unità organizzativa di competenza, il personale da impegnare nelle azioni, con i relativi indicatori e target funzionali al raggiungimento degli obiettivi assegnati;
- misurare e monitorare le performance delle strutture di riferimento;
- valutare le prestazioni ottenute;
- gestire il feedback intermedio e quello finale.

In fase di assegnazione degli obiettivi si può prevedere la costituzione di gruppi o team che rispondono direttamente al Direttore Generale che li coordina, cui assegnare eventuali obiettivi che per la loro trasversalità necessitano di competenze diversificate.

Si ritiene che la nuova struttura organizzativa, divenuta operativa dal 30 settembre 2020, e completamente a regime nell'anno 2021 risulti allineata all'esigenza competitiva e agli obiettivi posti dal piano strategico, i cui effetti si valuteranno nel corso dei prossimi anni.

#### *2.5.4 I dipendenti*

Tutti i dipendenti dell'Ateneo sono coinvolti nel perseguimento di determinati obiettivi qualitativi e quantitativi tramite specifiche azioni/attività loro assegnate che concorrono alla performance individuale e della propria struttura di riferimento. Anche il dipendente deve avere un ruolo proattivo nel suggerire i migliori indicatori di performance che misurino il proprio lavoro e impegno, in coerenza con gli obiettivi definiti dal proprio dirigente/responsabile.

#### *2.5.5. Gli utenti*

Al fine di garantire ai cittadini una partecipazione attiva alla valutazione della performance organizzativa, con riferimento agli ambiti di specifico interesse, la *Mediterranea* adotta sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione in relazione alle attività e ai servizi erogati, favorendo ogni più ampia forma di partecipazione e collaborazione dei destinatari dei servizi. Saranno predisposti appositi questionari on line per la misurazione del grado di soddisfazione degli utenti in relazione ai servizi erogati. I risultati della rilevazione verranno pubblicati, con cadenza annuale, sul sito dell'amministrazione.

Inoltre, nei documenti attuativi del ciclo della performance si procederà alla graduale introduzione di meccanismi idonei a verificare i risultati previsti dai singoli obiettivi con appositi indicatori che recepiscano il grado di soddisfazione dei destinatari dei servizi, attraverso questionari sintetici, che abbiano riflesso sul grado di attuazione di specifici obiettivi e che abbiano un peso gradualmente crescente nel corso degli anni. In fase di implementazione, verranno introdotte, in via sperimentale, meccanismi di acquisizione delle segnalazioni riguardanti le strutture che interagiscono con interlocutori esterni e con riflessi sulla valutazione individuale del personale interessato. In tale contesto, potranno essere implementati strumenti e modelli già in uso per effettuare le verifiche di qualità, anche in collaborazione con l'apposito Presidio.

## PARTE TERZA: Performance organizzativa

### 3.1 Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa

In base all'art. 8 del d.lgs. 150/2009, la misurazione e la valutazione della performance organizzativa riguardano i seguenti ambiti:

- politiche attivate sul soddisfacimento finale dei bisogni della collettività;
- grado di attuazione dei piani e dei programmi con particolare riferimento alla tempistica realizzativa, agli standard qualitativi-quantitativi e al livello di assorbimento delle risorse;
- grado di soddisfacimento dei destinatari delle attività e dei servizi resi;
- modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali;
- sviluppo delle relazioni con i cittadini, con gli utenti e con i soggetti destinatari dei servizi;
- efficienza dell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Tale misurazione, nel prendere in esame gli ambiti di cui sopra, dovrà permettere di valutare i seguenti aspetti:

- grado di raggiungimento degli obiettivi di sistema riconducibili alle linee di indirizzo strategico definite dagli organi di indirizzo politico-amministrativo oltre, qualora esistenti, degli obiettivi generali;
- livello di miglioramento delle caratteristiche organizzative e strutturali, dei metodi di lavoro, anche con riferimento all'introduzione del lavoro agile, e delle professionalità espresse all'interno dell'Ateneo, finalizzato al miglioramento della qualità del servizio.

Per procedere a tale misurazione e valutazione, sarà necessario:

a	effettuare verifiche periodiche sullo stato di attuazione dei piani di medio-lungo termine e dei programmi in corso di svolgimento, collegandoli ad una appropriata selezione di indicatori e di dati economico-finanziari che ne consentano di valutare l'efficienza, l'efficacia ed, eventualmente, l'impatto;
b	rilevare lo stato dell'organizzazione nel suo complesso e nelle sue articolazioni, indicando criteri di valutazione del miglioramento mediante modelli e indicatori, che rendano evidenti gli eventuali scostamenti tra prestazioni attese e prestazioni effettivamente fornite;
c	svolgere periodicamente l'analisi delle competenze attuali e dei fabbisogni;
d	acquisire lo stato attuale delle relazioni con i portatori di interessi e indicare criteri di valutazione del miglioramento.

Un ruolo di rilievo è rivestito:

- dall'impatto delle politiche attivate sulla soddisfazione dei bisogni della collettività e dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- dallo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione.

La performance organizzativa si misura lungo le seguenti 3 direttrici:

- strategica
  - organizzativa
-



- operativa

Ai livelli sopra enunciati si aggiungono, qualora formulati, gli «obiettivi generali» di cui all'art.5, c.01, lett. a) del novellato D.lgs. n.150/2009.

Le tre direttrici (o quattro, in presenza degli obiettivi generali) verranno di seguito analizzate. Indicazioni di dettaglio o esplicative potranno essere definite, in coerenza e nel rispetto del SMVP, nell'ambito del piano della performance con valore integrativo-applicativo dello stesso SMVP.

## 3.2 La dimensione delle Unità Organizzative

### **Gli obiettivi generali**

Gli «obiettivi generali» di cui all'art.5, c.01, lett. a) del novellato D.lgs. n.150/2009 identificano le priorità strategiche mediante «linee guida triennali emanate con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri», da declinare successivamente in «obiettivi specifici» della singola amministrazione.

Come osservato dall'ANVUR nella sua nota del 20 dicembre 2017, *“L’Agenzia si è già espressa in merito con una nota pubblicata sul proprio sito istituzionale nel luglio 2017, sottolineando come tale disciplina comporti uno sforzo di sintesi in un settore come quello universitario e della ricerca, in cui sono già presenti numerosi atti e documenti di programmazione a livello nazionale. In assenza di tali obiettivi generali, le università e gli EPR sono invitati a rafforzare l’ancoraggio della programmazione della performance ai propri documenti strategici (Piani Strategici, Programmazione Triennale o simili per le università; Documenti di Visione Strategica e Programmi Triennali della Attività per gli EPR), nelle more di quanto previsto dal medesimo articolo del D.lgs. n.150/2009. Soltanto nel caso in cui le linee guida fossero emanate dal Governo prima del 31 dicembre 2017, i Piani Integrati 2018-20 dovranno fare riferimento anche agli obiettivi generali”*. Per quanto sopra l'Università è chiamata ad attuare in modo più integrato l'ancoraggio della programmazione della performance ai propri documenti strategici.

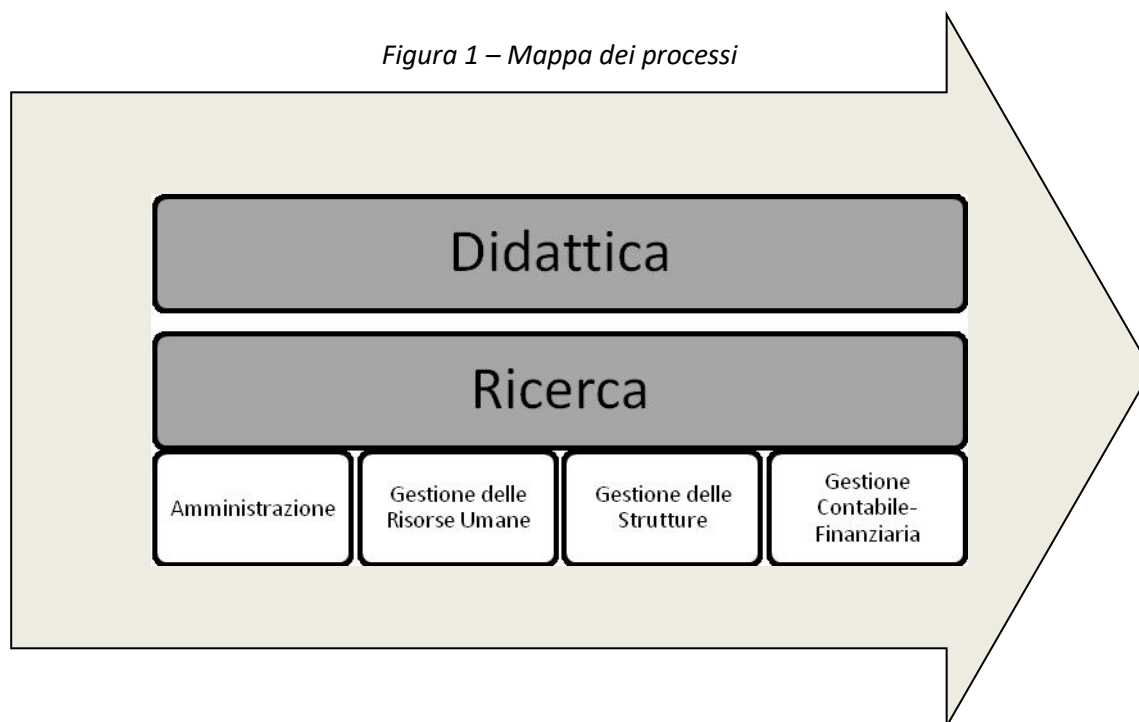
### 3.2.1 La mappa delle funzioni e la declinazione organizzativa

La mappa delle funzioni dell'Ateneo deriva dall'insieme dei documenti contenenti le declaratorie delle singole UOR; in tale mappa vengono considerate anche le attività eventualmente aventi caratteristiche di progetti non affidate ad unità organizzative stabili, bensì a responsabili di progetto ed eventualmente a strutture ad hoc. La mappa delle funzioni è lo strumento di base per effettuare la valutazione della performance organizzativa in relazione alla prima delle tre direttrici sopra indicate. A tal fine, i singoli elementi della mappa vanno messi in relazione con le azioni, gli obiettivi, gli indicatori e i target definiti negli strumenti di pianificazione dell'Ateneo e nella sua declinazione operativa nel Piano della Performance.

Per meglio identificare queste relazioni, a regime la mappa potrà essere rappresentata da una struttura ad albero che, dalle funzioni primarie, generali e di supporto giunge fino all'articolazione dei processi di lavoro o alle attività elementari, collegando questi ultimi a indicatori appropriati. Tale mappa collegherà le funzioni e le attività in cui le funzioni si articolano con la mappa dei processi principali. L'aggregazione dei processi in unità organizzative consentirà, inoltre, l'analisi della performance a livello di unità organizzativa.

Nella figura 1 si illustra la mappa dei processi dell'Ateneo, che distingue le attività primarie (in grigio scuro nella figura) da quelle di supporto, dove le prime contribuiscono in maniera diretta alla generazione del valore e l'ultima fornisce l'indispensabile supporto.

Figura 1 – Mappa dei processi



La declinazione organizzativa del SMVP si basa sull'attuale definizione dei centri di responsabilità presenti all'interno dell'Ateneo (Amministrazione centrale e sue articolazioni organizzative, Dipartimenti e loro articolazioni organizzative) e del loro contributo ai processi dell'Ateneo.

### 3.2.2 La misurazione della Performance organizzativa di Ateneo

La Performance Organizzativa relativa all'Ateneo nel suo complesso sarà valutata tramite obiettivi strategici ritenuti particolarmente rilevanti e preventivamente individuati annualmente nel Piano Integrato e, nell'ambito di ciascuno di tali obiettivi strategici particolarmente rilevanti, ad indicatori specifici.

Il Direttore Generale assegna a ciascuna struttura almeno un obiettivo operativo connesso alle attività di competenza e volto a contribuire al raggiungimento di obiettivi strategici tra quelli indicati come particolarmente rilevanti ai fini della Performance Organizzativa di Ateneo.

## 3.3 La dimensione strategica e la dimensione operativa

### 3.3.1 L'albero della performance

L'albero della performance è una mappa logica che, in formato preferibilmente "grafico", rappresenta i legami tra mandato istituzionale, missione, linee strategiche, obiettivi strategici e obiettivi operativi.

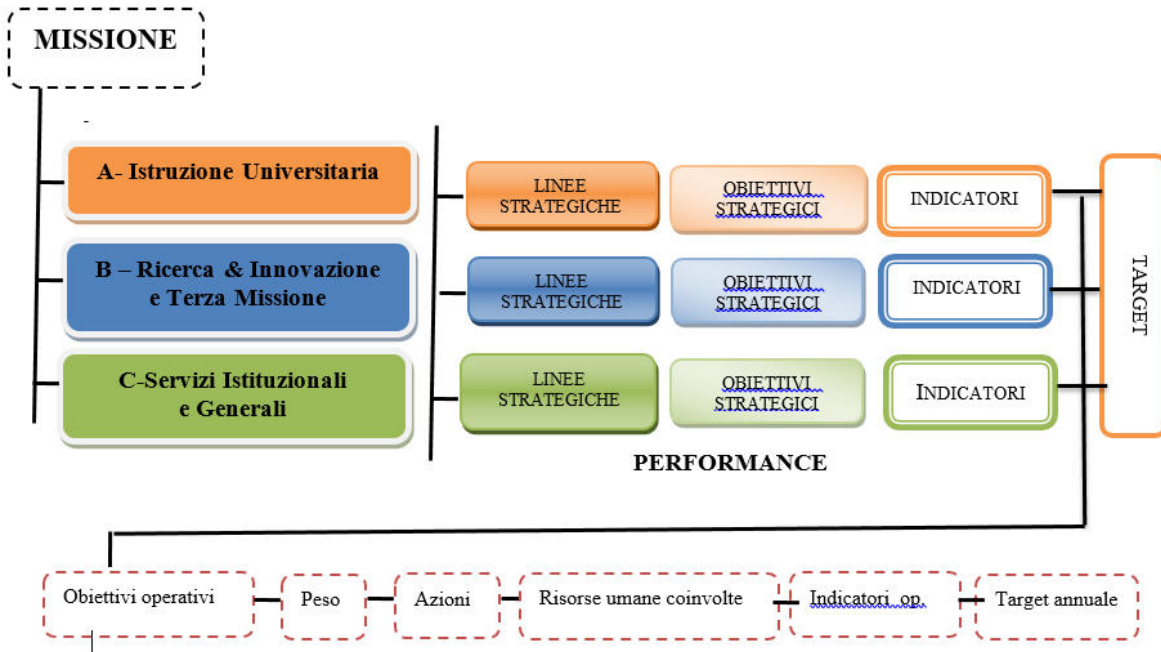
Le Linee Strategiche riprendono le attività istituzionali dell'Ateneo, e cioè:

- a. "Istruzione Universitaria" (linea A);
- b. "Ricerca & Innovazione e Terza missione" (Linea B).

Alle linee sopra specificate si aggiunge la linea strategica “C” denominata “Servizi Istituzionali e Generali”, che compendia obiettivi trasversali alle linee A e B, unitamente ad ulteriori obiettivi di rilievo nell’organizzazione dell’Ateneo.

Lo schema sopra descritto viene meglio esplicitato nella figura 2.

Figura 2 – L’albero della performance



### 3.3.2 Obiettivi strategici e operativi, indicatori e valori attesi

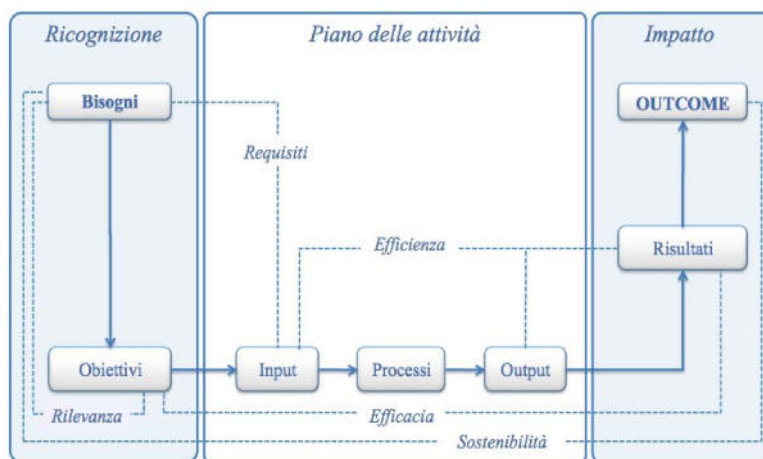
L’art. 5 del D.lgs. 150/2009 “Obiettivi e indicatori” stabilisce che gli obiettivi strategici sono programmati su base triennale e definiti, prima dell’inizio del rispettivo esercizio, dagli organi di indirizzo politico-amministrativo. Il Direttore Generale, ricevuti gli obiettivi strategici, consulta i dirigenti e i responsabili delle unità organizzative per definire gli obiettivi operativi. Gli obiettivi sono definiti in coerenza con quelli di bilancio indicati nei documenti programmatici e il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa. Gli obiettivi devono essere:

a) Rilevanti e pertinenti rispetto a	Bisogni della collettività
	Missione istituzionale
	Priorità politiche
	Strategie dell’Amministrazione
b) Specifici e misurabili	Concreti
	Chiari
c) Tali da determinare un significativo miglioramento di	Qualità dei servizi
	Qualità degli interventi
d) Riferibili ad un arco di tempo determinato	Generalmente un anno
e) Commisurati ai valori di	Standard definiti a livello nazionale

riferimento derivanti da:	Standard definiti a livello internazionale	
	Comparazioni con amministrazioni analoghe	
f) Confrontabili	Con i trend della produttività dell'Amministrazione, con riferimento almeno al triennio precedente	
g) Correlati alla	a) quantità	delle risorse
	b) qualità	disponibili

Dall'art. 5, comma 2 del D.lgs. 150/2009 si evince che gli obiettivi devono essere, in primo luogo, rilevanti e pertinenti rispetto a: bisogni della collettività, missione istituzionale, priorità politiche e strategie dell'Amministrazione. Gli obiettivi dell'Ateneo devono pertanto derivare dai bisogni della collettività e dalla missione strategica dell'Amministrazione.

