

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE - anno 2021 -

1° febbraio 2016

Aggiornamento maggio 2016

a seguito di approvazione dei “Criteri generali relativi al sistema di misurazione e valutazione della performance del Direttore Generale” con delibera CdA dd 31.03.2016

Aggiornamento giugno 2017

a seguito di approvazione del “Contratto Collettivo Integrativo 2016-2018 per il personale tecnico amministrativo e collaboratore esperto linguistico”.

Aggiornamento gennaio 2018

approvato NdV in data 23.01.2018; approvato CdA 30.01.2018

Aggiornamento febbraio 2018

Integrazione ai sensi del nuovo CCI Dirigenti dd 7.02.2018, inviato al NdV

Aggiornamento gennaio 2019

approvato NdV in data 23.01.2019; approvato CdA 29.01.2019

Aggiornamento gennaio 2020

approvato NdV in data 16.12.2019; approvato CdA 29.01.2020

Aggiornamento marzo 2020

Integrazione a seguito del nuovo CCI 2019-2021 per il personale TA e CEL. Approvato dal NdV il 10.03.2020; approvato dal CdA il 17.03.2020

Aggiornamento gennaio 2021

approvato NdV in data 22.12.2020; approvato CdA 28.01.2021

Aggiornamento XXX 2021

Approvato dal NdV in data 18.05.2021; approvato dal CdA in data 27.05.2021

INDICE

1.	Presentazione del documento e principi di riferimento	3
2.	Descrizione del Sistema	7
2.1	Caratteristiche dell'organizzazione	7
2.2	Metodologia per la misurazione e la valutazione della Performance Organizzativa.....	8
2.3	Misurazione e Valutazione della Performance del Direttore Generale.....	9
2.3.1	Performance Organizzativa	10
2.3.2	Performance Individuale	11
2.3.3	Comportamenti Organizzativi	11
2.4	Misurazione e Valutazione della Performance Individuale (Dirigenti e PTA)	12
2.4.1	Personale Dirigente	12
2.4.2	Personale con incarico di responsabilità	15
2.4.3	Personale non titolare di incarico organizzativo	18
2.5	Modalità di garanzia della trasparenza del sistema e sua applicazione	20
2.6	Rilevazione del benessere organizzativo e grado di condivisione del sistema.....	20
3.	Il ciclo di gestione della performance dell'Università di Trento.....	20
4.	Procedure di conciliazione.....	22
5.	Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.....	22

1. Presentazione del documento e principi di riferimento

Il presente documento rappresenta il Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) organizzativa e individuale dell'Università degli Studi di Trento, ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, come modificato dal D.Lgs. 74/2017.

L'applicazione del D.Lgs. 150/2009 comporta, per il contesto universitario, peculiarità specifiche. Di queste ha preso atto la Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CiVIT) ora Autorità nazionale Anticorruzione e per la Valutazione e la Trasparenza delle amministrazioni pubbliche (ANAC) che, con delibera n. 9 del 12 marzo 2010, si è pronunciata proprio in tema di applicabilità del D.Lgs. 150/2009 alle università, esprimendo l'avviso che:

- le università non siano tenute a istituire gli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV)
- vengano attribuite al Nucleo di Valutazione, in raccordo con l'attività dell'Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR), le funzioni di cui all'art. 14 del D.Lgs. 150/2009, successivamente modificato dal D.Lgs. 74/2017, relative alle procedure di valutazione delle strutture e del personale, aggiornate
- le università siano destinatarie della nuova disciplina dettata dal D.Lgs. 150/2009 in materia di contrattazione collettiva e che, pertanto, siano chiamate a svolgere procedure di valutazione delle strutture e del personale al fine di promuovere, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale.

Inoltre, la Legge 240/2010, all'art. 2, ha ulteriormente specificato che il Sistema di misurazione e Valutazione della performance costituisce lo strumento con cui le amministrazioni valutano annualmente la performance organizzativa e individuale, nell'ottica del miglioramento della qualità dei servizi offerti e della crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito.

Ai sensi della normativa di riferimento il Sistema individua:

- a le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance
- b le procedure legate all'applicazione del sistema
- c le modalità di raccordo e integrazione con gli altri sistemi di programmazione e controllo

Deve, inoltre, prevedere elementi metodologici in riferimento a:

- d definizione degli obiettivi strategici e operativi e delle modalità attraverso le quali si arriva ad una loro definizione (ed eventuale processo di revisione)
- e definizione di indicatori di outcome in una prospettiva orientata alla customer satisfaction
- f specificazione dei legami tra obiettivi, indicatori e target
- g monitoraggio della performance, secondo la frequenza e le modalità definite

Oltre a tali requisiti minimi, il Sistema deve prevedere una chiara e condivisa definizione di ruoli e responsabilità nelle fasi di gestione del processo, nonché della relativa tempistica interna.

Ai sensi del D.Lgs. 74/2017, il Sistema di misurazione e Valutazione della performance deve essere aggiornato annualmente e sottoposto al parere preventivo e vincolante del Nucleo di Valutazione, nelle sue funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione. Tale aggiornamento avviene anticipatamente rispetto all'approvazione del Piano Integrato da parte del CdA, al fine di dare avvio al ciclo di gestione della performance avendo prima definito il sistema con cui valutare annualmente la performance organizzativa e individuale.

L'Ateneo di Trento intende procedere con revisioni ed aggiornamenti annuali del Sistema, adempiendo così alle previsioni normative, ma anche - e soprattutto - in una logica di miglioramento continuo, volto a mettere a disposizione uno strumento aggiornato e funzionale alle contingenti esigenze organizzative e gestionali, nella prospettiva di sviluppare la qualità dei servizi offerti e la crescita professionale, attraverso la valorizzazione del merito.

L'attuale Sistema recepisce gli aggiornamenti intercorsi dalla data di prima stesura, tra cui, in particolare, le novità introdotte dal Contratto Collettivo Integrativo del personale Dirigente di data 7.02.2018, che ha modificato le percentuali della retribuzione di risultato da corrispondere al personale dirigente in esito alla valutazione della performance individuale e, da ultimo, il nuovo Contratto Collettivo Integrativo 2019-2021 del personale tecnico-amministrativo, di data 12 giugno 2020, che ha introdotto nuovi istituti incentivanti e adeguato alcuni premi già esistenti, legati al merito individuale.

Aggiornamento 2021

A partire dal mese di marzo 2020, la situazione di emergenza sanitaria causata dalla diffusione del SARS-CoV-2 ha reso necessario adottare un insieme di misure volte a favorire il distanziamento fisico e sociale, andando a modificare profondamente ed in maniera estesa le modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, al fine di garantire la tutela

della salute dei lavoratori. Il lavoro agile ha costituito, di conseguenza, la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa in fase emergenziale.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance tiene conto di questa sostanziale modifica organizzativa. Accogliendo le osservazioni del Nucleo di Valutazione, contenute nell'ultimo parere sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance di data 22.12.2020, nonché della successiva approvazione del SMVP nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 28 gennaio 2021, si procede all'aggiornamento del presente documento in virtù di due importanti riferimenti normativi:

- DM 19 ottobre 2020 e, nello specifico, l'articolo 6 "Valutazione e monitoraggio", in cui le amministrazioni sono chiamate ad 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.
- DM 9 dicembre 2020 "Linee Guida Dip. Funzione Pubblica sul POLA e Indicatori di performance", che intendono fornire alcune indicazioni metodologiche per supportare le amministrazioni nel passaggio della modalità di lavoro agile dalla fase emergenziale a quella ordinaria.

1.1 Sistema premiale a seguito delle novità introdotte dal nuovo Contratto Collettivo Integrativo 2019-21

In aggiunta agli istituti previsti dal vigente CCNL, che restano in vigore, il nuovo CCI 2019-2021 conferma l'annullamento del Premio Individuale (di cui all'art. 11 del precedente Contratto) e introduce nuovi istituti premiali, di seguito sinteticamente riportati.

Adeguamento Retribuito Permanente (ARP)

Si tratta di un adeguamento retributivo rispetto alla categoria economica attuale, garantito in via permanente a tutti i dipendenti in possesso dei requisiti e basato sul merito individuale.

Viene concesso a fronte di esito positivo, superiore all'80%, ottenuto nella valutazione delle «Competenze» (Competenze tecnico-professionali e Comportamenti Organizzativi).

- Per il personale con incarico di responsabilità (posizione organizzativa/funzione specialistica), viene introdotta ex novo la Scheda di Valutazione delle Competenze Individuali (Competenze tecnico-professionali: peso 50%; Comportamenti organizzativi: peso 50%).
- Per il personale non titolare di incarico organizzativo, viene confermata la Scheda di Valutazione delle Competenze individuali già in essere, fatti salvi gli opportuni adattamenti al nuovo impianto.

Premio Perequativo Individuale

Consiste in un meccanismo di perequazione a favore del personale in servizio a tempo determinato e del personale non in possesso dei requisiti di merito e anzianità previsti per l'accesso all'ARP. Il compenso è definito annualmente sulla base dell'esito della valutazione della prestazione individuale, rilevata tramite le stesse schede di valutazione utilizzate per stabilire l'accesso all'ARP, e quantificato in funzione della categoria di inquadramento.

Premio di Merito Individuale (MIND)

Si tratta di un premio legato alla valutazione del merito individuale.

- Per il personale con incarico di responsabilità (posizione organizzativa/funzione specialistica), il compenso viene graduato in funzione del livello di raggiungimento dei risultati rilevato tramite valutazione annuale degli obiettivi individuali, già assegnati ai sensi del CCNL.
- Per il personale non titolare di incarico organizzativo, l'ammontare del premio è in funzione dei seguenti fattori:
 - valutazione della prestazione individuale: viene valutata la prestazione in relazione all'apporto del dipendente nella realizzazione delle attività di competenza della struttura a cui afferisce; a tal fine, nella Scheda Valutazione Prestazione Individuale, è stata introdotta ex novo la sezione "A - apporto alle attività della struttura".
 - anzianità di servizio presso UniTrento
 - possesso di un titolo di studio, superiore a quello previsto per l'accesso dall'esterno alla categoria C

Riconoscimento di particolare Professionalità

Il Responsabile di Struttura può premiare le performances del personale in possesso di particolari e comprovate competenze e capacità professionali, con riferimento al personale di ctg C e D non titolare di posizione organizzativa/funzione specialistica, individuando i singoli collaboratori cui attribuire l'incentivo. Il personale inquadrato in ctg EP e il personale di ctg D responsabile di posizione organizzativa/funzione specialistica non rientra tra i destinatari di tale incentivo.

Ai dipendenti individuati è riconosciuto un compenso annuo, di importo fisso, quantificato in funzione della categoria di inquadramento.

1.2 Raccordo tra Linee guida della Funzione Pubblica, Contratto Collettivo Integrativo 2019-2021 e Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

Di seguito vengono sinteticamente riportate le principali indicazioni introdotte dalle Linee guida della Funzione Pubblica n.5/2019 e gli adempimenti individuati dal nuovo CCI 2019-2021, anche in risposta alle Linee guida.

1. **Maggior enfasi sulle finalità organizzative della valutazione della performance individuale**

La Funzione Pubblica invita a considerare la performance individuale, oltre che per l'erogazione del trattamento economico, anche per l'attribuzione di progressioni economiche e di carriera, per conferire incarichi di responsabilità e per individuare eventuali gap di competenza a cui associare percorsi formativi specifici.

A tal fine, le linee guida suggeriscono di costruire i sistemi di valutazione differenziando le dimensioni che compongono la performance individuale in funzione dei diversi scopi che si vogliono ottenere; in particolare:

- a **distinguere tra risultati conseguiti** (riferiti agli obiettivi) **e comportamenti manifestati** (riferiti a "come" un'attività viene svolta da ciascuno) e attribuire pesi diversi a tali dimensioni a seconda del ruolo del collaboratore e della finalità della valutazione.

CONTRATTO COLLETTIVO INTEGRATIVO: i nuovi istituti incentivanti disciplinati dal Contratto 2019-21 e le modalità di valutazione utilizzate per la loro corresponsione appaiono in linea con quanto indicato.

È stato, infatti, disciplinato l'istituto dell'adeguamento retributivo permanente, che prevede il riconoscimento di un'integrazione stabile nello stipendio in funzione dei requisiti di anzianità e merito richiesti per l'attribuzione di progressioni economiche.

Inoltre, il CCI ha introdotto la valutazione delle competenze individuali per i responsabili di posizione organizzativa/funzione specialistica (finalizzata all'adeguamento retributivo permanente), che si affianca alla valutazione dei risultati conseguiti.

Parallelamente, per i non responsabili di incarico organizzativo, oltre alla valutazione delle competenze individuali, è stata introdotta la valutazione dell'apporto alle attività della struttura (finalizzata al premio di merito individuale).

A ciascuna dimensione sono inoltre stati attribuiti pesi differenti, in modo da enfatizzare alcuni aspetti che si ritengono maggiormente rilevanti per perseguire una specifica finalità.

Per il dettaglio si rimanda alle specifiche sezioni del capitolo 2.4 "Misurazione e Valutazione della Performance individuale".

- b **prevedere tempistiche e frequenze di valutazione differenziate** per le diverse tipologie di valutazione introdotte: mentre per le finalità connesse all'erogazione del trattamento economico accessorio le Linee guida ribadiscono la necessità che la performance individuale sia valutata annualmente, per le altre finalità prevedono la possibilità di definire orizzonti temporali diversi e più funzionali ad un corretto svolgimento del processo medesimo.

CONTRATTO COLLETTIVO INTEGRATIVO E SMVP: ai fini della corresponsione degli incentivi economici, il Contratto prevede che vi sia una valutazione annuale per tutto il personale TA. Nei confronti dei non titolari di incarico organizzativo, tale valutazione è rilevata a cadenza biennale, con possibilità di differenziare tra i due anni del biennio di riferimento.

A garanzia dei lavoratori, è comunque assicurato in itinere il confronto tra superiore e collaboratore. In particolare, se in corso d'anno l'andamento della prestazione è risultato negativo o solo sufficiente, è previsto un colloquio di valutazione obbligatorio annuale, al fine di analizzare i motivi di tale prestazione e individuare specifiche azioni correttive. Inoltre, qualora il responsabile di struttura ravvisi un andamento negativo o peggiorativo della prestazione del dipendente rispetto all'anno precedente, è tenuto ad effettuare anche un monitoraggio in corso d'anno.

