



Università  
per Stranieri  
di Perugia



## SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Art. 7, c. 1, D.Lgs. n. 150 del 2009  
come modificato ed integrato dal D.Lgs. n. 74 del 2017

[WWW.UNISTRAPG.IT](http://WWW.UNISTRAPG.IT)

Approvato con delibera del Consiglio di Amministrazione del 21 luglio 2021  
Parere positivo espresso dal Nucleo di Valutazione in data 14 luglio 2021

## SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE - 2021

### PREMESSA

Il D.Lgs. n. 150/2009 "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni" dispone, all'art. 3, comma 2, che ogni amministrazione è tenuta a misurare ed a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, secondo le modalità indicate nel Titolo II del citato D.Lgs. n. 150/2009 e gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica ai sensi dell'articolo 19 del decreto-legge 24 giugno 2014, n. 90, convertito, con modificazioni, dalla legge 11 agosto 2014, n. 114.

L'articolo 7, comma 1 del citato D.Lgs. n. 150/2009 dispone, in particolare, che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la performance organizzativa e individuale e che a tal fine adottino e aggiornino annualmente, con apposito provvedimento, il "**Sistema di misurazione e valutazione della performance**" (SMVP), strumento metodologico alla base del processo di valutazione, da sottoporre al parere preventivo e vincolante del Nucleo di Valutazione (NdV), nelle sue funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).

Per l'anno **2021** l'aggiornamento del presente documento è stato differito rispetto alla scadenza prevista dalla normativa vigente, a causa della particolare situazione in cui si è venuta a trovare l'Università per Stranieri di Perugia, priva di Rettore, di Direttore Generale e di Consiglio di Amministrazione nonché di figure dirigenziali. Ai sensi dell'art. 10, c. 5, del D.Lgs. 150/2009, in data 25.01.2021 l'Ateneo ha comunicato al Dipartimento della Funzione Pubblica, all'ANVUR, nonché al Nucleo di Valutazione le motivazioni del differimento dei termini per l'adozione del Sistema nonché del Piano della Performance 2021-2023.

A motivo di questo ritardo, che rende per il corrente anno irrealizzabile, in tempi stretti, la prevista revisione del Sistema per recepire le modifiche e gli adeguamenti indicati dal Nucleo di Valutazione (cfr. verbale riunione NdV del 20.01.2020) nonché il mandato del Consiglio di Amministrazione del 12.11.2020 di avviare un processo di revisione sostanziale del SMVP vigente, questa Amministrazione ritiene di non apportare modifiche nella forma e nei contenuti e, pertanto, di confermare l'efficacia del *Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance* adottato nel 2020 anche per il ciclo della performance 2021 che sarà oggetto di valutazione nell'anno 2022.

Tuttavia, nel Piano della Performance 2021-2023, come da *Linee guida sul Piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e indicatori di performance* emanate dal Dipartimento per la Funzione Pubblica sarà inserita, in sede di prima applicazione, una sezione dedicata al POLA. La sezione, oltre a descrivere l'esperienza vissuta dall'Ateneo nel periodo emergenziale -quando, come tutte le amministrazioni pubbliche, è stato costretto a considerare il lavoro agile come modalità ordinaria di svolgimento della prestazione, attuata attraverso l'adozione di atti organizzativi interni, prescindendo, quindi, da una revisione preliminare dei modelli organizzativi- individuerà, in fasi progressive, il processo di introduzione del lavoro agile come modalità ordinaria della prestazione lavorativa. Dopo gli opportuni approfondimenti normativi, l'analisi dello specifico contesto dell'Ateneo e il coinvolgimento delle diverse componenti dell'Ateneo (organizzazioni sindacali, responsabili di struttura, CUG, RLS, Rsu, ecc.), tale modalità sarà normata da apposito regolamento già predisposto.



Università  
per Stranieri  
di Perugia



## SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Art. 7, c. 1, D.Lgs. n. 150 del 2009  
come modificato ed integrato dal D.Lgs. n. 74 del 2017

[WWW.UNISTRAPG.IT](http://WWW.UNISTRAPG.IT)

Approvato con delibera del Consiglio di Amministrazione del 21.01.2020  
Parere positivo espresso dal Nucleo di Valutazione in data 20.01.2020

## INDICE

Premessa.....	pag. 3
1. Il ciclo della performance e il sistema di misurazione e valutazione della performance.....	pag. 5
2. I documenti programmatici.....	pag. 9
3. Il sistema di misurazione e valutazione.....	pag. 11
4. La valutazione della qualità della Didattica, della Ricerca e della Terza missione..	pag. 18
5. La valutazione della performance organizzativa delle strutture amministrative.....	pag. 20
6. La struttura organizzativa e la mappa delle responsabilità.....	pag. 21
7. La valutazione della performance individuale .....	pag. 23
8. Soggetti e responsabilità.....	pag. 26
9. Sistema di conciliazione.....	pag. 27
10. Performance, Anticorruzione e Trasparenza.....	pag. 28
11. Raccordo con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.....	pag. 28
12. Il Ruolo del Nucleo di Valutazione.....	pag. 29
Allegato 1 - Modelli schede valutazione Responsabili di struttura/posizione e CEL.....	pag. 30
Allegato 2 - Obiettivi comportamentali.....	pag. 35

## PREMESSA

Il D.Lgs. n. 150/2009 "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni" dispone, all'art. 3, comma 2, che ogni amministrazione è tenuta a misurare ed a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, secondo le modalità indicate nel Titolo II del citato D.Lgs. n. 150/2009 e gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica ai sensi dell'articolo 19 del decreto-legge 24 giugno 2014, n. 90, convertito, con modificazioni, dalla legge 11 agosto 2014, n. 114.

Il ruolo di valutazione delle attività amministrative delle università e degli Enti di ricerca è svolto dall'ANVUR, nel rispetto del citato D.Lgs. 150/2009 (vedi art. 13, comma 12, D.Lgs. n. 150).

L'articolo 2, comma 1, lett. r) della legge n. 240 del 2010 attribuisce al Nucleo di Valutazione di Ateneo, in raccordo con l'attività dell'ANVUR, le funzioni attribuite all'*Organismo indipendente di valutazione della performance (OIV)* di cui all'articolo 14 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, relative alle procedure di valutazione delle strutture e del personale, al fine di promuovere nelle Università, in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale.

L'articolo 7, comma 1 del citato D.Lgs. n. 150/2009 dispone, in particolare, che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la performance organizzativa e individuale e che a tal fine adottino, con apposito provvedimento, il "Sistema di misurazione e valutazione della performance".

L'Università per Stranieri di Perugia provvede in questa sede all'aggiornamento del proprio *Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance* (di seguito "Sistema") per l'anno 2020.

Il presente documento ha efficacia a partire dal ciclo della performance 2020 che sarà oggetto di valutazione nell'anno 2021.

Il presente documento è redatto ai sensi del D.Lgs. n. 150/2009, anche alla luce delle modifiche ed integrazioni apportate dal D.Lgs. 25 maggio 2017 n. 74, e tiene conto delle indicazioni operative fornite dall'ANVUR nei seguenti documenti:

- "Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane" (gennaio 2019);
- "Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020" (dicembre 2017);
- "Modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto università e ricerca" (luglio 2017);
- Linee Guida sul piano organizzativo del lavoro Agile (POLA) e indicatori di performance (dipartimento per la Funzione Pubblica, dicembre 2020)
- "Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle Università statali italiane" (luglio 2015).

Per la redazione del presente documento, si è tenuto conto, altresì:

- di quanto riportato dal Nucleo di Valutazione nei seguenti documenti, redatti nel 2019:
  - o Relazione annuale del Nucleo di Valutazione (D.Lgs. 19/2012, art. 14) –, con particolare riferimento alla Sezione "Valutazione Performance" relativa al ciclo della performance 2018, nonché alla Sezione "Raccomandazioni e suggerimenti";
  - o Documento di validazione della Relazione Integrata (ex Relazione sulla Performance) 2018, approvata a dicembre 2019;
- delle disposizioni normative in materia di anticorruzione e trasparenza:
  - o legge 6 novembre 2012, n. 190, "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione";
  - o D.Lgs. 14 marzo 2013, n. 33, "Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni", così come modificate dal D.Lgs. 97/2016, concernente la revisione e la semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza. In particolare si segnala l'articolo 10, comma 1, lett. d), del D.Lgs. 97/2016, che recita: "...La promozione di

maggiori livelli di trasparenza costituisce un obiettivo strategico di ogni amministrazione, che deve tradursi nella definizione di obiettivi organizzativi e individuali.”;

- di quanto previsto dalla legge 240/2010, recante “*Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l’efficienza del sistema universitario*”.

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 di conciliazione relative all’applicazione del Sistema;
- c) le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

L’articolazione della misurazione e valutazione della performance è esplicitata nei seguenti livelli:

- performance organizzativa delle strutture e dell’amministrazione nel suo complesso;
- performance individuale dei dirigenti, dei responsabili delle strutture, del personale tecnico-amministrativo e dei collaboratori ed esperti linguistici (CEL) di madre lingua italiana.

Gli utenti finali, in particolare gli studenti, partecipano alla valutazione della performance organizzativa dell’amministrazione in rapporto alla qualità dei servizi resi dall’amministrazione. A tal fine l’Ateneo organizza varie indagini di customer satisfaction, che di seguito si riportano:

- rilevazione annuale dell’opinione degli studenti sulla qualità della didattica, rivolta agli iscritti ai corsi di Laurea e Laurea Magistrale, come previsto da ANVUR;
- somministrazione agli studenti dei Corsi di Laurea e Laurea Magistrale, di solito al termine dell’anno accademico, di un questionario per la rilevazione della percezione della qualità di specifici servizi erogati dall’Ateneo, da compilare online ed in forma anonima. Trattasi di una customer satisfaction interna;
- indagine sull’efficacia percepita dagli studenti dei Corsi di Laurea e Laurea Magistrale riguardo ad un gruppo di servizi erogati dagli atenei, condotta nell’ambito del Progetto “Good Practice” e concernente l’anno accademico precedente a quello di rilevazione: un questionario è dedicato agli iscritti al primo anno delle lauree triennali e un questionario è dedicato sia agli iscritti agli anni successivi delle lauree triennali, sia agli iscritti delle lauree magistrali. Tale indagine permette di effettuare un’analisi di benchmark con gli altri Atenei aderenti al Progetto;
- rilevazione dell’opinione dei laureandi e laureati relativa all’esperienza universitaria e alla condizione occupazionale dei laureati (si tratta di due indagini gestite dal consorzio AlmaLaurea secondo modalità concordate con ANVUR);
- è presente un sistema di valutazione ex post dello svolgimento dei tirocini rivolto agli studenti che partecipano ai tirocini e alle aziende che ospitano gli studenti.

Altre modalità di ascolto degli utenti sono riscontrabili negli incontri che l’Ateneo organizza con le parti sociali in occasione della progettazione dell’offerta formativa e dal confronto periodico che i singoli corsi di studio attuano con i Comitati di Indirizzo.

Occasione di confronto con i portatori di interesse sono altresì gli incontri organizzati nell’ambito della Giornata della Trasparenza.

L’applicazione del Sistema non rappresenta un mero adempimento ma costituisce un’opportunità per tutto l’Ateneo, che ha introdotto un ciclo unitario di gestione della performance dell’organizzazione e del personale, orientando gli obiettivi e le azioni secondo un’ottica di risultato, merito e trasparenza. Il presente Sistema vuole quindi rappresentare uno strumento per l’allineamento con le migliori pratiche in tema di comportamenti, attitudini e performance organizzative, nell’intento di favorire l’implementazione e lo sviluppo di una cultura organizzativa orientata al miglioramento.

## 1. IL CICLO DELLA PERFORMANCE E IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il Sistema ha per oggetto la misurazione e la valutazione della performance organizzativa dell'Ateneo, nel suo complesso e delle singole strutture, e della performance individuale del personale tecnico amministrativo e dei collaboratori ed esperti linguistici (CEL) di madre lingua italiana.

I due concetti di misurazione e valutazione della Performance si differenziano in quanto:

- per *misurazione* si intende:
  - fissare degli obiettivi quantificabili;
  - definire i risultati attesi;
  - associare agli obiettivi degli indicatori, che possano adeguatamente misurare sia il percorso che il grado di raggiungimento degli stessi e rilevare sistematicamente il valore degli indicatori;
- per *valutazione* si intende l'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati, che tiene conto dei fattori di contesto che possono avere determinato l'allineamento e lo scostamento rispetto ad un valore di riferimento<sup>1</sup>.