*Percorso bisogni-outcome*



Fonte: delibera CIVIT n. 89/2010

All'interno del piano delle attività/obiettivi si adotta una logica input → processi → output. Mentre l'output ha una dimensione temporale di breve periodo, così come i risultati che tale output genera a livello di impatti, l'outcome ha una dimensione di lungo periodo che deve essere valutata anche in termini di sostenibilità, in quanto molto spesso connessa con i bisogni primari del cittadino o, più in generale, degli stakeholders. Pertanto i risultati possono essere intesi come outcome intermedi.

In una accezione più ampia, gli obiettivi si distinguono in:

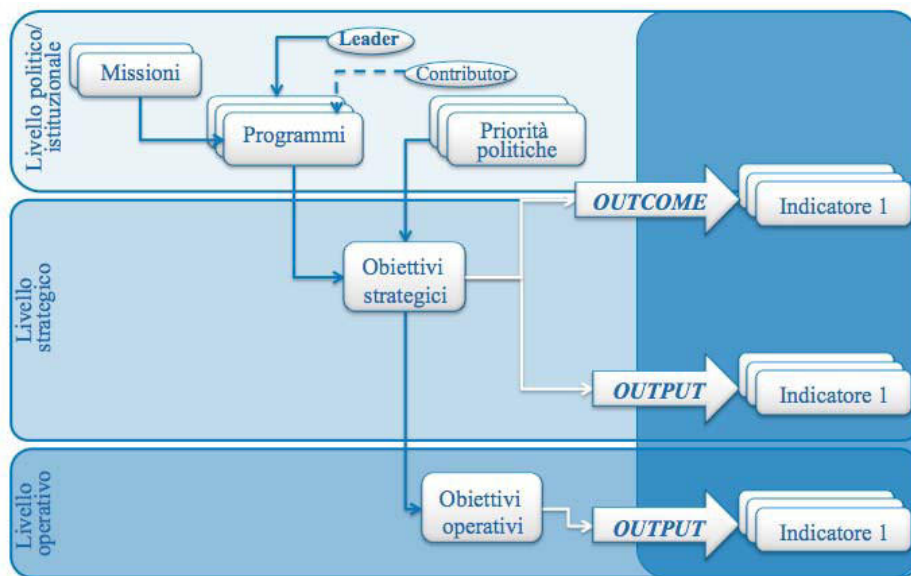
- **strategici**, che si traducono in outcome (impatto sulla collettività);
- **operativi**, che si traducono in output.

Alcuni obiettivi, sia strategici sia operativi, hanno natura trasversale, nel senso che possono essere raggiunti mediante il concorso di più unità organizzative; per tali obiettivi viene definito, in sede di piano, il concorso delle stesse e, ove possibile, l'unità che ne coordina l'attuazione (fermo restando che la performance inciderà su tutte le unità organizzative coinvolte).

Nella catena logica del SMVP si distinguono 3 livelli:

- livello politico-istituzionale, nell'ambito del quale si definiscono le missioni, i programmi e le priorità politiche;
- livello strategico, che prevede la traduzione delle missioni e dei programmi in obiettivi strategici;
- livello operativo, che individua gli obiettivi operativi declinati dagli obiettivi strategici.

*Catena logica del Sistema di misurazione della performance*



Fonte: Delibera CIVIT n. 89/2010

Nella seguente tabella sono descritte le diverse tipologie degli obiettivi.

<p><b>Obiettivi strategici</b></p>	<p>Descrivono un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi.</p> <p>Sono espressi attraverso una descrizione sintetica e devono essere sempre misurabili, quantificabili e possibilmente condivisi.</p> <p>Fanno riferimento a orizzonti temporali pluriennali (triennio) e presentano un elevato grado di rilevanza (non risultano, per tale caratteristica, facilmente modificabili nel breve periodo), richiedendo uno sforzo di pianificazione per lo meno di medio periodo.</p>
<p><b>Obiettivi operativi</b></p>	<p>Declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica delle attività delle amministrazioni, indipendentemente dai livelli organizzativi cui tali obiettivi fanno capo.</p> <p>Possono essere:</p> <p><b>- di innovazione</b></p> <p>Consistono nell'introduzione di processi innovativi mirati a un miglioramento della performance o orientati all'ampliamento dell'offerta di prodotti e servizi per il cliente interno/esterno.</p> <p>In detti obiettivi possono individuarsi tre tipologie corrispondenti ad altrettante fasi del processo innovativo:</p> <p>Fase 1: di studio, analisi e predisposizione dell'attività;</p> <p>Fase 2: di sperimentazione, collaudo, introduzione delle attività;</p> <p>Fase 3: di completamento o avvio dell'attività.</p> <p><b>- di sviluppo</b></p> <p>Sono legati allo sviluppo dell'attuale struttura: rispondono ai principi di efficienza ed efficacia della gestione e all'introduzione di nuovi principi legislativi.</p> <p><b>- di mantenimento</b></p> <p>Sono legati al mantenimento degli standard raggiunti nella gestione dei servizi.</p> <p><u>Durata temporale:</u></p> <p>indicativamente, un obiettivo mantiene la dicitura di <i>innovativo</i> per non più di tre anni;</p> <p>successivamente, diventa di <i>mantenimento</i> se l'attività prevista dall'obiettivo va a costituire parte dei processi ordinari dell'U.O.;</p> <p>di <i>sviluppo</i> se sono previste ulteriori fasi per il completamento dell'obiettivo.</p>

**Modalità di definizione degli obiettivi**

Condizione imprescindibile perché la determinazione degli obiettivi sia funzionale alla gestione della performance è che questi siano correttamente definiti.

**Le Linee Guida ANVUR prescrivono che gli obiettivi:**

- non devono essere vaghi, generici, ovvi;

- devono essere chiari e comprensibili a un soggetto esterno;
- non devono essere confusi con le attività;
- devono essere in grado di mobilitare le energie delle persone coinvolte;
- devono essere verificabili, nel senso che deve essere prevista una modalità di osservazione del grado di raggiungimento;
- devono essere suscettibili di misurazione;
- devono essere coerenti tra di loro, riconducibili a un disegno strategico unitario;
- devono essere sostenibili sia rispetto alle risorse umane (numero, competenze), sia rispetto ai supporti tecnici disponibili (banche dati, sistemi informativi), sia rispetto alle eventuali risorse aggiuntive anche finanziarie necessarie per il loro conseguimento, sia infine rispetto all'orizzonte temporale previsto.

Gli obiettivi operativi sono dotati di indicatori prefissati ed individuati nel Piano Integrato ed assegnati a ciascuna unità organizzativa (UOR di I livello, UOR in staff e Dipartimento); nel Piano devono essere previsti, per ciascuna UOR di I livello, UOR in staff e Dipartimento (anche in modo trasversale) almeno un obiettivo di trasparenza e di prevenzione della corruzione. Le attività volte al perseguimento degli obiettivi operativi sono oggetto di monitoraggio semestrale, attraverso la quantificazione degli indicatori prefissati, da espletare comunque entro il mese di luglio.

Per la corretta attuazione del ciclo della performance è essenziale:

- definire puntualmente gli indicatori da utilizzare;
- individuare i relativi target (valori previsionali che ci si "impegna" a conseguire nel periodo considerato), rispetto ai quali verificare, a consuntivo, il livello di raggiungimento dell'obiettivo ovvero il relativo scostamento.

Il piano della performance deve essere dunque dotato di un sistema di indicatori atti a misurare, nel modo più oggettivo possibile e in termini chiari e concreti, il raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi.

### ***Le tipologie di indicatori***

Gli indicatori si distinguono in:

- indicatori di impatto (o di outcome), che esprimono la capacità dell'organizzazione di soddisfare i bisogni della collettività;
- indicatori di risultato (indicatori di efficienza e di efficacia).

### ***Gli indicatori di impatto***

Gli indicatori di impatto riguardano il livello strategico e sono atti a misurare gli effetti delle politiche di governo. Non rappresentano ciò che è stato fatto dall'assegnatario degli obiettivi, bensì gli effetti generati sulla collettività interessata (stakeholders); gli indicatori di impatto valutano la ricaduta sociale, economica e ambientale delle politiche attuate.

Gli indicatori di impatto sono collegati agli obiettivi strategici, si misurano, in linea di principio, in un arco temporale ampio (almeno tre anni) e possono essere interpretati come elementi che si intende massimizzare (es.: risorse provenienti da fonti private o progettualità) o che si intende minimizzare (es.: elusione delle tasse universitarie). Il loro valore è influenzato dal grado di raggiungimento degli obiettivi specifici/operativi.

### ***Gli indicatori di risultato***

Gli indicatori di risultato misurano il grado di raggiungimento dell'obiettivo perseguito da una o più azioni e sono collegati agli obiettivi specifici/operativi. Gli indicatori di risultato possono essere:

- di efficienza, intesa come capacità di incrementare gli output (prodotti/servizi) a parità di input (fattori produttivi), ovvero di mantenere gli output con minori input;
- di efficacia, intesa come capacità di raggiungere gli obiettivi predefiniti in termini quali-quantitativi.

Pertanto, la misura della performance organizzativa avviene sia mediante gli indicatori di impatto, sia mediante gli indicatori di risultato.

### 3.3.3 Il monitoraggio in corso d'esercizio

L'art. 6 del D.lgs. 150/2009 stabilisce che *“gli organi di indirizzo politico amministrativo, con il supporto dei dirigenti, verificano l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi di cui all'articolo 5 durante il periodo di riferimento e propongono, ove necessario, interventi correttivi in corso di esercizio”*; inoltre *“gli organi di indirizzo politico amministrativo si avvalgono delle risultanze dei sistemi di controllo di gestione presenti nell'amministrazione”*.

Il controllo di gestione si inserisce nel più ampio processo di pianificazione, programmazione e controllo, attraverso il quale le finalità e le strategie dell'Università, definite dall'organo di indirizzo politico-amministrativo, vengono declinate in obiettivi di medio-lungo termine (obiettivi strategici) e, nel transitorio, in obiettivi di breve termine (obiettivi specifici o gestionali o operativi), per collegare la strategia dell'Amministrazione con l'azione operativa.

Con il controllo di gestione si cerca di tradurre la strategia dell'Amministrazione in azioni operative di coloro che hanno il potere decisionale all'interno dell'Amministrazione (dirigenza) mediante un processo di responsabilizzazione dei dirigenti, che si concretizza:

- nella definizione e nell'assegnazione di obiettivi gestionali e risorse;
- in un processo di monitoraggio e controllo (feedback), attraverso il quale si verificano i risultati conseguiti in rapporto a quelli attesi, le modalità di impiego delle risorse umane, strumentali e finanziarie e vengono apportate eventuali azioni correttive.

La programmazione rappresenta, pertanto, il momento preminente dell'azione dell'organizzazione, nella quale prima si individuano gli obiettivi da perseguire e i risultati da raggiungere, poi si associano a tali risultati le risorse necessarie a raggiungerli ed infine, ci si organizza nella maniera più adeguata per raggiungere quanto previsto in sede di programmazione.

Organizzarsi in maniera adeguata per raggiungere gli obiettivi programmati significa attuare un'attività di monitoraggio periodica e proporre interventi correttivi, qualora la gestione non sia adeguatamente indirizzata. Il monitoraggio ha, dunque, lo scopo di dare una visione tempestiva sulla *“formazione”* dei risultati di gestione e, in questo senso, fornisce un segnale sull'efficacia delle scelte effettuate in sede di programmazione rispetto al raggiungimento degli obiettivi specifici, configurando l'esigenza di avviare un ciclo di pianificazione e revisione degli stessi.

Anche le performance dovranno essere costantemente monitorate nel corso dell'intero periodo di applicazione e validità dei parametri definiti nel SMVP.

Il Direttore Generale dell'Ateneo attribuisce la responsabilità dell'effettiva gestione degli strumenti di monitoraggio e dell'efficace misurazione dei risultati di performance nelle tempistiche concordate con il Nucleo di Valutazione, nel rispetto delle linee guida generali.

Il monitoraggio delle prestazioni deve avvenire con riferimento agli obiettivi operativi.

La rendicontazione dei risultati individuali ottenuti dal monitoraggio costante deve avvenire di norma con cadenza semestrale e comunque entro il mese di luglio. La rimodulazione del Piano Integrato in corso d'anno costituisce evento eccezionale, che può derivare dagli esiti del monitoraggio da approvare secondo quanto specificato al § 4.3.2.



### 3.4 Il processo di valutazione della performance organizzativa

- La valutazione della performance organizzativa rispetto agli obiettivi strategici e operativi programmati coinvolge:
  - il Direttore Generale;
  - i Dirigenti;
  - i Responsabili di UOR di I livello, UOR in staff e Dipartimenti (vedi § 2.5.3);
  - il Consiglio di Amministrazione;
  - il Nucleo di Valutazione.

Il Direttore Generale è valutato sulla base degli obiettivi assegnati formalmente dagli Organi di Governo con apposito documento, costituito anche dal Piano della performance, in coerenza con il presente Sistema.

Ogni dirigente e responsabile di UOR di I livello, UOR in staff e Dipartimento produce una relazione annuale coerente con i criteri esposti in precedenza, avendo cura di utilizzare lo schema appositamente predisposto dalla Direzione Generale e garantendo esaustività e sinteticità. La relazione riferisce sullo stato di attuazione del piano operativo assegnato all'Unità Organizzativa, nonché sulle singole azioni di competenza, tenendo conto del livello raggiunto dai relativi indicatori nonché del peso attribuito ex-ante al singolo obiettivo operativo. Sulla base delle relazioni prodotte dai dirigenti e responsabili di UOR di I livello, UOR in staff e Dipartimento, il Direttore Generale predispone, e trasmette al Consiglio di Amministrazione, la Relazione sulla Performance, contenente, oltre agli esiti dell'operato della componente tecnico-amministrativa e delle sue articolazioni interne, i risultati più generali ottenuti dall'Ateneo nel suo complesso, rispetto agli obiettivi di sistema, ancorando le due sfere, accademica e amministrativa, per l'inquadramento del grado di sinergia raggiunto tra le due logiche richiamate, centrato sulla qualità del contributo offerto dal personale per l'espletamento delle funzioni istituzionali, valutato dall'ANVUR attraverso le procedure AVA (Autovalutazione, Valutazione e Accredimento) e VQR (Valutazione della Qualità della Ricerca). La Relazione annuale sulla Performance evidenzia i risultati ottenuti a livello organizzativo e individuale rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse, con rilevazione di eventuali scostamenti, nonché considerando in modo integrato i risultati delle azioni realizzate ai fini della trasparenza, della prevenzione della corruzione e del bilancio di genere.

Il Consiglio di Amministrazione approva la Relazione annuale sulla Performance, in tempo utile per consentire al Nucleo di Valutazione di poter procedere alla validazione, previa adeguata istruttoria, entro il termine di legge (in atto il 30 giugno).

Il Nucleo di Valutazione elabora il documento di validazione della predetta relazione e ne assicura la visibilità sul sito istituzionale dell'Ateneo.

### 3.5 La misurazione della performance

La misurazione della performance avviene rilevando il risultato raggiunto in rapporto all'obiettivo programmato (target) per il tramite di tre possibili tipologie di indicatori da individuare in fase di pianificazione:

- indicatori quantitativi;
- indicatori temporali;
- indicatori qualitativi.

#### 3.5.1 Indicatori quantitativi

- a. forniscono una misura esatta del risultato prodotto dall'attività in esame (es.: numero di pratiche/mese; numero mandati di pagamento/mese);

b. conducono alla attribuzione di un punteggio, su scala 0-100, per confronto con i seguenti quattro livelli:

- i. sotto soglia: obiettivo non raggiunto;
- ii. soglia: livello minimo;
- iii. target: livello atteso (livello sfidante, ma sostenibile);
- iv. eccellente: livello superiore al target (livello ambizioso, ma non impossibile):

Livello raggiunto dall'indicatore	Punteggio attribuito
Sotto Soglia	0
Soglia	50
Target	80
Eccellente	100

Si riporta di seguito uno stralcio della Scheda di Rilevazione obiettivi con un indicatore quantitativo quale esempio di compilazione

Definizione dell'indicatore	Tipologia di indicatore (Temporali-Quantitativi-Qualitativi)	Criteri di calcolo dell'indicatore	Livello iniziale	Risultato atteso	Valutazione associata allo scostamento del risultato atteso			
					Eccellente	Target	Soglia	sotto soglia
n tesi inserite in procedura	Quantitativo	sommatoria	0	300	$\geq 251 \leq 300$	$\geq 150 \leq 250$	$\geq 51 \leq 149$	$\leq 50$

### 3.5.2 Indicatori temporali

a. verificano il rispetto del termine fissato per il raggiungimento dell'obiettivo attraverso un intervallo di date corrispondenti ai vari punteggi elencati in tabella;

Livello indicatore rispetto scostamento	Punteggio
Sotto Soglia	0
Soglia	50
Target	80
Eccellente	100

Si riporta di seguito uno stralcio della Scheda di Rilevazione obiettivi con un indicatore temporale quale esempio di compilazione

Definizione dell'indicatore	Tipologia di indicatore (Temporali-Quantitativi-Qualitativi)	Criteri di calcolo dell'indicatore	Livello iniziale	Risultato atteso	Valutazione associata allo scostamento del risultato atteso			
					Eccellente	Target	Soglia	sotto soglia
Invio proposta Regolamento al Direttore Generale	Temporale	Scostamento dal termine previsto per la trasmissione	0	31/10/2016	≤31/10/2016	≥01.11.2016 ≤30.11.2016	≥01.12.2016 ≤15.12.2016	≥16.12.2016

### 3.5.3 Indicatori qualitativi

- riguardano tipologie di obiettivi/indicatori per le quali non è possibile individuare (o misurare) valori numerici per sintetizzare in modo esaustivo e non parziale il livello di prestazione reso. In questi casi, da ritenersi eccezionali, la valutazione può essere di tipo qualitativo;
- la misura del risultato verrà effettuata dal diretto superiore del responsabile dell'U.O. a cui l'obiettivo è assegnato, che avrà cura di motivare dettagliatamente la valutazione espressa nell'ambito della relazione annuale di pertinenza;
- gli indicatori qualitativi di cui al presente paragrafo non devono essere confusi con gli indicatori dati dai giudizi di qualità da parte degli utenti;
- la misurazione avviene in base alla medesima scala a 4 valori:

Valore attribuito	Punteggio
Sotto Soglia	0
Soglia	50
Target	80
Eccellente	100

## PARTE QUARTA: Performance individuale

### 4.1 Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale adottato si caratterizza:

- per lo stretto collegamento con la performance organizzativa; la valutazione di ciascuna struttura è posta alla base della valutazione individuale del personale che vi lavora, della posizione organizzativa e/o del dirigente, del responsabile, e del Direttore Generale;
- per la compattezza e omogeneità, in quanto tutto il personale dell'Amministrazione centrale e delle strutture dipartimentali, dirigenziale e non, è valutato con gli stessi meccanismi;

Il sistema si basa sulla valutazione di più componenti: gli obiettivi conseguiti, la performance di Ateneo e i comportamenti organizzativi dimostrati correlati all'efficace svolgimento delle funzioni assegnate.