Sempre rispetto alle finalità organizzative che l'amministrazione intende perseguire tramite la gestione del sistema di valutazione, vi è anche la **ricaduta sul benessere organizzativo**.

Nelle indagini condotte annualmente su benessere organizzativo e stress lavoro-correlato in base al modello nazionale ANAC, vengono analizzati anche alcuni item rappresentativi della modalità di gestione del SMVP adottato dall'Università di Trento (ad esempio, la relazione con i superiori, come fonte per la rilevazione di potenziali situazioni di stress nei luoghi di lavoro). A fronte delle criticità emerse dalle indagini, l'Amministrazione si è attivata per intervenire con opportune azioni di miglioramento.

Per quanto riguarda le attività di analisi del sistema di valutazione, nel 2019 sono stati realizzati alcuni **Focus Group** con un campione di dipendenti. Gli esiti del lavoro di ascolto e studio hanno permesso di comprendere meglio il livello di conoscenza e condivisione del sistema di valutazione tra il personale e progettare una serie di iniziative relative al sistema stesso. Tra queste, in particolare:

- la **revisione del ruolo del Comitato di garanzia** per le procedure di valutazione (vd. successivo punto 5)
- la **progettazione di ulteriori attività formative** rivolte al personale con responsabilità valutativa, con l'intento di promuovere il coinvolgimento e la valorizzazione del PTA (ad esempio: sviluppo delle competenze gestionali)
- la **diffusione**, attraverso il canale del Portale, di **informazioni** inerenti le politiche e gli istituti a favore del personale TA, con focus anche **sul Sistema di Valutazione della performance**, valorizzando così la partecipazione attiva dei lavoratori ai vari processi, con conseguente incremento del livello motivazionale e del senso di appartenenza. Particolarmente importanti per favorire informazione e coinvolgimento del personale, sono anche i momenti di feedback della valutazione previsti dallo stesso Sistema di valutazione, quali gli incontri di Direzione e la valorizzazione del colloquio tra responsabile e collaboratore, considerato un'occasione di confronto e di dialogo.

2. **Introduzione di nuovi metodi di valutazione**

Le Linee guida prevedono, per le amministrazioni, la facoltà di introdurre nel proprio Sistema nuovi metodi di valutazione che coinvolgano altri soggetti valutatori, oltre al superiore gerarchico; a tal fine suggeriscono: la valutazione dal basso (collaboratori nei confronti del proprio superiore), valutazione tra pari (da parte dei colleghi con i quali si ha una collaborazione costante), valutazione da parte di stakeholder esterni (quali, per esempio, gli utenti di un servizio erogato dall'ufficio) e la valutazione a 360° (utilizzo combinato di tutte le forme precedenti). Viene comunque ribadito che spetta a ciascuna amministrazione, tenuto conto dell'impostazione del proprio SMVP e del contesto di riferimento, individuare le modalità maggiormente rispondenti alle finalità che si intendono perseguire.

CONTRATTO COLLETTIVO INTEGRATIVO E SMVP: modalità di valutazione differenti rispetto al metodo gerarchico, adottato per tutti i dipendenti, sono previste per il personale con incarico dirigenziale.

In virtù del complesso contenuto delle posizioni dirigenziali e delle frequenti interazioni che i dirigenti hanno con soggetti esterni all'unità organizzativa, il SMVP prevede che il Direttore Generale possa acquisire il parere di stakeholder esterni, quali prorettori e altri delegati, con cui il dirigente ha frequenti interazioni, intesi come osservatori dei comportamenti agiti dal dirigente.

Per il restante personale, al momento, si è ritenuto di attenersi all'attuale metodo gerarchico, al fine di mantenere stabilità nel Sistema di valutazione e di non aggravare la complessità organizzativa, favorendo così il confronto negli anni.

3. **Meccanismi di confronto sistematico tra valutato e valutatore**

La Funzione pubblica ribadisce la necessità di mettere in atto meccanismi di confronto tra collaboratore valutato e proprio responsabile, in tutte le fasi del processo valutativo: dalla fase di programmazione, a quella del monitoraggio intermedio, fino alla fase di valutazione finale.

CONTRATTO COLLETTIVO INTEGRATIVO: per tutto il personale, la valutazione è effettuata tramite apposito **colloquio** tra il Responsabile ed il proprio collaboratore, al fine di assicurare un adeguato grado di condivisione del sistema, nonché degli esiti della valutazione.

Inoltre, sono espressamente previsti monitoraggi intermedi di verifica (descritti ai seguenti paragrafi 2.4.1 - per i Dirigenti, e 2.4.2 - per il personale non dirigenziale), finalizzati a verificare, in itinere, il livello di raggiungimento degli obiettivi e ad impostare eventuali interventi correttivi sull'andamento di gestione.

4. **Procedure di conciliazione**

Un ulteriore aspetto riguarda i meccanismi di conciliazione, che le Linee guida indicano come obbligatori in ogni SMVP, sottolineando come la procedura debba prevedere l'individuazione di un soggetto terzo, deputato ad entrare in atto in caso di disaccordo sulla valutazione tra valutato e valutatore, così come la descrizione delle modalità di conduzione della stessa. Questo aspetto è già previsto nel SMVP che indica nel "Comitato di Garanzia per la valutazione delle prestazioni e dei risultati" l'organo preposto per la conciliazione (cfr. capitolo 4).

Nel corso del 2019, inoltre, l'amministrazione ha potenziato le competenze attribuite al Comitato di Garanzia interno: oltre alle funzioni di organo preposto a dirimere il contenzioso, al Comitato sono state attribuite ulteriori funzioni connesse al miglioramento del Sistema di valutazione. In particolare il ruolo del Comitato è stato integrato con le seguenti funzioni:

- **aggiornamento/revisione del sistema di valutazione**: il CdG assume veste di organo consultivo e propositivo verso il vertice, con l'obiettivo di accogliere suggerimenti/proposte provenienti dal personale e relative a possibili interventi di miglioramento da attuare. Tale ruolo mira ad incentivare il coinvolgimento partecipativo del personale TA per quanto attiene il sistema di valutazione della performance e rappresenta il tramite tra il personale TA e la Direzione Risorse Umane e Organizzazione, preposta alla gestione del sistema di valutazione.

- **supporto/ascolto dei lavoratori su aspetti legati alla valutazione:** il CdG funge anche da organo preposto all'ascolto dei dipendenti, in occasione di malcontenti o problemi emersi nel corso dei vari momenti valutativi. Tale ruolo mira a favorire il confronto con il PTA, attraverso incontri aperti e collaborativi, allo scopo di fornire un supporto in itinere e prevenire così eventuali ricorsi formali.

5. **Valutazione negativa**

Nelle Linee guida della Funzione Pubblica è richiesto alle amministrazioni di indicare, all'interno del proprio SMVP, cosa si intenda per "valutazione negativa", definendo una soglia minima all'interno della scala di valutazione.

CONTRATTO COLLETTIVO INTEGRATIVO: è stata perfezionata la scala di valutazione, associando una descrizione qualitativa al punteggio in percentuale, e prevedendo la soglia minima di valutazione all'80% (discreto) per la corresponsione dell'adeguamento retributivo permanente e del 60% per la corresponsione dei restanti istituti premiali.

Punteggio	livello
<60 %	non adeguato
60 % (valore soglia)	adeguato
80% (valore soglia ARP)	discreto
90%	buono
95%	molto buono
100%	ottimo

6. **Capacità valutativa: da valutare obbligatoriamente per Dirigenti**

Ai sensi delle Linee guida della Funzione Pubblica, la capacità di valutazione dei propri collaboratori viene a costituire una delle dimensioni obbligatorie nella valutazione dei Dirigenti.

SMVP: a tal fine, il presente SMVP è stato adeguato, introducendo l'item "Capacità di valutazione dei collaboratori" all'interno del Catalogo dei Comportamenti organizzativi del personale dirigente, da cui il Direttore Generale può attingere per selezionare i comportamenti che intende attivare ai fini della valutazione annuale.

7. **Meccanismi di rewarding**

Le Linee guida invitano ad affiancare ai tradizionali meccanismi di incentivazione monetaria, altre tipologie di leve organizzative utili alla valorizzazione del dipendente, tra cui, ad esempio, il riconoscimento dei "best performers" all'interno dell'organizzazione. A ciò vanno associate opportune politiche di diffusione e comunicazione interna all'amministrazione.

CONTRATTO COLLETTIVO INTEGRATIVO: è previsto il "Riconoscimento di particolare Professionalità" nei confronti di quei dipendenti - segnalati dal proprio Responsabile - che, nell'espletamento dei compiti affidati, hanno dimostrato di possedere un livello di competenze tecniche e professionali eccellente, in grado di produrre risultati organizzativi al di sopra degli obiettivi prefissati. Ciascun Responsabile, nel segnalare i propri collaboratori, garantisce adeguata e trasparente informazione al personale afferente alla struttura, e ne dà comunicazione alla Direzione Risorse Umane e Organizzazione, che informerà a sua volta le Organizzazioni Sindacali.

2. **Descrizione del Sistema**

2.1 **Caratteristiche dell'organizzazione**

Fondata nel 1962, l'Università di Trento ha puntato sulla costruzione di alleanze e complementarietà con istituzioni e organizzazioni italiane e straniere. Nel 1982 la Libera Università di Trento venne trasformata in università statale, con uno Statuto che garantiva competenze di autogoverno.

L'Accordo di Milano, siglato nel 2009 tra il Governo e la Provincia autonoma di Trento (assieme a quella di Bolzano e alla Regione), sulla modifica dello Statuto speciale di autonomia in tema di norme finanziarie, ha riconosciuto alla Provincia nuove competenze con riguardo all'Università e ha rappresentato un'ulteriore importante tappa nello sviluppo dell'Ateneo, garantendo certezza e adeguatezza nell'attribuzione di risorse finanziarie.

La Legge 240/2010 e il D.Lgs. 142/2011 (Norma di attuazione) danno avvio a un complesso processo di rinnovamento statutario e di riorganizzazione delle strutture accademiche che si conclude con l'entrata in vigore del nuovo Statuto il 23 aprile 2012 e con l'istituzione, il 29 ottobre dello stesso anno, delle nuove strutture accademiche (10 Dipartimenti e 3 Centri, a cui si aggiunge Centro Agricoltura, Alimenti, Ambiente istituito nel 2016) di seguito elencate:

- **Polo Città**

Dipartimento di Economia e Management

Dipartimento Facoltà di Giurisprudenza

Dipartimento di Lettere e Filosofia
Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale
Scuola di Studi Internazionali
Centro Interdipartimentale di Scienze Mediche - CISMED

- *Polo Collina*

Dipartimento di Ingegneria Civile, Ambientale e Meccanica
Dipartimento di Ingegneria Industriale
Dipartimento di Ingegneria e Scienza dell'Informazione
Dipartimento di Fisica
Dipartimento di Matematica
Dipartimento di Biologia Cellulare, Computazionale e Integrata – CIBIO
Centro Agricoltura, Alimenti, Ambiente - C3A

- *Polo Rovereto*

Dipartimento di Psicologia e Scienze Cognitive
Centro interdipartimentale Mente/Cervello - CIMeC

La **struttura tecnico-gestionale** è organizzata in otto Direzioni, coordinate dal Direttore Generale

- Direzione Generale
- Direzione Comunicazione e Relazioni Esterne
- Direzione Risorse Umane e Organizzazione
- Direzione Pianificazione, Approvvigionamenti e Amministrazione
- Direzione Didattica e Servizi agli Studenti
- Direzione Patrimonio Immobiliare
- Direzione Servizi Digitali e Bibliotecari
- Direzione Servizi alla Ricerca e Valorizzazione

2.2 Metodologia per la misurazione e la valutazione della PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

L'Ateneo osserva gli adempimenti in materia di misurazione e valutazione della performance organizzativa previsti dalla normativa e dalle delibere della Autorità nazionale anticorruzione e per la Valutazione e la Trasparenza delle amministrazioni pubbliche (già CiVIT), riconoscendo, nei processi e documenti di programmazione realizzati, la declinazione degli adempimenti programmatori richiesti dal D.Lgs. n. 150/2009, nell'ambito dell'autonomia normativa, organizzativa, finanziaria e contabile, didattica e scientifica riconosciuta alle Università.

Ai sensi dell'art. 8 del D.Lgs 150/2009, la misurazione della performance organizzativa si pone molteplici finalità:

- l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività
- l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi
- lo 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
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità

La *performance organizzativa* esprime il risultato che l'intera organizzazione, con le sue singole articolazioni, consegue rispetto ai traguardi prefissati. Viene monitorata prendendo in considerazione le seguenti macro dimensioni:

- **Efficienza, produttività e innovazione dei processi amministrativi:**
riguarda la performance delle strutture in termini di volumi prodotti, risorse investite, modalità organizzative adottate. Si tratta di un aspetto legato alla dimensione produttiva, la cui rilevazione è collegata alla misurazione dei processi e alla loro parametrizzazione in termini reali e monetari.
Il sistema di controllo di gestione e reporting adottato dall'Ateneo consente un adeguato monitoraggio degli indicatori di performance relativi a tale dimensione.

- **Efficacia e qualità dell'output:**

riguarda la performance delle strutture in termini di capacità di produrre output che rispondano ai bisogni degli stakeholder. A tal fine vengono definiti, rilevati e monitorati gli indicatori di outcome associati agli obiettivi operativi e alle azioni delle singole Direzioni.

- **Qualità percepita dai destinatari dei servizi (*customer satisfaction*):**

L'Ateneo conduce sistematicamente un'indagine volta a rilevare la qualità dei servizi erogati dalle strutture tecnico-gestionali, nonché da Dipartimenti e Centri a supporto delle attività istituzionali di didattica e ricerca, attraverso strumenti di raccolta feedback e misurazione del livello di soddisfazione degli utenti interni ed esterni (studenti), al fine di promuovere il miglioramento continuo dei servizi offerti.

L'indagine viene condotta con cadenza annuale, attraverso la somministrazione e la compilazione online di un questionario appositamente predisposto in funzione del target di riferimento: Responsabili di struttura (Direttori di Dipartimento/Centro, Dirigenti), Personale docente e ricercatore, Personale tecnico-amministrativo e Collaboratori esperti linguistici e studenti.