Il ciclo integrato di gestione della performance dell'Università per Stranieri di Perugia si articola nelle seguenti fasi nel rispetto della normativa di settore e delle indicazioni operative dell'ANVUR:

- 1) l'aggiornamento del **Sistema di misurazione e valutazione della performance** viene approvato dal Consiglio di Amministrazione, di norma entro il 31 dicembre, previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione nelle sue funzioni di OIV.  
Come specificato dall'ANVUR e in coerenza con quanto indicato dal Dipartimento della funzione Pubblica *per il ciclo 2019-21, le università statali e gli enti pubblici di ricerca sono invitate a:*
  - *caricare l'aggiornamento del SMVP sul Portale della performance, allegando contestualmente il parere del Nucleo di Valutazione/OIV;*
  - *comunicare tempestivamente ad ANVUR, via pec, le motivazioni di eventuali ritardi nell'adozione del Piano e/o della Relazione sulla performance.*
- 2) il **Bilancio unico d'Ateneo** di previsione triennale viene approvato, entro il 31 dicembre dell'anno precedente all'esercizio di riferimento, dal Consiglio di Amministrazione previo parere del Senato Accademico (D.Lgs. 18/2012, articolo 5, comma 1);
- 3) il Direttore Generale, tenendo conto degli indirizzi degli organi di governo e del collegamento tra gli obiettivi e le risorse assegnate, elabora e aggiorna annualmente il **Piano Integrato** (ex Piano della Performance) a valenza triennale, che viene sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione e pubblicato nel sito istituzionale entro il 31 gennaio (D.Lgs. 150/2009, articolo 10; D.Lgs. 33/2013, articolo 10);
- 4) **Relazione annuale del Nucleo di Valutazione**, di norma entro il 30 aprile (D.Lgs. 19/2012, art. 14);
- 5) **Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza, integrità dei controlli interni** (D.Lgs. 150/2009, art. 14, comma 4, lettera a) che è parte integrante della predetta Relazione annuale del NdV (secondo le indicazioni delle Linee Guida ANVUR);

---

<sup>1</sup> Cfr. <http://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/dipartimento/02-01-2018/linee-guida-il-sistema-di-misurazione-e-valutazione-della>

- 6) La **Relazione Integrata** (ex Relazione sulla Performance) riferita all'anno precedente a quello di redazione, predisposta dal Direttore Generale, è approvata dal Consiglio di Amministrazione, validata dal Nucleo di Valutazione in funzione di OIV e pubblicata nel sito web istituzionale entro il 30 giugno (D.Lgs. 150/2009, articolo 10);
- 7) **Programmazione triennale** approvata dal Consiglio di Amministrazione di norma entro il 30 giugno previo parere del Senato Accademico (D.L. 7/2005, articolo 1-ter, convertito dalla legge 43/2005);
- 8) **Relazione** recante i risultati dell'attività svolta in termini di **prevenzione alla corruzione** redatta e pubblicata dal Responsabile della prevenzione della corruzione e trasparenza (L. 190/2012, articolo 1, comma 14 e s.m.i.) di norma entro il 15 dicembre e successivamente trasmessa agli organi di governo dell'Ateneo e al Nucleo di Valutazione in funzione di OIV.

Con riferimento alle scadenze di legge per il Piano Integrato (31 gennaio) e la Relazione Integrata (30 giugno), nel caso di impossibilità a rispettare i termini, l'Università deve darne tempestiva e motivata comunicazione all'ANVUR e al Dipartimento della Funzione Pubblica, tramite PEC, nonché al Nucleo di Valutazione tramite e-mail. L'invio di tale comunicazione è previsto dall'art. 10, comma 5, del D.Lgs 150/2009 ed è successivamente specificato dall'ANVUR nella "*Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020*" (dicembre 2017) e dal DFP nella circolare del contenente "*Indicazioni in merito all'aggiornamento annuale del Sistema di misurazione e valutazione della performance*" (gennaio 2019).

Il ciclo della performance, al fine di monitorare l'andamento dell'attività amministrativa in funzione degli obiettivi prefissati e attivare eventuali azioni correttive, prevede un **monitoraggio intermedio** da parte dell'Amministrazione, che entro il mese di luglio di ogni anno procede ad una misurazione e verifica delle percentuali intermedie di raggiungimento degli obiettivi assegnati alle strutture amministrative nel Piano Integrato. Il monitoraggio è a cura del Direttore Generale, con il supporto del Servizio Programmazione, Qualità e Valutazione.

In esito al predetto monitoraggio intermedio può rendersi necessaria la rimodulazione di obiettivi e indicatori, autorizzata dal Direttore Generale, che deve essere oggetto di formale e tempestiva comunicazione al NdV-OIV. Come previsto dall'art. 6 del D.Lgs. 150/2009, le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale devono, inoltre, essere inserite nella Relazione integrata e vengono tempestivamente inviate valutate dall'OIV ai fini della validazione di cui all'articolo 14, comma 4, lettera c).

In tema di **monitoraggio** della performance, il suddetto art. 6 del D.Lgs. 150/2009 stabilisce, inoltre, che il **NdV, in qualità di OIV**, rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento, segnala la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo.

In un'ottica di semplificazione, l'ANVUR ha richiesto alle Università di accedere al Portale della Trasparenza per il caricamento della documentazione relativa al ciclo della performance.

Di seguito si riporta un riepilogo sintetico dei documenti funzionali al ciclo integrato della performance.

<b>MESI</b>	<b>I DOCUMENTI DEL CICLO INTEGRATO DELLA <i>PERFORMANCE</i></b>
<b>Gennaio</b>	Piano Integrato ( <i>performance</i> , trasparenza, anticorruzione) ( <b>entro il 31 gennaio</b> )
<b>Febbraio</b>	
<b>Marzo</b>	
<b>Aprile</b>	Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza, integrità dei controlli interni, contenuta all'interno della Relazione annuale del Nucleo di Valutazione/OIV ( <b>entro il 30 aprile</b> salvo diversa indicazione da parte dell'ANVUR)
	Attestazione assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza ( <b>entro il 30 aprile</b> ) (*)
	Relazione annuale del Nucleo di valutazione (l'ANVUR comunica annualmente la scadenza di riferimento, fatta salva la data del <b>30 aprile</b> , prevista dalla legge 370/1999 per la valutazione della didattica)
<b>Maggio</b>	
<b>Giugno</b>	Programmazione Triennale MIUR ( <b>entro il 30 giugno</b> )
	Relazione sulla <i>performance</i> dell'anno precedente ( <b>entro il 30 giugno</b> )
	Documento di validazione da parte del Nucleo di Valutazione/OIV della Relazione sulla <i>performance</i> dell'anno precedente ( <b>entro il 30 giugno</b> )
<b>Luglio</b>	
<b>Agosto</b>	
<b>Settembre</b>	
<b>Ottobre</b>	
<b>Novembre</b>	
<b>Dicembre</b>	Relazione recante i risultati dell'attività svolta in termini di prevenzione alla corruzione (di norma <b>entro il 15 dicembre</b> )
	Bilancio unico di previsione annuale e triennale e bilancio preventivo unico d'esercizio ( <b>entro il 31 dicembre</b> )
	Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio (allegato al Bilancio) ( <b>entro il 31 dicembre</b> )
	Parere vincolante del Nucleo di Valutazione sull'aggiornamento annuale del SMVP ( <b>entro il 31 dicembre</b> )
	Approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione dell'aggiornamento annuale del SMVP ( <b>entro il 31 dicembre</b> )

Fonte:

Linee guida per la gestione integrata del Ciclo della *Performance* delle università statali italiane – ANVUR, Luglio 2015, D.Lgs. 74/2017, Delibera ANAC n. 1208 del 22 novembre 2017, Nota di indirizzo ANVUR 20 dicembre 2017.

Nota:

ANVUR: Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca; ANAC: Autorità Nazionale AntiCorruzione; MEF: Ministero dell'Economia e delle Finanze; MIUR: Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca.

(\*) Delibera ANAC n. 1208 del 22 novembre 2017 "Approvazione definitiva dell'aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione 2017" pag. 10: ...Più recentemente, la normativa sugli OIV ha mantenuto inalterato il compito degli OIV di promuovere e attestare l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza (art. 14, co. 4, lett. g), del d.lgs. 150/2009). Si evidenzia, pertanto, che l'attività di attestazione degli OIV dei dati pubblicati continua a rivestire particolare importanza per l'ANAC. L'Autorità, nell'ambito dell'esercizio dei propri poteri di controllo e vigilanza sull'attuazione delle misure di prevenzione e trasparenza, definisce annualmente le modalità per la predisposizione dell'attestazione. Al fine di favorire lo svolgimento efficace delle attività degli OIV, è intenzione di ANAC richiedere le attestazioni entro il 30 aprile di ogni anno, scadenza utile anche per la presentazione da parte degli OIV di documenti sulla performance. Si anticipa sin da ora che saranno oggetto di attestazione sia la pubblicazione del PTPC sia l'esistenza di misure organizzative per assicurare il regolare funzionamento dei flussi informativi ai fini della pubblicazione dei dati nella sezione "Amministrazione trasparente".

Nella tabella seguente si riporta il croprogramma funzionale al ciclo della Performance dell'Università per Stranieri di Perugia.

**Riferimento: performance dell'anno x che sarà oggetto di valutazione nell'anno x+1**

<b>FASI</b>	<b>ATTIVITA'</b>	<b>TEMPI</b>	<b>STRUMENTI</b>	<b>SOGGETTI COINVOLTI</b>
Programmazione Operativa	Aggiornamento Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) e parere vincolante del Nucleo di Valutazione nella sua funzione di OIV	Entro il 31 dicembre dell'anno x-1	Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)	Direttore Generale, Nucleo di Valutazione, con approvazione del Consiglio di Amministrazione
Programmazione Operativa	Allineamento obiettivi strategici e operativi con risorse economico-finanziarie	Entro dicembre dell'anno x-1	Bilancio di previsione	Rettore Direttore Generale con approvazione del Consiglio di Amministrazione
	Definizione degli obiettivi operativi annuali di performance	Entro il 31 gennaio dell'anno x	Piano Integrato (ex Piano della Performance)	Rettore Direttore Generale con approvazione del Consiglio di Amministrazione
Monitoraggio	Verifica sullo stato di avanzamento degli obiettivi	Entro luglio dell'anno x	Report con esiti del monitoraggio	Direttore Generale Responsabili di struttura Nucleo di Valutazione
Valutazione	Valutazione della performance individuale e organizzativa	Entro il mese di maggio dell'anno x+1	Circolare della Direzione Generale che definisce le indicazioni operative	Direttore Generale Responsabili di struttura Personale PTA – CEL di madrelingua italiana (NdV per eventuale conciliazione)
Rendicontazione	Rendicontazione dei risultati della performance generale, organizzativa e individuale	Entro il mese di giugno dell'anno x+1	Relazione Integrata (ex Relazione sulla performance)	Direttore Generale Responsabili di struttura Con approvazione del CdA
Validazione	Validazione della Relazione Integrata (ex Relazione sulla performance)	Entro il mese di giugno dell'anno x+1	Documento di validazione della Relazione sulla performance	Nucleo di Valutazione/OIV
Premialità	Erogazione delle premialità	Entro il mese di ottobre dell'anno x+1	Schede di valutazione della performance organizzativa e individuale Contrattazione integrativa	Direttore Generale In base a stanziamento in bilancio del CdA e secondo le regole stabilite in contrattazione

L'Università per Stranieri di Perugia si è dotata, a decorrere dal 2016, della "Carta dei servizi e standard di qualità" che contiene la definizione degli standard di qualità garantiti per le varie tipologie di servizi erogati agli utenti esterni. Entro la data del 31 dicembre 2019 l'Ateneo ha migliorato il documento, al fine di rendere maggiormente visibili agli utenti esterni gli standard di qualità garantiti, linkando i servizi censiti nella Carta (attualmente consultabile solo in Amministrazione Trasparente) alle corrispondenti pagine del sito web istituzionale.