Alla performance organizzativa deve essere attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva.

In base a quanto disciplinato dall'art. 9 del D.lgs. 150/2009, la valutazione individuale avviene differenziando tre livelli:

- 1) la valutazione della prestazione individuale di ogni singolo dirigente;
- 2) la valutazione individuale del personale EP, personale responsabile di UOR di I livello, UOR in staff;
- 3) la valutazione dei contributi individuali di tutto il personale, ossia dei dipendenti.

Relativamente al fattore valutativo inerente la "capacità di differenziazione della valutazione dei propri collaboratori", si applica, sia per la valutazione del Direttore Generale che per la valutazione del personale EP, personale responsabile di UOR di I livello, UOR in staff, la tecnica dello scarto quadratico medio relativizzato in funzione del numero dei valutati.

Il punteggio relativo a tale fattore viene distribuito secondo tre gradi di variabilità (massima, media, minima), applicando la seguente disarticolazione:

- variabilità alta: punteggio massimo di tale fattore nel vigente SMVP (cioè punti 5 per il Direttore Generale e punti 4 per dirigenti, personale EP, personale responsabile di UOR di I livello, UOR in staff);
- variabilità media: 2 punti (sia per Direttore Generale che per Dirigenti, personale EP, personale responsabile di UOR di I livello, UOR in staff);
- variabilità bassa: 0 punti (sia per Direttore Generale che per Dirigenti, personale EP, personale responsabile di UOR di I livello, UOR in staff). Vengono di seguito indicate le modalità di valutazione con riferimento alle singole categorie di personale interessate. La valutazione individuale necessita di un arco temporale minimo di osservazione, per cui il dipendente che abbia svolto servizio per un periodo inferiore o uguale a 60 giorni lavorativi effettivamente lavorati nell'anno di riferimento (al netto di ferie e assenze di qualsiasi genere, comprese le fattispecie di cui all'art. 9 c. 3 del d.lgs. 150/2009) non sarà valutabile.

#### 4.1.1 Lavoro agile e Performance individuale

La diffusione del lavoro agile impatta necessariamente sul sistema di misurazione e valutazione delle amministrazioni, richiedendo un adeguamento dei sistemi attraverso l'introduzione di specifici criteri di valutazione dei comportamenti organizzativi.

La misurazione della performance individuale del *personale non in posizione di responsabilità* è rilevante in tutte le diverse fasi del lavoro agile, dalla manifestazione di interesse alla verifica in itinere delle attività svolte da remoto, alla valutazione finale dei risultati. I criteri da utilizzare sono principalmente:

- la valutazione di capacità, competenze e comportamenti organizzativi (capacità - propositive, fungibilità e flessibilità in ragione del profilo professionale);
- disponibilità;
- rispetto dei tempi e delle scadenze;
- corretta interpretazione degli ambiti di autonomia;
- capacità di rapportarsi con i colleghi;
- capacità di ascolto;
- capacità di gestione degli applicativi e delle procedure utilizzate.

La parte più rilevante del lavoro del personale dirigenziale, del personale EP, del personale responsabile di UOR di I livello e UOR in staff riguarda il coordinamento del lavoro agile e, soprattutto, la gestione delle sue "criticità". La gestione dei lavoratori da remoto richiede necessariamente le seguenti attività:

- determinazione di obiettivi, indicatori e target per la valutazione dei risultati conseguiti dal personale posto in modalità agile;
- gestione dei progetti di lavoro agile coerentemente con le più generali esigenze organizzative e produttive e valutazione dell'impatto sulle attività della propria struttura e su quelle del personale che lavora in ufficio;
- gestione di gruppi di lavoro misti, composti da persone che alternano presenza - fisica e lavoro da remoto e persone che svolgono la loro attività esclusivamente in - ufficio;
- valutazione delle prestazioni rese e i risultati conseguiti dal personale che svolge la propria prestazione da remoto rispetto ad obiettivi e risultati e non rispetto ad adempimenti e procedure.

Alla luce di quanto in premessa, considerato che, alla data di approvazione del presente documento, persiste la fase emergenziale che comporta l'applicazione dell'istituto del lavoro agile nelle forme semplificate previste dalla normativa ad essa legata, si ritiene opportuno aggiornare il presente sistema con alcune integrazioni, con riferimento alla valutazione dei comportamenti organizzativi richiesti per l'esercizio delle funzioni attribuite, come di seguito specificato:

- Per il personale dirigenziale, il personale EP, personale responsabile di UOR di I livello e UOR in staff, è introdotto un ulteriore elemento valutativo attinente alla capacità di "*Programmazione e gestione dell'attività degli smart-workers*" integrato tra gli elementi valutativi facenti capo alle "*Abilità gestionali e organizzative*", oltre che ulteriori specifici riferimenti alle attività svolte in modalità smart;
- Per il personale di categoria C e il personale di categoria D non responsabile di UOR di I livello e UOR in staff è previsto un ulteriore elemento valutativo attinente al "*Grado di adattamento al lavoro svolto in modalità smart working in termini di contattabilità, comunicazione ed efficienza dimostrata*" integrato tra gli elementi valutativi facenti capo alle "*Capacità di adattamento operativo al contesto di intervento, alle esigenze di flessibilità ed alla gestione dei cambiamenti*";
- Per tutto il personale di categoria B, C e il personale di categoria D non responsabile di UOR di I livello e UOR in staff è previsto un ulteriore elemento valutativo attinente alla "*Competenza dimostrata nello svolgimento dei servizi erogati in modalità smart working*" integrato tra gli elementi valutativi facenti capo all' "*Esperienza*".

Nelle more dell'adozione di misure organizzative necessarie e propedeutiche alla sistematica introduzione e programmazione del lavoro agile e delle sue modalità di attuazione in un'ottica di progressivo sviluppo triennale, previste nel POLA, si rende necessario adottare alcuni indicatori minimi da introdurre e da monitorare nel 2021, in fase di avvio, tali da creare la base di partenza per il successivo triennio. In particolare, è opportuno che alcune condizioni di salute abilitanti

vengano avviate e monitorate nel 2021. Nell'arco di un triennio, si giungerà ad una fase di sviluppo avanzato in cui andranno monitorate tutte le dimensioni.

Nello specifico, a decorrere dal 2021 verranno monitorati gli indicatori specificati nella parte IV del POLA adottato dall'Ateneo, secondo il piano di target e annualità programmato.

#### 4.1.2 *La valutazione dei dirigenti, del personale EP, del personale Responsabile di UOR di I livello e UOR in staff*

Le prestazioni dei dirigenti, siano essi a tempo indeterminato o a contratto, sulla base di quanto previsto dal presente SMVP saranno valutate secondo i criteri stabiliti al paragrafo 4.1, con i seguenti pesi:

1	Indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità ( <i>performance</i> organizzativa) (ALL. 5 PARTE A)	Peso 20%
2	Livello di raggiungimento degli obiettivi individuali (ALL. 5 PARTE C) <sup>4</sup>	Peso 30%
3	valutazione della performance di Ateneo (obiettivi strategici particolarmente rilevanti individuati nel PI)	Peso 10%
4	valutazione dei comportamenti organizzativi richiesti per l'esercizio delle funzioni attribuite e capacità di differenziazione della valutazione dei propri collaboratori (ALL. 1 - <i>Scheda di valutazione di Dirigenti, personale EP, personale Responsabile di UOR di I livello e UOR in staff</i> );	Peso 40%

Per la valutazione del comportamento tenuto dal dirigente si prenderanno in considerazione i fattori indicati nelle schede di valutazione allegate al presente documento (ALL. 1)

Alla luce delle disposizioni del d.lgs. 150/2009, per la valutazione del personale EP, personale Responsabile di UOR di I livello, e UOR in staff dovranno essere applicate la metrica e la procedura di valutazione applicata per i Dirigenti.

Nell'ambito del fattore 4 viene valutato anche il rispetto delle prescrizioni normative per le quali è espressamente imposto al valutatore di tener conto in sede di valutazione individuale. A tal proposito, annualmente la direzione generale effettua una ricognizione della normativa in questione.

<sup>4</sup> Qualora non risultassero assegnati obiettivi individuali il peso sarà sommato a quello relativo agli obiettivi di struttura 20+30

		Livello di performance della unità organizzativa		20		
		Valutazione del rendimento	60	Livello di raggiungimento degli obiettivi individuali	30	
Prestazioni dei dirigenti, del personale EP, del personale Responsabile di UOR di I livello e UOR in staff		100		Performance di ateneo		10
				Valutazione dei comportamenti organizzativi e differenziazione di valutazione dei collaboratori	40	

Ai risultati ottenuti nelle diverse voci nella parte destra dello schema soprastante, corrisponderà un punteggio calcolato in proporzione al valore massimo riportato nello schema stesso.

In pratica:

- Punteggio della performance dell'unità organizzativa** =  $[(\text{Peso obiettivo } 1 * \text{livello raggiungimento obiettivo } 1) / 100 + \dots + (\text{Peso obiettivo } n * \text{livello raggiungimento obiettivo } n) / 100] * 20 / 100$
- Punteggio del livello di raggiungimento degli obiettivi individuali** =  $[(\text{Peso obiettivo } 1 * \text{livello raggiungimento obiettivo } 1) / 100 + \dots + (\text{Peso obiettivo } n * \text{livello raggiungimento obiettivo } n) / 100] * 30 / 100$ .
- Performance di Ateneo**: la performance complessiva di Ateneo si calcola con la formula di cui sopra applicata solo agli obiettivi strategici particolarmente rilevanti individuati annualmente nel Piano Integrato (cfr. 3.2.2)  $[(\text{Peso obiettivo } 1 * \text{livello raggiungimento obiettivo } 1) / 100 + \dots + (\text{Peso obiettivo } n * \text{livello raggiungimento obiettivo } n) / 100] * 10 / 100$
- Comportamenti organizzativi**: viene attribuito il punteggio in base alla valutazione delle singole dimensioni di valutazione in cui il fattore è disarticolato; ai fini della valutazione della "capacità di differenziazione" dei collaboratori si applica la tecnica dello scarto quadratico medio ove applicabile; diversamente si procederà con l'assegnazione del punteggio secondo la valutazione discrezionale del Direttore Generale.

La valutazione individuale dei dirigenti, del personale EP, del personale Responsabile di UOR di I livello e UOR in staff è effettuata dal Direttore Generale.

La valutazione negativa, come disciplinata nell'ambito del presente sistema di misurazione e valutazione della performance, rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55- quater, comma 1, lettera f-quinquies), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165. A tal proposito, si ha valutazione negativa quando al punteggio assegnato non corrisponde alcuna erogazione della retribuzione di risultato. L'insufficiente rendimento (inteso come reiterata violazione degli obblighi concernenti la prestazione lavorativa, stabiliti da norme legislative o regolamentari, dal contratto collettivo o individuale, da atti e provvedimenti dell'amministrazione di appartenenza, quando risulti

da contestazioni formali del titolare del potere valutativo) costituisce elemento oggetto di obbligatoria valutazione nell'ambito del fattore "comportamenti organizzativi".

#### *4.1.3 La valutazione del personale non responsabile di UOR di I livello e UOR in staff*

La valutazione del personale non responsabile di UOR di I livello, UOR in staff è effettuata dal Responsabile di Area o Settore in staff di appartenenza. La valutazione individuale del personale di Dipartimento è effettuata dai Direttori di Dipartimento. Essa si basa essenzialmente:

1. sul contributo dato dal singolo dipendente all'unità organizzativa di appartenenza e ai relativi obiettivi/attività in cui ciascun dipendente è impegnato; il peso in totale delle attività per ciascun dipendente è posto uguale a 100;
2. sul raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo, se assegnati;
3. sui comportamenti professionali e organizzativi connessi all'esercizio delle funzioni attribuite.

Laddove gli obiettivi da conseguire fossero attribuiti a un gruppo di lavoro, sarà necessario stabilire in fase di assegnazione degli stessi il contributo individuale che ciascuna risorsa dovrà apportare al raggiungimento del risultato atteso.

La valutazione delle prestazioni del personale non responsabile di UOR di I livello, UOR in staff, sulla base di quanto previsto dal presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, sarà effettuata come di seguito specificato:



**PERSONALE CAT. D**

1	Indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo in cui opera ( <i>performance</i> organizzativa) (ALL. 5 PARTE A)	Peso 10%
2	obiettivi individuali in cui è impegnato (Attività) (ALL. 5 PARTE B)	Peso 50%
3	valutazione della performance di Ateneo (obiettivi strategici particolarmente rilevanti individuati nel PI)	Peso 5%
4	valutazione dei comportamenti organizzativi (ALL. 2 <i>Scheda di valutazione del personale CATEGORIA D non responsabile di UOR di I livello, UOR in staff</i> )	Peso 35%

Per la valutazione del comportamento organizzativo si prenderanno in considerazione i fattori indicati nelle schede di valutazione allegate al presente documento (ALL. 2). Il funzionamento operativo del modello è identico a quello del modello di valutazione per i dirigenti.

		Livello di performance della unità organizzativa		10	
		Valutazione del rendimento	65	Livello di raggiungimento degli obiettivi (attività) in cui sono impegnati	50
Prestazioni personale non responsabile di UOR di I livello, UOR in staff (Cat. D)				Performance di ateneo	5
		Valutazione dei comportamenti organizzativi	35		
		100			

Con le seguenti formule di calcolo:

- a) **Punteggio della *performance* dell'unità organizzativa** = [(Peso obiettivo 1 \* livello raggiungimento obiettivo 1)/100 + ... + (Peso obiettivo n \* livello raggiungimento obiettivo n)/100] \* 10/100
- b) **Punteggio del livello di raggiungimento degli obiettivi (Attività) in cui sono impegnati** = [(Peso obiettivo (Attività) 1 \* livello raggiungimento obiettivo (Attività) 1)/100 + ... + (Peso obiettivo (Attività) n \* livello raggiungimento obiettivo (Attività) n)/100] \* 50/100. (*Posto 100 Σ attività per ciascun dipendente relativamente alla totalità degli obiettivi in cui è impegnato*)
- c) **Performance di Ateneo:** la performance complessiva di Ateneo si calcola la formula di cui sopra applicata solo agli obiettivi strategici particolarmente rilevanti individuati annualmente nel Piano Integrato (cfr. 3.2.2) [(Peso obiettivo 1 \* livello raggiungimento obiettivo 1)/100 + ... + (Peso obiettivo n \* livello raggiungimento obiettivo n)/100] \* 5/100
- d) **Comportamenti organizzativi:** viene attribuito il punteggio complessivo in base alla valutazione delle singole dimensioni di valutazione in cui il fattore è disarticolato.

**PERSONALE CAT. C**

1	Indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo in cui opera ( <i>performance organizzativa</i> ) (ALL. 5 PARTE A)	Peso 5%
2	obiettivi individuali in cui è impegnato (Attività) (ALL. 5 PARTE B)	Peso 50%
3	valutazione dei comportamenti organizzativi (ALL. 2 <i>Scheda di valutazione del personale CATEGORIA C</i> )	Peso 45%

Per la valutazione del comportamento organizzativo si prenderanno in considerazione i fattori indicati nelle schede di valutazione allegate al presente documento (ALL. 2). Il funzionamento operativo del modello è identico a quello del modello di valutazione per i dirigenti.

Prestazioni personale Cat. C	100	Valutazione del rendimento	55	Livello di performance della unità organizzativa	5
		Valutazione dei comportamenti organizzativi	45	Livello di raggiungimento degli obiettivi (attività) in cui sono impegnati	50

Con le seguenti formule di calcolo:

- a) Punteggio della performance dell'unità organizzativa** = [(Peso obiettivo 1 \* livello raggiungimento obiettivo 1)/100 + ... + (Peso obiettivo n \* livello raggiungimento obiettivo n)/100] \* 5/100
- b) Punteggio del livello di raggiungimento degli obiettivi (Attività) in cui sono impegnati** = [(Peso obiettivo (Attività) 1 \* livello raggiungimento obiettivo (Attività) 1)/100 + ... + (Peso obiettivo (Attività) n \* livello raggiungimento obiettivo (Attività) n)/100] \* 50/100. (*Posto 100 Σ attività per ciascun dipendente relativamente alla totalità degli obiettivi in cui è impegnato in Ateneo*)
- c) Comportamenti organizzativi**: viene attribuito il punteggio complessivo in base alla valutazione delle singole dimensioni di valutazione in cui il fattore è disarticolato.

**PERSONALE CAT. B**

1	obiettivi individuali in cui è impegnato (Attività) (ALL. 5 PARTE B)	Peso 35%
2	valutazione dei comportamenti organizzativi (ALL. 2 <i>Scheda di valutazione del personale CATEGORIA B</i> )	Peso 65%

Per la valutazione del comportamento organizzativo si prenderanno in considerazione i fattori indicati nelle schede di valutazione allegate al presente documento (ALL. 2). Il funzionamento operativo del modello è identico a quello del modello di valutazione per i dirigenti.