Sulla base degli esiti delle indagini, è quindi possibile monitorare costantemente la qualità dei servizi erogati, individuare aree di miglioramento e programmare specifiche azioni di intervento. Le principali criticità emerse e i punti di debolezza riscontrati, nonché l'esame dei suggerimenti forniti dagli utenti rispondenti, costituiscono infatti la base per l'avvio di azioni finalizzate al miglioramento continuo dei servizi offerti, promosse e coordinate dal Direttore Generale all'interno del ciclo di gestione della performance, secondo una logica di pianificazione pluriennale (Piano di Miglioramento Servizi), e realizzate e presidiate da ciascun Dirigente a seconda del settore di intervento.

In un'ottica di integrazione, quindi, le azioni finalizzate al miglioramento dei servizi offerti da ciascuna Direzione vanno a perfezionare gli obiettivi operativi inseriti nel Piano Integrato. Non tutte le azioni previste dai Piani, però, sono valutate di portata strategica tale da costituire un obiettivo di performance a livello di Ateneo; tra queste azioni, infatti, quelle che si configurano come interventi operativi mirati a garantire una maggior soddisfazione dell'utenza vengono gestite a livello settoriale.

Nell'ambito del ciclo della performance, viene monitorato costantemente l'andamento delle azioni pianificate e, a fine periodo, valutato il raggiungimento dei risultati attesi. È evidente che il riscontro finale della reale efficacia delle azioni intraprese emergerà, in ultima analisi, dalle successive indagini mirate a rilevare un aumento del grado di soddisfazione dell'utenza sui servizi segnalati come più critici, anche su un arco temporale pluriennale.

La metodologia utilizzata per la rilevazione della qualità dei servizi erogati dalle strutture tecnico-gestionali, nonché i risultati di dettaglio e l'interpretazione dei dati vengono riportati in una apposita relazione, dopo opportuno confronto e approfondimento all'interno del Board dei Dirigenti, e pubblicati sul Portale di Ateneo, nelle sezioni dedicate.

La Performance Organizzativa è direttamente collegata alla mission definita nel Piano Strategico, ed è finalizzata a monitorare l'evoluzione della performance dell'Ateneo, in relazione ad una serie di parametri ritenuti fondamentali per valutare l'andamento complessivo della gestione.

Da qui la necessità, anche recependo le osservazioni avanzate dal Nucleo di Valutazione nel parere sul presente Sistema, di rilevare le criticità riscontrate nella gestione dell'Ateneo ed emergenti dalle diverse fonti informative disponibili, tra cui anche i risultati delle indagini di customer satisfaction rivolte a studenti, personale docente e personale tecnico amministrativo.

Il **Piano di Miglioramento Servizi** diventa quindi lo strumento in cui individuare azioni di intervento ed obiettivi operativi in grado di dare risposta alle criticità riscontrate nella gestione, in un'ottica di miglioramento continuo. Lo stato di avanzamento del Piano di Miglioramento rappresenta, pertanto, un importante elemento per la valutazione della Performance Organizzativa.

La "realizzazione delle azioni indicate nel Piano Miglioramento Servizi" costituisce, inoltre, uno dei fattori presi in considerazione per la valutazione del Direttore Generale, indirizzando il focus su quali politiche scelga di mettere in atto per migliorare i livelli qualitativi, promuovendone e coordinandone la realizzazione.

2.3 Misurazione e Valutazione della Performance del DIRETTORE GENERALE

La valutazione del Direttore Generale è effettuata in base a quanto previsto dalla vigente normativa (D.M. 315/2011) ai fini della determinazione della retribuzione di posizione e di risultato spettante. Nei confronti del Direttore Generale, può essere disposta annualmente un'integrazione alla retribuzione del 20%, in base ai risultati conseguiti.

Il Nucleo di Valutazione è chiamato ad esprimersi in merito all'efficacia e all'efficienza della gestione del ciclo della performance, che deve essere attuato attraverso momenti di monitoraggio strutturati e con cadenza prestabilita.

Il sistema si articola nelle seguenti sezioni, che incidono percentualmente in maniera diversificata sul risultato complessivo:

- **Performance organizzativa** (peso = **40%**): risultato conseguito complessivamente dall'organizzazione rispetto agli obiettivi globali di Ateneo.
- **Performance individuale** (peso = **40%**): risultati conseguiti dal DG rispetto agli obiettivi individuali di performance assegnati. Gli obiettivi assegnati al DG vengono definiti in rapporto agli obiettivi inseriti nel Piano Integrato, valorizzando in particolare quelli considerati più qualificanti rispetto al ruolo del DG.
- **Comportamenti organizzativi** (peso = **20%**): competenze/capacità organizzative messe in atto dal DG. Nella definizione dei comportamenti "attesi" viene prestata attenzione al fatto che essi siano: coerenti con gli obiettivi strategici, correlati alla performance organizzativa dell'Ateneo e alle peculiarità dei processi e attività in capo al DG. A ciascun fattore comportamentale è associato un peso percentuale.

Attori del processo

La procedura di valutazione coinvolge i seguenti soggetti:

per la fase di assegnazione:

- il Consiglio di Amministrazione - su proposta del Rettore - definisce gli obiettivi di Ateneo e obiettivi individuali da assegnare al DG, con i relativi pesi, indicatori e target;
- il Rettore definisce i comportamenti organizzativi e relativi pesi.

per la fase di valutazione:

- il Consiglio di Amministrazione, su parere del Rettore che acquisisce la proposta di valutazione avanzata dal Nucleo di Valutazione in merito all'efficacia e all'efficienza della gestione del ciclo della performance, valuta il grado di conseguimento dei risultati raggiunti dal DG in ciascuna sezione.

Iter di conduzione del processo

Il processo di valutazione della performance del DG prevede le seguenti fasi:

Assegnazione obiettivi ad inizio periodo valutativo

1. definizione degli obiettivi globali per la misurazione della performance organizzativa, con relativi pesi e indicatori target
2. definizione degli obiettivi operativi individuali, con relativi pesi, indicatori e target, in funzione degli obiettivi strategici identificati nel Piano Integrato
3. definizione dei comportamenti organizzativi per il periodo di riferimento

Valutazione performance a fine periodo valutativo

4. valutazione della performance organizzativa, in rapporto con quanto indicato nel Piano Integrato
5. valutazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi di performance assegnati nel precedente periodo di riferimento
6. valutazione dei comportamenti organizzativi, riferiti al precedente periodo di riferimento.

2.3.1 Performance Organizzativa (peso = 40%)

La valutazione della Performance Organizzativa, ai fini della valutazione dell'operato del DG, deve far riferimento alle dimensioni analizzate all'interno del Piano Integrato. In particolare, in considerazione del fatto che il DG svolge un ruolo di forte impulso alla performance generale dell'organizzazione, la stessa viene misurata attraverso "obiettivi globali" da definirsi in maniera specifica ad opera del CdA; la selezione degli indicatori è attuata sulla base dell'effettivo impatto che l'azione del Direttore Generale può avere sui processi dell'Ateneo, anche in funzione del contesto annuale di riferimento.

Tra gli obiettivi globali di performance organizzativa particolare enfasi viene attribuita alla realizzazione delle azioni previste nel Piano di Miglioramento, indirizzando il focus su quali feedback raccolga il Direttore Generale dalle varie analisi e fonti informative disponibili (tra cui le indagini sul benessere organizzativo e la customer satisfaction) e quali politiche scelga di mettere in atto per migliorare i livelli qualitativi, al fine del miglioramento continuo dei servizi offerti dalle strutture tecnico gestionali.

Gli obiettivi di Performance Organizzativa vengono valutati optando tra 5 livelli di valutazione, in analogia agli obiettivi individuali (**Allegato 1 - Scheda Valutazione Performance Organizzativa**).

2.3.2 Performance Individuale (peso = 40%)

a. Definizione degli obiettivi individuali

Gli obiettivi vengono assegnati al Direttore Generale con valore di risultato atteso; possono essere definiti secondo le seguenti modalità:

- rappresentare un'effettiva selezione/sintesi degli obiettivi operativi inseriti nel Piano Integrato per il triennio di riferimento, considerati tra quelli più qualificanti rispetto al ruolo del DG
- essere riferiti ad altri risultati da raggiungere, non contenuti nel Piano Integrato.

Tale fase prevede:

- descrizione dell'obiettivo
- descrizione delle *azioni* di riferimento
- individuazione degli *indicatori* di prestazione
- individuazione dei *target* di riferimento per determinare il grado di raggiungimento dell'obiettivo
- indicazione del *peso* di ciascun obiettivo, indicato dal Rettore in funzione di fattori quali: importanza nell'ambito dei programmi di Ateneo, grado di complessità tecnica organizzativa dell'obiettivo, rilevanza sotto l'aspetto economico e finanziario, innovatività e miglioramento di efficacia, efficienza e qualità.

b. Valutazione del livello di raggiungimento degli Obiettivi assegnati

Gli obiettivi assegnati vengono valutati optando tra 5 livelli di valutazione, che misurano il grado di raggiungimento dell'obiettivo rispetto agli specifici target di riferimento (**Allegato 2 - Scheda Valutazione Obiettivi Individuali**):

1. *Totalmente raggiunto*: scostamento nullo rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo, così come definito dal target.
2. *Quasi completamente raggiunto*: minimo scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo, così come definito dal target.
3. *Parzialmente raggiunto*: discreto scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo, così come definito dal target; lo scarto rispetto ai parametri di riferimento è piuttosto significativo e richiede tempi/attività aggiuntive per il conseguimento dei risultati.
4. *Scarsamente raggiunto*: notevole scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo, così come definito dal target; il risultato raggiunto è appena sufficiente per una valutazione positiva del raggiungimento dell'obiettivo.
5. *Non raggiunto*: lo scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo è totale e l'obiettivo non risulta in alcun modo raggiunto.

2.3.3 Comportamenti Organizzativi (peso = 20%)

c. Definizione dei Comportamenti Organizzativi

Analogamente agli obiettivi, anche i comportamenti organizzativi vengono individuati dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore. Nella definizione dei comportamenti "attesi" viene prestata attenzione al fatto che essi siano: coerenti con gli obiettivi strategici, correlati alla performance organizzativa dell'Ateneo e alle peculiarità dei processi e attività in capo al DG. A ciascun fattore comportamentale è associato un *peso* percentuale (**Allegato 3 - Scheda Valutazione Comportamenti Organizzativi**).

d. Valutazione dei Comportamenti Organizzativi

Ciascun comportamento è valutato optando tra 5 livelli, che misurano la *frequenza* con cui lo stesso è stato messo in atto dal DG:

1. *Totalmente manifestato*: scostamento nullo rispetto allo standard o alle attese; il comportamento viene manifestato sistematicamente, in maniera autonoma e del tutto soddisfacente.
2. *Quasi completamente manifestato*: ridotto scostamento rispetto alle attese; il comportamento viene manifestato in maniera frequente e stabilmente soddisfacente.
3. *Parzialmente manifestato*: discreto scostamento rispetto alle attese: il comportamento manifestato è mediamente in linea con gli standard o le attese e mediamente soddisfacente, ma richiede sollecitazione da parte del responsabile.
4. *Scarsamente manifestato*: notevole scostamento rispetto alle attese, nonostante le sollecitazioni; il comportamento manifestato è solo per minima parte rispondente agli standard o alle attese.
5. *Non manifestato*: prestazione non rispondente agli standard o alle attese; il comportamento manifestato non soddisfa i requisiti di base della posizione.

Il risultato finale rappresenta la media ponderata dei risultati conseguiti nelle suddette sezioni.

2.4 Misurazione e Valutazione della Performance Individuale (DIRIGENTI e PTA)

Il sistema di misurazione e valutazione della *performance individuale* costituisce lo strumento con cui l'Ateneo valuta annualmente le *performance* del personale tecnico amministrativo dell'Ateneo ed assume valenza positiva di sostegno ai processi di miglioramento dell'ente e dei singoli individui, essendo strettamente correlato con il sistema di incentivazione.

Si estende a tutto il personale tecnico-amministrativo, variando di complessità a seconda del target:

1. **Personale con incarico dirigenziale**

- valutazione dei *risultati* conseguiti rispetto agli obiettivi di *performance* individuali assegnati (Peso sezione: 60% della valutazione complessiva)
- valutazione dei *comportamenti organizzativi*, ovvero le competenze/capacità organizzative messe in atto nel perseguimento di tali obiettivi (Peso sezione: 40% della valutazione complessiva).

2. **Responsabili fino al 3° livello organizzativo e funzioni tecnico specialistiche equiparate (ctg. EP e D con responsabilità):**

- valutazione dei *risultati* conseguiti rispetto agli obiettivi di *performance* individuali assegnati

3. **Personale tecnico-amministrativo senza incarico di responsabilità.**

Per il personale senza incarico di responsabilità (categorie B, C e D non titolare di incarico), è previsto un sistema di valutazione della performance semplificato, finalizzato alla corresponsione su base meritocratica della quota variabile del trattamento accessorio.

Il modulo adottato prevede una valutazione riferita a tre ambiti distinti:

- l'apporto alle attività della struttura di appartenenza
- le "capacità tecnico-professionali" necessarie allo svolgimento delle attività
- i "comportamenti organizzativi" manifestati dal collaboratore nel corso del periodo oggetto di valutazione.

Modalità di conduzione del processo

Per tutto il personale, la valutazione è effettuata tramite apposito **colloquio** tra il Responsabile ed il proprio collaboratore, al fine di assicurare un adeguato grado di condivisione del sistema, nonché degli esiti della valutazione.

Per il personale dirigenziale e titolare di incarico organizzativo il processo ha cadenza annuale, mentre per il personale senza incarico di responsabilità la cadenza è biennale.

Considerato l'ampio ricorso al lavoro agile, avvenuto a partire da marzo 2020, quale strumento di organizzazione del lavoro interno a seguito della situazione pandemica Covid-19, il presente Sistema ribadisce e valorizza l'importanza di definire **indicatori puntuali e target prestazionali quantitativi e qualitativi** per i titolari di posizione organizzativa e funzione specialistica; nel lavoro agile, infatti, questo aspetto diventa rilevante per favorire una cultura organizzativa per obiettivi, responsabilizzando capi e collaboratori circa il raggiungimento dei risultati.

La gestione del processo di valutazione avviene avvalendosi di un **sistema online** informatizzato, a cui si accede dal Portale di Ateneo. Tale sistema è stato implementato a decorrere dall'anno 2015 (con riferimento all'anno valutativo 2014), in linea con l'obiettivo strategico di sviluppo e integrazione dei sistemi informativi di Ateneo e dematerializzazione dei processi.