Centrale nel ciclo di gestione della performance è il ruolo del Nucleo di Valutazione al quale, ai sensi dell'articolo 2, comma 1, lettera r) della legge 240/2010, è attribuita:

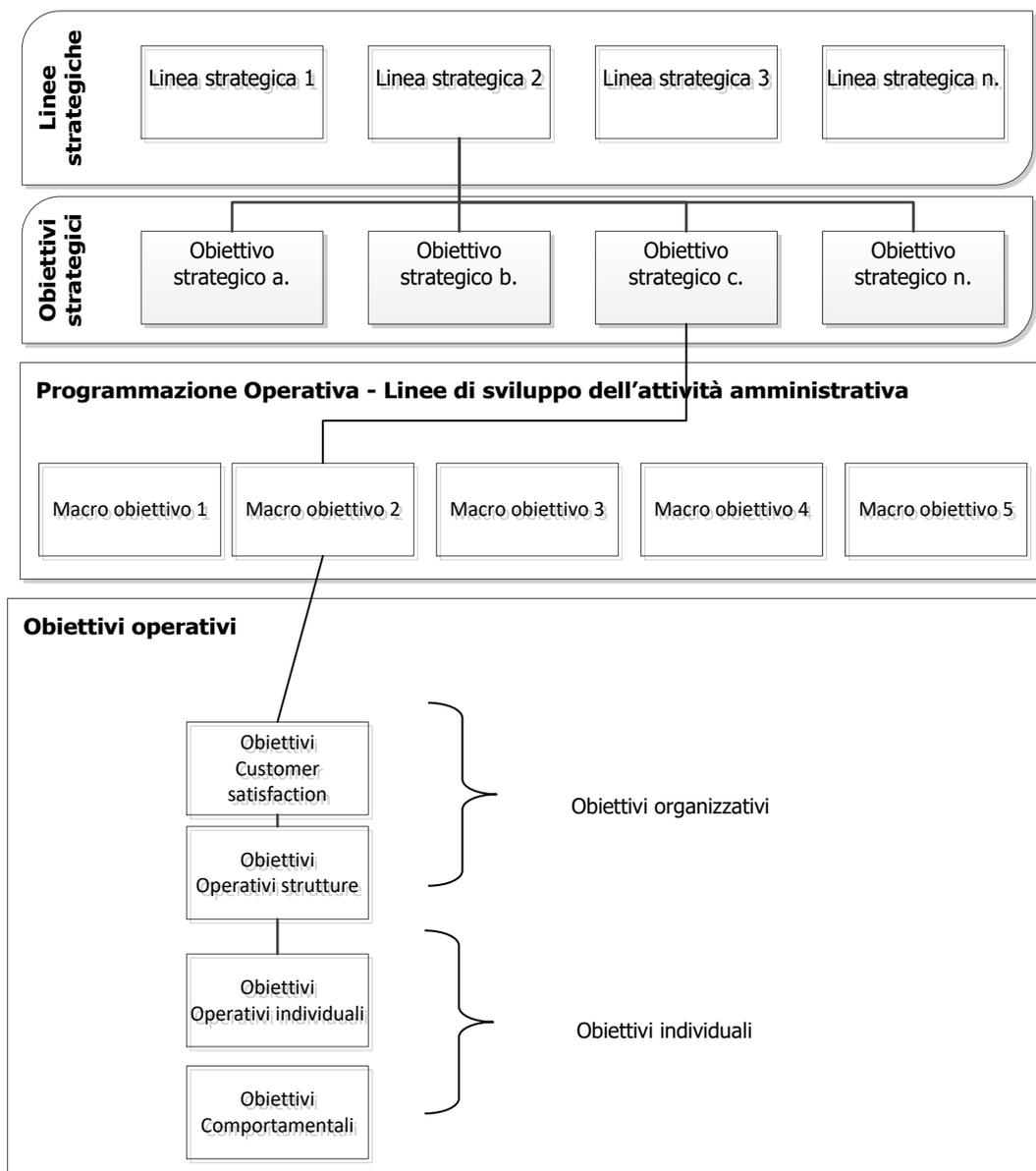
- la funzione di verifica della qualità e dell'efficacia dell'offerta didattica, anche sulla base degli indicatori individuati dalle commissioni paritetiche docenti-studenti;
- la funzione di verifica dell'attività di ricerca svolta dai dipartimenti in raccordo con l'attività dell'ANVUR;
- le funzioni di cui all'articolo 14 del D.Lgs. 150/2009 relative alle procedure di valutazione delle strutture e del personale, al fine di promuovere nelle Università, in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale.

## 2. I DOCUMENTI PROGRAMMATICI

Il principale strumento di pianificazione dell'Università per Stranieri di Perugia è rappresentato dal **Piano strategico d'Ateneo**, documento programmatico pluriennale che delinea la visione, i valori, gli stakeholders, gli indirizzi strategici (obiettivi e azioni) dell'Ateneo per un arco temporale di tre anni.

Da questo, secondo una logica a cascata rappresentata dall'**albero della performance** di cui alla figura n. 1, scaturisce la pianificazione operativa delle attività amministrative definita nel **Piano Integrato** di Ateneo, nel quale si declinano le linee di sviluppo dell'attività amministrativa (macro-obiettivi operativi) e gli obiettivi operativi, organizzativi e individuali, che concorrono alla realizzazione degli indirizzi strategici della Governance.

Figura 1. *Albero della Performance*



Nel Piano Integrato annualmente vengono dettagliati il collegamento tra gli obiettivi strategici e operativi e la misurazione della performance organizzativa e individuale, individuando target attesi e indicatori di riferimento.

La logica "integrata" su cui si fonda il Piano consiste in un approccio sistemico, nel quale la pianificazione delle attività amministrative sia innanzitutto correlata alla programmazione economico-finanziaria e coordinata con i processi di Assicurazione della Qualità, la dimensione dell'anticorruzione e la programmazione triennale ai sensi della legge n. 43/2005 ("PRO 3").

Nella definizione e nel raggiungimento degli obiettivi organizzativi delle strutture più direttamente collegate alle attività istituzionali di didattica, ricerca e terza missione può, inoltre, esprimersi la sinergia tra la componente accademica e amministrativa dell'Ateneo.

Già da diversi anni il sistema universitario è stato oggetto di un'attività normativa di promozione della cultura della pianificazione, della programmazione e della valutazione. Nell'intento di coordinare tali diverse attività, il Piano strategico e il Piano Integrato costituiranno sempre più il punto di raccordo delle scelte riguardanti gli anni futuri, indirizzando e integrando anche gli altri principali documenti di programmazione e valutazione dell'Ateneo:

- Bilancio di previsione;
- Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza;
- Programmazione triennale (PRO3 MIUR);
- Programmazione triennale del fabbisogno di personale;
- Piano biennale di formazione e aggiornamento del personale;
- Piano delle azioni positive;
- Programma triennale delle opere pubbliche;
- Piano biennale dei servizi.

### **3. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE**

Il Sistema dell'Università per Stranieri di Perugia prevede l'individuazione di un panel di indicatori, collegati agli obiettivi strategici, che indicano innanzitutto i livelli di performance generale dell'Ateneo attesi. La performance delle singole strutture viene misurata sulla base di ulteriori indicatori, di efficienza o di efficacia, collegati a loro volta alla misurazione delle performance individuali. Al fine di dare maggiore rilievo alla coerenza tra performance organizzativa e valutazione della prestazione individuale è stato implementato un modello di valutazione per il personale dirigente e tecnico e amministrativo che contribuisce a valorizzare le caratteristiche delle diverse tipologie di strutture.

Il Sistema di misurazione e valutazione dell'Università per Stranieri di Perugia prevede di monitorare l'attuazione di quanto stabilito in fase di pianificazione strategica ed operativa, attraverso la misurazione e valutazione degli obiettivi di performance generale ed organizzativa, oltre che individuale, che l'Ateneo si prefissa in fase di pianificazione integrata.

Il Sistema delinea, quindi, il metodo utilizzato dall'Ateneo per misurare e valutare le proprie performance e ha per oggetto la misurazione e la valutazione sia della performance organizzativa che della performance individuale.

Il Sistema può essere schematizzato nei seguenti tre ambiti della performance:

#### 1 - Misurazione e valutazione della performance generale dell'Ateneo (figura n. 2)

Il Nucleo di Valutazione, mediante la misurazione di specifici indicatori, valuta la performance generale dell'Ateneo in base al raggiungimento di specifici obiettivi strategici e operativi individuati nel Piano Integrato.

#### 2 - Misurazione e valutazione della performance delle strutture amministrative (figure n. 3 e 4)

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi delle strutture amministrative compete al Direttore Generale e viene realizzata misurando il raggiungimento di specifici obiettivi organizzativi individuati in collaborazione con i Responsabili delle strutture.

#### 3 - Misurazione e valutazione delle performance individuali (figura n. 3 e 4)

La valutazione delle performance individuali si attua attraverso la valutazione del grado di raggiungimento di specifici obiettivi individuali e dei comportamenti organizzativi attesi, basata sulle competenze e i profili di ruolo.

In particolare:

- la performance del Direttore Generale è misurata dal CdA, su proposta del Rettore il quale ha acquisito preventivamente la proposta del Nucleo di Valutazione, valutando i risultati della performance generale dell'Ateneo, la realizzazione di specifici obiettivi e l'efficace valutazione individuale dei responsabili delle strutture;

- sono elementi caratterizzanti per la misurazione e la valutazione della performance individuale dei Dirigenti e del personale T.A. con incarichi di responsabilità ai sensi dell'art. 9 del D.Lgs 150/2009:

- a) il raggiungimento di specifici obiettivi individuali operativi e comportamentali;
- b) gli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- c) la qualità del contributo assicurato alla performance generale dalla struttura e le competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
- d) la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi. Il grado di differenziazione dei giudizi viene valutato tenendo conto sia della significativa variabilità dei giudizi sulle singole competenze professionali e manageriali, sia della effettiva definizione di una gerarchia di merito tra i valutati, ovvero sulla diversificazione del punteggio complessivo.

L'inconsistenza numerica di una popolazione di valutati sufficientemente significativa (min. 3 valutati) determinerà la neutralizzazione del criterio ai fini della valutazione finale.

- la performance del personale T.A. senza incarichi di responsabilità è misurata dal Direttore Generale e dai Responsabili delle strutture di I o II livello mediante l'osservazione dei comportamenti;
- la performance dei Collaboratori Esperti Linguistici di madrelingua italiana è misurata dal Direttore Generale, sentito il responsabile scientifico della struttura/settore di appartenenza, valutando la realizzazione di specifici obiettivi, l'attività della struttura/settore, le competenze e i comportamenti professionali e organizzativi.

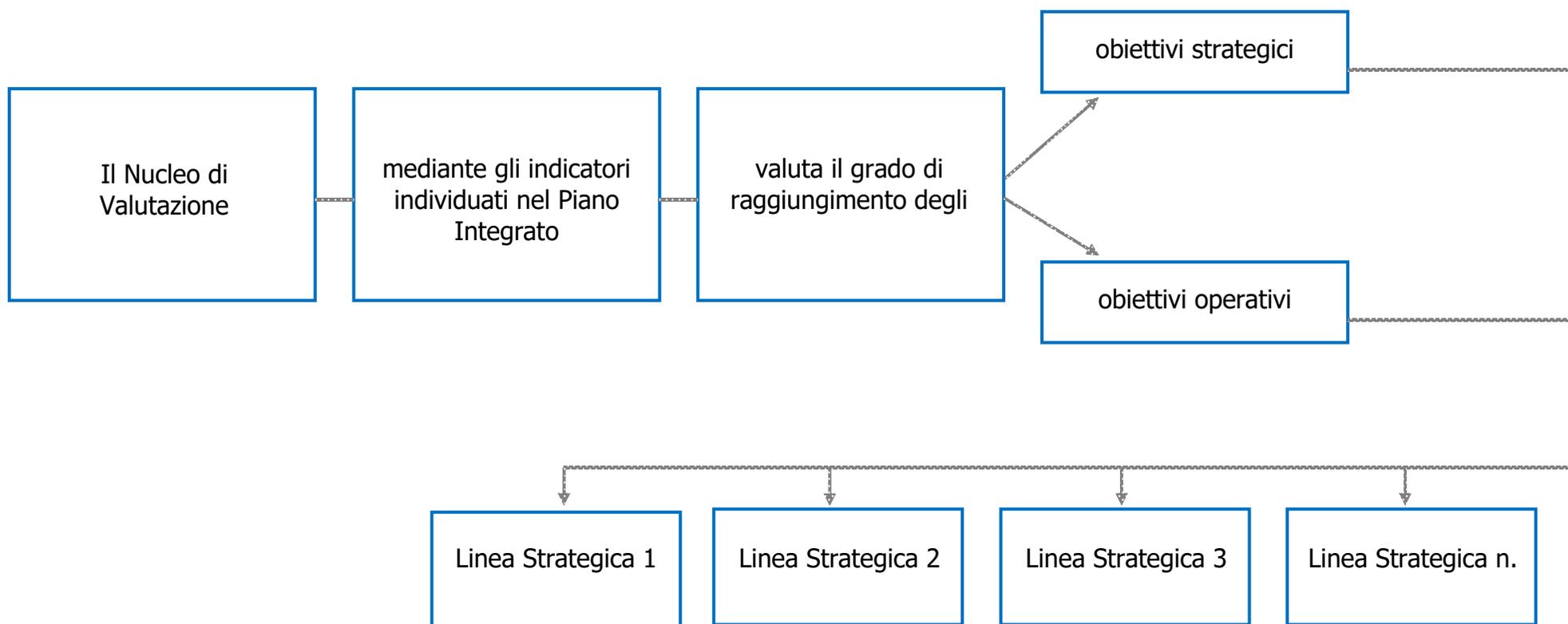
## Il sistema di misurazione e valutazione integrata dell'Università per Stranieri di Perugia

Le attività di misurazione e valutazione riguardano:

<p><b>l'Ateneo</b></p> <p>la cui missione consiste nel promuovere la lingua e la cultura italiana mediante interventi nelle aree dell'identità storico-culturale, del made in Italy e della public diplomacy</p>	<p><b>le strutture amministrative</b></p> <p>l'Ateneo si articola in Aree, Servizi, Unità Operative e Specialistiche, Segreterie Amministrative, corrispondenti a due livelli di responsabilità</p>	<p><b>la performance individuale del personale tecnico-amministrativo, dei CEL e dei Dirigenti</b></p>
--	---	--