Prestazioni personale Cat. B	100	Valutazione del rendimento	35	Livello di raggiungimento degli obiettivi (attività) in cui sono impegnati	35
		Valutazione dei comportamenti organizzativi	65		

Con le seguenti formule di calcolo:

- a) Punteggio del livello di raggiungimento degli obiettivi (Attività) in cui sono impegnati** = [(Peso obiettivo (Attività) 1 \* livello raggiungimento obiettivo (Attività) 1)/100 + ... + (Peso obiettivo (Attività) n \* livello raggiungimento obiettivo (Attività) n)/100] \* 35/100. *(Posto 100  $\Sigma$  attività per ciascun dipendente relativamente alla totalità degli obiettivi in cui è impegnato in Ateneo)*
- b) Comportamenti organizzativi**: viene attribuito il punteggio complessivo in base alla valutazione delle singole dimensioni di valutazione in cui il fattore è disarticolato.

**4.1.4 La valutazione del Direttore Generale**

La valutazione del Direttore Generale presenta aspetti peculiari che lo distinguono dai dirigenti e dai responsabili di unità organizzativa, in considerazione del ruolo politico-amministrativo ricoperto.

Il Nucleo di Valutazione formula agli Organi di governo una proposta di valutazione del Direttore Generale considerando:

- l'esito della performance organizzativa evidenziato nella relazione sulla performance a consuntivo dei risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati nel Piano della Performance (tale relazione dovrà altresì indicare le modalità di utilizzo delle risorse, rilevare gli eventuali scostamenti e definire le conseguenti azioni correttive di miglioramento (piano della formazione del personale tecnico-amministrativo, azioni intraprese per migliorare il benessere organizzativo); il peso attribuito a tale fattore è del 50%;
- gli ulteriori obiettivi specifici definiti nel contratto individuale nel rispetto dei requisiti di cui al presente Sistema ovvero, laddove non dettagliati nel contratto individuale, specificati appositamente nel Piano della performance (il peso attribuito a detto fattore è del 10%);

- l'efficacia dell'esito delle valutazioni individuali dei dirigenti, del personale EP, del personale Responsabile di UOR di I livello e UOR in staff dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi; il peso attribuito a detto fattore è del 5%;
- relazione annuale sulle attività dell'Ateneo, che ingloba il fattore relativo ai comportamenti organizzativi (il peso attribuito a detto fattore è del 35%); nell'ambito di tale fattore viene valutato il rispetto delle prescrizioni normative per le quali è espressamente imposto al valutatore di tener conto in sede di valutazione individuale.

## 4.2 Valorizzazione del merito

Con il D.lgs. 150/2009 si è inteso segnare un'inversione di rotta rispetto alla generale tendenza alla distribuzione a pioggia dei benefici che, attraverso la contrattazione integrativa, da decenni ha prevalso nei fatti.

Il Titolo III del D.lgs. 150/2009 disciplina la valorizzazione del merito e gli istituti premiali a esso associati; si afferma il principio della valorizzazione del merito e della incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa attraverso metodi selettivi e concorsuali applicabili a tutti gli strumenti premiali. Inoltre, attraverso l'espresso divieto di distribuire gli incentivi in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi o in assenza delle verifiche e attestazioni, si stringe il collegamento fra la disciplina dell'erogazione dei premi e l'attivazione del ciclo di gestione della performance.

Nella logica del D.lgs. 150/2009 il merito va sempre riconosciuto all'interno di una struttura "per fasce", sia che si tratti di applicare l'art. 19, comma 2 (per le amministrazioni statali), sia che si tratti di applicare l'art. 31, comma 2 (per le amministrazioni pubbliche non statali). Il sopravvenuto D.Lgs 141/2011 procrastina per tutti l'applicazione delle fasce al successivo rinnovo contrattuale nazionale.

Resta in ogni caso ferma la necessità che il premio per la performance debba essere attribuito sulla base dei centesimi di valutazione ovvero sulla base del posizionamento della valutazione all'interno dei livelli premiali aperti. Quindi l'articolazione dei livelli, il loro numero, la loro segmentazione in riferimento all'esito centesimale della valutazione sono fattore chiave per la somministrazione delle diverse forme di premialità. Sia che si faccia riferimento a fasce di merito chiuse o a livelli premiali aperti, è sempre comunque organizzativamente indispensabile prevedere la c.d. fascia zero, o livello fuori premio, cui corrisponde una valutazione negativa.

Alla luce di quanto in premessa, l'Amministrazione assegna i premi di risultato al Direttore Generale, ai Dirigenti, del personale EP, del personale Responsabile di UOR di I livello e UOR in staff sulla base del punteggio relativo alla prestazione individuale calcolato al par. 4.1.1, secondo lo schema seguente:

Fascia di punteggio	Esito valutazione		Livello premiale	Percentuale rispetto al premio massimo teorico
	Positiva/Negativa	Giudizio		
0-50	Negativa	Non conforme	Nessuno	0
51-70	Positiva	Conforme	III	50%
71-85		Pienamente conforme	II	80%
86-100		Eccellente	I	100%

Ai fini dell'individuazione della fascia, il punteggio della valutazione finale, ove non intero, viene arrotondato per eccesso se il decimale è pari o superiore a 5, per difetto se inferiore a 5.

Per tutte le altre categorie la tabella in premessa trova applicazione limitatamente alla c.d. fascia zero, o livello fuori premio, cui corrisponde una valutazione negativa.

Il rispetto delle disposizioni del presente sistema è condizione necessaria per l'erogazione di premi e componenti del trattamento retributivo legati alla performance nei modi e termini previsti dalla legge e dalla contrattazione collettiva e rileva ai fini del riconoscimento delle progressioni economiche, dell'attribuzione di incarichi di responsabilità al personale, nonché del conferimento degli incarichi dirigenziali. A tal fine, le valutazioni individuali rilevanti sono quelle relative agli ultimi due periodi di cui sono terminate le procedure di valutazione.

### 4.3 Processo di valutazione: assegnazione obiettivi e valutazione delle performance individuale.

La misurazione e la valutazione della performance individuale ha cadenza annuale. I passaggi in cui si snoda il processo sono analiticamente descritti di seguito.

#### 4.3.1 Assegnazione degli obiettivi e individuazione dei fattori valutativi.

L'individuazione degli obiettivi è definita in coerenza con il Piano strategico di Ateneo.

Entro il 31 ottobre di ogni anno, il Consiglio d'Amministrazione definisce le priorità e i criteri generali per l'allocazione delle risorse finanziarie - da effettuarsi in sede di formazione del bilancio di previsione - che vengono anticipate, nel corso di appositi incontri di condivisione, ai Segretari amministrativi e Direttori di Dipartimento, ai Dirigenti, ai Responsabili di UOR di I livello e UOR in staff, e a tutto il personale EP, al fine di recepirne contributi e suggerimenti volti a garantire:

- l'armonia tra gli obiettivi previsti dal Piano strategico e quelli legati all'attività istituzionale dell'Ateneo;
- la coerenza fra il ciclo di programmazione strategica e il ciclo di programmazione finanziaria.

Entro 20 giorni dall'approvazione del bilancio da parte del Consiglio d'Amministrazione, il Direttore Generale avvia la predisposizione e l'aggiornamento del Piano della Performance, nella logica della programmazione partecipata.

Nel caso in cui si verificasse un ritardo nell'approvazione del Bilancio di previsione che non consenta di rispettare il termine indicato per l'approvazione del Piano coerentemente con le previsioni di bilancio, il Direttore Generale procede comunque alla predisposizione e l'aggiornamento del Piano della Performance sulla base delle linee e degli obiettivi strategici definiti e comunicati dagli organi, al fine di garantire il rispetto della scadenza prevista per l'approvazione del Piano Integrato. Ricevuti gli obiettivi strategici e definiti gli obiettivi operativi di struttura, con relativi indicatori e target, condivise con i Dirigenti, il personale EP, il personale Responsabile di UOR di I livello, UOR in staff ed i Dipartimenti a mezzo di apposite schede (ALL. 3), il Direttore Generale, eventualmente, consulta il NVI in merito agli aspetti di coerenza e misurabilità degli stessi.

Il Direttore predispone il Piano Integrato e lo trasmette al Consiglio d'Amministrazione per l'approvazione e la successiva adozione con Decreto Rettorale.

Nei 15 giorni successivi all'approvazione del Piano Integrato, il Direttore Generale trasmette, quindi, formalmente gli obiettivi operativi alle strutture ed eventuali obiettivi individuali.

I Responsabili a loro volta, nei 15 giorni successivi, notificano al personale della propria struttura la scheda degli obiettivi del Piano approvato, contenente le attività, gli indicatori ed i target, funzionali al raggiungimento degli obiettivi assegnati, attraverso la sottoscrizione del modulo ALL.3 PARTE B

Il Piano integrato viene approvato entro il 31 gennaio di ogni anno. Eventuali ritardi motivati dovranno essere comunicati al Nucleo di Valutazione e all'ANVUR.

La formulazione degli obiettivi costituisce prerogativa manageriale che, pur nell'ambito di un'opportuna condivisione con il personale, non costituisce oggetto di consenso da parte delle strutture e del personale cui gli obiettivi vengono assegnati. A maggior ragione, in caso di assenza di *feedback* (riscontro) o di ritardo nello stesso da parte delle strutture e del personale destinatario degli obiettivi, il titolare del potere valutativo procede senza ulteriore indugio all'assegnazione degli obiettivi; l'assenza o il ritardo di riscontro costituiscono elemento negativo di valutazione con riferimento al personale EP, al personale Responsabile di UOR di I livello e UOR in staff interessati, espressamente ricompreso tra gli elementi valutativi dei comportamenti organizzativi alla voce F della scheda di valutazione (All.1)

*Fermo restando che il Piano Integrato deve essere elaborato con obiettivi operativi in linea con le modalità operative attuabili da remoto, nel caso in cui, a seguito di misure limitative connesse all'emergenza sanitaria (ossia per disposizioni di legge sopravvenute all'adozione del Piano Integrato), sia necessaria l'attivazione di ulteriori processi di smart-working, i dirigenti e i responsabili di UOR di I livello e UOR in staff e i Direttori di Dipartimento, ciascuno per quanto di propria competenza, verificano la conseguibilità in tale modalità lavorativa degli obiettivi di performance contenuti nel Piano Integrato e propongono al Direttore Generale, entro 15 giorni dall'adozione di tali atti normativi, i relativi adattamenti. Il Direttore Generale, con il supporto del settore competente, appronta, nei successivi 15 giorni, le modifiche ritenute necessarie. Il Piano così rimodulato verrà adottato dai competenti organi nella prima seduta utile successivamente alla scadenza del termine in premessa. Nelle more dell'approvazione, gli obiettivi così rimodulati possono essere provvisoriamente assegnati al personale con provvedimento del Direttore Generale.*

#### 4.3.2 Monitoraggio

La fase successiva all'assegnazione degli obiettivi è dedicata alla realizzazione delle fasi previste dagli stessi. È previsto un monitoraggio intermedio, a cadenza semestrale, e comunque entro il mese di luglio, in ordine all'attuazione del ciclo della performance da parte dei dirigenti, del personale EP, del personale Responsabile di UOR di I livello, UOR in staff e dei Direttori di Dipartimento. In tali fasi è possibile proporre, ove necessario e previa adeguata motivazione, modifiche e integrazioni sulle fasi progettuali e sugli indicatori sulla scorta anche delle mutate condizioni o priorità che eventualmente sono nel frattempo emerse. All'esito del monitoraggio è consentita una rimodulazione del Piano Integrato giustificata da variabili endogene o esogene non preventivabili all'atto dell'approvazione del Piano stesso. Gli esiti del monitoraggio e le eventuali rimodulazioni del Piano Integrato sono comunicati al Nucleo di valutazione che può esprimere le considerazioni ritenute opportune. Le modifiche al Piano Integrato, apportate a seguito del monitoraggio, sono approvate con Decreto del Direttore Generale provvisoriamente esecutivo, nelle more della conferma da parte del Consiglio di Amministrazione, prevista entro il mese di settembre, e si intendono operative dall'adozione del decreto direttoriale.

### 4.3.3 Rendicontazione

Le attività di attuazione del ciclo della performance terminano il 31 dicembre di ogni anno. Successivamente, si procede alla rendicontazione dell'attività, alla misurazione della performance organizzativa e individuale e alla valutazione del personale. Le attività in questione si svolgono per come di seguito indicato.

- Entro il 28 febbraio viene trasmessa da parte dei responsabili, la rendicontazione sul grado di realizzazione degli obiettivi operativi, a mezzo di apposite schede word ed excel, rispettivamente ALL. 4 e 5 corredate di eventuali ulteriori specifiche definite dalla Direzione Generale in coerenza e nel rispetto del SMVP; nella relazione, che fungerà quale strumento per la valutazione individuale, i soggetti in premessa indicano, per ciascun fattore di valutazione, ogni elemento utile ai fini della valutazione e le ragioni degli eventuali scostamenti. Il ritardo nella rendicontazione è considerato rilevante in sede di valutazione individuale. In particolare, nella relazione essi forniscono:
  - o in merito agli esiti della performance organizzativa ogni elemento utile per motivare le ragioni dei risultati ottenuti dalla struttura di appartenenza;
  - o ogni elemento utile per la misurazione oggettiva degli obiettivi individuali e per motivare le ragioni dei risultati ottenuti;
- Entro il 15 aprile, previo svolgimento delle verifiche opportune, la direzione generale trasmette al Nucleo lo schema di relazione sulla performance per un supporto in termini di pre-validazione;
- Entro il mese di maggio (anche qualora vi sia stata richiesta di pre-validazione) e comunque in tempo utile per consentire la validazione da parte del Nucleo nel rispetto dei termini di legge (30 giugno), la direzione generale trasmette la relazione sulla performance al Consiglio di Amministrazione per l'approvazione entro il mese di maggio.
- Approvata dal Consiglio, la Relazione sulla Performance viene sottoposta, per la relativa validazione, al Nucleo di Valutazione che si esprime entro il 30 giugno.
- Concluso il giudizio di validazione, si avvia la valutazione individuale del personale, che viene svolta da parte del valutatore competente per come definito nel presente SMVP. In particolare:
  - o Entro 15 giorni dalla pubblicazione della relazione sulla performance validata dal Nucleo, ciascun valutato rendiconta i risultati individuali sulla base di quanto contenuto nella relazione sulla performance e, ove lo ritenga opportuno, evidenzia eventuali situazioni endogene o esogene che abbiano influito sul grado di raggiungimento della performance organizzativa dell'unità di sua assegnazione; evidenzia inoltre ogni elemento utile per la valutazione degli ulteriori;
  - o Nei 15 giorni successivi alla scadenza del termine di cui sopra il valutatore (Direttore Generale o Responsabili per quanto di rispettiva competenza) compila la scheda di valutazione di cui all'allegato 1 o 2. Nell'esercizio delle sue prerogative manageriali, in sede di valutazione individuale il valutatore può motivatamente e prudentemente discostarsi dagli esiti delle misurazioni oggettive dei fattori valutativi laddove ritenga che l'esito del raggiungimento degli obiettivi sia stato condizionato dalla presenza di variabili oggettive, esogene o endogene, non controllabili e non prevedibili dall'Ente e dal valutando e, qualora precedenti al monitoraggio infrannuale, da quest'ultimo tempestivamente segnalate agli uffici preposti al monitoraggio;
  - o Nel termine di cui al precedente punto la scheda di valutazione viene consegnata e controfirmata dal valutato a titolo di mera "presa visione"; qualora il valutato non intenda sottoscriverla, essa si intende conosciuta dallo stesso, ad ogni effetto, nel momento della sua formale trasmissione, preferibilmente in via telematica

all'indirizzo di posta elettronica del dipendente. Qualora l'esito della valutazione sia negativo, prima di concludere la valutazione il valutatore deve convocare il valutato per consentirgli di spiegare le ragioni e questi può farsi assistere da rappresentante sindacale o persona di sua fiducia. In caso di mancato svolgimento del colloquio per ragioni imputabili al valutato il valutatore procede a formalizzare la valutazione.

Le risultanze della valutazione verranno rese pubbliche in forma aggregata, utilizzando i modelli predisposti dal Nucleo, mediante pubblicazione nell'apposita sezione di secondo livello di "Amministrazione trasparente", a valere quale complemento di rendicontazione.

#### *4.3.4 Richiesta di riesame*

Entro 10 giorni dalla data di notifica della scheda di valutazione, il dipendente valutato che non condivide l'esito della valutazione attribuita ne può chiedere il riesame presentando per iscritto le proprie controdeduzioni al Direttore Generale. Quest'ultimo, sentito eventualmente il Nucleo di Valutazione, emette la propria determinazione entro i successivi 15 giorni.

Nello specifico:

- la procedura di riesame è avviata dal valutato attraverso una richiesta scritta indirizzata al Direttore Generale, nei termini di cui sopra;
- il Direttore Generale acquisisce il fascicolo dal valutatore e ove lo ritenga opportuno (in particolare se è richiesto dal valutato) può svolgere un colloquio con il valutato, previa consultazione con il Nucleo di Valutazione se reputato utile o conducente
- nel termine di 15 giorni dall'acquisizione della richiesta di riesame, il Direttore Generale può mantenere o modificare, anche parzialmente, la valutazione delle performance individuale, notificando la scheda all'interessato e al valutatore di prima istanza;
- in nessun caso la valutazione può essere rivista al ribasso.



#### 4.3.5 Procedure di conciliazione

Successivamente, ovvero anche in alternativa, alla richiesta di riesame di cui al 4.3.4 il valutato può chiedere l'attivazione della procedura di conciliazione, con istanza scritta, motivata e circostanziata, che dovrà pervenire entro 10 giorni dalla formale trasmissione della scheda di valutazione o dell'esito del riesame. La richiesta, che va indirizzata al Direttore Generale, contiene anche l'individuazione del dipendente componente il collegio di conciliazione, per come di seguito specificato, e, a discrezione del valutato, la richiesta di effettuazione di un colloquio.

Il Direttore Generale, qualora l'istanza non sia inammissibile o irricevibile, avvia la relativa procedura nei termini di seguito specificati.