2.4.1 **Personale DIRIGENTE**

Il sistema si articola nelle due seguenti sezioni:

- Risultati conseguiti rispetto agli obiettivi di performance assegnati (peso sezione: 60% della valutazione complessiva)
- Comportamenti organizzativi, vale a dire le competenze/capacità organizzative messe in atto nel perseguimento di tali obiettivi (peso sezione: 40% della valutazione complessiva)

Il processo di valutazione prevede 4 fasi:

a. Definizione degli Obiettivi (per il nuovo periodo di riferimento)

Gli obiettivi vengono definiti ed assegnati ai responsabili delle Direzioni raccordandosi ai contenuti della pianificazione strategica (Piano Integrato), con valore di risultato atteso da misurare tramite appositi indicatori e target. Sono inoltre collegati in modo sistematico alle risorse economiche, finanziarie ed umane. Gli obiettivi vengono formalizzati avvalendosi di apposita Scheda (cfr. *Allegato 4*).

Tale fase prevede:

- descrizione dell'obiettivo

- individuazione degli *indicatori* di prestazione
- individuazione del valore iniziale (*baseline*)
- individuazione dei *target* di riferimento per determinare il grado di raggiungimento dell'obiettivo (totalmente raggiunto - quasi completamente - parzialmente - scarsamente - non raggiunto)
- indicazione del *peso* di ciascun obiettivo, definito dal DG in accordo con i dirigenti. Gli obiettivi vengono ponderati, anche in base alla numerosità, dandone adeguata motivazione all'interno della scheda del dirigente, in ragione di fattori quali: importanza nell'ambito dei programmi dell'Amministrazione/Ateneo, grado di complessità tecnica organizzativa, rilevanza sotto l'aspetto economico e finanziario, innovatività e miglioramento di efficacia, efficienza e qualità.

b. Definizione dei Comportamenti Organizzativi (per il nuovo periodo di riferimento)

La definizione dei comportamenti "attesi" avviene selezionando dal "Catalogo dei comportamenti organizzativi" (cfr. Allegato 5), per ciascun ambito di competenza, il fattore di comportamento che il Direttore Generale ritiene maggiormente correlato alla posizione di lavoro di cui il dirigente è titolare.

Il Catalogo dei comportamenti organizzativi (**Allegato 5**) è stato integrato in funzione di un approccio agile all'organizzazione, aggiornando, dove necessario, le declaratorie delle competenze e dei comportamenti organizzativi rispetto ai nuovi modelli di lavoro agile e/o introducendo nuovi item rappresentativi della gestione del lavoro nella nuova modalità da remoto e mista (smart working e presenza).

Nella definizione dei comportamenti viene prestata attenzione al fatto che i comportamenti siano: coerenti con gli obiettivi strategici, correlati alla performance organizzativa della Direzione, correlati alle peculiarità dei processi e delle attività lavorative della posizione di lavoro; sono inoltre definiti considerando le specifiche caratteristiche comportamentali per le quali è richiesto un ulteriore rafforzamento da parte del dirigente.

Tra i comportamenti organizzativi previsti nel *Catalogo*, in corrispondenza dei comportamenti gestionali, è inserita anche la "Capacità di valutazione dei propri collaboratori".

Per l'anno 2021, terminata la fase di "tamponamento" dell'emergenza, le Linee Guida relative al Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA), emanate dalla Funzione Pubblica a dicembre 2020, puntano ad una revisione del modello organizzativo del lavoro agile, fornendo indicazioni alle amministrazioni per la transizione dalla fase emergenziale a quella ordinaria.

In conformità a quanto indicato nelle Linee Guida, l'Università di Trento intende procedere in maniera graduale nell'introduzione a regime dello smart working, valorizzando anche le competenze del personale dirigente.

A tal fine, in occasione della definizione dei comportamenti organizzativi, nella scheda di ciascun Dirigente viene introdotto un comportamento, uguale per tutti e individuato dal Direttore Generale, relativo alla gestione del personale e all'organizzazione del lavoro nella nuova modalità da remoto e mista (smart working e presenza).

Tale comportamento gestionale è inserito nel Catalogo comportamenti organizzativi (cfr. Allegato 5) al punto 2.5 - "Gestione del lavoro in modalità agile".

Per ciascun comportamento così individuato il DG, in condivisione con il singolo dirigente, definisce un *peso* in funzione dei seguenti fattori:

- coerenza con gli obiettivi assegnati al Dirigente e con il peso attribuito agli stessi
- correlazione con gli specifici contenuti della posizione di lavoro del Dirigente (ruolo) e quindi con le caratteristiche proprie dei processi e delle attività lavorative svolte
- attinenza con le specifiche caratteristiche comportamentali del dirigente, con particolare attenzione a quelle da potenziare.

c. Valutazione del livello di raggiungimento degli Obiettivi assegnati (al termine del periodo di riferimento)

La valutazione viene effettuata per singolo obiettivo. Ciascun obiettivo è valutato optando tra 5 livelli di valutazione, che misurano il grado di raggiungimento dell'obiettivo stesso, in riferimento agli specifici target (cfr. Allegato 6).

I livelli di valutazione sono i seguenti, ciascuno definito da specifici target di riferimento:

1. *Totalmente raggiunto*: scostamento nullo rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo, così come definito dal target. Tale valutazione implica la corresponsione del 100% della retribuzione di risultato.
2. *Quasi completamente raggiunto*: minimo scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo, così come definito dal target.
3. *Parzialmente raggiunto*: discreto scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo, così come definito dal target: lo scarto rispetto ai parametri di riferimento è piuttosto significativo e richiede tempi/attività aggiuntive per il conseguimento dei risultati.
4. *Scarsamente raggiunto*: notevole scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo, così come definito dal target: il risultato raggiunto è appena sufficiente per una valutazione positiva del raggiungimento dell'obiettivo.

5. *Non raggiunto*: lo scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo è totale e l'obiettivo non risulta in alcun modo raggiunto. Tale valutazione implica la mancata corresponsione della retribuzione di risultato.

In fase di colloquio con il Direttore Generale, ciascun dirigente:

- allega alla propria scheda di valutazione il materiale prodotto a supporto della rendicontazione dei risultati conseguiti, in base a quanto riportato nella colonna "Indicatori" e "target",
- descrive sinteticamente, i motivi degli scostamenti o del mancato raggiungimento dell'obiettivo rispetto ai target previsti, verificatisi nonostante le azioni correttive messe in atto in corso di esercizio.

Con il supporto della documentazione fornita dal dirigente, nonché dagli elementi emersi in fase di monitoraggio ed in sede di colloquio di rendicontazione definitiva dei risultati, il Direttore Generale verifica la corrispondenza tra risultato raggiunto e target di riferimento, al fine di indicare l'effettivo livello di raggiungimento di ciascun obiettivo.

Eventuali commenti, osservazioni e suggerimenti per il miglioramento della performance possono essere riportati nell'apposita sezione e registrati a sistema.

La **Retribuzione di Risultato** massima spettante è definita dal Contratto Individuale di lavoro; l'importo massimo teorico (ovvero con esito di valutazione pari al 100%), rideterminato per effetto del nuovo CCI 2016-2018 dd 7 febbraio 2018, è compreso in un range che va dal 40% all'80% della Retribuzione di Posizione percepita.

Nella seguente tabella è indicato il rapporto tra il livello di risultato raggiunto e la percentuale della retribuzione di risultato spettante, nell'ipotesi di retribuzione massima teorica (corrispondente all'80% della retribuzione di posizione).

Rapporto esiti valutazione delle prestazioni e % spettante di Retribuzione di Risultato

Valutazione Obiettivi (peso sezione 60%)	Valutazione Comportamenti Org. (peso sezione 40%)	Retribuzione di Risultato (massima spettante)
Totalmente raggiunto	Totalmente manifestato	100%
Quasi completamente raggiunto	Quasi completamente manifestato	75%
Parzialmente raggiunto	Parzialmente manifestato	50%
Scarsamente raggiunto	Scarsamente manifestato	25%
Non raggiunto	Non manifestato	0%

d. Valutazione Comportamenti Organizzativi (al termine del periodo di riferimento)

La valutazione dei comportamenti organizzativi viene effettuata sui fattori di comportamento individuati dal DG in fase di colloquio, e ritenuti maggiormente correlati alla posizione di lavoro di cui il dirigente è titolare e/o considerati fattori comportamentali per i quali è richiesto un rafforzamento da parte del dirigente.

Per ciascun fattore, il DG valuta la corrispondenza tra le competenze 'attese', esplicitate nel *Catalogo dei comportamenti organizzativi*, e quelle manifestate dal dirigente in corso d'anno; tali valutazioni sono finalizzate a focalizzare gli ambiti di miglioramento comportamentale del dirigente, evidenziando i gap tra comportamenti manifestati e quelli attesi.

Ciascun comportamento è valutato optando tra 5 livelli, che misurano la frequenza con cui lo stesso è stato esibito dal dirigente (cfr. Allegato 7):

1. *Totalmente manifestato*: scostamento nullo rispetto allo standard o alle attese; il comportamento viene manifestato sistematicamente, in maniera autonoma e del tutto soddisfacente.
Tale valutazione implica la corresponsione del 100% della retribuzione di risultato, per la sezione Comportamenti Organizzativi (40% del totale).
2. *Quasi completamente manifestato*: ridotto scostamento rispetto alle attese; il comportamento viene manifestato in maniera frequente e stabilmente soddisfacente.
3. *Parzialmente manifestato*: discreto scostamento rispetto alle attese: il comportamento manifestato è mediamente in linea con gli standard o le attese e mediamente soddisfacente, ma richiede sollecitazione da parte del responsabile.
4. *Scarsamente manifestato*: notevole scostamento rispetto alle attese, nonostante le sollecitazioni; il comportamento manifestato è solo per minima parte rispondente agli standard o alle attese.
5. *Non manifestato*: prestazione non rispondente agli standard o alle attese; il comportamento manifestato non soddisfa i requisiti di base della posizione. Tale valutazione implica la mancata corresponsione della retribuzione di risultato.

In funzione del livello di valutazione dei comportamenti organizzativi viene determinata la quota di risultato per questa sezione, calcolata come media ponderata delle valutazioni specifiche per singolo comportamento organizzativo.

In virtù del contenuto complesso delle posizioni di lavoro dirigenziali (interazioni frequenti con soggetti esterni all'unità organizzativa - cfr. delegati del rettore), a partire dall'anno 2016 il Direttore Generale potrà acquisire il parere di prorettori e altri delegati con cui il dirigente ha frequenti interazioni, intesi come osservatori dei comportamenti agiti dal dirigente.

MONITORAGGIO periodico sul raggiungimento dei risultati - DIRIGENTI

Il livello di raggiungimento degli obiettivi viene verificato in itinere attraverso monitoraggi formali a cadenza trimestrale. La rilevazione è effettuata tramite applicativo online, compilando un'apposita scheda che riporta gli obiettivi assegnati ad inizio periodo valutativo (*Allegato 8*).

Le finalità del monitoraggio sono le seguenti:

- a. descrivere lo stato di avanzamento dell'obiettivo, rilevando i risultati parziali e il livello di raggiungimento (totalmente raggiunto, quasi completamente, parzialmente, ecc.) conseguiti a quella data
- b. rilevare eventuali inefficienze dell'azione di perseguimento dell'obiettivo, valutando lo scostamento rispetto ai risultati attesi, e, qualora necessario, apportare interventi correttivi in itinere, finalizzati a sanare eventuali carenze dell'attività gestionale e rimuovere lo scostamento tra obiettivo e risultato
- c. rilevare eventuali criticità/eventi avvenuti nel periodo, non controllabili e non prevedibili all'atto della definizione degli obiettivi, che si ripercuotono sull'obiettivo; tali condizioni possono, a loro volta rendere necessaria o meno, la revisione di target/obiettivo:
 - in caso di necessaria revisione, è richiesto al Dirigente di proporre una rimodulazione degli obiettivi e/o i target di riferimento in ragione di tali eventi; qualora non sussistano più le condizioni, un obiettivo può anche venire rimosso ed il suo peso redistribuito sui restanti obiettivi
 - qualora, invece, la condizione esterna rilevata non richieda alcun intervento su obiettivi/target, possono essere proposte azioni correttive necessarie per conseguire l'obiettivo.

Le schede di monitoraggio compilate dai Dirigenti, con le eventuali proposte di revisione obiettivi/indicatori/target, sono sottoposte all'approvazione del Direttore Generale.

Al termine di ogni monitoraggio, eventuali modifiche di uno o più obiettivi/indicatori/target, preventivamente discusse ed approvate dal Direttore Generale, vengono comunicate tempestivamente dall'Amministrazione al Nucleo di Valutazione.

Le eventuali variazioni degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa ed individuale, inoltre, sono opportunamente inserite nella Relazione della Performance e vengono valutate dal Nucleo di valutazione ai fini della validazione.

Oltre agli incontri periodici programmati di avanzamento progetti o incontri di board dei dirigenti, è comunque previsto un monitoraggio continuo sul conseguimento dei risultati, di tipo operativo, quale parte integrante delle attività quotidiane del personale dirigente.

2.4.2 Personale CON INCARICO DI RESPONSABILITÀ

Per il personale di categoria EP e D con incarico di responsabilità organizzativa o tecnico-specialistica, il processo di valutazione prevede due fasi:

- a. assegnazione degli obiettivi (descrizione obiettivo, indicatore e peso)
- b. valutazione del livello di raggiungimento dei risultati conseguiti.

a. Assegnazione obiettivi

Gli obiettivi vengono assegnati in fase di colloquio tra responsabile diretto e collaboratore e formalizzati nell'apposita "Scheda Obiettivi". Il periodo di valutazione è di norma l'anno solare.

Sono previste le seguenti categorie di obiettivi:

- *Obiettivi di funzione/progetto*: fanno riferimento alle responsabilità/attività gestionali ed ai processi di diretta competenza delle strutture di riferimento, nonché ad eventuali progetti interni alla struttura a cui il collaboratore prende parte. Sono orientati al miglioramento dei servizi, in termini di efficienza ed efficacia.
- *Obiettivi personali*: sono relativi alle prestazioni del dipendente all'interno di attività che lo vedono coinvolto in prima persona, oppure riferiti a processi di sviluppo e apprendimento individuale.

A fronte delle modifiche organizzative dettate dalla situazione emergenziale - che hanno determinato un pesante ricorso al lavoro agile quale modalità di lavoro interna all'organizzazione - e facendo seguito alla volontà di prevedere il lavoro agile anche a regime, nell'assegnare gli obiettivi si fa riferimento sia all'attività svolta in presenza (da ufficio), sia all'attività svolta in modalità agile (smartworking).