## 1 - Il sistema di misurazione e valutazione della performance generale dell'Ateneo

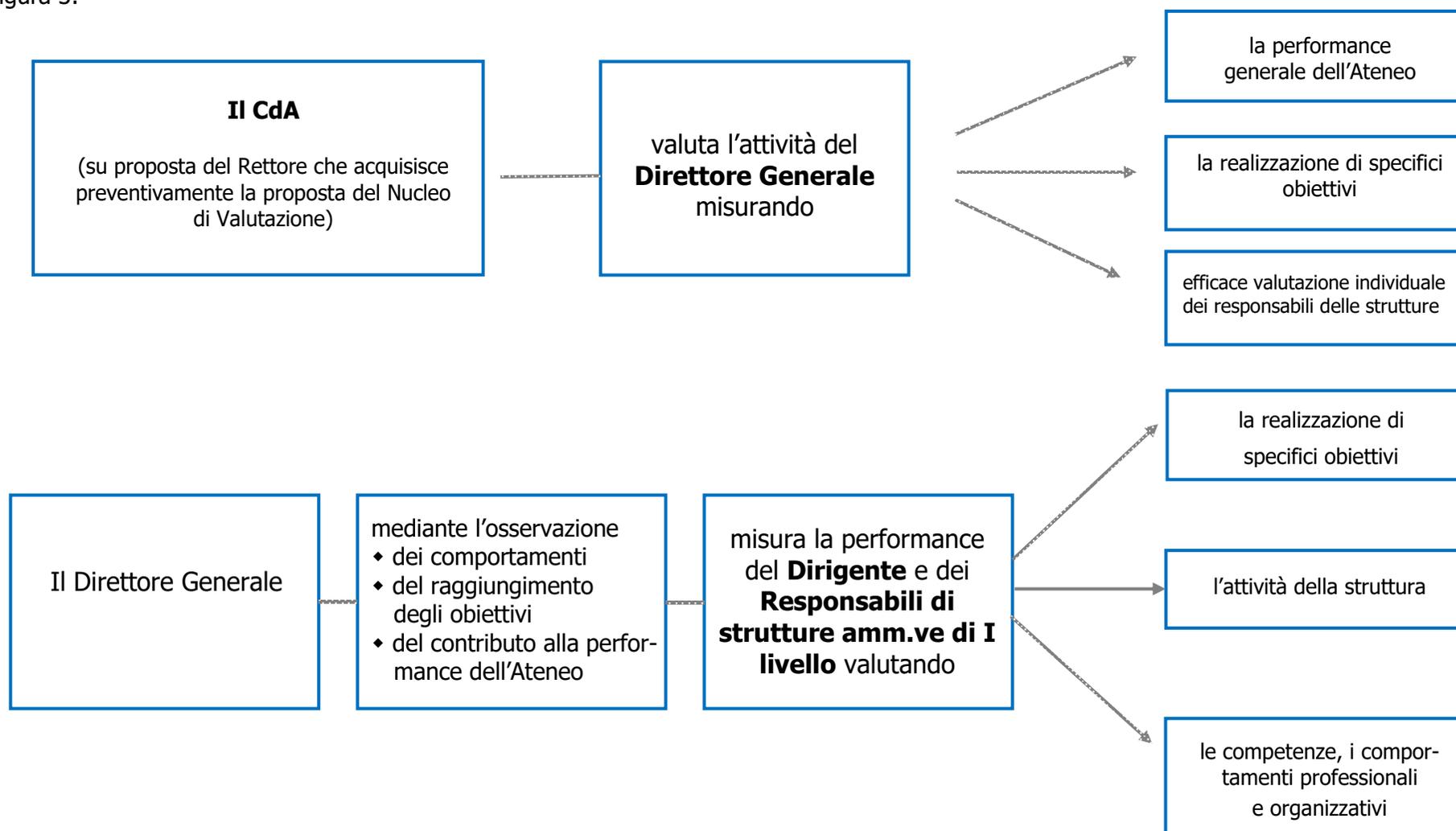
Figura 2.



Gli obiettivi strategici e operativi sono connessi alle Linee Strategiche del periodo di riferimento.

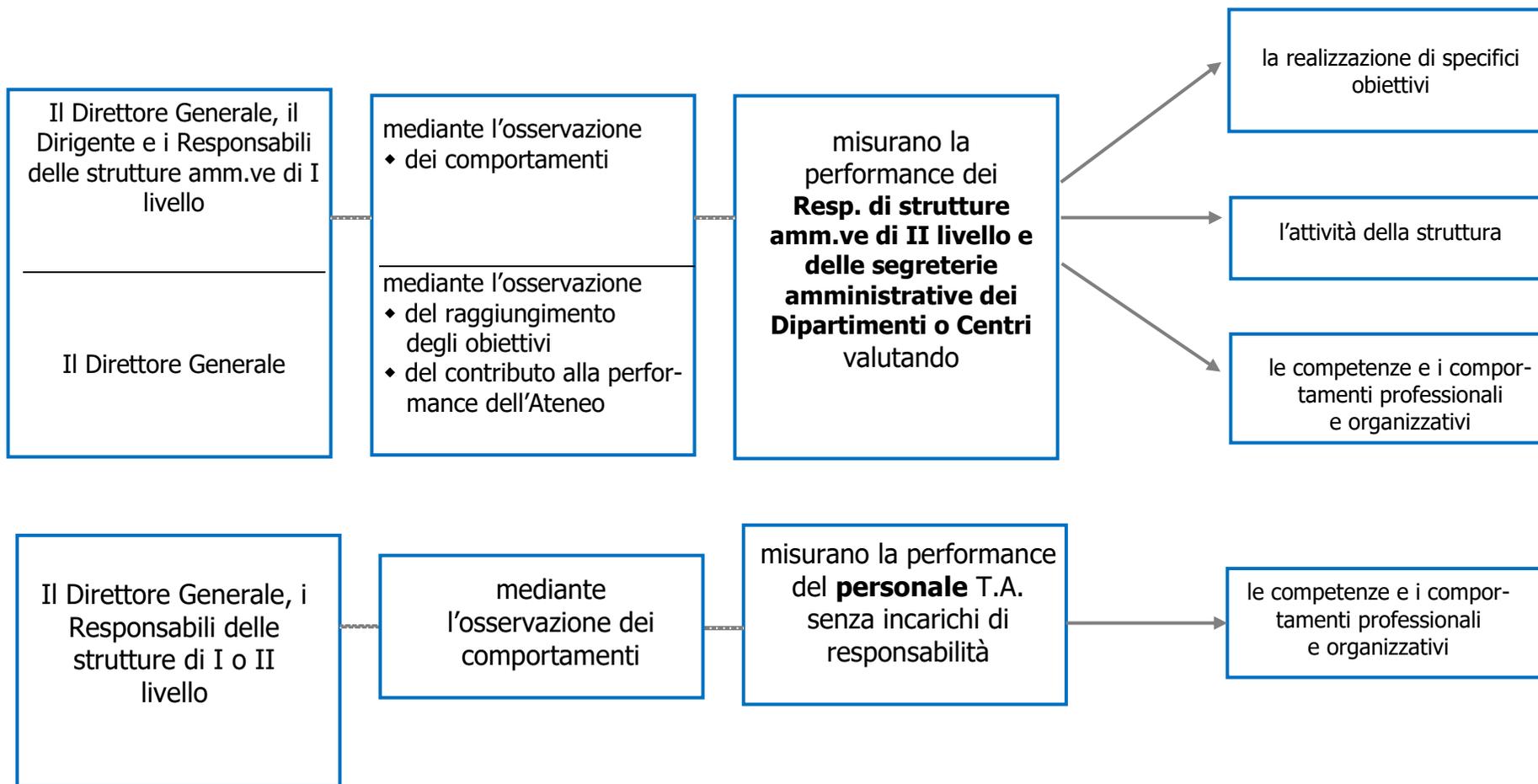
## 2 - Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale

Figura 3.



### 3 - Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale

Figura 4.





#### **4. LA VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DELLA DIDATTICA, DELLA RICERCA E DELLA TERZA MISSIONE**

Elemento qualificante dei sistemi di misurazione e valutazione della performance è il collegamento fra le due anime dell'Università (accademica e amministrativa), che l'Ateneo vuole raggiungere favorendo una logica integrata sia nella fase di programmazione che in quella di valutazione.

La valutazione della Didattica, della Ricerca e della Terza Missione nell'Ateneo, avviene nel quadro del Sistema integrato AVA (Autovalutazione, Valutazione Periodica e Accreditamento) che si ispira al rispetto del trinomio *Autonomia - Responsabilità - Valutazione*.

È un modello documentale per l'Assicurazione della Qualità (AQ) della formazione e della ricerca e della Terza Missione, attraverso il quale gli Organi di governo di Ateneo realizzano la propria politica della qualità, per mezzo di azioni di progettazione, messa in opera, monitoraggio e controllo, con lo scopo di realizzare un processo di miglioramento continuo sia degli obiettivi sia degli strumenti che permettono di raggiungerli.

L'articolo 5, comma 3, lettere a), b), c), d), della legge 240/2010, ha previsto per le Università, tra l'altro, quanto segue:

- l'introduzione
  - di un sistema di accreditamento delle sedi e dei corsi di studio universitari;
  - di un sistema di valutazione periodica basato su criteri e indicatori stabiliti ex ante, da parte dell'ANVUR, dell'efficienza e dei risultati conseguiti nell'ambito della didattica e della ricerca;
- il potenziamento del sistema di autovalutazione della qualità e dell'efficacia delle proprie attività da parte delle Università, anche avvalendosi dei propri Nuclei di Valutazione e dei contributi provenienti dalle Commissioni Paritetiche.

Il D.Lgs. 19/2012 definisce i principi attuativi del sistema di Autovalutazione, Valutazione Periodica e Accreditamento di cui al succitato articolo 5 della legge 240/2010.

Il Nucleo di Valutazione valuta le attività connesse alla Didattica e alla Ricerca secondo quanto stabilito dall'articolo 1 della legge 370/1999 e dalla legge 240/2010. In particolare l'articolo 2, comma 1, lettera r), della legge 240/2010 attribuisce ai Nuclei di Valutazione la funzione di verifica della qualità e dell'efficacia dell'offerta didattica, nonché la funzione di verifica dell'attività di ricerca svolta dai dipartimenti. Il Nucleo esprime la propria valutazione nella relazione annuale redatta ai sensi dell'articolo 14 del D.Lgs. 19/2012 e secondo le indicazioni specifiche dell'ANVUR.

In tale relazione il Nucleo, come indicato all'articolo 7 del DM 6/2019, recante disposizioni in materia di Autovalutazione, Valutazione, Accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio, riporta gli esiti della propria attività di supporto all'ANVUR e agli Organi di Governo dell'Ateneo nel monitoraggio del rispetto dei requisiti di accreditamento iniziale e periodico dei corsi e delle sedi.

L'accREDITamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio, la valutazione periodica della qualità, efficienza ed efficacia della didattica e della ricerca e il potenziamento dell'autovalutazione della qualità e dell'efficacia della didattica e della ricerca, sono fasi successive di un processo integrato, fasi che interagiscono costantemente.

Il sistema di assicurazione della qualità di Ateneo è rappresentato in uno schema riportato nelle "Linee Guida del Presidio della Qualità per l'Assicurazione della Qualità", pubblicate nel sito istituzionale al seguente link:

<https://www.unistrapg.it/it/conoscere-l-ateneo/organi-e-strutture/presidio-della-qualita/documenti-di-aq>

L'Università per Stranieri di Perugia ha adottato una politica per la qualità della didattica e della ricerca, che è declinata in coerenza con il Piano strategico di Ateneo ed è diretta a migliorare il posizionamento dell'Università per Stranieri di Perugia fra le Istituzioni di alta formazione nazionali ed estere (cfr "Politiche della Qualità" e "Linee Guida del Presidio della Qualità per l'Assicurazione della Qualità" pubblicati nel sito istituzionale).

Le azioni finalizzate all'attuazione della politica della qualità saranno intraprese dall'Ateneo nel rispetto di tutti i requisiti, indicatori e parametri definiti per la valutazione periodica delle attività formative e della ricerca, previsti dal DM 6/2019 e dalle nuove "Linee guida per l'accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio universitari" dell'ANVUR.

Nell'Ateneo il sistema per l'Assicurazione della Qualità (AQ) coinvolge i seguenti attori:

1. gli Organi di Governo di Ateneo;
2. il Nucleo di Valutazione (NdV);
3. il Presidio della Qualità (PQ);
4. la Commissione Paritetica Docenti-Studenti (CPds);
5. il Dipartimento;
6. i corsi di studio (CdS);

i cui adempimenti sono riportati nel documento "Linee Guida del Presidio della Qualità per l'Assicurazione della Qualità".

L'Università per Stranieri di Perugia ha applicato le procedure previste per la Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) 2004-2010 e 2011-2014, rivolte alla valutazione dei risultati della ricerca scientifica effettuata dai Dipartimenti e dall'Ateneo nel periodo indicato.

A partire dall'anno 2016 la valutazione AVA è arricchita dalla valutazione delle attività di terza missione, attraverso l'inserimento di specifiche informazioni nella Scheda SUA – Terza Missione.

La valutazione della terza missione concorre al processo di valutazione periodica ed è uno strumento di autovalutazione per gli atenei e i dipartimenti, come pure di informazione e trasparenza sulle numerose attività che gli atenei svolgono a vantaggio della società.