La conciliazione si svolge dinanzi ad apposito collegio di 3 membri, così composto:

- 1) nel caso di conciliazione attivata da un dirigente ovvero da personale di categoria EP o altro responsabile di UOR di I livello o UOR in staff:
  - dal Direttore Generale che presiede il collegio;
  - da un componente del Nucleo di valutazione individuato dal coordinatore dello stesso, che può coincidere anche con il medesimo coordinatore;
  - da un dipendente individuato dal valutato tra quelli aventi qualifica almeno pari al valutato stesso (ovvero, in mancanza, da altro dipendente di qualifica immediatamente inferiore) o, in alternativa da rappresentante sindacale individuato dal valutato;
- 2) nel caso di conciliazione attivata da un dipendente non appartenente alle tipologie di cui al punto 1):
  - a. dal Direttore Generale che presiede il collegio;
  - b. dal valutatore di prima istanza;
  - c. da un dipendente individuato dal valutato tra quelli aventi qualifica almeno pari al valutato stesso ovvero da rappresentante sindacale individuato dal valutato.

Nell'ipotesi in cui il Direttore Generale coincida con il valutatore di prima istanza è sostituito da una unità di personale di Elevata Professionalità nominato dal Direttore Generale.

Ove ritenuto opportuno dal Collegio viene convocato un colloquio con il valutatore di prima istanza. Qualora il valutato lo richieda (ovvero il Collegio lo ritenga comunque opportuno) viene convocato un colloquio con il valutato, al quale quest'ultimo può farsi assistere da rappresentante sindacale di sua fiducia. A seguito dell'esame della documentazione prodotta e, se effettuato, del colloquio, viene assunta la decisione finale in modalità collegiale, che viene formalmente comunicata al valutato.

La procedura di conciliazione va conclusa nel termine di 30 giorni dall'avvio della procedura, salvo che, per ragioni di efficienza organizzativa dovute alla compresenza di una pluralità di istanze, si ritenga di dover procedere ad una unitaria trattazione delle stesse, nel qual caso il termine di conclusione è di 60 giorni.

## PARTE QUINTA: La gestione integrata della performance

I tempi di attuazione del ciclo di gestione integrata della performance sono suscettibili di adattamenti secondo le norme dei regolamenti e del contratto di lavoro, applicabili nei limiti consentiti dal d.lgs. 150/2009.

### 5.1 Linee guida ANVUR

Secondo quanto previsto dal d.lgs. 150/2009, il ciclo della performance si articola in tre diversi momenti, che dovrebbero replicarsi di anno in anno in modo coerente e cumulativo (i risultati della valutazione dell'anno precedente si integrano con le nuove istanze di programmazione dell'anno successivo).

Le tre fasi del ciclo della performance sono le seguenti:

1. programmazione (piano della performance);
2. monitoraggio ed eventuale correzione della programmazione;
3. valutazione dei risultati ottenuti, che compete agli organi di governo dell'ente ed è opportunamente rendicontata (relazione sulla performance), da cui discende, tra l'altro, l'attribuzione dei premi individuali in seguito alla validazione degli OIV.

Nelle tre fasi interviene il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), che rappresenta lo strumento metodologico che ogni amministrazione predispone prima dell'avvio del ciclo della performance, adeguandolo alle esigenze specifiche della propria organizzazione e modificandolo successivamente ove ritenuto necessario.

All'interno delle Linee guida ANVUR, approvate dal Consiglio direttivo il 20/12/2017, l'impianto teorico presentato non subisce alcuna modifica sostanziale, mentre cambia l'approccio con il quale le amministrazioni predispongono tali documenti, volti all'attuazione di un'integrazione di tutti gli atti programmatici richiesti agli atenei e variatamente collegati con la performance amministrativa. In termini di semplificazione, inoltre, con le Linee guida ANVUR decade la cogenza di scadenze e adempimenti extra-normativi stabiliti dalle delibere CIVIT.

Infine, nel rispetto delle norme vigenti, è parzialmente modificata la successione temporale dei termini previsti per la presentazione dei documenti, in conformità con una più sensata logica gestionale.

Di seguito si riporta la tabella con i principali adempimenti, i soggetti coinvolti e le scadenze. Per quanto non eventualmente disciplinato in questo documento rispetto agli istituti di cui alla tabella, si rimanda a ulteriori documenti e/o circolari applicative, che verranno adottati anche all'esito dell'implementazione del SMVP.

Tabella ANVUR				
Il ciclo integrato della performance - Documento	Soggetto responsabile	Riferimenti di legge	Destinazione	Scadenza
Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	CdA con l'ausilio del NdV-OIV	d.lgs. 150/2009 art. 7	ANVUR	nessuna
Programmazione Triennale	CdA su proposta del rettore e previo parere del senato accademico	d.l. 7/2005 art. 1-ter comma 1 (convertito dalla legge 43/2005)	MIUR	30 giugno
Bilancio unico di previsione annuale e triennale e bilancio preventivo unico d'esercizio	CdA	d.Lgs. 18/2012 art. 5	MIUR e MEF	31 dicembre
Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio (allegato al Bilancio)	CdA	D.Lgs. 91/2011 art.19 comma 1	MIUR e MEF	31 dicembre

Piano Integrato	CdA	d.lgs. 150/2009 Art. 10 comma 1 lettera a) (performance) d.lgs 150/2009 Art. 11 comma 2 e d.lgs. 33/2013 art.9 Art. 10 (trasparenza) l. 190/2012 e successivi decreti (anticorruzione)	ANVUR (performance) ANAC (trasparenza e anticorruzione)	31 gennaio
Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza, integrità dei controlli interni	NdV-OIV	d.lgs. 150/2009 Art. 14, comma 4 lettera a)	ANVUR	30 aprile (non stabilita dalla legge)
Relazione dei Nuclei di valutazione sulla Performance	NdV-OIV	LINEE GUIDA ANVUR 2019 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione del 18/04/2019	ANVUR	15 luglio
Relazione sulla performance	Consiglio di Amministrazione	d.lgs. 150/2009 Art. 10 comma 1 lettera b)	ANVUR	31 maggio
Documento di validazione della Relazione sulla performance (dell'anno precedente)	NdV-OIV	d.lgs 150/2009 Art. 14, comma 4 lettera c)	ANVUR	30 giugno
Relazione recante i risultati dell'attività svolta in termini di prevenzione alla corruzione	Responsabile della Prevenzione della corruzione	l. 190/2012, art.1 comma 14	NVI – CDA	15 dicembre

## 5.2 La struttura del Piano Integrato e della Relazione sulla performance

Le linee guida ANVUR prevedono, a decorrere dall'anno 2016, un Piano Integrato della Performance. Premessa essenziale è che, come rileva l'ANVUR, il Piano Integrato è caratterizzato *“da una nozione “allargata” di performance, intesa non tanto come l'insieme delle attività ordinarie e ripetute dell'amministrazione osservabile attraverso i suoi prodotti tipici (output), quanto piuttosto come la capacità delle università di relazionarsi dinamicamente con il mondo esterno in modo reciprocamente vantaggioso, duraturo e sostenibile (outcome e impatto)”*.

Il Piano Integrato va costruito, quindi, in coerenza con le linee guida dell'ANVUR, seguendo due principi di fondo:

- l'assunzione della performance come concetto guida intorno al quale si collocano le diverse prospettive della trasparenza (concepita come obbligo di rendicontazione a studenti, famiglie, imprese e territorio) e della prevenzione alla corruzione (intesa come attività di contrasto e mitigazione dei rischi derivanti da comportamenti inappropriati e illegali); in connessione con ciò, a prescindere dalle previsioni specifiche in materia di adempimenti connessi alla trasparenza e alla prevenzione della corruzione, all'interno del piano integrato dovranno essere inseriti specifici obiettivi operativi, in grado di coprire tutte le articolazioni, in materia di trasparenza e di prevenzione della corruzione; il piano dovrà anche indicare la percentuale di tali obiettivi rispetto a quelli di tutta la performance organizzativa
- l'ancoraggio indissolubile della performance amministrativa con le missioni istituzionali dell'università e con le risorse finanziarie necessarie per perseguirle.

Come previsto dal par. 5 delle linee guida dell'ANVUR (cui si rinvia per gli ulteriori dettagli) l'impostazione del Piano Integrato dovrà rispettare, in linea di massima, lo schema seguente:

- inquadramento strategico dell'Ateneo, sia nel contesto socio-territoriale che nel contesto nazionale del sistema universitario;
- amministrazione “in cifre” (personale e risorse), unitamente a punti di forza e di debolezza del sistema;
- performance organizzativa e ambito di azione del Direttore Generale;
- performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi;

- analisi delle aree di rischio;
- comunicazione e trasparenza;
- bilancio di genere e pari opportunità;
- modalità di elaborazione del piano, punti di forza e di debolezza.

Il Nucleo di Valutazione può fornire, anche su richiesta degli uffici preposti, indicazioni metodologiche in ordine all'impostazione del piano.

La relazione sulla performance si presenta come una riflessione argomentata sui risultati ottenuti dal personale tecnico-amministrativo in forma organizzata e individuale. Non può dunque limitarsi a una mera elencazione del livello percentuale di copertura degli indicatori associati agli obiettivi quantitativi prestabiliti, ma comporta un percorso argomentativo più ampio, centrato sulla qualità del contributo offerto dal personale amministrativo per l'espletamento delle funzioni istituzionali che l'Agenzia valuta dall'esterno attraverso le procedure AVA e VQR. A consuntivo, la relazione avrà una struttura speculare all'impostazione data al Piano Integrato e conterrà le informazioni richieste dalle linee guida ANVUR e, per quanto ancora di applicabile, dalle indicazioni delle linee guida n.,3/2018 del Dipartimento della Funzione Pubblica, adattate al modello organizzativo e al sistema dell'Ateneo. È essenziale rispettare quanto più possibile, a consuntivo, lo schema e l'impostazione data nel Piano, in modo da rendere possibile – coerentemente alla logica del sistema – la verifica dei risultati rispetto a quanto programmato.

### 5.3 Entrata a regime del sistema e disposizione transitoria

Il presente sistema si applica a decorrere dall'avvio del ciclo della performance 2021.

### 5.4 Fasi e organi coinvolti

Di seguito si illustrano in dettaglio le fasi del processo di costruzione del Piano Integrato suddivisi per azioni/output e con l'indicazione delle relative responsabilità. Qualora sia necessario apportare modifiche al SMVP si procederà in modo da armonizzare la relativa tempistica all'adozione degli atti di programmazione.

<b>FASE 1 – INDIVIDUAZIONE DELLE LINEE E OBIETTIVI STRATEGICI</b>	
<b><i>Azioni/Output della fase</i></b>	<b><i>Responsabilità</i></b>
Raccolta e analisi della documentazione strategica di riferimento	<b>Rettore</b> <b>Senato Accademico</b> <b>Consiglio di Amministrazione</b>
Predisposizione linee e obiettivi strategici	
Formalizzazione delle linee e obiettivi strategici in una Delibera del CDA su proposta del Rettore approvata dal Senato Accademico	
Trasmissione della Delibera al Direttore Generale quale <i>input</i> di avvio del processo di costruzione delle Proposte di Piano Integrato della Performance	

<b>FASE 2 – ANALISI DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI</b>	
<b><i>Azioni/Output della fase</i></b>	<b><i>Responsabilità</i></b>
Analisi degli obiettivi strategici e correlati indicatori di qualità e di outcome da parte del Direttore Generale, sentiti i Dirigenti, il personale di categoria EP, i responsabili di UOR di I livello e UOR in staff, i Direttori di Dipartimento	<b><i>Direttore Generale</i></b>
Trasmissione e comunicazione avvio consultazioni ai Dirigenti, al personale di categoria EP, ai responsabili di UOR di I livello e UOR in staff, ai Direttori di Dipartimento	
<b>FASE 3 – DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI OPERATIVI</b>	
Formulazione di proposte di obiettivi operativi	<b><i>Direttore Generale</i></b>
Individuazione degli indicatori e dei relativi Target	<b><i>Direttore Generale in condivisione con Dirigenti, Personale di categoria EP, Responsabili di UOR di I livello e UOR in staff, Direttori di Dipartimento</i></b>
Eventuale richiesta al NVI circa gli aspetti di coerenza e misurabilità degli obiettivi proposti	<b><i>Direttore Generale</i></b>
Eventuale adeguamento Obiettivi operativi	<b><i>Direttore Generale in condivisione con Dirigenti, Personale di categoria EP, Responsabili di UOR di I livello e UOR in staff, Direttori di Dipartimento</i></b>
<b>FASE 4 – REDAZIONE PIANO INTEGRATO</b>	
Redazione Piano Integrato e trasmissione agli Organi collegiali per approvazione	<b><i>Direttore Generale</i></b>
<b>FASE 5 – ADOZIONE PIANO INTEGRATO</b>	
Delibera di approvazione del Piano Integrato da parte del CDA	<b><i>Consiglio di Amministrazione</i></b>
Adozione del Piano Integrato con D.R	<b><i>Rettore</i></b>
Trasmissione Piano Integrato al NVI	<b><i>Direttore Generale</i></b>
Attribuzione formale obiettivi operativi in cascata alle U.O	
Comunicazione formale obiettivi/attività a tutto il personale di struttura	<b><i>Dirigenti e Personale di categoria EP, Responsabili di UOR di I livello e UOR in staff, Direttori di Dipartimento</i></b>

Piano di attuazione delle attività di misurazione e valutazione della performance nell'anno "n"

<b>Fasi</b>	<b>Pianificazione</b>	<b>Programmazione</b>	<b>Assegnazione obiettivi</b>	<b>Monitoraggio</b>	<b>Rendicontazione</b>	<b>Valutazione</b>	<b>Premialità</b>
<b>Attività</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Identificazione linee e obiettivi strategici</li> <li>•Definizione di strategie di medio-lungo periodo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Definizione degli obiettivi di performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Assegnazione obiettivi del piano</li> <li>B. Assegnazione obiettivi e comportamenti non dipendenti dalla performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Verifica infrannuale sullo stato di avanzamento dei progetti e valutazione intermedia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Rendicontazione dei risultati e delle prestazioni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Valutazione dei risultati e delle prestazioni individuali e organizzative</li> <li>•Valutazione dell'Ateneo nel suo complesso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Erogazione istituti premialità</li> </ul>
<b>Responsabili</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Organi di indirizzo politico ( Rettore+ Senato+CDA)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direttore Generale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direttore Generale</li> <li>•Dirigenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direttore Generale</li> <li>• NdV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direttore Generale</li> <li>• Dirigenti</li> <li>• Personale di categoria EP, Responsabili di UOR di I livello e UOR in staff, Direttori di Dipartimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direttore Generale</li> <li>• NdV</li> <li>• Dirigenti</li> <li>Personale di categoria EP, Responsabili di UOR di I livello e UOR in staff, Direttori di Dipartimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direttore Generale</li> <li>• Macroarea Risorse Umane Area Risorse Umane e Formazione</li> </ul>
<b>Strumenti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Linee programmatiche</li> <li>• Sistema dei bilanci e Relazione Previsionale e Programmatica</li> <li>•Piano strategico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piano Integrato</li> <li>• Indicatori di performance</li> <li>•Schede Obiettivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piano Integrato</li> <li>•Schede Obiettivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemi di misurazione e valutazione della performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Schemi approvati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Schede di valutazione sulla performance individuale</li> <li>•Relazione sulla performance organizzativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Sulla base di regolamenti e contrattazione collettiva ed integrativa per le risorse</li> </ul>
<b>Tempi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Entro 31 Ottobre anno n-1 (a "scorrimento")</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entro il 31 gennaio anno n</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Entro 15 giorni dall'approvazione del Piano Integrato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadenza semestrale a partire dall'anno n</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Rendicontazione indicatori di performance entro febbraio anno n+1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Aprile anno n+1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Luglio/Settembre anno n+1</li> </ul>

## ALLEGATI AL SMVP 2021

*ALL. 1\_DG Scheda di proposta di valutazione del DIRETTORE GENERALE*

*ALL. 1 Scheda di valutazione di Dirigenti, personale EP, Responsabili di UOR di I livello e UOR in staff,*

*ALL. 2 Scheda di valutazione del personale CATEGORIA D non responsabile di UOR di I livello e UOR in staff*

*ALL. 2 Scheda di valutazione del personale CATEGORIA C*

*ALL. 2 Scheda di valutazione del personale CATEGORIA B*

*ALL. 3 A B C\_ Scheda rilevazione obiettivi*

*ALL 4\_ Report Relazione Finale*

*ALL 5 A B C\_ Scheda rilevazione risultati obiettivi*



## Al Consiglio di Amministrazione

### Scheda di proposta di valutazione del DIRETTORE GENERALE

(All.1\_DG al SMVP approvato dal CdA in data 02/02/2021)

COGNOME	NOME
PERIODO DI RIFERIMENTO	

<b>ELEMENTI</b>	<b>DESCRIZIONE DEGLI ELEMENTI DI VALUTAZIONE</b>	<b>PUNTEGGIO MASSIMO</b>	<b>PUNTEGGIO ASSEGNATO</b> <i>(a cura del NV)</i>
<b>VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA RENDIMENTO PESO 50</b>	Esito della performance organizzativa evidenziato nella relazione sulla performance a consuntivo dei risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati nel Piano della Performance (tale relazione dovrà altresì indicare le modalità di utilizzo delle risorse, rilevare gli eventuali scostamenti e definire le conseguenti azioni correttive di miglioramento (piano della formazione del personale tecnico-amministrativo, azioni intraprese per migliorare il benessere organizzativo);	50	
<b>OBIETTIVI SPECIFICI INDIVIDUATI NEL CONTRATTO PESO 10</b>	Livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati - Qualora nel contratto individuale gli obiettivi specifici non possiedano un sufficiente grado di dettaglio, in sede di assegnazione degli obiettivi individuali annuali si procederà a verificare ed eventualmente integrare gli	10	





	stessi con gli indicatori per la misurazione dei predetti obiettivi specifici		
<b>GRADO DI DIFFERENZIAZIONE DEI GIUDIZI</b>  <b>PESO 5</b>	Efficacia dell'esito delle valutazioni individuali dei dirigenti, del Personale EP, dei responsabili UOR di I livello e UOR in staff, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi	5	
<b>COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI E PROFESSIONALI ALLA LUCE DELLA RELAZIONE ANNUALE SULLE ATTIVITA' DI ATENEO</b>  <b>PESO 35</b>	Valutazione dei comportamenti e professionali espressi alla luce della Relazione annuale, anche con riferimento alle abilità gestionali ed organizzative legate al ruolo, all'individuazione e risoluzione di problematiche e conflitti, alla gestione delle relazioni interne ed esterne dell'attività manageriale del direttore generale ed al rispetto delle prescrizioni normative per le quali è espressamente imposto al valutatore di tener conto in sede di valutazione individuale.	35	
<b>Note:</b>			