Nello specifico, questo aspetto viene valorizzato nella sezione "Obiettivi personali" (cfr. *Fac simile scheda obiettivi*), come di seguito indicato:

- vengono definiti uno/due item, intesi come “comportamenti organizzativi”, riferiti all’attività svolta dal dipendente in modalità agile e opzionabili da parte del Responsabile (opportunamente informato dalla Direzione Risorse Umane e Organizzazione in merito) rispetto al peso;
- la valutazione di tali item rientra nel computo complessivo della percentuale di raggiungimento risultato finale (fatto 100 il valore totale della scheda, comprensiva di entrambe le sezioni)
- i Comportamenti individuati sono rappresentativi della tipologia della posizione, quindi differenziati per Posizioni Organizzative o Funzioni Specialistiche:

PER LE POSIZIONI ORGANIZZATIVE (di cat. EP e D): viene preso in esame l’aspetto relativo alla gestione del personale e all’organizzazione del lavoro dell’ufficio in modalità di lavoro mista, nonché la dimensione individuale, attraverso l’organizzazione del proprio lavoro in modalità mista;

Esempio:

1. Gestione del proprio lavoro in modalità agile

Lavorare in maniera agile, sviluppando al meglio le opportunità di gestione rapida e flessibile del lavoro messe a disposizione dalla rete e utilizzando strumenti e approcci adattabili alle nuove modalità di lavoro da remoto e mista (smartworking e lavoro in presenza), dimostrando iniziativa personale e autonomia nella gestione del tempo in funzione dei risultati da raggiungere.

2. Gestione dei collaboratori in modalità mista

- Coordinare le attività della struttura e gestire i propri collaboratori adottando le modalità di lavoro ritenute più efficaci in funzione della nuova organizzazione del lavoro strutturata sia in presenza che da remoto
- Responsabilizzare i collaboratori sui risultati, favorendo l’autonomia nella gestione del proprio lavoro, la partecipazione attiva e il time management






PER LE FUNZIONI SPECIALISTICHE (di cat. EP e D): non avendo collaboratori da gestire, per le funzioni specialistiche viene presa in considerazione solamente l’organizzazione del proprio lavoro in modalità mista.

Esempio:

1. Gestione del proprio lavoro in modalità agile

Lavorare in maniera agile, sviluppando al meglio le opportunità di gestione rapida e flessibile del lavoro messe a disposizione dalla rete e utilizzando strumenti e approcci adattabili alle nuove modalità di lavoro da remoto e mista (smartworking e lavoro in presenza), dimostrando iniziativa personale e autonomia nella gestione del tempo in funzione dei risultati da raggiungere.

Fac simile Scheda obiettivi personale con incarico di Responsabilità

	Resp Div Sviluppo RU e Organizzazione Divisione Sviluppo RU e Organizzazione	Secondo livello Secondo livello Amm.va-gestionale / EP3	In corso
		Scadenza	
		Responsabile	
▼ Eventi			
Obiettivi di Funzione/Gruppo (Numero obiettivi sezione (di default 4), Minimo 3, Massimo 17)			
	Obiettivo 1		30
	Obiettivo 2		30
	Obiettivo 3		30
Totale sezione (Obiettivo/i: 3)			90
Obiettivi personali (Numero obiettivi sezione (di default 2), Minimo 0, Massimo 10)			
	ITEM riferito al LAVORO AGILE		10
Totale sezione (Obiettivo/i: 1)			10
Riepilogo scheda assegnazione (Numero obiettivi scheda (di default 12), Minimo 2, Massimo 25)			
Peso totale			100
Numero totale obiettivi			4

Per ciascuna sezione (Obiettivi di funzione/progetto e Obiettivi personali), il valutatore procede alla compilazione dei seguenti campi:

- *Descrizione obiettivo*: riporta l'obiettivo in forma sintetica, così come concordato con il collaboratore
- *Indicatore*: quantifica l'obiettivo da raggiungere specificando l'indicatore di riferimento, che può essere:
 - *temporale*: presuppone precise scadenze temporali
 - *quantitativo*: presuppone precisi valori numerici
 - *qualitativo*: presuppone elementi non direttamente quantificabili, ma per i quali è necessario definire indicatori misurabili
- *Target di riferimento*: graduazione del livello di raggiungimento dell'obiettivo (totalmente raggiunto - quasi completamente - parzialmente - scarsamente - non raggiunto); per i responsabili di cat. D il campo è facoltativo.
- *Peso obiettivo*: indica il peso di ciascun obiettivo, rapportato a 100

b. Valutazione dei risultati

Al termine del periodo di riferimento si procede alla valutazione del livello di raggiungimento dei risultati degli obiettivi assegnati, in funzione degli specifici target definiti; si utilizza la stessa Scheda Valutazione Obiettivi già parzialmente compilata in fase di attribuzione obiettivi (cfr. Allegato 9).

La valutazione viene effettuata per singolo obiettivo. Ciascun obiettivo è valutato optando tra 5 livelli di valutazione, che misurano il grado di raggiungimento dell'obiettivo stesso in riferimento al relativo indicatore.

I livelli di valutazione sono i seguenti:

1. *Totalmente raggiunto*: scostamento nullo rispetto all'indicatore che identifica il pieno conseguimento dell'obiettivo. Tale valutazione implica la corresponsione del **100%** della retribuzione di risultato
2. *Quasi completamente raggiunto*: minimo scostamento rispetto all'indicatore che identifica il pieno conseguimento dell'obiettivo; il risultato può considerarsi quasi raggiunto, dato lo scostamento molto ridotto rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo, che di conseguenza sarà realizzato entro breve tempo. Tale valutazione implica la corresponsione dell'**83%** della retribuzione di risultato.
3. *Parzialmente raggiunto*: discreto scostamento rispetto all'indicatore che identifica il pieno conseguimento dell'obiettivo; lo scarto rispetto ai parametri di riferimento è piuttosto significativo e richiede tempi/attività aggiuntive per il conseguimento dei risultati. Tale valutazione implica la corresponsione del **67%** della retribuzione di risultato.
4. *Scarsamente raggiunto*: notevole scostamento rispetto all'indicatore che identifica il pieno conseguimento dell'obiettivo; il risultato raggiunto è appena sufficiente per una valutazione positiva del raggiungimento dell'obiettivo. Tale valutazione implica la corresponsione del **33%** della retribuzione di risultato.
5. *Non raggiunto*: lo scostamento rispetto all'indicatore è totale e l'obiettivo non risulta in alcun modo raggiunto. Tale valutazione implica la mancata corresponsione della retribuzione di risultato.

c. Valutazione delle competenze individuali

Al fine di determinare l'accesso all'Adeguamento Retributivo Permanente, disciplinato dal nuovo CCI 2019-2021 o, in alternativa, la corresponsione del Premio Perequativo Individuale, viene introdotta anche per il personale titolare di posizione organizzativa/funzione specialistica la valutazione delle competenze individuali.

Analogamente a quanto già in essere per il personale senza incarico organizzativo, tale valutazione prevede i seguenti due ambiti:

- *"Capacità tecnico-professionali"*: intese come l'insieme di conoscenze (tecniche, tecnologiche, amministrative) possedute dal singolo, necessarie allo svolgimento delle attività, e la capacità di metterle in pratica. Vengono valutate tenendo conto del livello posseduto in rapporto al livello richiesto dalla posizione. È prevista una scala di valutazione su 6 livelli: da <60% (livello non adeguato) a 100% (livello pienamente adeguato)
- *"Comportamenti organizzativi"*: intesi come l'insieme delle azioni osservabili messe in atto dall'individuo nel contesto in cui opera. I comportamenti organizzativi oggetto di valutazione sono: Flessibilità, Attenzione all'utenza, Autonomia, Relazioni interpersonali e Lavoro di Gruppo. Per ogni fattore viene valutato il livello a cui quel comportamento è stato manifestato in rapporto al livello richiesto dalla posizione, su una scala di in 6 livelli: da <60% (livello non adeguato) a 100% (livello pienamente adeguato).

Le schede, distinte per posizione organizzativa e funzione specialistica, sono riportate in allegato al presente SMVP (cfr. Allegati 10a e 10b). vengono compilate *una tantum* per determinare l'accesso all'Adeguamento Retributivo Permanente o, in mancanza di requisiti prescritti per l'ARP, per la corresponsione del Premio Perequativo Individuale. Ogni anno l'Amministrazione procede alla verifica per la maturazione dei requisiti d'accesso.

La scala di valutazione è la seguente:

Punteggio	livello
<60 %	non adeguato
60 % (valore soglia)	adeguato
80% (valore soglia ARP)	discreto
90%	buono
95%	molto buono
100%	ottimo

L'**esito della valutazione dei risultati** costituisce, in conformità e nel rispetto alla normativa vigente, presupposto per la determinazione e l'erogazione della retribuzione annuale di risultato, ai sensi del vigente CCNL, e per la corresponsione del Premio di Merito Individuale, prevista dal CCI 2019-2021.

Gli importi della retribuzione di risultato e del premio di merito massimi spettanti sono definiti dalla contrattazione integrativa, differenziati per categoria di inquadramento e in funzione della retribuzione di posizione (determinata a seguito del processo di valutazione della stessa).

2.4.3 Personale NON TITOLARE DI INCARICO ORGANIZZATIVO

Ai fini della corresponsione degli incentivi economici, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance prevede la valutazione annuale per tutto il personale TA. Nei confronti dei non titolari di incarico organizzativo, tale valutazione è rilevata a cadenza biennale, con possibilità di differenziare tra i due anni del biennio di riferimento.

Sono comunque previsti due particolari istituti a garanzia dei lavoratori:

1. qualora l'andamento della prestazione in corso d'anno sia negativo (< 60%) o solo sufficiente (valore soglia = 60%), il valutatore è chiamato con cadenza annuale ad effettuare un colloquio formale con il proprio collaboratore, al fine di analizzare i motivi di tale prestazione e individuare specifiche azioni correttive;
2. qualora il responsabile di struttura ravvisi un andamento negativo o peggiorativo della prestazione del dipendente rispetto all'anno precedente, il valutatore è tenuto ad effettuare anche un monitoraggio in corso d'anno.

Procedura

Per il personale di categoria C e D non titolare di posizione di responsabilità organizzativa o tecnico-specialistica, è prevista una procedura di valutazione che ha ad oggetto la prestazione individuale, giudicata attraverso le capacità e i comportamenti manifestati, e l'apporto alla realizzazione delle attività della struttura di appartenenza. Le modalità di valutazione e le percentuali di risultato sono definite dal Contratto Collettivo Integrativo.

a. Valutazione della prestazione individuale

Si tratta di una valutazione finalizzata a rilevare le competenze del collaboratore, con riferimento a due ambiti distinti:

A. Apporto alle attività della struttura di appartenenza

In questa sezione viene valutata la prestazione del collaboratore in relazione all'apporto assicurato dallo stesso nella realizzazione delle attività di competenza della struttura. La valutazione è considerata ai fini della corresponsione del Premio di Merito Individuale.

Viene valutato su una scala a 6 livelli: da < 60% (apporto non adeguato) a 100% (apporto fondamentale)

B. Competenze individuali, che prevedono i seguenti due ambiti:

B.1 "Capacità tecnico-professionali": intese come l'insieme di conoscenze (tecniche, tecnologiche, amministrative) possedute dal singolo, necessarie allo svolgimento delle attività, e la capacità di metterle in pratica. Vengono valutate tenendo conto del livello posseduto in rapporto al livello richiesto dalla posizione.

È prevista una scala di valutazione su 6 livelli: da <60% (livello non adeguato) a 100% (livello pienamente adeguato)

B.2 "Comportamenti organizzativi": intesi come l'insieme delle azioni osservabili messe in atto dall'individuo nel contesto in cui opera. I comportamenti organizzativi oggetto di valutazione sono: Flessibilità, Attenzione all'utenza, Autonomia, Gestione relazioni interpersonali e Lavoro di Gruppo.

Per ogni fattore viene valutato il livello a cui quel comportamento è stato manifestato, in rapporto al livello richiesto dalla posizione, su una scala di in 6 livelli: da <60% (livello non adeguato) a 100% (livello pienamente adeguato).

I comportamenti organizzativi indicati nella scheda si riferiscono sia al lavoro in presenza (da ufficio) sia al lavoro a distanza (smartworking); la descrizione dei fattori è stata rivista e adeguata per includere anche la dimensione riferita al lavoro agile in funzione del mutato scenario lavorativo e della nuova organizzazione del lavoro.

Ad esempio:

- *“Flessibilità”*: aggiornata includendo anche il concetto di disponibilità/reperibilità nelle fasce previste durante l’attività in smart working, e l’utilizzo smart degli strumenti informatici e tecnologici
- *“Autonomia e partecipazione attiva”*: è stato valorizzato il concetto di autonomia e responsabilizzazione all’interno della struttura, orientando le modalità di lavoro e la gestione del tempo in funzione dei risultati da raggiungere; è stato inoltre aggiunto il concetto di “partecipazione attiva”, attivando un comportamento propositivo.
- *“Gestione relazioni interpersonali e lavoro di gruppo”*: è stato evidenziando il concetto di sperimentare modi diversi di collaborare e fare riunioni, avvalendosi anche dei sistemi di comunicazione digitale.

La Scheda è riportata in allegato al presente SMVP (cfr. Allegato 11); viene compilata obbligatoriamente per tutti i collaboratori non titolari di incarico di responsabilità e considerata ai fini della corresponsione dell’Incentivazione di gruppo (ai sensi del vigente CCNL) nonché, *una tantum*, per l’accesso all’Adeguamento Retributivo Permanente o, in mancanza di requisiti prescritti per l’ARP, per la corresponsione del Premio Perequativo Individuale.

La scala di valutazione è la seguente:

Punteggio	livello
<60 %	non adeguato
60 % (valore soglia)	adeguato
80% (valore soglia ARP)	discreto
90%	buono
95%	molto buono
100%	ottimo

b. Riconoscimento di particolare professionalità e competenza

Sulla base dell’andamento della performance rilevato nell’ultimo periodo valutativo di riferimento, il Responsabile potrà individuare singoli collaboratori cui attribuire l’incentivo, garantendo adeguata e trasparente informazione al personale afferente alla Struttura.

Ai dipendenti individuati è riconosciuto un compenso annuo, di importo fisso quantificato in funzione della categoria di inquadramento.