## 5. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLE STRUTTURE AMMINISTRATIVE

La performance organizzativa rappresenta il contributo che un soggetto (organizzazione o struttura) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

La misurazione della performance organizzativa, ai sensi dell'art. 8 del D.Lgs. 150/2009, si pone le seguenti molteplici finalità:

- l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze 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 e 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, delle competenze professionali e della 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 ed 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 valutazione della performance organizzativa implica una metodologia che consenta "*l'analisi degli scostamenti tra target e risultati raggiunti e delle relative cause, nonché la valutazione degli elementi sintetici d'insieme riguardo l'andamento dell'amministrazione*" (delibera 104/2010 CIVIT).

In tal senso l'Ateneo ha individuato un metodo di valutazione che segue lo schema riportato al paragrafo 3 e che si basa sulla misurazione del raggiungimento di obiettivi operativi di performance organizzativa che derivano, a cascata, dagli obiettivi strategici individuati in fase di pianificazione.

Vengono quindi individuate le responsabilità sugli obiettivi e ad ogni obiettivo vengono assegnati uno o più indicatori, al fine di misurare il grado di raggiungimento dello stesso.

In particolare, gli **obiettivi strategici** individuano in modo sintetico l'effetto finale che ci si propone di produrre, nonché l'impostazione generale della specifica attività che si ritiene possa essere messa in atto per conseguirlo. Sono definiti in coerenza con le priorità indicate dalla governance dell'Ateneo e afferiscono ad una delle linee strategiche entro le quali si svolge l'azione dell'Università.

La programmazione operativa delle attività amministrative è *in primis* funzionale all'attuazione delle strategie, dalle quali discendono direttamente i **macro-obiettivi operativi**, che rappresentano le principali direttrici sulle quali si intende sviluppare l'attività amministrativa.

Gli **obiettivi operativi** costituiscono, a cascata, obiettivi di azione amministrativa assegnati alle singole strutture e collegati alle risorse assegnate ai centri di responsabilità; essi possono essere direttamente funzionali alla realizzazione dei macro-obiettivi oppure finalizzati al miglioramento o all'innovazione dei processi di competenza delle strutture assegnatarie.

Sono **obiettivi trasversali** gli obiettivi operativi assegnati a più strutture coinvolte nella realizzazione dell'obiettivo stesso.

Gli obiettivi assegnati ad una struttura organizzativa possono essere **ridefiniti** nel corso dell'esercizio, in casi contingenti e non prevedibili in fase di programmazione. La ridefinizione può comportare l'introduzione di nuovi obiettivi o la revisione di obiettivi precedentemente assegnati.

Come già evidenziato nel precedente paragrafo 1 la fase del ciclo della performance specificamente finalizzata a rilevare la presenza di sopravvenute criticità nella realizzazione degli obiettivi operativi è quella del monitoraggio intermedio.

Ad ogni obiettivo vengono quindi associati uno o più **indicatori** finalizzati alla misurazione del grado di conseguimento dell'obiettivo.

Per ciascun indicatore si è tenuto conto dei seguenti requisiti:

- ✓ comprensibilità: l'indicatore deve essere chiaramente definito, contestualizzato, comprensibile anche a persone con conoscenze non specialistiche;
- ✓ rilevanza: l'indicatore deve essere utile e significativo per coloro che lo utilizzano e attribuibile ad attività chiave fra quelle svolte dall'organizzazione;
- ✓ confrontabilità: l'indicatore deve consentire comparazioni diacroniche e sincroniche (benchmarking);
- ✓ fattibilità: la raccolta di informazioni per la misurazione dell'indicatore deve comportare costi sostenibili in termini di risorse umane e finanziarie, nonché di sistemi informativi;
- ✓ affidabilità: l'indicatore deve rappresentare in maniera sufficientemente accurata la realtà che si sta misurando.

Al fine di misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi, agli indicatori sono associati i relativi **valori attesi**.

## 6. LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA E LA MAPPA DELLE RESPONSABILITÀ

Il sistema di misurazione della performance organizzativa è connesso alla struttura organizzativa dell'Ateneo della quale, per una migliore comprensione dei meccanismi di valutazione, si riporta un quadro sintetico (figura n. 5).

L'Amministrazione Centrale ha al suo vertice il Direttore Generale. Le attività amministrative e gestionali sono svolte nell'ambito delle aree, dei servizi, delle unità specialistiche e delle unità operative.

I dipartimenti e i centri autonomi sono diretti dai Direttori di dipartimento o di centro, da cui funzionalmente dipendono le strutture amministrative a supporto delle attività didattiche, scientifiche e organizzative.

All'interno dell'Amministrazione centrale le responsabilità sono distribuite a partire dalla posizione apicale del Direttore Generale.

Nell'ambito del modello organizzativo dell'Università per Stranieri:

- Le **aree** sono le strutture con il maggiore grado di complessità, responsabilità e autonomia gestionale. Nel rispetto e nei limiti delle funzioni contrattualmente attribuite al personale tecnico-amministrativo, le Aree, di norma, sono dirette da personale di categoria EP e rappresentano il primo livello di responsabilità con riferimento alla Direzione Generale che assomma in sé le responsabilità di livello dirigenziale. Le responsabilità dei capi area sono di tipo professionale per i propri ambiti di competenza e di tipo gestionale relativamente alle risorse a loro assegnate. A tali figure è richiesta capacità di coordinamento, di relazione, di controllo e di risoluzione di problemi.
- I **servizi** rappresentano il secondo livello di responsabilità e possono essere in staff al Rettore, al Direttore Generale o descrivere articolazioni delle aree. Il grado di complessità, responsabilità e autonomia può variare a seconda della tipologia di attività attuata, che può richiedere lo svolgimento delle relative funzioni da personale di categoria D o EP. Il riferimento funzionale e gerarchico dei servizi in staff è il Rettore o il Direttore. Per i servizi nell'ambito delle aree, il

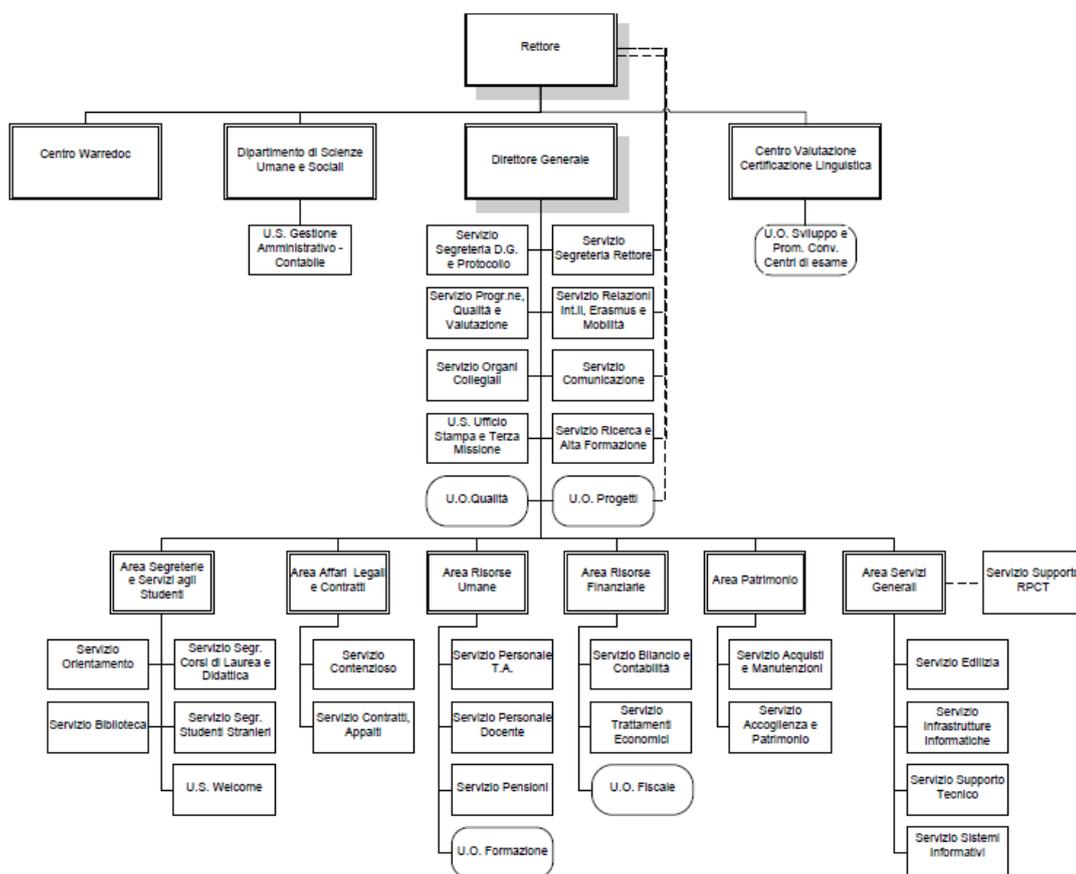
riferimento gerarchico diretto è il responsabile dell'Area. Ai responsabili dei servizi sono attribuite responsabilità sia di tipo professionale che gestionale relativamente alle risorse assegnate.

- Le **unità specialistiche** sono anch'esse responsabilità di secondo livello e vengono presidiate, di norma, da personale di categoria D, con particolari specializzazioni in ambito amministrativo gestionale e tecnico. I titolari di tali unità hanno responsabilità principalmente professionale.
- Le **unità operative**, sempre responsabilità di secondo livello, possono essere attribuite a personale di diverse categorie. La responsabilità e l'autonomia di tali strutture sono commisurate alle funzioni contrattualmente attribuibili alle diverse categorie di personale. Tali unità svolgono attività di natura progettuale o specialistica e sono caratterizzate per il loro orientamento al risultato.
- Le **segreterie amministrative** dei dipartimenti e dei centri supportano da un punto di vista gestionale le attività didattico-scientifiche e organizzative che si svolgono nei dipartimenti e nei centri. La responsabilità delle segreterie amministrative è affidata a personale di categoria D ed EP, che esercita il proprio ruolo negli ambiti previsti dalla categoria di appartenenza. I segretari dipendono funzionalmente dal Direttore del Dipartimento o del Centro e gerarchicamente dal Direttore Generale o dal Dirigente.

Oltre alle strutture amministrative descritte e rappresentate nell'organigramma, il modello organizzativo dell'Università per Stranieri di Perugia prevede la possibilità di attivare e realizzare diversi **progetti di Ateneo** che vedano coinvolti, in modo trasversale, diverse unità di personale appartenenti a diverse strutture, in base alle competenze possedute. La responsabilità dei progetti è attribuita dal Direttore Generale al personale tecnico-amministrativo di diverse categorie, in possesso delle competenze necessarie alla realizzazione dei progetti medesimi.

Figura 5.

MAPPA DELLE RESPONSABILITÀ (al 16.01.2020)



## 7. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il sistema di valutazione e misurazione della performance individuale ha i seguenti obiettivi primari:

- evidenziare l'importanza del contributo delle persone al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Amministrazione e della struttura di appartenenza, motivando e responsabilizzando così il personale in merito all'attività svolta;
- migliorare la qualità del lavoro delle persone, fornendo loro l'occasione di confrontarsi periodicamente con il proprio responsabile in merito allo svolgimento del proprio lavoro, con la contestuale individuazione dei punti di forza e di miglioramento e di eventuali strategie d'intervento;
- valorizzare il ruolo e il contributo dei responsabili di struttura dell'Ateneo;
- premiare la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti;
- far emergere i fabbisogni formativi, permettendo l'individuazione di percorsi di crescita professionale delle persone.

Fondamentale per il raggiungimento di tali finalità è la necessaria trasparenza del processo di valutazione, che presuppone, da parte di chi esprime la valutazione, la conoscenza del lavoro svolto dal personale che dovrà valutare, ma anche un momento di confronto/condivisione tra il valutatore e il valutato e la creazione di un clima organizzativo di condivisione del metodo stesso.

La valutazione della performance individuale dei dirigenti, del personale tecnico amministrativo e dei CEL di madrelingua italiana avviene in base a due ambiti distinti e integrati di valutazione:

- il risultato raggiunto sulla base degli obiettivi assegnati nel Piano Integrato;
- le competenze comportamentali.

Come dettagliato al precedente paragrafo 3, al quale si rinvia, la valutazione ha ad oggetto entrambi gli ambiti ovvero le sole competenze comportamentali in funzione del profilo di ruolo/responsabilità del valutato: per i dirigenti, il personale T.A. con incarichi di responsabilità e i CEL sono valutati entrambi i predetti ambiti e la valutazione complessiva deriva dalla ponderazione di questi nella misura di seguito indicata:

- dirigenti: 70% risultati organizzativi e 30% competenze comportamentali;
- personale T.A. con incarichi di responsabilità: 60% risultati organizzativi e 40% competenze comportamentali;
- CEL: 20% risultati organizzativi e 80% competenze comportamentali.

La valutazione complessiva e le sue componenti sono riportate nella schede di valutazione, redatte secondo i modelli allegati (**allegato 1**).

Per il personale T.A. senza incarichi di responsabilità, saranno valutate le sole competenze comportamentali; la scheda di valutazione delle competenze avrà, pertanto, un peso pari al 100% della valutazione.