<b>PROPOSTA DI VALUTAZIONE ANNO ____</b>	
--	--

Data,

IL COORDINATORE DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE
---



MATRICOLA \_\_\_\_\_

## Scheda di valutazione di Dirigenti, personale EP, Responsabili di UOR di I livello e UOR in staff

(All.1 al SMVP approvato dal CdA in data 02/02/2021)

COGNOME	NOME
UNITA' ORGANIZZATIVA DI APPARTENENZA	
CATEGORIA	

<b>ELEMENTI</b>	<b>DESCRIZIONE DEGLI ELEMENTI DI VALUTAZIONE</b>	<b>PUNTEGGIO MASSIMO</b>	<b>PUNTEGGIO ASSEGNATO</b> <i>(a cura del Servizio di competenza)</i>
<b>VALUTAZIONE DEL RENDIMENTO PESO 60</b>	Livello di performance della unità organizzativa <sup>1</sup>	20	
	Livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati <sup>2</sup>	30	
	Performance di Ateneo <sup>3</sup>	10	
<b>TOTALE RENDIMENTO</b>			

<sup>1</sup> **Punteggio della performance dell'unità organizzativa** = [(Peso obiettivo 1 \* livello raggiungimento obiettivo 1)/100 + ... + (Peso obiettivo n \* livello raggiungimento obiettivo n)/100] \* 20/100

<sup>2</sup> **Punteggio del livello di raggiungimento degli obiettivi individuali** = [(Peso obiettivo 1 \* livello raggiungimento obiettivo 1)/100 + ... + (Peso obiettivo n \* livello raggiungimento obiettivo n)/100] \* 30/100 – (Qualora non risultassero assegnati obiettivi individuali il peso sarà sommato a quello relativo agli obiettivi di struttura 20+30)

<sup>3</sup> **Performance di Ateneo**: la performance complessiva di Ateneo si calcola con la formula di cui sopra applicata solo agli obiettivi strategici particolarmente rilevanti individuati annualmente nel Piano Integrato [(Peso obiettivo 1 \* livello raggiungimento obiettivo 1)/100 + ... + (Peso obiettivo n \* livello raggiungimento obiettivo n)/100] \* 10/100



MATRICOLA \_\_\_\_\_

**TABELLE DI DETTAGLIO VALUTAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI RICHIESTI PER  
L'ESERCIZIO DELLE FUNZIONI ATTRIBUITE**

<b>A) ABILITA' GESTIONALI E ORGANIZZATIVE</b>					
<i>punteggio massimo 9 punti con progressione per 1/10 di punto</i>					
<b>Descrizione degli elementi di valutazione</b>	<b>INSUFFICIENTE &lt;1</b>	<b>SUFFICIENTE da 1 a 1,5</b>	<b>BUONO da 1,6 a 2</b>	<b>OTTIMO da 2,1 a 2,5</b>	<b>ECCELLENTE da 2,6 a 3</b>
<b>Pianificazione, organizzazione, controllo, programmazione e gestione dell'attività degli smart-workers</b> Capacità di programmare e organizzare le attività, valutando le priorità degli obiettivi di medio e lungo termine, individuando le risorse e le azioni necessarie per attuarli e adottando metodi di verifica in itinere e controllo dei risultati. Capacità di programmare e gestire il personale della propria struttura in SW attraverso l'assegnazione periodica degli obiettivi di lavoro agile e verifica dei risultati.					
<b>Gestione dei gruppi di lavoro</b> Capacità di motivare le persone facendo un uso equilibrato delle funzioni di coordinamento e della facoltà di delega, orientando i collaboratori verso i risultati e stimolando la responsabilizzazione, la partecipazione e la crescita del personale secondo le caratteristiche di ciascuno.					
<b>Orientamento al risultato</b> Capacità di proporre soluzioni realizzabili nell'ottica dell'efficienza e dell'ottimizzazione costi-benefici					
<b>TOTALE A</b>					



MATRICOLA \_\_\_\_\_

<b>B) CAPACITA' DI ADATTAMENTO OPERATIVO AL CONTESTO DI INTERVENTO, ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITA' ED ALLA GESTIONE DEI CAMBIAMENTI</b> <i>punteggio massimo 9 punti con progressione per 1/10 di punto</i>					
<b>Descrizione degli elementi di valutazione</b>	<b>INSUFFICIENTE &lt;1</b>	<b>SUFFICIENTE da 1 a 1,5</b>	<b>BUONO da 1,6 a 2</b>	<b>OTTIMO da 2,1 a 2,5</b>	<b>ECCELLENTE da 2,6 a 3</b>
<b>Problem solving</b> Capacità di analizzare i problemi, anche complessi; capacità di sintesi e di collegamento degli elementi disponibili per individuare soluzioni praticabili ed efficaci.					
<b>Innovazione</b> Capacità di cogliere i mutamenti nel sistema, di ricercare nuove opportunità, idee ed informazioni in contesti differenti; capacità di promuovere innovazioni nei processi riferiti alla propria attività.					
<b>Flessibilità</b> Capacità di adattare i propri comportamenti e metodi di lavoro al cambiamento; disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo.					
<b>TOTALE B</b>					



MATRICOLA \_\_\_\_\_

<b>C) GESTIONE DELLE RELAZIONI E ORIENTAMENTO ALL'UTENTE E AL SERVIZIO</b>					
<i>punteggio massimo 9 punti con progressione per 1/10 di punto</i>					
<b>Descrizione degli elementi di valutazione</b>	<b>INSUFFICIENTE &lt;1</b>	<b>SUFFICIENTE da 1 a 1,5</b>	<b>BUONO da 1,6 a 2</b>	<b>OTTIMO da 2,1 a 2,5</b>	<b>ECCELLENTE da 2,6 a 3</b>
<b>Capacità di collaborazione e cooperazione</b> Mostra capacità di ascolto e di comprensione verso le esigenze dei colleghi e dell'utenza, orientando il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate e mettendo a disposizione esperienza, conoscenza e informazioni.					
<b>Capacità di gestione delle relazioni</b> Dimostra capacità di relazione, mantenendo un atteggiamento cortese ed improntato alla disponibilità, utilizzando forme di comunicazione appropriate ed efficaci.					
<b>Collaborazione ed integrazione organizzativa per il raggiungimento dei risultati</b> Dimostra consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione nonché capacità di accettare il confronto ed il lavoro di gruppo ove operano anche professionalità differenti; fornisce un contributo positivo e dimostra di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, senza personalizzazioni e protagonismo in un'ottica di superamento di logiche settoriali; dimostra capacità di rispettare e far rispettare le regole, senza inutili formalismi e burocratismi e promuovendo la qualità dei servizi.					
<b>TOTALE C</b>					



MATRICOLA \_\_\_\_\_

<b>D) ESPERIENZA E POSSESSO DELLE COMPETENZE</b>					
<i>punteggio massimo 6 punti con progressione per 1/10 di punto</i>					
<b>Descrizione degli elementi di valutazione</b>	<b>INSUFFICIENTE &lt;1</b>	<b>SUFFICIENTE da 1 a 1,2</b>	<b>BUONO da 1,3 a 1,5</b>	<b>OTTIMO da 1,6 a 1,8</b>	<b>ECCELLENTE da 1,9 a 2</b>
<b>Preparazione</b> Grado di approfondimento (giuridico e/o tecnico) per lo svolgimento dell'attività connessa al ruolo.					
<b>Competenza</b> Capacità di svolgere la propria attività con la competenza giuridica e/o tecnico-specialistica connessa alla funzione affidata. Competenza dimostrata nello svolgimento dei servizi erogati in modalità smart working					
<b>Qualificazione del lavoro svolto</b> Capacità di mantenere standard di prestazione elevati, con attenzione al costante miglioramento della qualità dei servizi erogati anche in riferimento ai servizi erogati in modalità smart working					
<b>TOTALE D</b>					



MATRICOLA \_\_\_\_\_

<b>E) CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI CON CRITERI DI DIFFERENZIAMENTO DEI GIUDIZI</b>			
<i>punteggio massimo 4 punti</i>			
<b>Descrizione degli elementi di valutazione</b>	<b>Variabilità bassa 0</b>	<b>Variabilità media 2</b>	<b>Variabilità alta fino a 4</b>
Allegare la tabella relativa agli esiti della valutazione per come prescritto dal sistema; <i>(viene applicata la tecnica dello scarto quadratico medio relativizzato in funzione del numero dei valutati)</i>			
<b>TOTALE D</b>			



MATRICOLA \_\_\_\_\_

<b>F) PUNTUALITA' RISCONTRI IN ADEMPIMENTO A RICHIESTE PROVENIENTI DA STRUTTURE DI ATENEI E DI SPECIFICHE PRESCRIZIONI NORMATIVE DA TENERE IN CONSIDERAZIONE IN SEDE DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE</b>					
<b>punteggio massimo 3 punti con progressione per 1/10 di punto</b>					
<b>Descrizione degli elementi di valutazione</b>	<b>INSUFFICIENTE &lt;1</b>	<b>SUFFICIENTE da 1 a 1,5</b>	<b>BUONO da 1,6 a 2</b>	<b>OTTIMO da 2,1 a 2,5</b>	<b>ECCELLENTE da 2,6 a 3</b>
Grado di adempimento in termini di rispetto delle scadenze e collaborazione nell'ambito di procedimenti posti in essere da strutture interne e alle prescrizioni legislative di cui è espressamente prescritto il rilievo in sede di valutazione individuale					
<b>TOTALE D</b>					





MATRICOLA \_\_\_\_\_

**RIEPILOGO COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI**

<b>ELEMENTI</b>	<b>DESCRIZIONE DEGLI ELEMENTI DI VALUTAZIONE</b>	<b>PUNTEGGIO MASSIMO</b>	<b>PUNTEGGIO ASSEGNATO</b> <i>(come specificato nelle tabelle di dettaglio)</i>
<b>VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI RICHIESTI PER L'ESERCIZIO DELLE FUNZIONI ATTRIBUITE E DIFFERENZIAMENTO DI VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI MAX 40</b>	A) ABILITA' GESTIONALI E ORGANIZZATIVE	9	
	B) CAPACITA' DI ADATTAMENTO OPERATIVO AL CONTESTO DI INTERVENTO, ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITA' ED ALLA GESTIONE DEI CAMBIAMENTI	9	
	C) GESTIONE DELLE RELAZIONI E ORIENTAMENTO ALL'UTENTE E AL SERVIZIO	9	
	D) ESPERIENZA E POSSESSO DELLE COMPETENZE	6	
	E) CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI CON CRITERI DI DIFFERENZIAMENTO DEI GIUDIZI <i>(viene applicata la tecnica dello scarto quadratico medio relativizzato in funzione del numero dei valutati ove possibile)</i>	4	
	F) PUNTUALITA' RICONTRI IN ADEMPIMENTO A RICHIESTE PROVENIENTI DA STRUTTURE DI ATENEO E DI SPECIFICHE PRESCRIZIONI NORMATIVE DA TENERE IN CONSIDERAZIONE IN SEDE DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE	3	
<b>TOTALE VALUTAZIONE COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI RICHIESTI PER L'ESERCIZIO DELLE FUNZIONI ATTRIBUITE</b>			



*MATRICOLA* \_\_\_\_\_

## VALUTAZIONE COMPLESSIVA

<b>ELEMENTI DI VALUTAZIONE</b>	<b>PUNTEGGIO ASSEGNATO</b>
VALUTAZIONE DEL RENDIMENTO	
VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI RICHIESTI PER L'ESERCIZIO DELLE FUNZIONI ATTRIBUITE E DIFFERENZIAZIONE DI VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI	
<b>TOTALE VALUTAZIONE ANNO _____</b>	

Data,

IL VALUTATORE (DIRETTORE GENERALE)	IL VALUTATO PER NOTIFICA
------------------------------------	--------------------------

Il sottoscritto autorizza l'accesso ai dati ai rappresentanti delle organizzazioni sindacali e ai componenti RSU.

Data

Firma



MATRICOLA \_\_\_\_\_

## Scheda di valutazione del personale CATEGORIA D non responsabile di UOR di I livello e UOR in staff

(All. 2 al SMVP approvato dal CdA in data 02/02/2021)

COGNOME	NOME
UNITA' ORGANIZZATIVA DI APPARTENENZA	

<b>ELEMENTI</b>	<b>DESCRIZIONE DEGLI ELEMENTI DI VALUTAZIONE</b>	<b>PUNTEGGIO MASSIMO</b>	<b>PUNTEGGIO ASSEGNATO</b> <i>(a cura del Servizio di competenza)</i>
<b>VALUTAZIONE DEL RENDIMENTO</b> <b>MAX 65</b>	Livello di performance della unità organizzativa <sup>1</sup>	10	
	Livello di raggiungimento degli obiettivi (attività) in cui sono impegnati <sup>2</sup>	50	
	Performance di ateneo <sup>3</sup>	5	
<b>TOTALE RENDIMENTO</b>			

<sup>1</sup> **Punteggio della performance dell'unità organizzativa** =  $[(\text{Peso obiettivo } 1 * \text{livello raggiungimento obiettivo } 1)/100 + \dots + (\text{Peso obiettivo } n * \text{livello raggiungimento obiettivo } n)/100] * 10/100$

<sup>2</sup> **Punteggio del livello di raggiungimento degli obiettivi (Attività) in cui sono impegnati** =  $[(\text{Peso obiettivo (Attività) } 1 * \text{livello raggiungimento obiettivo (Attività) } 1)/100 + \dots + (\text{Peso obiettivo (Attività) } n * \text{livello raggiungimento obiettivo (Attività) } n)/100] * 50/100$

<sup>3</sup> **Performance di Ateneo**: la performance complessiva di Ateneo si calcola con la formula di cui sopra applicata solo agli obiettivi strategici particolarmente rilevanti individuati annualmente nel Piano Integrato.  $[(\text{Peso obiettivo } 1 * \text{livello raggiungimento obiettivo } 1)/100 + \dots + (\text{Peso obiettivo } n * \text{livello raggiungimento obiettivo } n)/100] * 5/100$



MATRICOLA \_\_\_\_\_

**TABELLE DI DETTAGLIO VALUTAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI RICHIESTI PER  
L'ESERCIZIO DELLE FUNZIONI ATTRIBUITE**

<b>A) CAPACITA' DI ADATTAMENTO OPERATIVO AL CONTESTO DI INTERVENTO, ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITA' ED ALLA GESTIONE DEI CAMBIAMENTI</b> <i>punteggio massimo 9 punti con progressione per 1/10 di punto</i>					
<b>Descrizione degli elementi di valutazione</b>	<b>INSUFFICIENTE &lt;1</b>	<b>SUFFICIENTE da 1 a 1,5</b>	<b>BUONO da 1,6 a 2</b>	<b>OTTIMO da 2,1 a 2,5</b>	<b>ECCELLENTE da 2,6 a 3</b>
<b>Proposte di miglioramento</b> Propone miglioramenti anche di piccola entità, per conseguire risultati migliori (in minor tempo e con maggiore efficacia).					
<b>Partecipazione alle finalità della struttura</b> Dimostra senso di appartenenza all'organizzazione					
<b>Flessibilità nello svolgimento del proprio lavoro</b> Disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo; disponibilità a svolgere, in caso di necessità, attività normalmente non previste. Grado di adattamento al lavoro svolto in modalità smart working in termini di contattabilità, comunicazione ed efficienza dimostrata.					
<b>TOTALE A</b>					



MATRICOLA \_\_\_\_\_

<b>B) ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE ALL'INTERNO DEL PROPRIO UFFICIO E TRA UFFICI DIVERSI</b>					
<i>punteggio massimo 9 punti con progressione per 1/10 di punto</i>					
<b>Descrizione degli elementi di valutazione</b>	<b>INSUFFICIENTE &lt;1</b>	<b>SUFFICIENTE da 1 a 1,5</b>	<b>BUONO da 1,6 a 2</b>	<b>OTTIMO da 2,1 a 2,5</b>	<b>ECCELLENTE da 2,6 a 3</b>
<b>Capacità di gestione delle esigenze degli utenti (interni ed esterni)</b> Mostra sensibilità alle esigenze degli utenti; orienta il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate					
<b>Capacità di gestione delle relazioni</b> Dimostra capacità di relazione, mantenendo un atteggiamento cortese ed improntato alla disponibilità, utilizzando forme di comunicazione appropriate ed efficaci.					
<b>Collaborazione ed integrazione organizzativa per il raggiungimento dei risultati</b> Dimostra consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione nonché capacità di accettare il confronto ed il lavoro di gruppo ove operano anche professionalità differenti; fornisce un contributo positivo e dimostra di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, senza personalizzazioni e protagonismo in un'ottica di superamento di logiche settoriali; dimostra capacità di rispettare e far rispettare le regole, senza inutili formalismi e burocratismi e promuovendo la qualità dei servizi.					
<b>TOTALE B</b>					



MATRICOLA \_\_\_\_\_

<b>C) ABILITÀ DI INTERVENTO</b>					
<i>punteggio massimo 9 punti con progressione per 1/10 di punto</i>					
<b>Descrizione degli elementi di valutazione</b>	<b>INSUFFICIENTE &lt;1</b>	<b>SUFFICIENTE da 1 a 1,5</b>	<b>BUONO da 1,6 a 2</b>	<b>OTTIMO da 2,1 a 2,5</b>	<b>ECCELLENTE da 2,6 a 3</b>
<b>Iniziativa</b> E' capace, nell'ambito della categoria di appartenenza, di affrontare con padronanza anche le situazioni di lavoro impreviste.					
<b>Capacità operative in situazioni impreviste</b> <i>Sa affrontare la situazione in modo positivo, mostrando spirito di iniziativa anche in assenza di direttive e informazioni dettagliate.</i>					
<b>Capacità operative in situazioni di emergenza</b> <i>Sa affrontare la situazione in modo positivo e collaborativo anche se sottoposto a ritmi di lavoro che richiedono tempi di esecuzione molto ridotti</i>					
<b>TOTALE C</b>					