Nel complesso, l’**esito della valutazione** è determinato in funzione dell’istituto premiale di riferimento, attribuendo pesi differenti alle sezioni sopra descritte, a seconda degli istituti previsti; i pesi sono riportati nella seguente tabella.

Istituto Premiale	Ambito di valutazione	Peso %
MIND	A. Apporto alle attività della struttura	100%
ARP (una tantum) + PREMIO PEREQ.	B. Competenze individuali (B1+B2)	100% di cui:
	B.1 Competenze tecnico-professionali	60%
	B.2 Comportamenti organizzativi	40%
CCNL (Incentivo di Gruppo)	A. Apporto attività della struttura	30%
	B. Competenze individuali (B1+B2)	70% di cui:
	B.1 Competenze tecnico-professionali	40%
B.2 Comportamenti organizzativi	30%	
PROFESSIONALITÀ	Riconoscimento del Responsabile	100%

Gli importi della quota premiale massima spettante sono definiti dalla normativa nazionale vigente ed in sede di contrattazione integrativa.

MONITORAGGIO (per personale tecnico amministrativo con e senza incarico organizzativo)

In presenza di obiettivi assegnati, a metà periodo di valutazione può essere effettuato un colloquio di verifica. Tale colloquio è volto a monitorare il livello di raggiungimento degli obiettivi e ad impostare eventuali interventi correttivi sull’andamento di gestione.

Nel caso vengano individuati eventi/criticità non prevedibili e rilevanti ai fini gestionali ed operativi, che influiscono sul raggiungimento degli obiettivi, il monitoraggio può comportare la revisione degli obiettivi e/o indicatori e/o dei target. Qualora non sussistano più le condizioni, un obiettivo può anche venire rimosso, ed il suo peso redistribuito sui restanti obiettivi.

2.5 Modalità di garanzia della trasparenza del sistema e sua applicazione

Il Sistema viene pubblicato nell'apposita sezione del sito web di Ateneo, denominata "Amministrazione trasparente", unitamente all'ammontare complessivo dei premi stanziati collegati alla performance, all'ammontare dei premi effettivamente distribuiti, nonché all'analisi del grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità, in ottemperanza a quanto previsto dall'art. articolo 11, comma 8, lettera d) del D.Lgs. 150/2009.

Sempre sul sito web di Ateneo sono pubblicati, inoltre, tutti i documenti disponibili che danno conto dell'andamento gestionale delle strutture organizzative: Programma per la Trasparenza e l'integrità, Piano Integrato, Relazione sulla Performance, Relazione del NdV sull'andamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, indagine sul Benessere organizzativo e sulla Qualità dei servizi, Bilancio preventivo e consuntivo.

2.6 Rilevazione del benessere organizzativo e grado di condivisione del sistema

Per "benessere organizzativo" si intende lo stato di salute di un'organizzazione in riferimento alla qualità della vita all'interno dell'organizzazione, al grado di benessere fisico, psicologico e sociale della comunità lavorativa, finalizzato al miglioramento qualitativo e quantitativo dei propri risultati.

L'indagine sul benessere organizzativo, in particolare, ha le seguenti finalità:

- conoscere le opinioni dei dipendenti su tutte le dimensioni che determinano la qualità della vita e delle relazioni nei luoghi di lavoro, nonché individuare le leve per la valorizzazione delle risorse umane;
- conoscere il grado di condivisione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- conoscere la percezione che il dipendente ha del modo di operare del proprio superiore gerarchico.

In base al DPR n. 105/2016, le indagini sul benessere organizzativo rientrano tra i compiti attribuiti all'Amministrazione. A tal fine, l'Ateneo di Trento somministra annualmente il questionario sul "benessere organizzativo", secondo il modello nazionale definito dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC), integrando di volta in volta attraverso un set di specifici indicatori ("stress lavoro-correlato", GHQ, politiche di conciliazione, etc.). L'indagine è rivolta a tutto il personale tecnico-amministrativo e CEL.

I report inerenti i risultati delle indagini vengono dapprima sottoposti all'attenzione del Nucleo di Valutazione e quindi pubblicati sul Portale di Ateneo, nelle sezioni dedicate.

3. Il ciclo di gestione della performance dell'Università di Trento

Uno dei principi fondamentali della misurazione della performance di Ateneo riguarda il collegamento tra performance organizzativa e prestazione individuale. Al fine di garantire la qualità ed attendibilità della valutazione della performance, il D.Lgs 150/2009 e le successive previsioni normative sanciscono la necessità di collegare, attraverso una chiara relazione causale e sistemica, i risultati della performance organizzativa (relativa agli obiettivi e indicatori strategici di Ateneo), con i risultati della prestazione individuale (relativa ad obiettivi di gruppo o individuali e comportamenti organizzativi di ruolo).

L'articolazione dei legami fra mandato istituzionale e missione dell'Ateneo, aree strategiche e obiettivi strategici, fino agli obiettivi operativi è rappresentata graficamente nell'albero delle performance.

L'albero della performance si declina su tre livelli gerarchici:

- **Obiettivi strategici:** sono la descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere in un arco temporale triennale e che presenta un elevato grado di rilevanza.
- **Obiettivi operativi:** sono i risultati attesi che trasformano gli obiettivi strategici in risultati specifici; ad essi sono associate specifiche azioni e responsabilità.
- **Azioni:** qualificano le singole attività da mettere in atto in funzione degli specifici obiettivi assegnati ai Dirigenti per l'anno in corso; ad esse sono associati specifici indicatori e target di risultato e rappresentano, quindi, l'input da cui prende avvio il ciclo di gestione della performance individuale.

Pianificazione strategica

La peculiarità della natura delle università dev'essere considerata anche in rapporto all'esercizio della funzione di misurazione dei risultati, intesi quale *outcome* dell'intera organizzazione, che fornisce servizi complessi quali la ricerca e la didattica. Il sistema di pianificazione strategica dell'Ateneo, che si pone alla base della pianificazione delle attività e della loro conseguente misurazione e valutazione, è disciplinato, oltre che dalla normativa nazionale, dallo Statuto di Ateneo e dal Regolamento di Ateneo per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità.

A livello di macro-programmazione, i documenti generali che l'Ateneo adotta al fine di portare a compimento il processo di pianificazione strategica pluriennale sono:

- Piano strategico di Ateneo
- Programmazione del fabbisogno di personale
- Bilancio unico di previsione di Ateneo
- Piano Integrato
- Programma triennale per la trasparenza e l'integrità.

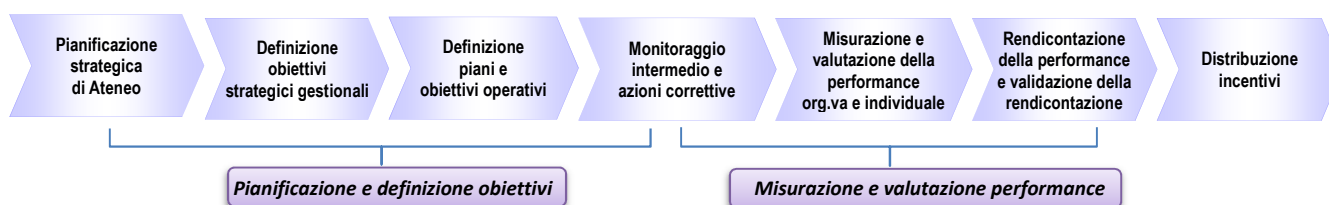
Coerentemente alla missione delineata all'art. 2 dello Statuto, l'Università di Trento adotta un Piano Strategico triennale, declinando specifici obiettivi all'interno dell'area ricerca, didattica, terza missione, talento, qualità, servizi e infrastrutture.

Entro ciascuna di queste componenti operano in modo trasversale alcune dimensioni cui l'Ateneo trentino riconosce una rilevanza fondamentale: l'internazionalizzazione, la costituzione di partnership con altri enti di ricerca, il consolidamento delle relazioni con il territorio, la responsabilità sociale e l'autovalutazione.

Per adempiere alla propria missione l'Università conta su tre fondamentali fattori abilitanti: le persone, le infrastrutture e i servizi. In particolare, deve potersi avvalere di una comunità di persone che contribuiscano a raggiungere e mantenere elevati standard di qualità nella didattica e nella ricerca e un alto grado di efficacia ed efficienza nei servizi erogati. Deve, quindi, poter disporre di infrastrutture fisiche e virtuali complessivamente moderne ed efficienti ed essere in grado di assicurare servizi ampiamente diversificati e innovativi, tali da rispondere in modo adeguato alle esigenze dei suoi differenti stakeholder e da costituire uno dei suoi caratteri distintivi.

Fasi e tempi

Le fasi del Sistema devono essere inquadrare all'interno del ciclo di gestione della performance, così come delineato dall'art. 4, comma 2 del D.Lgs. 150/2009 e successive modifiche. Lo schema seguente evidenzia la sequenza delle azioni previste all'interno del ciclo della performance.



È dunque all'interno della cornice di riferimento indicata dal Piano Strategico che la struttura tecnico-gestionale individua, in maniera coerentemente, i propri obiettivi strategici gestionali, nonché i piani e gli obiettivi operativi. Durante l'anno sono previsti momenti di analisi intermedia per comprendere lo stato di avanzamento dei programmi che sottendono la realizzazione degli obiettivi, valutando la possibilità di introdurre azioni correttive nel caso in cui, la presenza di fattori non previsti, ostacoli il raggiungimento dell'obiettivo. A consuntivo si valuta il grado di realizzazione dei piani e di raggiungimento degli obiettivi in funzione degli indicatori e dei relativi target definitivi in fase di assegnazione; attraverso il sistema di valutazione viene quindi associato il contributo personale al raggiungimento della performance complessiva, con la corresponsione degli incentivi spettanti. Gli esiti del processo vengono condivisi con gli organi di governo e con i vertici dell'Amministrazione, al fine di supportare i processi di programmazione e controllo strategico.

La pianificazione e la valutazione della performance, inoltre, vengono affrontate anche in un'ottica di integrazione con il "Programma triennale per la trasparenza e l'integrità", al fine di collegare la dimensione operativa (performance), quella legata all'accesso e all'utilizzabilità delle informazioni (trasparenza) e quella orientata alla riduzione dei comportamenti inappropriati e illegali (anticorruzione).

Di seguito vengono elencate le fasi del processo, con indicazione dei soggetti coinvolti e delle tempistiche indicative, aggiornate sulla base delle previsioni del D.Lgs. 74/2017.

Tab. 1 - Ciclo di gestione della performance UniTrento

Documento	Soggetto responsabile	Tempistica
Piano Strategico di Ateneo	CdA - su proposta del Rettore congiuntamente al Senato Accademico	Pluriennale
Bilancio unico di previsione di Ateneo (annuale e triennale)	CdA - su proposta del Rettore e del DG, previo parere del Senato Accademico	31 dicembre
Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance - <i>presentazione aggiornamento</i>	Nucleo di Valutazione	31 dicembre
Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance - <i>approvazione</i>	CdA - previo parere vincolante del NdV	31 gennaio

Piano Integrato - <i>approvazione</i>	CdA – approvazione formale; previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione	31 gennaio
Schede Assegnazione obiettivi individuali (a cascata dai dirigenti ai collaboratori)	Direttore Generale Dirigenti e Direttori di Dip./Centro Responsabili di posizioni organizzative	gennaio – marzo
Schede di Valutazione dei risultati (riferiti all'anno precedente)	Direttore Generale Dirigenti e Direttori di Dip./Centro Responsabili di posizioni organizzative	gennaio – marzo
Relazione sulla Performance (riferita all'anno precedente)	CdA - su proposta del DG	30 giugno
Documento di validazione della Relazione sulla Performance (riferita all'anno precedente)	CdA Nucleo di Valutazione	30 giugno (Relazione approvata dal CdA e validata dal Nucleo)
Programma triennale per la trasparenza e l'integrità	Responsabile della Prevenzione della corruzione	Triennale (aggiornamento annuale)

4. Procedure di conciliazione

Alla luce di quanto precisato dalla delibera n. 104/2010 della CIVIT in merito alle procedure di conciliazione, intese come le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance, la disciplina prevista deve ispirarsi ai principi di celerità, efficacia, efficienza e della economicità.

Qualora durante il Colloquio di Valutazione si registrassero delle discordanze tra il parere del responsabile e quello del collaboratore in merito alla valutazione dei risultati conseguiti, queste vengono riportate nel campo "note" della procedura online.

Per quanto riguarda la valutazione delle competenze del personale non titolare di incarico di responsabilità, qualora il responsabile di struttura ravvisi un andamento fino a quel momento negativo o significativamente peggiorativo della prestazione del dipendente, deve darne preavviso al dipendente stesso. Alla comunicazione farà seguito un colloquio con l'interessato allo scopo di individuare possibili azioni di miglioramento della prestazione.

Nell'eventualità che sorga comunque un conflitto a seguito della valutazione della performance individuale, è prevista una procedura interna di conciliazione.

Il valutato, entro 15 giorni dalla data di presa visione della scheda di valutazione, potrà richiedere il parere di un apposito "Comitato di Garanzia per la valutazione delle prestazioni e dei risultati".

Tale Comitato è composto dal Direttore Generale, o suo delegato, con funzioni di Presidente e da 2 membri nominati uno dalla delegazione di parte pubblica e uno dalla delegazione di parte sindacale.

Il Comitato, il cui funzionamento non deve comportare oneri di spesa, delibera entro 20 giorni dalla data della sua attivazione.

5. Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

Secondo quanto disposto dall'art. 7 del d.lgs 74/2017 e dalle Linee guida ANVUR di gennaio 2019, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance chiarisce anche le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

In un approccio integrato tra strategia, performance e bilancio, tale raccordo avviene a partire dalla fase di predisposizione del budget unico di Ateneo, in cui prende avvio anche la fase di definizione degli obiettivi delle aree dirigenziali. Il collegamento tra strumenti, attori coinvolti, ruoli e tempi è riportato nella precedente *Tabella 1*, relativa al Ciclo di gestione della performance dell'Università di Trento.

Nel Piano Integrato di Ateneo vengono declinati in maniera analitica gli obiettivi operativi e le risorse umane ed economiche a cui si attinge per la loro realizzazione. Il fabbisogno di risorse stimato per la realizzazione degli obiettivi previsti dal Piano risulta coerente con il "Bilancio Unico di Ateneo di Previsione" (annuale e triennale), approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del mese di dicembre. Le voci di costo dei livelli di attività attesi della struttura tecnico gestionale (costi previsionali) fanno riferimento a quanto riportato nell'allegato 1 del Decreto interministeriale - Schemi di Budget economico e degli investimenti di cui all'art. 1, comma 2, lettera a) e b) D.lgs 18/2012.