In ogni caso, la valutazione complessiva è da ritenersi negativa nel caso in cui sia inferiore a 60 su 100.

Ai fini della valutazione delle competenze comportamentali sono state elaborate le Schede di valutazione di seguito elencate, riferite alle diverse categorie di appartenenza dei valutati e allegate al presente documento (**allegato 2**):

1. Operatore Amministrativo: personale di cat. B che collabora in attività amministrative;
2. Operatore Tecnico: personale di cat. B ausiliario e del centralino;
3. Collaboratore: personale di cat. C;
4. Specialista: personale di cat. D, che svolge un ruolo prevalentemente amministrativo gestionale, ma non ha collaboratori diretti;
5. Responsabile di Unità specialistica di cat. D che svolge un ruolo amministrativo gestionale avente dei collaboratori diretti;
6. Responsabile di servizio: personale di cat. D;
7. Coordinatore EP: personale EP responsabile di servizio;
8. Responsabile di Area: personale EP;
9. Dirigente;
10. CEL Corsi di Lingua e Cultura Italiana;
11. CEL CVCL.

Ciascuna Scheda può valutare le seguenti tipologie di competenze:

- Competenze realizzative;
- Competenze trasversali;
- Competenze manageriali.

A ciascuna tipologia di competenze sono associati differenti indicatori.

A ciascun indicatore è associato, in sede di programmazione (Piano Integrato), un livello atteso basato sulla frequenza dei comportamenti a cui corrisponde un punteggio da 0 a 5, come di seguito descritto:

Figura 6.

Punteggio	Descrizione
0	Comportamento non valutabile
1	Comportamento sporadico, non in linea con le attese
2	Comportamento abbastanza frequente
3	Comportamento frequente in situazioni abituali
4	Comportamento consolidato e ricorrente anche in situazioni non abituali
5	Comportamento espresso in modo da generare emulazione

In sede di valutazione il valutatore, in relazione al livello atteso, assegna un punteggio corrispondente al livello agito.

Le fasi principali della valutazione della performance individuale:

- 1) valutazione da parte valutatore sull'apposita piattaforma on line;
- 2) omogeneizzazione della valutazione (analisi statistica dei dati risultati dalla valutazione – in caso di evidenza di eventuali criticità, a garanzia dell'omogeneità dei criteri applicati dai valutatori, esse saranno segnalate ai valutatori che possono, se ritengono opportuno, modificare le proprie valutazioni);
- 3) colloquio tra valutatore e valutato che costituisce un momento di confronto nel corso del quale dovranno essere illustrate le motivazioni della valutazione effettuata e gli ambiti di possibile miglioramento. In esito a tale confronto il valutatore potrà modificare il proprio giudizio;
- 4) valutazione definitiva da parte del valutatore;
- 5) eventuale attivazione delle procedure di conciliazione che riguardano soltanto la corretta applicazione delle procedure formali indicate nel SMVP.

## 8. SOGGETTI E RESPONSABILITÀ

Secondo quanto previsto dall'art. 12, comma 1, dello Statuto di Ateneo, il Nucleo propone al Rettore la valutazione annuale del Direttore Generale.

La performance dei Dirigenti è valutata dal Direttore Generale, sia per le competenze comportamentali, sia per i risultati organizzativi.

Per il personale T.A. la valutazione delle competenze comportamentali è effettuata dal superiore gerarchico; la valutazione dei risultati organizzativi (obiettivi e attività struttura) è, invece, sempre effettuata dal Direttore Generale, come dettagliato nella tabella che segue:

<b>Tipo di valutazione</b>	<b>Valutatore</b>	<b>Valutato</b>
Valutazione competenze comportamentali	Responsabile di Servizio	<ul style="list-style-type: none"><li>• Personale senza responsabilità</li></ul>
	Responsabile di Area	<ul style="list-style-type: none"><li>• Responsabili di Servizio all'interno di Aree</li><li>• U. Specialistiche all'interno di Aree</li><li>• U. Operative all'interno di Aree</li></ul>
Valutazione obiettivi e attività Struttura	Direttore generale	<ul style="list-style-type: none"><li>• Responsabili di Servizio all'interno di Aree</li><li>• U. Specialistiche all'interno di Aree</li><li>• U. Operative all'interno di Aree</li></ul>
Valutazione competenze comportamentali + Valutazione obiettivi e attività Struttura	Direttore generale	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dirigente</li><li>• Responsabili di Area</li><li>• Responsabili di Dipartimento/Centri</li><li>• Responsabili di Servizio in staff al Direttore Generale</li><li>• U. Specialistiche in staff al Direttore Generale</li><li>• U. Operative in staff al Direttore Generale</li></ul>

In caso di importanti ed eccezionali fatti e circostanze che possano avere delle ricadute importanti sulla valutazione individuale e organizzativa delle strutture di afferenza del PTA che emergono successivamente alla chiusura dell'evento valutativo, e comunque prima dell'approvazione della Relazione Integrata, il Direttore Generale ha la facoltà di riesaminare la valutazione della performance individuale e organizzativa relativa al personale PTA e alle strutture coinvolte.

Per i CEL la valutazione sia delle competenze comportamentali sia dei risultati organizzativi è effettuata dal Direttore Generale, sentito il responsabile scientifico della struttura/settore di appartenenza.

A tutti i livelli la valutazione è oggetto di condivisione tra valutato e valutatore, di norma attraverso un colloquio nel corso del quale devono essere illustrate le motivazioni della valutazione effettuata e gli ambiti di possibile miglioramento; in esito a tale confronto il valutatore può modificare la propria valutazione.

L'avvio del processo di valutazione della performance organizzativa e individuale e le relative scadenze interne sono regolate annualmente dalla Direzione Generale, attraverso una circolare che tiene conto anche dei criteri condivisi in sede di contrattazione integrativa.

## 9. SISTEMA DI CONCILIAZIONE

Per risolvere eventuali conflitti che potrebbero insorgere nell'ambito del processo di valutazione della performance organizzativa e individuale, è necessario individuare soggetti terzi rispetto al valutato e al valutatore chiamati a pronunciarsi sulla corretta applicazione delle procedure formali indicate nel SMVP (esempio: corretta acquisizione degli elementi necessari alla valutazione) e non in merito alla valutazione attribuita (che è discrezionale).

Nel caso dell'Università per Stranieri la procedura di conciliazione prevede i seguenti soggetti e tempi:

Figura 7.

Valutato	Tipo di valutazione	Valutatore	Soggetto terzo	Attività/tempi
Dirigente	Valutazione competenze comportamentali + Valutazione obiettivi e attività Struttura	Direttore Generale	Nucleo di valutazione	Richiesta di riesame entro 7 giorni dalla valutazione; Responso entro 7 giorni
<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabili di Area</li> <li>Responsabili di Dipartimento/Centri</li> <li>Responsabili di Servizio in staff al Direttore Generale</li> <li>U. S. in staff Direttore Generale</li> <li>U. O. in staff al Direttore Generale</li> </ul>	Valutazione competenze comportamentali + Valutazione obiettivi e attività Struttura	Direttore Generale	Nucleo di valutazione	Richiesta di riesame entro 7 giorni dalla valutazione; Responso entro 7 giorni
<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabili di Servizio all'interno di Aree</li> <li>U. S. all'interno di Aree</li> <li>U. O. all'interno di Aree</li> </ul>	Valutazione competenze comportamentali	Responsabile di Area	Direttore Generale	Richiesta di riesame entro 7 giorni dalla valutazione; Responso entro 7 giorni
	Valutazione obiettivi e attività Struttura	Direttore Generale	Nucleo di valutazione	Richiesta di riesame entro 7 giorni dalla valutazione; Responso entro 7 giorni
Personale T.A. senza responsabilità	Valutazione competenze comportamentali	Responsabile di Servizio	Direttore Generale	Richiesta di riesame entro 7 giorni dalla valutazione; Responso entro 7 giorni
Collaboratori Esperti Linguistici di Madrelingua Italiana	Valutazione competenze comportamentali + Valutazione obiettivi e attività struttura/settore	Direttore Generale	Nucleo di valutazione	Richiesta di riesame entro 7 giorni dalla valutazione; Responso entro 7 giorni

In caso di riesame della valutazione della performance individuale e organizzativa del PTA da parte del Direttore Generale (vedi paragrafo precedente), il soggetto terzo a cui rivolgersi per la conciliazione è il Nucleo di Valutazione con le medesime tempistiche degli altri casi.

Si specifica che nella tabella che precede, il termine di "7 giorni dalla valutazione" decorre dal momento in cui la valutazione è resa definitiva dal valutatore, ovvero dopo il colloquio di condivisione e la notifica al valutato.

In considerazione del fatto che la valutazione della performance del Direttore Generale è strettamente collegata alla performance dell'Ateneo e che il relativo procedimento prevede il coinvolgimento di tre organi dell'Ateneo (Nucleo di Valutazione, Rettore, Consiglio di Amministrazione), si ritiene che ciò rappresenti un sistema di conciliazione preventiva.

## **10. PERFORMANCE, ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA**

L'adozione e la pubblicazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance costituisce per l'Ateneo un aspetto qualificante dell'anticorruzione e della trasparenza. Infatti gli adempimenti, i compiti e le responsabilità inseriti nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, vengono integrati nel Ciclo della Performance (come previsto dalla legge 190 del 2012 e dal D.Lgs. 33 del 2013) attraverso la formulazione di specifici obiettivi relativi alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza, che saranno valutati con le stesse modalità applicate agli obiettivi operativi.

In particolare la prevenzione della corruzione e la trasparenza, relativamente alla performance organizzativa e individuale, sono orientate a:

- a) rafforzare il rapporto con gli utenti e, in generale, con gli stakeholder;
- b) qualificare l'attività di programmazione con una rappresentazione delle priorità e l'esplicitazione ex ante di strategie, obiettivi e indicatori;
- c) promuovere una focalizzazione sui risultati attesi e sulla loro rendicontazione.

La performance attesa e quella realizzata saranno rese fruibili nel sito dell'Ateneo anche attraverso la pubblicazione del Piano Integrato e della Relazione sulla performance, con una tempestiva e agevole accessibilità e consultabilità.

## **11. RACCORDO CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO**

Rispetto alle cinque "azioni prioritarie" suggerite dall'ANVUR nelle "*Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane*" (gennaio 2019) al fine di far adottare agli atenei un approccio integrato tra strategia, performance e bilancio, l'Università per Stranieri di Perugia già opera in regime di contabilità analitica e applica la logica sistemica, evidenziata al paragrafo 2, che implica un raccordo diretto con la programmazione economico-finanziaria (processo di budgeting) e con le dimensioni dell'anticorruzione e dell'Assicurazione della Qualità.

Per quanto specificamente riguarda la dimensione economico-finanziaria, tale raccordo è favorito:

- attraverso l'allineamento temporale della consultazione dei responsabili delle strutture, propedeutica alla stesura del bilancio di previsione e all'assegnazione degli obiettivi della performance organizzativa: le strutture amministrative sono, infatti, chiamate a formulare contestualmente le previsioni di bilancio e la proposta di obiettivi per l'anno successivo, avendo come riferimento il Piano Strategico e le linee di sviluppo dell'attività amministrativa;
- attraverso la quantificazione delle risorse stimate di budget e/o umane (in termini di ore/uomo) necessarie per la realizzazione degli obiettivi operativi assegnati alle strutture amministrative e, per quanto riguarda i costi, la loro previsione nel bilancio di previsione.

L'azione di miglioramento a cui tende l'Ateneo è quella di potenziare l'attività di raccordo tra strategia, performance e bilancio mediante l'allineamento delle tempistiche di tutti i documenti programmatici.

Infatti, dalla pianificazione strategica a quella operativa, la logica "integrata" a cui si ispirano le azioni dell'Ateneo si è concretizzata nello sforzo di mettere la programmazione di budget a sistema con gli altri ambiti della programmazione, in primis con la programmazione operativa (Piano integrato), trovando un comune quadro di riferimento nelle strategie istituzionali definite nel Piano Strategico di Ateneo 2019-2021.

I Responsabili delle strutture amministrative hanno predisposto, entro il mese di novembre 2019, la proposta di obiettivi operativi e di budget triennale 2020-2022 in coerenza con i documenti programmatori, con le linee di indirizzo del Rettore, con le indicazioni dettate dal Direttore Generale per la traduzione operativa delle linee strategiche nell'area tecnico-amministrativa e nell'organizzazione dei servizi, nonché con le indicazioni dei Direttori dei Centri dotati di autonomia amministrativa e gestionale.

## **12. IL RUOLO DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE**

Ai sensi dell'art. 14 del D.Lgs. 150/2009 e delle Linee Guida ANVUR del luglio 2015 il Nucleo di Valutazione è titolare della validazione della relazione sulla performance e delle funzioni, della garanzia della correttezza dei processi di misurazione e valutazione e del monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni comunicando tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi. Sulla base di quanto sopra il Nucleo di Valutazione esprime proprio parere vincolante sull'adozione e l'aggiornamento del SMVP, è informato tempestivamente di ogni accadimento rilevante connesso al Ciclo della Performance, fornisce indicazioni e supporto, dal punto di vista meramente metodologico, nella definizione della struttura dei principali documenti del Ciclo della Performance.