MATRICOLA \_\_\_\_\_

<b>D) ESPERIENZA</b>					
<i>punteggio massimo 8 punti con progressione di 1/10 di punto</i>					
<b>Descrizione degli elementi di valutazione</b>	<b>INSUFFICIENTE &lt;1</b>	<b>SUFFICIENTE da 1 a 1,5</b>	<b>BUONO da 1,6 a 2</b>	<b>OTTIMO da 2,1 a 3</b>	<b>ECCELLENTE da 3,1 a 4</b>
<b>Preparazione</b> Grado di approfondimento per lo svolgimento delle mansioni affidate.					
<b>Competenza</b> Capacità di svolgere le mansioni attribuite con la precisione e perizia necessaria, rispettando tempi e scadenze. Competenza dimostrata nello svolgimento dei servizi erogati in modalità smart working (Si tenga conto anche del risultato raggiunto rispetto le attività assegnate)					
<b>TOTALE D</b>					



MATRICOLA \_\_\_\_\_

**RIEPILOGO COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI**

<b>ELEMENTI</b>	<b>DESCRIZIONE DEGLI ELEMENTI DI VALUTAZIONE</b>	<b>PUNTEGGIO MASSIMO</b>	<b>PUNTEGGIO ASSEGNATO</b> <i>(come specificato nelle tabelle di dettaglio)</i>
<b>VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI CONNESSI ALL'ESERCIZIO DELLE FUNZIONI ATTRIBUITE MAX 35</b>	<i>A) CAPACITA' DI ADATTAMENTO OPERATIVO AL CONTESTO DI INTERVENTO, ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITA' ED ALLA GESTIONE DEI CAMBIAMENTI</i>	9	
	<i>B) ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE ALL'INTERNO DEL PROPRIO UFFICIO E TRA UFFICI DIVERSI</i>	9	
	<i>C) ABILITA' DI INTERVENTO</i>	9	
	<i>D) ESPERIENZA</i>	8	
<b>TOTALE VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI CONNESSI ALL'ESERCIZIO DELLE FUNZIONI ATTRIBUITE</b>			





MATRICOLA \_\_\_\_\_

## VALUTAZIONE COMPLESSIVA

<b>ELEMENTI DI VALUTAZIONE</b>	<b>PUNTEGGIO ASSEGNATO</b>
VALUTAZIONE DEL RENDIMENTO	
VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI CONNESSI ALL'ESERCIZIO DELLE FUNZIONI ATTRIBUITE	
<b>TOTALE VALUTAZIONE ANNO _____</b>	

Data,

IL VALUTATORE (RESPONSABILE DELLA UOR DI APPARTENENZA )	IL VALUTATO PER NOTIFICA
IL DIRETTORE GENERALE	

Il sottoscritto autorizza l'accesso ai dati ai rappresentanti delle organizzazioni sindacali e ai componenti RSU.

Data

Firma



MATRICOLA \_\_\_\_\_

## Scheda di valutazione del personale CATEGORIA C

(All. 2 al SMVP approvato dal CdA in data data 02/02/2021)

COGNOME	NOME
UNITA' ORGANIZZATIVA DI APPARTENENZA	

<i>ELEMENTI</i>	<i>DESCRIZIONE DEGLI ELEMENTI DI VALUTAZIONE</i>	<i>PUNTEGGIO MASSIMO</i>	<i>PUNTEGGIO ASSEGNATO</i> <i>(a cura del Servizio di competenza)</i>
<b>VALUTAZIONE DEL RENDIMENTO</b> <b>MAX 55</b>	Livello di performance della unità organizzativa <sup>1</sup>	5	
	Livello di raggiungimento degli obiettivi (attività) in cui sono impegnati <sup>2</sup>	50	
<b>TOTALE RENDIMENTO</b>			

<sup>1</sup> **Punteggio della performance dell'unità organizzativa** = [(Peso obiettivo 1 \* livello raggiungimento obiettivo 1)/100 + ... + (Peso obiettivo n \* livello raggiungimento obiettivo n/100)] \* 5/100

<sup>2</sup> **Punteggio del livello di raggiungimento degli obiettivi (Attività) in cui sono impegnati** = [(Peso obiettivo (Attività) 1 \* livello raggiungimento obiettivo (Attività) 1)/100 + ... + (Peso obiettivo (Attività) n \* livello raggiungimento obiettivo (Attività) n)/100] \* 50/100



MATRICOLA \_\_\_\_\_

**TABELLE DI DETTAGLIO VALUTAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI RICHIESTI PER  
L'ESERCIZIO DELLE FUNZIONI ATTRIBUITE**

<b>A) CAPACITA' DI ADATTAMENTO OPERATIVO AL CONTESTO DI INTERVENTO, ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITA' ED ALLA GESTIONE DEI CAMBIAMENTI</b> <i>punteggio massimo 12 punti con progressione per 1/10 di punto</i>					
<b>Descrizione degli elementi di valutazione</b>	<b>INSUFFICIENTE &lt;1</b>	<b>SUFFICIENTE da 1 a 1,5</b>	<b>BUONO da 1,6 a 2</b>	<b>OTTIMO da 2,1 a 3</b>	<b>ECCELLENTE da 3,1 a 4</b>
<b>Proposte di miglioramento</b> Propone miglioramenti anche di piccola entità, per conseguire risultati migliori (in minor tempo e con maggiore efficacia).					
<b>Partecipazione alle finalità della struttura</b> Dimostra senso di appartenenza all'organizzazione					
<b>Flessibilità nello svolgimento del proprio lavoro</b> Disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo; disponibilità a svolgere, in caso di necessità, attività normalmente non previste. Grado di adattamento al lavoro svolto in modalità smart working in termini di contattabilità, comunicazione ed efficienza dimostrata.					
<b>TOTALE A</b>					



MATRICOLA \_\_\_\_\_

<b>B) ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE ALL'INTERNO DEL PROPRIO UFFICIO E TRA UFFICI DIVERSI</b>					
<i>punteggio massimo 12 punti con progressione per 1/10 di punto</i>					
<b>Descrizione degli elementi di valutazione</b>	<b>INSUFFICIENTE &lt;1</b>	<b>SUFFICIENTE da 1 a 1,5</b>	<b>BUONO da 1,6 a 2</b>	<b>OTTIMO da 2,1 a 3</b>	<b>ECCELLENTE da 3,1 a 4</b>
<b>Capacità di gestione delle esigenze degli utenti (interni ed esterni)</b> Mostra sensibilità alle esigenze degli utenti; orienta il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate					
<b>Capacità di gestione delle relazioni</b> Dimostra capacità di relazione, mantenendo un atteggiamento cortese ed improntato alla disponibilità, utilizzando forme di comunicazione appropriate ed efficaci.					
<b>Collaborazione ed integrazione organizzativa per il raggiungimento dei risultati</b> Dimostra consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione nonché capacità di accettare il confronto ed il lavoro di gruppo ove operano anche professionalità differenti; fornisce un contributo positivo e dimostra di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, senza personalizzazioni e protagonismo in un'ottica di superamento di logiche settoriali; dimostra capacità di rispettare e far rispettare le regole, senza inutili formalismi e burocratismi e promuovendo la qualità dei servizi.					
<b>TOTALE B</b>					



MATRICOLA \_\_\_\_\_

<b>C) ABILITÀ DI INTERVENTO</b>					
<i>punteggio massimo 12 punti con progressione per 1/10 di punto</i>					
<b>Descrizione degli elementi di valutazione</b>	<b>INSUFFICIENTE &lt;1</b>	<b>SUFFICIENTE da 1 a 1,5</b>	<b>BUONO da 1,6 a 2</b>	<b>OTTIMO da 2,1 a 3</b>	<b>ECCELLENTE da 3,1 a 4</b>
<b>Iniziativa</b> E' capace, nell'ambito della categoria di appartenenza, di affrontare con padronanza anche le situazioni di lavoro impreviste.					
<b>Capacità operative in situazioni impreviste</b> <i>Sa affrontare la situazione in modo positivo, mostrando spirito di iniziativa anche in assenza di direttive e informazioni dettagliate.</i>					
<b>Capacità operative in situazioni di emergenza</b> <i>Sa affrontare la situazione in modo positivo e collaborativo anche se sottoposto a ritmi di lavoro che richiedono tempi di esecuzione molto ridotti</i>					
<b>TOTALE C</b>					



MATRICOLA \_\_\_\_\_

<b>D) ESPERIENZA</b>					
<i>punteggio massimo 9 punti con progressione di 1/10 di punto</i>					
<b>Descrizione degli elementi di valutazione</b>	<b>INSUFFICIENTE &lt;1</b>	<b>SUFFICIENTE da 1 a 1,8</b>	<b>BUONO da 1,9 a 2,6</b>	<b>OTTIMO da 2,7 a 3,4</b>	<b>ECCELLENTE da 3,5 a 4,5</b>
<b>Preparazione</b> Grado di approfondimento per lo svolgimento delle mansioni affidate.					
<b>Competenza</b> Capacità di svolgere le mansioni attribuite con la precisione e perizia necessaria, rispettando tempi e scadenze. Competenza dimostrata nello svolgimento dei servizi erogati in modalità smart working (Si tenga conto anche del risultato raggiunto rispetto le attività assegnate)					
<b>TOTALE D</b>					



MATRICOLA \_\_\_\_\_

**RIEPILOGO COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI**

<b>ELEMENTI</b>	<b>DESCRIZIONE DEGLI ELEMENTI DI VALUTAZIONE</b>	<b>PUNTEGGIO MASSIMO</b>	<b>PUNTEGGIO ASSEGNATO</b> <i>(come specificato nelle tabelle di dettaglio)</i>
<b>VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI CONNESSI ALL'ESERCIZIO DELLE FUNZIONI ATTRIBUITE</b> <b>MAX 45</b>	A) CAPACITA' DI ADATTAMENTO OPERATIVO AL CONTESTO DI INTERVENTO, ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITA' ED ALLA GESTIONE DEI CAMBIAMENTI	12	
	B) ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE ALL'INTERNO DEL PROPRIO UFFICIO E TRA UFFICI DIVERSI	12	
	C) ABILITA' DI INTERVENTO	12	
	D) ESPERIENZA	9	
<b>TOTALE VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI RICHIESTI PER L'ESERCIZIO DELLE FUNZIONI ATTRIBUITE</b>			



MATRICOLA \_\_\_\_\_

## VALUTAZIONE COMPLESSIVA

<b>ELEMENTI DI VALUTAZIONE</b>	<b>PUNTEGGIO ASSEGNATO</b>
VALUTAZIONE DEL RENDIMENTO	
VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI CONNESSI ALL'ESERCIZIO DELLE FUNZIONI ATTRIBUITE	
<b>TOTALE VALUTAZIONE ANNO _____</b>	

Data,

IL VALUTATORE (RESPONSABILE DELLA U.O. DI APPARTENENZA)	IL VALUTATO PER NOTIFICA
IL DIRETTORE GENERALE	

Il sottoscritto autorizza l'accesso ai dati ai rappresentanti delle organizzazioni sindacali e ai componenti RSU.

Data

Firma





MATRICOLA \_\_\_\_\_

## Scheda di valutazione del personale CATEGORIA B

(All. 2 al SMVP approvato dal CdA in data 02/02/2021)

COGNOME	NOME
UNITA' ORGANIZZATIVA DI APPARTENENZA	

<i>ELEMENTI</i>	<i>DESCRIZIONE DEGLI ELEMENTI DI VALUTAZIONE</i>	<i>PUNTEGGIO MASSIMO</i>	<i>PUNTEGGIO ASSEGNATO</i> <i>(a cura del Servizio di competenza)</i>
<b>VALUTAZIONE DEL RENDIMENTO MAX 35</b>	Livello di raggiungimento degli obiettivi (attività) in cui sono impegnati <sup>1</sup>	35	
<b>TOTALE RENDIMENTO</b>			

<sup>1</sup> **Punteggio del livello di raggiungimento degli obiettivi (Attività) in cui sono impegnati** = [(Peso obiettivo (Attività) 1 \* livello raggiungimento obiettivo (Attività) 1)/100 + ... + (Peso obiettivo (Attività) n \* livello raggiungimento obiettivo (Attività) n)/100] \* 35/100



MATRICOLA \_\_\_\_\_

**TABELLE DI DETTAGLIO VALUTAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI RICHIESTI PER  
L'ESERCIZIO DELLE FUNZIONI ATTRIBUITE**

<b>A) CAPACITA' DI ADATTAMENTO OPERATIVO AL CONTESTO DI INTERVENTO, ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITA' ED ALLA GESTIONE DEI CAMBIAMENTI</b> <i>punteggio massimo 15 punti con progressione per 1/10 di punto</i>					
<b>Descrizione degli elementi di valutazione</b>	<b>INSUFFICIENTE &lt;1</b>	<b>SUFFICIENTE da 1 a 2,5</b>	<b>BUONO da 2,6 a 3,5</b>	<b>OTTIMO da 3,6 a 4,5</b>	<b>ECCELLENTE da 4,6 a 5</b>
<b>Proposte di miglioramento</b> Propone miglioramenti anche di piccola entità, per conseguire risultati migliori (in minor tempo e con maggiore efficacia).					
<b>Partecipazione alle finalità della struttura</b> Dimostra senso di appartenenza all'organizzazione					
<b>Flessibilità nello svolgimento del proprio lavoro</b> Disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo; disponibilità a svolgere, in caso di necessità, attività normalmente non previste.					
<b>TOTALE A</b>					



MATRICOLA \_\_\_\_\_

<b>B) ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE ALL'INTERNO DEL PROPRIO UFFICIO E TRA UFFICI DIVERSI</b>					
<i>punteggio massimo 15 punti con progressione per 1/10 di punto</i>					
<b>Descrizione degli elementi di valutazione</b>	<b>INSUFFICIENTE &lt;1</b>	<b>SUFFICIENTE da 1 a 2,5</b>	<b>BUONO da 2,6 a 3,5</b>	<b>OTTIMO da 3,6 a 4,5</b>	<b>ECCELLENTE da 4,6 a 5</b>
<b>Capacità di gestione delle esigenze degli utenti (interni ed esterni)</b> Mostra sensibilità alle esigenze degli utenti; orienta il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate					
<b>Capacità di gestione delle relazioni</b> Dimostra capacità di relazione, mantenendo un atteggiamento cortese ed improntato alla disponibilità, utilizzando forme di comunicazione appropriate ed efficaci.					
<b>Collaborazione ed integrazione organizzativa per il raggiungimento dei risultati</b> Dimostra consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, fornisce un contributo positivo e dimostra di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, senza personalizzazioni e protagonismo in un'ottica di superamento di logiche settoriali;					
<b>TOTALE B</b>					



MATRICOLA \_\_\_\_\_

<b>C) ABILITÀ DI INTERVENTO</b>					
<i>punteggio massimo 15 punti con progressione per 1/10 di punto</i>					
<b>Descrizione degli elementi di valutazione</b>	<b>INSUFFICIENTE &lt;1</b>	<b>SUFFICIENTE da 1 a 2,5</b>	<b>BUONO da 2,6 a 3,5</b>	<b>OTTIMO da 3,6 a 4,5</b>	<b>ECCELLENTE da 4,6 a 5</b>
<b>Iniziativa</b> E' capace, nell'ambito della categoria di appartenenza, di affrontare con padronanza anche le situazioni di lavoro impreviste.					
<b>Capacità operative in situazioni impreviste</b> Sa affrontare la situazione in modo positivo, mostrando spirito di iniziativa anche in assenza di direttive e informazioni dettagliate.					
<b>Capacità operative in situazioni di emergenza</b> Sa affrontare la situazione in modo positivo e collaborativo anche se sottoposto a ritmi di lavoro che richiedono tempi di esecuzione molto ridotti					
<b>TOTALE C</b>					

<b>D) IMPEGNO DIMOSTRATO</b>					
<i>punteggio massimo 10 punti con progressione per 1/10 di punto</i>					
<b>Descrizione degli elementi di valutazione</b>	<b>INSUFFICIENTE &lt;1</b>	<b>SUFFICIENTE da 1 a 2,5</b>	<b>BUONO da 2,6 a 3,5</b>	<b>OTTIMO da 3,6 a 4,5</b>	<b>ECCELLENTE da 4,6 a 5</b>
<b>Coinvolgimento nei processi lavorativi</b> Partecipare attivamente e con continuità alle attività lavorative					
<b>Correttezza e precisione</b> Capacità di eseguire i compiti assegnati con accuratezza e precisione					
<b>TOTALE D</b>					



MATRICOLA \_\_\_\_\_

<b>E) ESPERIENZA</b>					
<i>punteggio massimo 10 punti con progressione di 1/10 di punto</i>					
<b>Descrizione degli elementi di valutazione</b>	<b>INSUFFICIENTE &lt;1</b>	<b>SUFFICIENTE da 1 a 2,5</b>	<b>BUONO da 2,6 a 3,5</b>	<b>OTTIMO da 3,6 a 4,5</b>	<b>ECCELLENTE da 4,6 a 5</b>
<b>Preparazione</b> Grado di approfondimento per lo svolgimento delle mansioni affidate.					
<b>Competenza</b> Capacità di svolgere le mansioni attribuite con la precisione e perizia necessaria, rispettando tempi e scadenze. Competenza dimostrata nello svolgimento dei servizi erogati in modalità smart working (Si tenga conto anche del risultato raggiunto rispetto le attività assegnate)					
<b>TOTALE D</b>					



MATRICOLA \_\_\_\_\_

**RIEPILOGO COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI**

<b>ELEMENTI</b>	<b>DESCRIZIONE DEGLI ELEMENTI DI VALUTAZIONE</b>	<b>PUNTEGGIO MASSIMO</b>	<b>PUNTEGGIO ASSEGNATO</b> <i>(come specificato nelle tabelle di dettaglio)</i>
<b>VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI RICHIESTI PER L'ESERCIZIO DELLE FUNZIONI ATTRIBUITE</b> <b>MAX 65</b>	A) CAPACITA' DI ADATTAMENTO OPERATIVO AL CONTESTO DI INTERVENTO, ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITA' ED ALLA GESTIONE DEI CAMBIAMENTI	15	
	B) ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE ALL'INTERNO DEL PROPRIO UFFICIO E TRA UFFICI DIVERSI	15	
	C) ABILITA' DI INTERVENTO	15	
	D) IMPEGNO DIMOSTRATO	10	
	E) ESPERIENZA	10	
<b>TOTALE VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI RICHIESTI PER L'ESERCIZIO DELLE FUNZIONI ATTRIBUITE</b>			



MATRICOLA \_\_\_\_\_

## VALUTAZIONE COMPLESSIVA

<i>ELEMENTI DI VALUTAZIONE</i>	<i>PUNTEGGIO ASSEGNATO</i>
VALUTAZIONE DEL RENDIMENTO	
VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI RICHIESTI PER L'ESERCIZIO DELLE FUNZIONI ATTRIBUITE	
<b>TOTALE VALUTAZIONE ANNO _____</b>	

Data,

IL VALUTATORE (RESPONSABILE DELLA U.O. DI APPARTENENZA)	IL VALUTATO PER NOTIFICA
IL DIRETTORE GENERALE	

Il sottoscritto autorizza l'accesso ai dati ai rappresentanti delle organizzazioni sindacali e ai componenti RSU.