Per le aree Dirigenziali, l'integrazione tra la performance organizzativa e la pianificazione finanziaria è determinata dal fatto che nel bilancio di previsione ciascuna area dirigenziale, identificata come centro di responsabilità, è responsabile di un budget per l'espletamento delle attività ordinarie, monitorate nel Piano Integrato attraverso indicatori di efficacia ed efficienza, ed è responsabile di un budget specifico per l'implementazione dei progetti definiti e monitorati puntualmente nel Piano Integrato.

ALLEGATI

ALLEGATO 1	Scheda Valutazione Performance Organizzativa - DIRETTORE GENERALE
ALLEGATO 2	Scheda Valutazione Obiettivi Individuali - DIRETTORE GENERALE
ALLEGATO 3	Scheda Valutazione Comportamenti Organizzativi - DIRETTORE GENERALE
ALLEGATO 4	Scheda Valutazione delle Prestazioni DIRIGENTI_sezione Obiettivi - Assegnazione
ALLEGATO 5	Catalogo Comportamenti Organizzativi - Personale Dirigente
ALLEGATO 6	Scheda Valutazione delle Prestazioni DIRIGENTI_sezione Obiettivi - Valutazione
ALLEGATO 7	Scheda Valutazione delle Prestazioni DIRIGENTI_sezione Comportamenti Org.
ALLEGATO 8	Scheda Monitoraggio Prestazioni DIRIGENTI
ALLEGATO 9	Scheda Valutazione Obiettivi – PERSONALE CAT. EP E D CON INCARICO DI RESP.
ALLEGATO 10a	Scheda Valutazione Competenze Individuali – PERSONALE CAT. EP E D CON INCARICO DI RESP. – POSIZIONI ORGANIZZATIVE
ALLEGATO 10b	Scheda Valutazione Competenze Individuali – PERSONALE CAT. EP E D CON INCARICO DI RESP. – FUNZIONI SPECIALISTICHE
ALLEGATO 11	Scheda valutazione PERSONALE SENZA INCARICO DI RESPONSABILITÀ (cat. B, C, D)

ALLEGATO 1 - Scheda Valutazione PERFORMANCE ORGANIZZATIVA Direttore Generale

VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI - Direttore Generale	SEZIONE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (40% del totale)	Anno _____
---	---	------------

NOMINATIVO _____

OBIETTIVI GLOBALI DI ATENEO														
DESCRIZIONE OBIETTIVO	INDICATORI	TARGET				PESO	NOTE	Livello di valutazione						
		A Tot. raggiunto	B quasi compl. raggiunto	C parziale. raggiunto	D scarsam. raggiunto			A	B	C	D	E		
TOTALE						100								

Data ASSEGNAZIONE	
Firma del Rettore	
Firma del Direttore Generale	
Data VALUTAZIONE	
Firma del Rettore	
Firma del Direttore Generale	

Livello di valutazione	Valutazione obiettivi
A	Totalmente raggiunto
B	Quasi compl. raggiunto
C	Parzialmente raggiunto
D	Scarsamente raggiunto
E	Non raggiunto

ALLEGATO 3: Scheda Valutazione COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI Direttore Generale

VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI - Direttore Generale - SEZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (20% del totale) Anno _____

NOMINATIVO:

COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI ATTESI <i>Indicare i comportamenti organizzativi richiesti al Direttore Generale per il raggiungimento degli obiettivi assegnati</i>	PESO	NOTE	Livello di valutazione				
			A	B	C	D	E
TOTALE		100					

Data ASSEGNAZIONE	
Firma del Rettore	
Firma del Direttore Generale	

Data VALUTAZIONE	
Firma del Rettore	
Firma del Direttore Generale	

Livello di valutazione	Valutazione comportam. organizz. (20% del totale)
A	Totalmente manifestato
B	Quasi completamente manifestato
C	Parzialmente manifestato
D	Scarsamente manifestato
E	Non manifestato

ALLEGATO 5: CATALOGO COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI – PERSONALE DIRIGENTE

CATALOGO DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

I Comportamenti Organizzativi sono l'espressione delle capacità e delle conoscenze che l'Università di Trento richiede al proprio management.

I comportamenti fanno riferimento a 4 ambiti di competenza distintivi:

1. professionalità
2. comportamento gestionale
3. comportamento relazionale
4. caratteristiche attitudinali

Per ciascuna area sono quindi definiti alcuni indicatori delle capacità/comportamenti che permettono di valutare l'operatività all'interno di ciascuna area.

In fase di definizione delle competenze, il valutatore indica quei comportamenti chiave che ritiene indispensabili al fine del raggiungimento dei risultati attesi.

I comportamenti riportati nel presente Catalogo fanno riferimento sia all'attività svolta in presenza da ufficio che all'attività svolta in modalità agile.

1. PROFESSIONALITÀ	Capacità di assumere comportamenti professionali, mettendo in atto conoscenze, capacità ed esperienze finalizzate, che permettono di svolgere efficacemente le attività inerenti l'area di competenza. Comprende fattori che attengono agli aspetti metodologici, interfunzionali ed economici del ruolo.
1.1 Sensibilità economica	Saper valutare e gestire in maniera adeguata gli aspetti economici della propria attività, considerando le implicazioni economiche del proprio lavoro, minimizzando gli sprechi e rispettando il budget della struttura di competenza.
1.2 Sviluppo skill personali	Saper ampliare e approfondire le proprie conoscenze tecnico-professionali, partecipando e traendo vantaggio dalle diverse opportunità (esperienze, corsi, seminari, partecipazione a progetti e gruppi di lavoro, ...), al fine di sviluppare le competenze coerenti con le necessità di crescita professionale.
1.3 Orientamento all'utenza interna ed esterna	Saper individuare e promuovere iniziative di miglioramento dei servizi erogati, mediante l'attivazione di nuovi servizi e/o l'adozione di soluzioni organizzative volte a ridurre i tempi di risposta alle richieste dell'utenza e al costante innalzamento del livello qualitativo del servizio; saper promuovere iniziative per la comprensione dei bisogni dell'utenza e per la rilevazione del gradimento/soddisfazione dell'utente rispetto ai servizi erogati dall'unità organizzativa di competenza.
2. COMPORTAMENTO GESTIONALE	Capacità di applicare metodologie organizzative e manageriali e di gestire le risorse affidate. Comprende i fattori che attengono alla responsabilità di gestire e sviluppare e propri collaboratori.
2.1 Pianificazione e organizzazione	Saper individuare gli obiettivi e le strategie/azioni più idonee al loro perseguimento, organizzando a tal fine le risorse disponibili secondo criteri di efficienza, efficacia ed economicità, anche in funzione della variabile tempo.
2.2 Assunzione di decisioni e responsabilità	Saper decidere in maniera adeguata e con senso di priorità, anche in situazioni critiche e/o incerte, nel rispetto delle linee guida dell'Ateneo, al fine di conseguire il risultato desiderato; implica anche la capacità da parte del Dirigente di assumere la responsabilità delle conseguenze connesse alle decisioni prese.
2.3 Orientamento agli obiettivi e controllo	Saper organizzare e gestire la propria attività e le risorse a disposizione in funzione del risultato prestabilito; presuppone la capacità di coordinare e supervisionare le attività dei collaboratori, per guidarli nel raggiungimento di risultati efficaci.

2.4 Delega	Saper affidare determinate attività ai collaboratori con l'autorità necessaria ad effettuarle, al fine di ottimizzare l'organizzazione del lavoro e favorire un migliore raggiungimento dei risultati. Il potere di delega deve essere adeguato all'importanza delle decisioni da adottare e dei rischi cui far fronte.
2.5 Gestione del lavoro in modalità agile	Saper lavorare in maniera agile, sviluppando al meglio le opportunità di gestione rapida e flessibile del lavoro messe a disposizione dalla rete e utilizzando strumenti e approcci adattabili alle nuove modalità di lavoro da remoto e mista (smartworking e lavoro in presenza); saper coordinare l'attività della struttura valorizzando il coinvolgimento e la motivazione del personale, anche non in presenza, favorendo l'aumento della produttività, della qualità dei servizi e l'efficienza.
2.6 Gestione delle risorse umane	<p>Motivazione e sviluppo dei collaboratori Saper stimolare i collaboratori, tenendo conto delle loro caratteristiche attitudinali, per orientarli all'azione desiderata, dando anche informazioni di ritorno sul loro lavoro, migliorando così l'attività e i risultati da essi raggiunti (<i>motivare</i>).</p> <p>Saper promuovere la formazione e lo sviluppo dei collaboratori favorendo la loro responsabilizzazione e la valorizzazione del loro ruolo, tenendo conto dei fabbisogni organizzativi e delle caratteristiche individuali (<i>sviluppare</i>).</p> <p>Capacità di valutazione dei collaboratori Saper presidiare l'intero processo valutativo nei confronti dei propri collaboratori e applicare in modo corretto il sistema di valutazione in essere, valutando criticamente le competenze dei collaboratori e i risultati da essi raggiunti, proponendo anche azioni di miglioramento a seguito delle valutazioni effettuate.</p> <p>Capacità di gestione dei collaboratori in modalità mista</p> <ul style="list-style-type: none"> - coordinare le attività della struttura e gestire i propri collaboratori adottando le modalità organizzative ritenute più efficaci in funzione della nuova organizzazione del lavoro, strutturata sia in presenza che da remoto; - saper responsabilizzare i collaboratori sui risultati, favorendo l'autonomia nella gestione del proprio lavoro, la partecipazione attiva e il time management; - tutelare il diritto alla disconnessione dei collaboratori e garantire la non invasività in orari non consoni.
3. COMPORTAMENTO RELAZIONALE	Capacità comunicativa necessaria al trasferimento e/o acquisizione di informazioni e alla promozione di consenso e coesione, al fine di garantire una proficua collaborazione nella definizione e nel perseguimento di obiettivi comuni e condivisi. Contiene i fattori che riguardano le relazioni con altri
3.1 Gestione dell'informazione	Saper attivare un flusso informativo/comunicativo puntuale, aperto e continuo, trasferendo informazioni e contenuti al target di riferimento, nei tempi e nei modi più appropriati, e favorendo il confronto e lo scambio delle conoscenze, anche avvalendosi del supporto di soluzioni e strumentazione informatica per una corretta integrazione della modalità di lavoro in presenza e da remoto.
3.2 Integrazione/Collaborazione	<p>Integrazione/collaborazione Saper condividere le informazioni e cooperare tra competenze professionali in un'ottica di integrazione interfunzionale, al fine di individuare soluzioni organizzative volte a favorire l'interazione tra soggetti e unità organizzative, anche esterne all'Ateneo. Attivarsi per favorire la partecipazione dei collaboratori, per evitare la percezione di isolamento e mantenere attivo lo scambio tra colleghi.</p> <p>Collaborazione digitale online Facilitare lo spirito di gruppo online, favorire la capacità di comunicare bene virtualmente non solo attraverso lo sviluppo della conoscenza dei tool, ma instaurando e consolidando nuove modalità di relazione e comunicazione continua a distanza, utilizzando strumenti sincroni (che comunicano in tempo reale) e asincroni (in cui lo scambio informativo non avviene in tempo reale).</p>
3.3 Negoziazione, capacità di influenza	Saper convincere o influenzare il comportamento degli interlocutori, sia interni che esterni, ricercando gli accordi necessari alla soluzione della trattativa, nell'ambito dei margini di manovra e del contesto dati.

3.4 Leadership	Saper orientare i propri collaboratori, o gruppi di lavoro, verso il raggiungimento degli obiettivi, attraverso l'uso appropriato ed efficace del potere personale ed essendo legittimato dalla propria posizione; fornire modelli e promuovere consenso e coesione a beneficio dell'organizzazione.
3.5 Gestione di situazioni conflittuali	Saper affrontare le resistenze e le opposizioni che nascono in situazioni critiche e/o delicate, contribuendo alla soluzione del conflitto, evitando che questo pregiudichi il risultato.
4. CARATTERISTICHE ATTITUDINALI	Capacità e conoscenze legate alla maturità, al carattere e a tutti quegli aspetti che determinano il comportamento della persona all'interno dell'organizzazione.
4.1 Capacità di analizzare e proporre soluzioni	Saper anticipare situazioni critiche e affrontare e risolvere con le strategie più opportune problemi nuovi ed imprevisti, cogliendone gli aspetti essenziali e definendone le possibili alternative.
4.2 Iniziativa e Capacità di innovazione	Saper individuare nuove modalità di analisi, proporre nuove tecniche e metodi di lavoro e realizzare soluzioni nuove. È l'orientamento a considerare il proprio ruolo professionale come un business in cui investire se stessi, garantendo uno spirito di iniziativa propositivo, mettendosi continuamente in gioco ed assumendo il rischio delle proprie decisioni.
4.3 Flessibilità, apertura al cambiamento	Saper adattare il proprio comportamento professionale al costante mutamento del contesto e saper cogliere proattivamente i cambiamenti e le innovazioni, uscendo da schemi rigidi e predefiniti e adottando soluzioni diverse e più efficienti, anche proposte da altri.