Nell'ottica di un miglioramento continuo, l'Università per Stranieri di Perugia prevede l'aggiornamento annuale del SMVP al fine di renderlo maggiormente coerente alle esigenze dell'organizzazione, nonché a eventuali normative sopravvenute.

**Modelli schede valutazione  
Responsabili di struttura/posizione  
Collaboratori Esperti Linguistici di Madrelingua Italiana (CEL)**

**Scheda di valutazione per la corresponsione della quota pari ad 1/3 dell'indennità di Responsabilità al personale di categoria D con incarico di Responsabile di Servizio, di Segretario di Dipartimento o di Centro, al personale di categoria D con incarico di posizione U.S. e al personale di categoria B e C con incarico di posizione U.O.**

***Dati del valutato:***

Anno di riferimento

Nome e Cognome

Struttura di appartenenza

Posizione organizzativa

**A) Risultati raggiunti dalla struttura:**

**(Max: 60 punti su 100)**

Raggiungimento obiettivi assegnati e contributo alla performance generale di Ateneo / della struttura amministrativa di appartenenza

**Punti: .....**

**B) Risultato valutazione competenze**

**(Max: 40 punti su 100)**

$$100 : 40 = (\text{punteggio scheda U-GOV}) : x$$

$$x = \dots\dots\dots$$

**Punti: .....**

***Valutatore***

Nome e Cognome

Ruolo DIRETTORE GENERALE

Sentito il Responsabile dell'Area / il Direttore del Dipartimento o del Centro

È stato svolto il colloquio con il valutato

Data .....

Firma del Valutatore

.....

Firma del Valutato attestante l'avvenuta condivisione

.....

**Scheda di valutazione per la corresponsione dell'indennità di risultato al personale di categoria EP**

***Dati del valutato:***

Anno di riferimento

Nome e Cognome

Struttura di appartenenza

Posizione organizzativa

**A) Risultati raggiunti dalla struttura: (Max: 60 punti su 100)**

Raggiungimento obiettivi assegnati e contributo alla performance generale di Ateneo / della struttura amministrativa di appartenenza

**Punti: .....**

**B) Risultato valutazione competenze (40 punti su 100)**

$100 : 40 = (\text{punteggio scheda U-GOV}) : x$

$x = \dots\dots\dots$

**Punti: .....**

***Valutatore***

Nome e Cognome

Ruolo DIRETTORE GENERALE

Sentito il Responsabile dell'Area / il Direttore del Dipartimento o del Centro

È stato svolto il colloquio con il valutato

Data .....

Firma del Valutatore

.....

Firma del Valutato attestante l'avvenuta condivisione

.....

## Scheda di valutazione per la corresponsione dell'indennità di risultato al Dirigente

### **Dati del valutato:**

Anno di riferimento

Nome e Cognome

Struttura di appartenenza

Posizione organizzativa

### **A) Risultati raggiunti dalla struttura:**

**(Max: 70 punti su 100)**

Raggiungimento obiettivi assegnati e valutazione attività struttura

**Punti: .....**

### **B) Risultato valutazione competenze**

**(30 punti su 100)**

$100 : 30 = (\text{punteggio scheda U-GOV}) : x$

$x = \dots\dots\dots$

**Punti: .....**

### **Valutatore**

Nome e Cognome

Ruolo DIRETTORE GENERALE

È stato svolto il colloquio con il valutato

Data .....

Firma del Valutatore

.....

Firma del Valutato attestante l'avvenuta condivisione

.....

**COLLABORATORI ESPERTI LINGUISTICI DI MADRELINGUA ITALIANA (CEL)**

**Scheda di valutazione per la corresponsione  
della quota del Trattamento Integrativo di Ateneo  
diretta ad incentivare la produttività e il miglioramento dei servizi**

***Dati del valutato:***

Anno di riferimento

Nome e Cognome

Struttura/Settore di appartenenza

**A) Risultati raggiunti dalla struttura:**

**(Max: 20 punti su 100)**

Raggiungimento obiettivi assegnati e contributo alla performance generale di Ateneo / della struttura di appartenenza

**Punti: .....**

**B) Risultato valutazione competenze**

**(Max: 80 punti su 100)**

$100 : 80 = (\text{punteggio scheda}) : x$

$x = \dots\dots\dots$

**Punti: .....**

***Valutatore***

Nome e Cognome

Ruolo DIRETTORE GENERALE

Sentito il Responsabile scientifico della struttura/settore di appartenenza

È stato svolto il colloquio con il valutato

Data .....

Firma del Valutatore

.....

Firma del Valutato attestante l'avvenuta condivisione

.....

**Obiettivi comportamentali (schede per la valutazione delle competenze) – Livelli attesi 2019**

<b>Operatore amministrativo - cat. B</b>		
<b>Competenza</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Livello atteso</b>
Accuratezza e coscienziosità	Applica correttamente le procedure e le disposizioni previste dal ruolo.	4
Accuratezza e coscienziosità	Utilizza correttamente gli strumenti a disposizione.	4
Accuratezza e coscienziosità	Svolge un lavoro accurato che non richiede modifiche sostanziali.	4
Accuratezza e coscienziosità	Esegue il lavoro assegnato nei tempi stabiliti.	4
Allineamento con l'organizzazione	In situazioni di cambiamento si attiva con contributi personali operativi o di idee	3
Attenzione alle relazioni	Instaura e mantiene un clima positivo con gli interlocutori, anche in situazioni critiche.	3
Collaborazione	Collabora sistematicamente con i colleghi condividendo informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune.	3
Collaborazione	Si assume le proprie responsabilità anche in caso di errore e riconosce il contributo dei colleghi al lavoro svolto.	3
Flessibilità	Adatta le proprie abitudini lavorative (orari e modalità operative) in funzione di particolari esigenze della propria struttura.	4
Flessibilità	Se richiesto, prende in carico anche attività che non rientrano nei propri compiti.	3
Orientamento al miglioramento e all'innovazione	Propone miglioramenti alle attività ed ai processi in cui è coinvolto.	3

<b>Operatore tecnico - cat. B</b>		
<b>Competenza</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Livello atteso</b>
Accuratezza e coscienziosità	Applica correttamente le procedure e le disposizioni previste dal ruolo.	4
Accuratezza e coscienziosità	Utilizza correttamente gli strumenti a disposizione.	4
Accuratezza e coscienziosità	Svolge un lavoro accurato che non richiede modifiche sostanziali.	4
Accuratezza e coscienziosità	Esegue il lavoro assegnato nei tempi stabiliti.	4
Orientamento al cliente	Esprime un costante impegno per la soddisfazione delle richieste dei clienti interni ed esterni.	3
Attenzione alle relazioni	Instaura e mantiene un clima positivo con gli interlocutori, anche in situazioni critiche.	3

<b>Operatore tecnico - cat. B</b>		
Collaborazione	Collabora sistematicamente con i colleghi condividendo informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune.	3
Collaborazione	Si assume le proprie responsabilità anche in caso di errore e riconosce il contributo dei colleghi al lavoro svolto.	3
Flessibilità	Adatta le proprie abitudini lavorative (orari e modalità operative) in funzione di particolari esigenze della propria struttura.	4
Flessibilità	Se richiesto, prende in carico anche attività che non rientrano nei propri compiti.	3
Orientamento al miglioramento e all'innovazione	Propone miglioramenti alle attività ed ai processi in cui è coinvolto.	3

<b>Collaboratore - cat. C</b>		
<b>Competenza</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Livello atteso</b>
Accuratezza e coscienziosità	Applica correttamente le procedure e le disposizioni previste dal ruolo.	4
Accuratezza e coscienziosità	Utilizza correttamente gli strumenti a disposizione.	4
Accuratezza e coscienziosità	Svolge un lavoro accurato che non richiede modifiche sostanziali.	4
Accuratezza e coscienziosità	Esegue il lavoro assegnato nei tempi stabiliti.	4
Orientamento al risultato	Persegue costantemente obiettivi o attività assegnate anche in presenza di ostacoli o difficoltà.	3
Problem solving	Di fronte ai problemi che si presentano, elabora proposte realistiche, fattibili e coerenti con gli obiettivi.	3
Attenzione alle relazioni	Instaura e mantiene un clima positivo con gli interlocutori, anche in situazioni critiche.	3
Collaborazione	Collabora sistematicamente con i colleghi condividendo informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune.	4
Collaborazione	Si assume le proprie responsabilità anche in caso di errore e riconosce il contributo dei colleghi al lavoro svolto.	3
Flessibilità	Adatta le proprie abitudini lavorative (orari e modalità operative) in funzione di particolari esigenze della propria struttura.	3
Flessibilità	Se richiesto, prende in carico anche attività che non rientrano nei propri compiti.	3
Orientamento al miglioramento e all'innovazione	Mantiene aggiornate e migliora le proprie competenze utilizzando tutti gli strumenti a disposizione (aggiornamento, formazione, studio personale, ecc.).	4

Collaboratore - cat. C		
Orientamento al miglioramento e all'innovazione	Propone miglioramenti alle attività ed ai processi in cui è coinvolto.	3

Specialista - cat. D		
Competenza	Indicatore	Livello atteso
Programmazione e controllo	Gestisce il proprio tempo e organizza il proprio lavoro in base alle priorità.	4
Accuratezza e coscienziosità	Svolge un lavoro accurato che non richiede modifiche sostanziali.	4
Accuratezza e coscienziosità	Esegue il lavoro assegnato nei tempi stabiliti.	4
Orientamento al risultato	Contribuisce agli obiettivi comuni da raggiungere ricorrendo alla propria esperienza e autonomia operativa.	4
Orientamento al risultato	Persegue costantemente obiettivi o attività assegnate anche in presenza di ostacoli o difficoltà.	4
Problem solving	E' in grado di definire con precisione i problemi e di identificarne le cause.	4
Problem solving	Di fronte ai problemi che si presentano, elabora proposte realistiche, fattibili e coerenti con gli obiettivi.	3
Attenzione alle relazioni	Instaura e mantiene un clima positivo con gli interlocutori, anche in situazioni critiche.	4
Collaborazione	Si assume le proprie responsabilità anche in caso di errore e riconosce il contributo dei colleghi al lavoro svolto.	4
Collaborazione	Interagisce positivamente con i colleghi di altri Servizi, favorendo soluzioni condivise.	3
Flessibilità	Adatta le proprie abitudini lavorative (orari e modalità operative) in funzione di particolari esigenze della propria struttura.	4
Flessibilità	Se richiesto, prende in carico anche attività che non rientrano nei propri compiti.	4
Orientamento al miglioramento e all'innovazione	Mantiene aggiornate e migliora le proprie competenze utilizzando tutti gli strumenti a disposizione (aggiornamento, formazione, studio personale, ecc.).	4
Orientamento al miglioramento e all'innovazione	Propone miglioramenti alle attività ed ai processi in cui è coinvolto.	4

<b>Responsabile di Unità specialistica di cat. D</b>		
<b>Competenza</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Livello atteso</b>
Accuratezza e coscienziosità	Svolge un lavoro accurato che non richiede modifiche sostanziali.	4
Accuratezza e coscienziosità	Esegue il lavoro assegnato nei tempi stabiliti.	4
Collaborazione	Si assume le proprie responsabilità anche in caso di errore e riconosce il contributo dei colleghi al lavoro svolto.	4
Collaborazione	Interagisce positivamente con i colleghi di altri Servizi, favorendo soluzioni condivise.	3
Flessibilità	Adatta le proprie abitudini lavorative (orari e modalità operative) in funzione di particolari esigenze della propria struttura.	4
Flessibilità	Se richiesto, prende in carico anche attività che non rientrano nei propri compiti.	4
Orientamento al miglioramento e all'innovazione	Mantiene aggiornate e migliora le proprie competenze utilizzando tutti gli strumenti a disposizione (aggiornamento, formazione, studio personale, ecc.).	4
Orientamento al miglioramento e all'innovazione	Propone miglioramenti alle attività ed ai processi in cui è coinvolto.	4
Programmazione e controllo	Gestisce il proprio tempo e organizza il proprio lavoro in base alle priorità.	4
Problem solving	E' in grado di definire con precisione i problemi e di identificarne le cause.	4
Problem solving	Di fronte ai problemi che si presentano, elabora proposte realistiche, fattibili e coerenti con gli obiettivi.	3
Attenzione alle relazioni	Instaura e mantiene un clima positivo con gli interlocutori, anche in situazioni critiche.	4
Orientamento al risultato	Contribuisce agli obiettivi comuni da raggiungere ricorrendo alla propria esperienza e autonomia operativa.	4
Sviluppo dei collaboratori	Ascolta e orienta le aspettative professionali dei collaboratori, tenendo conto delle esigenze e delle opportunità organizzative.	4

<b>Responsabile di servizio - cat. D</b>		
<b>Competenza</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Livello atteso</b>
Programmazione e controllo	Elabora e gestisce un piano di lavoro per sé e per la propria struttura, verifica lo stato di avanzamento ed apporta tempestivamente eventuali correttivi.	4
Supervisione dei collaboratori	Assegna i compiti, valuta i carichi di lavoro e definisce gli standard qualitativi in modo chiaro e trasparente.	4
Supervisione dei collaboratori	Verifica e controlla periodicamente le prestazioni dei collaboratori esprimendo feedback positivi e negativi.	4