Data

Firma

SCHEDA RIEPILOGATIVA OBIETTIVI DI STRUTTURA ANNO _____										
<b>UNITA' ORGANIZZATIVA</b>										
<b>Obiettivo Strategico</b> (Selezionare da elenco a discesa)										
<b>Obiettivo operativo N. ....</b>		<b>Titolo:</b>								
<b>Descrizione dell'obiettivo operativo in coerenza con l'Obiettivo Strategico</b>		<i>dalla descrizione si devono evincere, in modo discorsivo:</i> - le azioni da intraprendere per il raggiungimento dell'obiettivo operativo; - il collegamento e il contributo dell'obiettivo operativo al raggiungimento dell' Obiettivo Strategico								
<b>Riferimenti obiettivi AVA (solo Dipartimenti)</b>		«Indicare il collegamento con gli obiettivi individuati dal Dipartimento nell'ambito sistema AVA»								
<b>Tipologia di obiettivo</b> (Selezionare da elenco a discesa e specificare) N.B. l'obiettivo non può discendere dal normale espletamento di attività ordinarie		<b>Specificare la scelta della tipologia sulla base delle indicazioni seguenti:</b> L' Obiettivo operativo di Sviluppo è legato allo sviluppo dell'attuale struttura, risponde a principi di efficienza ed efficacia della gestione e all'introduzione di nuovi principi legislativi L' Obiettivo operativo di Innovazione introduce processi innovativi mirati a un miglioramento della performance o orientati all'ampliamento dell'offerta di servizi . L' Obiettivo operativo di Manutenimento è legato al mantenimento gli standard raggiunti nella gestione dei servizi								
<b>Trasversalità dell'obiettivo</b> (Selezionare si/no. Un obiettivo è trasversale se coinvolge più strutture)		SI/NO		Indicare le strutture ed il loro ruolo nell'ambito dell'obiettivo						
<b>Risorse Finanziarie</b> Indicare l'eventuale budget necessario per il raggiungimento dell'obiettivo operativo con il dettaglio delle spese previste		Dettaglio spese e relativi importi          Budget totale								
<b>Risorse aggiuntive</b> (Strumentali, logistiche, umane ecc..)		Breve descrizione di eventuali risorse necessarie al raggiungimento dell'obiettivo motivando adeguatamente								
<b>Peso (Σ Obiettivi Struttura = 100)</b> Il peso sarà attribuito sulla base della rilevanza e della complessità dell'obiettivo operativo.										
Azioni da dettagliare nelle schede riportate di seguito nella parte B per singolo dipendente	Peso attività rispetto l'obiettivo (Σ per ciascun obiettivo = 100)	Definizione dell'indicatore dell'obiettivo	Tipologia di indicatore (Temporali-Quantitativi-Qualitativi)	Criteri di calcolo dell'indicatore	Livello iniziale	Risultato atteso	Valutazione associata allo scostamento del risultato atteso			
							Eccellente	Target	Soglia	sotto soglia



DETTAGLIO ATTIVITA' INDIVIDUALI ASSEGNATE NELL'AMBITO DI OBIETTIVI AI DIPENDENTI APPARTENENTI ALLA STRUTTURA										
Numero Obiettivo	Attività per singolo obiettivo già dettagliate nella parte A	Nominativo dipendente cui è assegnata ciascuna attività	Peso attività svolta dal dipendente (Σ Peso delle attività svolte dal dipendente nell'ambito di obiettivi = 100)	Indicatore per misurare l'attività	Criteri di calcolo	Risultato atteso	Valutazione associata allo scostamento del risultato atteso			
							Eccellente	Target	Soglia	sotto soglia

SCHEDA RIEPILOGATIVA OBIETTIVI INDIVIDUALI ANNO _____									
<b>NOMINATIVO</b>									
<b>Obiettivo Strategico</b> (Selezionare da elenco a discesa)									
<b>Obiettivo operativo N. ....</b>		<b>Titolo:</b>							
<b>Descrizione dell'obiettivo operativo in coerenza con l'Obiettivo Strategico</b>		<i>dalla descrizione si devono evincere, in modo discorsivo:</i> - le azioni da intraprendere per il raggiungimento dell'obiettivo operativo; - il collegamento e il contributo dell'obiettivo operativo al raggiungimento dell' Obiettivo Strategico							
<b>Riferimenti obiettivi AVA (solo personale di Dipartimento)</b>		«Indicare il collegamento con gli obiettivi individuati dal Dipartimento nell'ambito sistema AVA»							
<b>Tipologia di obiettivo</b> (Selezionare da elenco a discesa e specificare) N.B. l'obiettivo non può discendere dal normale espletamento di attività ordinarie		<b>Specificare la scelta della tipologia sulla base delle indicazioni seguenti:</b> L' Obiettivo operativo di Sviluppo è legato allo sviluppo dell'attuale struttura, risponde a principi di efficienza ed efficacia della gestione e all'introduzione di nuovi principi legislativi L' Obiettivo operativo di Innovazione introduce processi innovativi mirati a un miglioramento della performance o orientati all'ampliamento dell'offerta di servizi . L' Obiettivo operativo di Mantenimento è legato al mantenimento gli standard raggiunti nella gestione dei servizi							
<b>Trasversalità dell'obiettivo</b> (Selezionare si/no. Un obiettivo è trasversale se coinvolge più strutture)		SI/NO		Indicare le strutture ed il loro ruolo nell'ambito dell'obiettivo					
<b>Risorse Finanziarie</b> Indicare l'eventuale budget necessario per il raggiungimento dell'obiettivo operativo con il dettaglio delle spese previste		Dettaglio spese e relativi importi    Budget totale							
<b>Risorse aggiuntive</b> (Strumentali, logistiche, umane ecc..)		Breve descrizione di eventuali risorse necessarie al raggiungimento dell'obiettivo motivando adeguatamente							
<b>Peso (Σ Obiettivi Individuali = 100)</b> Il peso dovrà essere attribuito sulla base della rilevanza e della complessità dell'obiettivo operativo.									
Azioni	Definizione dell'indicatore dell'obiettivo	Tipologia di indicatore (Temporali-Quantitativi-Qualitativi)	Criteri di calcolo dell'indicatore	Livello iniziale	Risultato atteso	Valutazione associata allo scostamento del risultato atteso			
						Eccellente	Target	Soglia	sotto soglia

## RELAZIONE FINALE

### **1^ PARTE: RENDICONTAZIONE OBIETTIVI DI STRUTTURA ANNO \_\_\_\_\_**

Rendicontare gli obiettivi assegnati alla struttura di competenza secondo lo schema di seguito fornito

**OBIETTIVO ANNO \_\_\_\_\_ N. \_\_\_\_\_**

#### **INDICAZIONE DEI RISULTATI CONSEGUITI**

*Indicare il target conseguito come specificati nella relazione sulla performance:*

#### **DESCRIZIONE DELLE ATTIVITA' REALIZZATE**

*Dettagliare i risultati ottenuti per ciascuna attività riferita alla singola unità di personale*

#### **PUNTI DI FORZA E CRITICITA' EMERSE**

*Descrivere i punti di forza e le criticità emerse durante la realizzazione delle attività*

#### **CONSIDERAZIONI E PROPOSTE**

*Esprimere le proprie considerazioni riguardo all'obiettivo (finalità, risultati, attività). Avanzare proposte per la prosecuzione/interruzione delle attività e per l'utilizzo dei risultati raggiunti e dell'esperienza realizzata.*

.....

.....(replicare lo schema di cui sopra per tutti gli obiettivi)

## **II^ PARTE: RENDICONTAZIONE EVENTUALI OBIETTIVI INDIVIDUALI**

Rendicontare gli obiettivi individuali secondo lo schema di seguito fornito, da replicarsi per ciascuno obiettivo individuale.

**OBIETTIVO ANNO** \_\_\_\_\_ **N.** \_\_\_\_\_

### **INDICAZIONE DEI RISULTATI CONSEGUITI**

*Indicare il target conseguito, con i relativi indicatori e le fonti di rilevazione (in caso di rimodulazione, specificarne l'ambito e le ragioni):*

### **DESCRIZIONE DELLE ATTIVITA' REALIZZATE**

*Dettagliare i risultati ottenuti per ciascuna attività riferita alla singola unità di personale*

### **PUNTI DI FORZA E CRITICITA' EMERSE**

*Descrivere i punti di forza e le criticità emerse durante la realizzazione delle attività*

.....

### **CONSIDERAZIONI E PROPOSTE**

*Esprimere le proprie considerazioni riguardo all'obiettivo (finalità, risultati, attività). Avanzare proposte per la prosecuzione/interruzione delle attività e per l'utilizzo dei risultati raggiunti e dell'esperienza realizzata.*

.....

### **III^ PARTE: COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI E PROFESSIONALI**

*Fornire eventuali elementi ritenuti utili per la valutazione del personale della struttura (per maggiori dettagli, cfr. scheda di valutazione).*

#### **ABILITA' GESTIONALI E ORGANIZZATIVE**

*(dimensioni da rendicontare: Pianificazione, organizzazione, controllo; Gestione dei gruppi di lavoro; orientamento al risultato)*

#### **CAPACITA' DI ADATTAMENTO OPERATIVO AL CONTESTO DI INTERVENTO, ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITA' ED ALLA GESTIONE DEI CAMBIAMENTI**

*(dimensioni da rendicontare: problem solving, innovazione, flessibilità)*

#### **GESTIONE DELLE RELAZIONI E ORIENTAMENTO ALL'UTENTE E AL SERVIZIO**

*(dimensioni da rendicontare: capacità di collaborazione e cooperazione; capacità di gestione delle relazioni; collaborazione ed integrazione organizzativa per il raggiungimento dei risultati)*

#### **ESPERIENZA E POSSESSO DELLE COMPETENZE**

**(dimensioni da rendicontare: preparazione, competenza, qualificazione del lavoro svolto)**

**Ulteriore attività svolta dal personale ritenuta meritevole di segnalazione in sede di valutazione: ...**

SCHEDA RIEPILOGATIVA RISULTATI OBIETTIVI DI STRUTTURA ANNO _____												
<b>UNITA' ORGANIZZATIVA</b>												
<b>Obiettivo Strategico</b> (Selezionare da elenco a discesa)												
<b>Obiettivo operativo N. ....</b>		<b>Titolo:</b>										
<b>Descrizione dell'obiettivo operativo in coerenza con l'Obiettivo Strategico</b>		<i>dalla descrizione si devono evincere, in modo discorsivo:</i> - le azioni da intraprendere per il raggiungimento dell'obiettivo operativo; - il collegamento e il contributo dell'obiettivo operativo al raggiungimento dell' Obiettivo Strategico										
<b>Riferimenti obiettivi AVA (solo Dipartimenti)</b>		«Indicare il collegamento con gli obiettivi individuati dal Dipartimento nell'ambito sistema AVA»										
<b>Tipologia di obiettivo</b> (Selezionare da elenco a discesa e specificare) N.B. l'obiettivo non può discendere dal normale espletamento di attività ordinarie		<b>Specificare la scelta della tipologia sulla base delle indicazioni seguenti:</b> L' Obiettivo operativo di Innovazione introduce processi innovativi mirati a un miglioramento della performance o orientati all'ampliamento dell'offerta di servizi . L' Obiettivo operativo di Sviluppo è legato allo sviluppo dell'attuale struttura, risponde a principi di efficienza ed efficacia della gestione e all'introduzione di nuovi principi legislativi L' Obiettivo operativo di Mantenimento è legato al mantenimento gli standard raggiunti nella gestione dei servizi										
<b>Trasversalità dell'obiettivo</b> (Selezionare si/no. Un obiettivo è trasversale se coinvolge più strutture)		SI/NO	Indicare le strutture ed il loro ruolo nell'ambito dell'obiettivo									
<b>Risorse Finanziarie</b> Indicare l'eventuale budget necessario per il raggiungimento dell'obiettivo operativo con il dettaglio delle spese previste		Dettaglio spese e relativi importi										
		Budget totale										
<b>Risorse aggiuntive</b> (Strumentali, logistiche, umane ecc..)		Breve descrizione di eventuali risorse necessarie al raggiungimento dell'obiettivo motivando adeguatamente										
<b>Peso (Σ Obiettivi Struttura = 100)</b> Il peso sarà attribuito sulla base della rilevanza e della complessità dell'obiettivo operativo.												
Azioni da dettagliare nelle schede riportate di seguito nella parte B per singolo dipendente	Peso attività rispetto l'obiettivo (Σ per ciascun obiettivo = 100)	Definizione dell'indicatore dell'obiettivo	Tipologia di indicatore (Temporali-Quantitativi-Qualitativi)	Criteri di calcolo dell'indicatore	Livello iniziale	Risultato atteso	Valutazione associata allo scostamento del risultato atteso				Risultato conseguito	Estremi documentazione attestante il conseguimento del risultato
							Eccellente	Target	Soglia	sotto soglia		

**DETTAGLIO RISULTATI ATTIVITA' INDIVIDUALI ASSEGNATE NELL'AMBITO DI OBIETTIVI AI DIPENDENTI APPARTENENTI ALLA STRUTTURA**

Numero Obiettivo	Attività per singolo obiettivo già dettagliate nella parte A	Nominativo dipendente cui è assegnata ciascuna attività	Peso attività svolta dal dipendente (Σ Peso delle attività svolte dal dipendente nell'ambito di obiettivi = 100)	Indicatore per misurare l'attività	Criteri di calcolo	Risultato atteso	Valutazione associata allo scostamento del risultato atteso				Risultato conseguito	Estremi documentazione attestante il conseguimento del risultato
							Eccellente	Target	Soglia	sotto soglia		

SCHEDA RIEPILOGATIVA RISULTATI OBIETTIVI INDIVIDUALI ANNO _____											
<b>NOMINATIVO</b>											
<b>Obiettivo Strategico</b> <small>(Selezionare da elenco a discesa)</small>											
<b>Obiettivo operativo N. ....</b>		<b>Titolo:</b>									
<b>Descrizione dell'obiettivo operativo in coerenza con l'Obiettivo Strategico</b>		<i>dalla descrizione si devono evincere, in modo discorsivo:</i> - le azioni da intraprendere per il raggiungimento dell'obiettivo operativo; - il collegamento e il contributo dell'obiettivo operativo al raggiungimento dell' Obiettivo Strategico									
<b>Riferimenti obiettivi AVA (solo personale di Dipartimento)</b>		«Indicare il collegamento con gli obiettivi individuati dal Dipartimento nell'ambito sistema AVA»									
<b>Tipologia di obiettivo</b> <small>(Selezionare da elenco a discesa e specificare)</small> N.B. l'obiettivo non può discendere dal normale espletamento di attività ordinarie		<b>Specificare la scelta della tipologia sulla base delle indicazioni seguenti:</b> L' Obiettivo operativo di <i>Innovazione</i> introduce processi innovativi mirati a un miglioramento della performance o orientati all'ampliamento dell'offerta di servizi . L' Obiettivo operativo di <i>Sviluppo</i> è legato allo sviluppo dell'attuale struttura, risponde a principi di efficienza ed efficacia della gestione e all'introduzione di nuovi principi legislativi L' Obiettivo operativo di <i>Mantenimento</i> è legato al mantenimento gli standard raggiunti nella gestione dei servizi									
<b>Trasversalità dell'obiettivo</b> <small>(Selezionare si/no. Un obiettivo è trasversale se coinvolge più strutture)</small>		SI/NO		Indicare le strutture ed il loro ruolo nell'ambito dell'obiettivo							
<b>Risorse Finanziarie</b> <small>Indicare l'eventuale budget necessario per il raggiungimento dell'obiettivo operativo con il dettaglio delle spese previste</small>		<small>Dettaglio spese e relativi importi</small>									
		<small>Budget totale</small>									
<b>Risorse aggiuntive</b> <small>(Strumentali, logistiche, umane ecc...)</small>		<small>Breve descrizione di eventuali risorse necessarie al raggiungimento dell'obiettivo motivando adeguatamente</small>									
<b>Peso (Σ Obiettivi Individuali = 100)</b> <small>Il peso sarà attribuito sulla base della rilevanza e della complessità dell'obiettivo operativo.</small>											
Azioni	Definizione dell'indicatore dell'obiettivo	Tipologia di indicatore (Temporali-Quantitativi-Qualitativi)	Criteri di calcolo dell'indicatore	Livello iniziale	Risultato atteso	Valutazione associata allo scostamento del risultato atteso				Risultato conseguito	Estremi documentazione attestante il conseguimento del risultato
						Eccellente	Target	Soglia	sotto soglia		