ALLEGATO 6: Scheda Valutazione delle Prestazioni DIRIGENTI_SEZIONE OBIETTIVI – Valutazione

VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI - Dirigenti -	SEZIONE OBIETTIVI (60% del totale)	Anno ____ - VALUTAZIONE
--	---	--------------------------------

DIRIGENTE:	
POSIZIONE:	

OBIETTIVO STRATEGICO pluriennale	OBIETTIVO STRATEGICO triennale	OBIETTIVO OPERATIVO annuale	INDICATORE	VALORE INIZIALE	TARGET				PESO	Descrizione risultati conseguiti	Grado di raggiungimento										
					A Tot. raggiunto	B quasi compl. raggiunto	C parziale. raggiunto	D scarsam. raggiunto			A	B	C	D	E						
TOTALE																					

Valutazione obiettivi (60% del totale)	Codice grado di raggiungimento obiettivi
Totalmente raggiunto	A
Quasi compl. raggiunto	B
Parzialmente raggiunto	C
Scarsamente raggiunto	D
Non raggiunto	E

Data VALUTAZIONE OBIETTIVI	
Firma del Direttore Generale	
Firma del Dirigente	

ALLEGATO 7: Scheda Valutazione delle Prestazioni DIRIGENTI_SEZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI - Dirigenti -	SEZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (40% del totale)	Assegnazione
--	---	---------------------

DIRIGENTE:	
POSIZIONE:	

COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI ATTESI		PESO (*)	VALUTAZIONE COMPORTAMENTI ORG.					NOTE
<i>Indicare i comportamenti organizzativi tra quelli proposti nel "Catalogo delle competenze", richiesti al dirigente per il raggiungimento degli obiettivi assegnati</i>		%	totalmente manifestato	quasi completam. manifestato	parzialmente manifestato	scarsamente manifestato	non manifestato	
CO.1								
CO.2								
CO.3								
		100						

(*) Nella definizione del **peso** %, fare riferimento ai seguenti fattori:

- coerenza con gli obiettivi assegnati al Dirigente e con il peso degli stessi
- correlazione con gli specifici contenuti della posizione di lavoro del Dirigente (ruolo) e quindi alla peculiarità dei processi e alle attività lavorative
- attinenza con le specifiche caratteristiche comportamentali del dirigente per le quali è richiesto un ulteriore rafforzamento

Valutazione Complessiva media ponderata CO.1; CO.2; CO.3

Eventuali osservazioni da parte di Prorettori e/o altri delegati

Valutazione comportamenti org. (40% del totale)	Descrizione del livello
Totalmente manifestato	Scostamento nullo rispetto allo standard o alle attese; il comportamento viene manifestato sistematicamente, in maniera autonoma e del tutto soddisfacente. Implica la corresponsione del 100% della retribuzione di risultato.
Quasi competamente manifestato	Ridotto scostamento rispetto alle attese; il comportamento viene manifestato in maniera frequente e stabilmente soddisfacente. Implica la corresponsione del 78% della retribuzione di risultato.
Parzialmente manifestato	Discreto scostamento rispetto alle attese; il comportamento manifestato è mediamente in linea con gli standard o le attese e mediamente soddisfacente, ma richiede sollecitazione da parte del responsabile. Implica la corresponsione del 55% della retribuzione di risultato.
Scarsamente manifestato	Notevole scostamento rispetto alle attese, nonostante le sollecitazioni; il comportamento manifestato è solo per minima parte rispondente agli standard o alle attese. Implica la corresponsione del 33% della retribuzione di risultato.
Non manifestato	Prestazione non rispondente agli standard o alle attese; il comportamento manifestato non soddisfa i requisiti di base della posizione. Tale valutazione implica la mancata corresponsione della retribuzione di risultato.

Data Assegnazione Comportamenti Org.	
Firma del Direttore Generale	
Firma del Dirigente	

ALLEGATO 9: Scheda VALUTAZIONE OBIETTIVI - personale cat. EP e D con INCARICO DI RESPONSABILITÀ

SCHEDA OBIETTIVI - Personale con incarico di Responsabilità	anno _____	cat. _____
--	------------	------------

Collaboratore	
Posizione	
Struttura appartenenza	

Descrizione	Indicatore	Peso	Descrizione raggiungimento	Valutazione					% Retribuzione
				Totalmente raggiunto 100%	Quasi completamente raggiunto	Parzialmente ragg.	Scarsamente ragg.	Non raggiunto	
Obiettivi di Funzione/Gruppo									
Obiettivi personali									
Gestione del proprio lavoro in modalità agile Lavorare in maniera agile, sviluppando al meglio le opportunità di gestione rapida e flessibile del lavoro messe a disposizione dalla rete e utilizzando strumenti e approcci adattabili alle nuove modalità di lavoro da remoto e mista (smartworking e lavoro in presenza), dimostrando iniziativa personale e autonomia nella gestione del tempo in funzione dei risultati da raggiungere.	livello di adattamento alla nuova modalità di lavoro mista (da remoto e in presenza)								
Gestione dei collaboratori in modalità mista - Coordinare le attività della struttura e gestire i propri collaboratori adottando le modalità di lavoro ritenute più efficaci in funzione della nuova organizzazione del lavoro strutturata sia in presenza che da remoto - Responsabilizzare i collaboratori sui risultati, favorendo l'autonomia nella gestione del proprio lavoro, la partecipazione attiva e il time management	livello di adattamento alla nuova modalità di lavoro mista (da remoto e in presenza)								
Totale		100		% raggiungimento obiettivi					

Data valutazione	
Per approvazione	
Per valutazione	
Per presa visione	

ALLEGATO 10a: Scheda VALUTAZIONE COMPETENZE INDIVIDUALI – personale cat. EP e D con INCARICO DI RESPONSABILITÀ – POSIZIONI ORGANIZZATIVE

NOME E COGNOME:	CAT.
STRUTTURA DI APPARTENENZA:	

COMPETENZE TECNICO-PROFESSIONALI

Viene valutato il <u>livello di competenze tecnico-professionali possedute</u> in rapporto al livello richiesto dalla posizione. <i>Scala: da <60% (= livello non adeguato) a 100% (= livello pienamente adeguato/piena copertura delle competenze richieste dal ruolo)</i>	Livello Competenze tecnico-professionali (peso 50%)						
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 12.5%;"><60%</th> <th style="width: 12.5%;">60%</th> <th style="width: 12.5%;">80%</th> <th style="width: 12.5%;">90%</th> <th style="width: 12.5%;">95%</th> <th style="width: 12.5%;">100%</th> </tr> </table>	<60%	60%	80%	90%	95%	100%
<60%	60%	80%	90%	95%	100%		
Saper assumere comportamenti professionali nello svolgimento dei compiti affidati, mettendo in atto conoscenze, capacità ed esperienze finalizzate, che permettono di svolgere efficacemente le attività inerenti l' <u>area</u> di competenza. Comprende fattori che attengono agli aspetti metodologici, tecnici, tecnologici ed amministrativi del ruolo.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 12.5%; height: 30px;"></td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%;"></td> </tr> </table>						

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

Il comportamento organizzativo viene valutato sulla base dei fattori di seguito elencati. In particolare per ogni fattore viene valutato il <u>livello a cui quel comportamento è stato manifestato</u> , in rapporto al livello richiesto dalla posizione. <i>Scala: da < 60% (= livello non adeguato) a 100% (= livello pienamente adeguato)</i>	Livello Comportamenti organizzativi (peso 50%)						
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 12.5%;"><60%</th> <th style="width: 12.5%;">60%</th> <th style="width: 12.5%;">80%</th> <th style="width: 12.5%;">90%</th> <th style="width: 12.5%;">95%</th> <th style="width: 12.5%;">100%</th> </tr> </table>	<60%	60%	80%	90%	95%	100%
<60%	60%	80%	90%	95%	100%		
GESTIONE E SVILUPPO DEI COLLABORATORI Saper promuovere un buon clima organizzativo tra i propri collaboratori e valorizzare le professionalità, le idee e le proposte degli stessi nel raggiungimento degli obiettivi	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 12.5%; height: 30px;"></td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%;"></td> </tr> </table>						
FLESSIBILITÀ E AUTONOMIA Recepire e cogliere i segnali di cambiamento e le informazioni provenienti dall'ambiente esterno, allo scopo di migliorare procedure e processi interni alla struttura, dimostrando iniziativa personale nello svolgimento delle proprie mansioni.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 12.5%; height: 30px;"></td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%;"></td> </tr> </table>						
PROBLEM SOLVING E CAPACITÀ DECISIONALE: Individuare ed analizzare i problemi, anche imprevisti, definire le alternative fondamentali in termini di possibili soluzioni ed effettuare quindi le scelte più opportune.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 12.5%; height: 30px;"></td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%;"></td> </tr> </table>						
ORIENTAMENTO AGLI OBIETTIVI Indirizzare costantemente la propria e l'altrui attività al conseguimento degli obiettivi individuati, fornendo un livello di prestazione coerente alla natura e all'importanza degli stessi.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 12.5%; height: 30px;"></td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%;"></td> </tr> </table>						



Data valutazione _____ Firma del Responsabile diretto _____

Firma del collaboratore per presa visione _____

Firma del Responsabile di struttura _____



ALLEGATO 10b: Scheda VALUTAZIONE COMPETENZE INDIVIDUALI – personale cat. EP e D con INCARICO DI RESPONSABILITÀ – FUNZIONI SPECIALISTICHE

NOME E COGNOME: CAT.

STRUTTURA DI APPARTENENZA:

COMPETENZE TECNICO-PROFESSIONALI

Viene valutato il <u>livello di competenze tecnico-professionali possedute</u> in rapporto al livello richiesto dalla posizione. <i>Scala: da <60% (= livello non adeguato) a 100% (= livello pienamente adeguato/piena copertura delle competenze richieste dal ruolo)</i>	Livello Competenze tecnico-professionali (peso 50%)					
	<60%	60%	80%	90%	95%	100%
Saper assumere comportamenti professionali nello svolgimento dei compiti affidati, mettendo in atto conoscenze, capacità ed esperienze finalizzate, che permettono di svolgere efficacemente le attività inerenti l' <u>area</u> di competenza. Comprende fattori che attengono agli aspetti metodologici, tecnici, tecnologici ed amministrativi del ruolo.						

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

Il comportamento organizzativo viene valutato sulla base dei fattori di seguito elencati. In particolare per ogni fattore viene valutato il <u>livello a cui quel comportamento è stato manifestato</u> , in rapporto al livello richiesto dalla posizione. <i>Scala: da < 60% (= livello non adeguato) a 100% (= livello pienamente adeguato)</i>	Livello Comportamenti organizzativi (peso 50%)					
	<60%	60%	80%	90%	95%	100%
LEADERSHIP PROFESSIONALE Rappresentare un punto di riferimento nel proprio ambito professionale nei confronti di colleghi, utenti o altri interlocutori, contribuendo attraverso la propria competenza e specializzazione alla corretta realizzazione degli obiettivi istituzionali						
FLESSIBILITÀ E AUTONOMIA Recepire e cogliere i segnali di cambiamento e le informazioni provenienti dall'ambiente esterno, allo scopo di migliorare procedure e processi interni alla struttura, dimostrando iniziativa personale nello svolgimento delle proprie mansioni.						
PROBLEM SOLVING E CAPACITÀ DECISIONALE: Individuare ed analizzare i problemi, anche imprevisti, definire le alternative fondamentali in termini di possibili soluzioni ed effettuare quindi le scelte più opportune.						
ORIENTAMENTO AGLI OBIETTIVI Indirizzare costantemente la propria e l'altrui attività al conseguimento degli obiettivi individuati, fornendo un livello di prestazione coerente alla natura e all'importanza degli stessi.						

Data valutazione _____ Firma del Responsabile diretto _____

Firma del collaboratore per presa visione _____

Firma del Responsabile di struttura _____

ALLEGATO 11: Scheda valutazione PERSONALE SENZA INCARICO DI RESPONSABILITÀ (cat. B, C, D)



SCHEDA VALUTAZIONE PRESTAZIONE INDIVIDUALE - Personale non titolare di incarico organizzativo -

Biennio
2020-2021

COLLABORATORE	
POSIZIONE	
STRUTTURA	
CATEGORIA	

A. APPORTO ALLE ATTIVITÀ DELLA STRUTTURA						
In questa sezione viene valutata la prestazione del collaboratore in relazione all'apporto dello stesso nella realizzazione delle attività di competenza della struttura a cui afferisce. <i>Scala: da < 60% (= apporto inadeguato) a 100% (= apporto fondamentale)</i>	Livello di prestazione					
	<60%	60%	80%	90%	95%	100%
Note:						



B. COMPETENZE INDIVIDUALI						
B.1 COMPETENZE TECNICO - PROFESSIONALI						
Viene valutato il <u>livello posseduto in rapporto al livello richiesto</u> dalla posizione. <i>Scala: da < 60% (= livello non adeguato) a 100% (= livello pienamente adeguato/piena copertura delle competenze richieste dal ruolo)</i>	Livello Competenze tecnico-professionali					
	<60%	60%	80%	90%	95%	100%
Intese come l'insieme di conoscenze (tecniche, tecnologiche, amministrative) del singolo, necessarie allo svolgimento delle attività, e la capacità di metterle in pratica.						
B.2 COMPORTEMENTI ORGANIZZATIVI						
Il comportamento organizzativo viene valutato sulla base dei fattori di seguito elencati. In particolare per ogni fattore viene valutato il <u>livello a cui quel comportamento è stato manifestato</u> , in rapporto al livello richiesto dalla posizione. <i>Scala: da < 60% (= livello non adeguato) a 100% (= livello pienamente adeguato)</i>	Livello Comportamenti organizzativi					
	<60%	60%	80%	90%	95%	100%
FLESSIBILITÀ: adattare il proprio comportamento professionale in risposta a mutamenti tecnico-organizzativi in atto e/o a nuove esigenze emerse, garantendo disponibilità/reperibilità nelle fasce previste durante l'attività in smart working, e adottando/proponendo soluzioni efficaci, anche attraverso l'utilizzo smart degli strumenti informatici e tecnologici.						
ATTENZIONE ALL'UTENZA: cogliere le esigenze degli utenti (sia interni che esterni) e fornire risposte tempestive e complete alle richieste in arrivo; contribuire all'adozione di soluzioni organizzative volte a migliorare il livello qualitativo del servizio.						
AUTONOMIA E PARTECIPAZIONE ATTIVA: dimostrare iniziativa personale nello svolgimento delle proprie mansioni e nella comprensione e risoluzione di problemi relativi alla propria attività, orientando le modalità di lavoro e la gestione del tempo in funzione dei risultati da raggiungere. Dimostrare partecipazione attiva nelle mansioni da svolgere, attraverso un comportamento propositivo, incline al superamento delle difficoltà, al supporto dei colleghi, ecc.						
GESTIONE RELAZIONI INTERPERSONALI E LAVORO DI GRUPPO: creare buoni rapporti con colleghi e superiori, trasmettendo le informazioni in modo corretto ed adeguato, e contribuire in maniera propositiva all'interno di gruppi di lavoro, anche sperimentando modi diversi di collaborare e di fare riunioni, avvalendosi dei sistemi di comunicazione digitale.						

RICONOSCIMENTO DI PARTICOLARE PROFESSIONALITÀ E COMPETENZA	
Il collaboratore, nell'espletamento dei compiti affidati, ha dimostrato di possedere un livello di competenze tecniche e professionali eccellente, in grado di produrre risultati organizzativi al di sopra degli obiettivi prefissati.	

Data valutazione _____
 Il Responsabile diretto (per valutazione) _____
 Il Collaboratore (per presa visione) _____
 Il Resp. di 1° livello (per approvazione) _____