<b>Responsabile di servizio - cat. D</b>		
Supervisione dei collaboratori	Gestisce le problematiche tra le persone con le quali lavora favorendo la collaborazione.	4
Sviluppo dei collaboratori	Delega sistematicamente e riconosce autonomia ai propri collaboratori, responsabilizzandoli sulla buona riuscita delle attività.	4
Orientamento al risultato	Contribuisce agli obiettivi comuni da raggiungere ricorrendo alla propria esperienza e autonomia operativa.	4
Orientamento al risultato	E' in grado di assumere decisioni anche in situazioni di incertezza, assumendosene la responsabilità.	3
Problem solving	E' in grado di definire con precisione i problemi e di identificarne le cause.	4
Problem solving	Di fronte ai problemi che si presentano, elabora proposte realistiche, fattibili e coerenti con gli obiettivi.	4
Allineamento con l'organizzazione	Trasmette con il proprio comportamento gli orientamenti ed una corretta immagine dell'Amministrazione.	4
Attenzione alle relazioni	Instaura e mantiene un clima positivo con gli interlocutori, anche in situazioni critiche.	4
Attenzione alle relazioni	Instaura e mantiene reti di relazioni interne ed esterne, veicolando un'immagine positiva dell'Amministrazione.	3
Collaborazione	Si assume le proprie responsabilità anche in caso di errore e riconosce il contributo dei colleghi al lavoro svolto.	4
Collaborazione	Interagisce positivamente con i colleghi di altri Servizi, favorendo soluzioni condivise.	4
Orientamento al miglioramento e all'innovazione	Mantiene aggiornate e migliora le proprie competenze utilizzando tutti gli strumenti a disposizione (aggiornamento, formazione, studio personale, ecc.).	4

<b>Coordinatore EP - cat. EP</b>		
<b>Competenza</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Livello atteso</b>
Programmazione e controllo	Elabora e gestisce un piano di lavoro per sé e per la propria struttura, verifica lo stato di avanzamento ed apporta tempestivamente eventuali correttivi.	4
Supervisione dei collaboratori	Assegna i compiti, valuta i carichi di lavoro e definisce gli standard qualitativi in modo chiaro e trasparente.	4
Supervisione dei collaboratori	Verifica e controlla periodicamente le prestazioni dei collaboratori esprimendo feedback positivi e negativi.	4
Supervisione dei collaboratori	Gestisce le problematiche delle e tra le persone con le quali lavora favorendo la collaborazione.	4
Sviluppo dei collaboratori	Delega sistematicamente e riconosce autonomia ai propri collaboratori, responsabilizzandoli sulla buona riuscita delle attività.	4
Sviluppo dei collaboratori	Stimola e prende in considerazione le proposte e i suggerimenti da parte dei collaboratori.	3

<b>Coordinatore EP - cat. EP</b>		
Orientamento al risultato	Contribuisce agli obiettivi comuni da raggiungere ricorrendo alla propria esperienza e autonomia operativa.	4
Orientamento al risultato	E' in grado di assumere decisioni anche in situazioni di incertezza, assumendosene la responsabilità.	4
Problem solving	E' in grado di definire con precisione i problemi e di identificarne le cause.	4
Problem solving	Di fronte ai problemi che si presentano, elabora proposte realistiche, fattibili e coerenti con gli obiettivi.	4
Allineamento con l'organizzazione	Trasmette con il proprio comportamento gli orientamenti ed una corretta immagine dell'Amministrazione.	4
Attenzione alle relazioni	Instaura e mantiene un clima positivo con gli interlocutori, anche in situazioni critiche.	4
Attenzione alle relazioni	Instaura e mantiene reti di relazioni interne ed esterne, veicolando un'immagine positiva dell'Amministrazione.	3
Collaborazione	Si assume le proprie responsabilità anche in caso di errore e riconosce il contributo dei colleghi al lavoro svolto.	4
Collaborazione	Interagisce positivamente con i colleghi di altri Servizi, favorendo soluzioni condivise.	4
Orientamento al miglioramento e all'innovazione	Mantiene aggiornate e migliora le proprie competenze utilizzando tutti gli strumenti a disposizione (aggiornamento, formazione, studio personale, ecc.).	4

<b>Responsabile di Area - cat. EP</b>		
<b>Competenza</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Livello atteso</b>
Programmazione e controllo	Elabora e gestisce un piano di lavoro per sé e per la propria struttura, verifica lo stato di avanzamento ed apporta tempestivamente eventuali correttivi.	4
Supervisione dei collaboratori	Assegna i compiti, valuta i carichi di lavoro e definisce gli standard qualitativi in modo chiaro e trasparente.	4
Supervisione dei collaboratori	Verifica e controlla periodicamente le prestazioni dei collaboratori esprimendo feedback positivi e negativi.	4
Supervisione dei collaboratori	Gestisce le problematiche delle e tra le persone con le quali lavora favorendo la collaborazione.	4
Sviluppo dei collaboratori	Delega sistematicamente e riconosce autonomia ai propri collaboratori, responsabilizzandoli sulla buona riuscita delle attività.	4
Sviluppo dei collaboratori	Stimola e prende in considerazione le proposte e i suggerimenti da parte dei collaboratori.	4

<b>Responsabile di Area - cat. EP</b>		
Orientamento al risultato	Contribuisce agli obiettivi comuni da raggiungere ricorrendo alla propria esperienza e autonomia operativa.	4
Orientamento al risultato	E' in grado di assumere decisioni anche in situazioni di incertezza, assumendosene la responsabilità.	4
Problem solving	E' in grado di definire con precisione i problemi e di identificarne le cause.	4
Problem solving	Di fronte ai problemi che si presentano, elabora proposte realistiche, fattibili e coerenti con gli obiettivi.	4
Allineamento con l'organizzazione	Trasmette con il proprio comportamento gli orientamenti ed una corretta immagine dell'Amministrazione.	4
Attenzione alle relazioni	Instaura e mantiene un clima positivo con gli interlocutori, anche in situazioni critiche.	4
Attenzione alle relazioni	Instaura e mantiene reti di relazioni interne ed esterne, veicolando un'immagine positiva dell'Amministrazione.	4
Collaborazione	Si assume le proprie responsabilità anche in caso di errore e riconosce il contributo dei colleghi al lavoro svolto.	4
Collaborazione	Interagisce positivamente con i colleghi di altri Servizi, favorendo soluzioni condivise.	4
Orientamento al miglioramento e all'innovazione	Mantiene aggiornate e migliora le proprie competenze utilizzando tutti gli strumenti a disposizione (aggiornamento, formazione, studio personale, ecc.).	4

<b>Dirigente II fascia</b>		
<b>Competenza</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Livello atteso</b>
Allineamento con l'organizzazione	Trasmette con il proprio comportamento gli orientamenti ed una corretta immagine dell'Amministrazione.	5
Allineamento con l'organizzazione	Si pone come punto di riferimento per i colleghi attraverso l'esempio e la competenza professionale.	5
Orientamento al cliente	Migliora costantemente i processi con l'obiettivo di soddisfare le richieste dei clienti interni ed esterni.	4
Collaborazione	Si assume le proprie responsabilità anche in caso di errore e riconosce il contributo dei colleghi al lavoro svolto.	4
Collaborazione	Interagisce positivamente con i colleghi di altri Servizi, favorendo soluzioni condivise.	4
Flessibilità	Adatta le proprie abitudini lavorative (orari e modalità operative) in funzione di particolari esigenze della propria struttura.	4
Orientamento al miglioramento e all'innovazione	Mantiene aggiornate e migliora le proprie competenze utilizzando tutti gli strumenti a disposizione (aggiornamento, formazione, studio personale, ecc.).	4

Dirigente II fascia		
Orientamento al miglioramento e all'innovazione	Propone miglioramenti alle attività ed ai processi in cui è coinvolto.	4
Negoziazione e persuasione	Costruisce il consenso intorno agli obiettivi da raggiungere ed alle proprie proposte.	5
Programmazione e controllo	Elabora e gestisce un piano di lavoro per sé e per la propria struttura, verifica lo stato di avanzamento ed apporta tempestivamente eventuali correttivi.	4
Problem solving	E' in grado di definire con precisione i problemi e di identificarne le cause.	4
Problem solving	Di fronte ai problemi che si presentano, elabora proposte realistiche, fattibili e coerenti con gli obiettivi.	4
Attenzione alle relazioni	Instaura e mantiene un clima positivo con gli interlocutori, anche in situazioni critiche.	5
Attenzione alle relazioni	Instaura e mantiene reti di relazioni interne ed esterne, veicolando un'immagine positiva dell'Amministrazione.	4
Orientamento al risultato	Contribuisce agli obiettivi comuni da raggiungere ricorrendo alla propria esperienza e autonomia operativa.	4
Orientamento al risultato	E' in grado di assumere decisioni anche in situazioni di incertezza, assumendosene la responsabilità.	4
Supervisione dei collaboratori	Assegna i compiti, valuta i carichi di lavoro e definisce gli standard qualitativi in modo chiaro e trasparente.	4
Supervisione dei collaboratori	Verifica e controlla periodicamente le prestazioni dei collaboratori esprimendo feedback positivi e negativi.	4
Supervisione dei collaboratori	Gestisce le problematiche tra le persone con le quali lavora favorendo la collaborazione.	4
Sviluppo dei collaboratori	Delega sistematicamente e riconosce autonomia ai propri collaboratori, responsabilizzandoli sulla buona riuscita delle attività.	4

CEL Corsi di Lingua e Cultura Italiana		
Competenza	Indicatore	Livello atteso
Collaborazione	Collabora sistematicamente con i colleghi condividendo informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune.	3
Flessibilità	Dimostra flessibilità , capacità e competenze anche partecipando ad attività al di fuori dell'ambito specifico dell'insegnamento nei corsi di lingua e cultura italiana (es: partecipazione a commissioni e gruppi di lavoro.)	4
Programmazione e controllo	Dimostra capacità di gestione e organizzazione del proprio lavoro anche in base alle priorità.	4
Orientamento al miglioramento e all'innovazione	Dimostra interesse per attività di aggiornamento e formazione, organizzandosi anche in modo autonomo, tenendo conto delle esigenze dell'amministrazione.	4

CEL Corsi di Lingua e Cultura Italiana		
Orientamento al miglioramento e all'innovazione	Propone soluzioni innovative attraverso lo studio di realtà esterne e di esperienze acquisite.	4
Orientamento al miglioramento e all'innovazione	Valuta criticamente le esperienze presenti e passate, a favore di soluzioni originali e innovative ai problemi.	4
Problem solving	Collabora con l'amministrazione anche in modo propositivo nella soluzione di problemi che si possono presentare nella organizzazione dei corsi.	4
Attenzione alle relazioni	Si rapporta in modo positivo e collaborativo con i propri interlocutori: studenti, colleghi, amministrazione.	4
Attenzione alle relazioni	Instaura e mantiene reti di relazioni interne ed esterne, veicolando un'immagine positiva dell'Ateneo.	4
Orientamento al risultato	Contribuisce al funzionamento dei corsi di lingua e cultura italiana ricorrendo alla propria esperienza e autonomia operativa.	4
Orientamento al risultato	Realizza le attività assegnate anche in presenza di ostacoli o difficoltà.	4

CEL CVCL		
Competenza	Indicatore	Livello atteso
Collaborazione	Collabora sistematicamente con i colleghi condividendo informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune.	3
Flessibilità	Dimostra flessibilità, capacità e competenze anche partecipando ad attività (di tipo progettuale e/o legate alla ricerca) al di fuori dell'ambito specifico del funzionamento del CVCL.	4
Programmazione e controllo	Dimostra capacità di gestione e organizzazione del proprio lavoro anche in base alle priorità.	4
Orientamento al miglioramento e all'innovazione	Dimostra interesse per attività di aggiornamento e formazione, organizzandosi anche in modo autonomo, tenendo conto delle esigenze dell'amministrazione.	4
Orientamento al miglioramento e all'innovazione	Propone soluzioni innovative attraverso lo studio di realtà esterne e di esperienze acquisite.	4
Orientamento al miglioramento e all'innovazione	Valuta criticamente le esperienze presenti e passate, a favore di soluzioni originali e innovative ai problemi.	4
Problem solving	Collabora con l'amministrazione anche in modo propositivo nella soluzione di problemi che si possono presentare nella organizzazione delle attività proprie del CVCL.	4
Attenzione alle relazioni	Si rapporta in modo positivo e collaborativo con i propri interlocutori: centri d'esame, candidati, colleghi, amministrazione.	4
Attenzione alle relazioni	Instaura e mantiene reti di relazioni interne ed esterne, veicolando un'immagine positiva dell'Ateneo.	4
Orientamento al risultato	Contribuisce al funzionamento del CVCL ricorrendo alla propria esperienza, competenza e autonomia operativa.	4
Orientamento al risultato	Realizza le attività assegnate anche in presenza di ostacoli o difficoltà.	4