

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

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

Approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 21 dicembre 2021



INDICE

Premessa	3
Sezione 1: il ciclo integrato della performance.....	3
1. Piano strategico triennale di Ateneo.....	7
2. Programmazione triennale	8
3. Bilancio unico di previsione annuale e triennale.....	8
4. Relazione del Nucleo di valutazione.....	9
5. Relazione recante i risultati dell'attività svolta in termini di prevenzione alla corruzione	9
6. Soggetti e Responsabilità	10
Sezione 2: Misurazione e valutazione della performance	11
A. Modalità di assegnazione di obiettivi e indicatori.....	11
B. Monitoraggio in corso d'anno	12
C. Misurazione e valutazione a consuntivo	12
A. Direttore Generale.....	13
B. Dirigenti di area e Responsabili di posizione organizzativa.....	15
C. Personale di categoria D, C e B -senza incarichi di responsabilità.....	17
D. La valutazione delle capacità e comportamenti organizzativi	18
E. Quadro sinottico delle dimensioni di valutazione della performance con i relativi pesi.....	18
F. Misure di garanzia e procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema	21
Sezione 3: Assegnazione, misurazione e valutazione degli incarichi per funzione specialistica	22



Premessa

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

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

Il SMVP persegue le seguenti finalità:

- identifica lo schema logico e gli ambiti per la misurazione e la valutazione della performance;
- definisce le metodologie e le modalità di misurazione e di valutazione dei risultati di performance;
- esplicita le fasi e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- sostiene la diffusione dei risultati della valutazione.

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

Pertanto a partire dal 2018, prima dell'avvio del ciclo della performance e previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione che svolge la funzione di OIV per le Università, il SMVP, tenuto conto del quadro normativo di riferimento, nonché degli indirizzi forniti dal Dipartimento della Funzione Pubblica, viene sottoposto ad aggiornamento annuale, per il continuo adeguamento alle specifiche esigenze dell'Amministrazione.

Nell'ottica di un progressivo miglioramento metodologico, il presente Sistema recepisce le indicazioni formulate dal Nucleo di Valutazione nell'ambito dei pareri espressi sui precedenti Sistemi.

Nel processo di aggiornamento del Sistema sono state recepite le indicazioni di carattere generale del Dipartimento della Funzione Pubblica, gli indirizzi relativi al sistema di gestione della performance e le linee guida per la gestione integrata del ciclo della performance e del bilancio forniti dall'ANVUR.

Il SMVP riguarda la misurazione e la valutazione della performance organizzativa e individuale del Direttore Generale, dei Dirigenti di area e del personale tecnico amministrativo titolare o meno di posizione organizzativa, relativamente al contributo che la componente tecnico-amministrativa apporta agli indirizzi strategici di Ateneo.

Sezione 1: il ciclo integrato della performance

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

1. Programmazione, con la definizione e assegnazione degli obiettivi mediante la redazione del Piano integrato entro il 31 gennaio di ogni anno;
2. Monitoraggio in corso d'anno (art. 6 D.Lgs 150/2009) ed eventuali conseguenti interventi correttivi;
3. Misurazione e valutazione della performance, opportunamente rendicontata attraverso la relativa Relazione validata dal Nucleo di Valutazione, cui consegue l'attribuzione del trattamento accessorio al personale tecnico amministrativo.

Si sottolinea il concetto di gestione integrata del ciclo della performance, in cui la fase di programmazione strategica dell'Ateneo è la base di partenza per la definizione dei diversi strumenti di programmazione che, a partire dalla definizione della missione e dei valori dell'Ateneo, identificano gli



obiettivi strategici e definiscono gli indicatori di raggiungimento degli obiettivi a seguito di un'analisi del contesto in cui opera l'Università e condividendo le priorità strategiche con gli stakeholder.

Ai sensi del D.L. n. 80 del 9.6.2021 convertito in legge 6.8.2021 n. 113, ogni Pubblica Amministrazione dovrà predisporre, entro il 31 gennaio, il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO). Si tratta di un documento di programmazione unico che accorpa i piani della performance, del lavoro agile, della parità di genere, dell'anticorruzione e della trasparenza che ha lo scopo di condurre una semplificazione dell'adempimento e ad una visione integrata dei provvedimenti organizzativi dell'Amministrazione. Il nuovo piano dovrà anche assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e a un miglioramento della qualità dei servizi erogati attraverso una costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi.

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

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

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



monitoraggio adeguatezza misure di prevenzione della corruzione e trasparenza del piano vigente per eventuale aggiornamento	Direttore generale	Dirigenti di area e Responsabili di posizione organizzativa	dicembre (t-1) / gennaio (t)	Piano prevenzione della corruzione e programma della trasparenza
2° FASE - ADOZIONE PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE-				
approvazione del Piano integrato	Consiglio di Amministrazione	Senato Accademico e Nucleo di Valutazione per presa visione del Piano prima di adozione da parte del CdA	entro i termini di legge (t)	Piano integrato
divulgazione del Piano integrato (trasmissione via e-mail, pubblicazione sul sito web istituzionale + portale della performance)	Area Risorse Umane	- Dirigenti di area e Responsabili di posizione organizzativa - direttori di dipartimento	immediatamente successiva all'adozione del Piano (t)	
3° FASE - MONITORAGGIO IN ITINERE	- direzione generale; - Nucleo di Valutazione	Dirigenti di area e Responsabili di posizione organizzativa	luglio/settembre (t)	aggiornamento del Piano integrato di attività e organizzazione sezione performance
4° FASE - MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE	Area Risorse Umane	- Dirigenti di area; - responsabili di posizione organizzativa; - ufficio statistico; - servizio contabilità;	febbraio (t+1)	- report raggiungimento obiettivi per ogni servizio; - relazioni individuali responsabili di posizione organizzativa
5° FASE - VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE	- direttore generale; - Dirigenti di area; - responsabili di posizione organizzativa - Nucleo Valutazione + CdA + Rettore per valutazione DG	valutati: DG, Dirigenti di area, Responsabili di posizione organizzativa e tutti i collaboratori	febbraio (t+1)	scheda Ateneo; scheda strutture; schede di valutazione individuale
6° FASE - PREDISPOSIZIONE RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	Area Risorse Umane	Direttore generale	febbraio/marzo (t+1)	Relazione sulla Performance



7° FASE - VALUTAZIONE PRELIMINARE RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	Nucleo di Valutazione		febbraio/marzo (t+1)	
8° FASE - APPROVAZIONE RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	Consiglio di Amministrazione		marzo/ maggio (t+1)	
9° FASE - VALIDAZIONE RELAZIONE SULLA PERFORMANCE:				
adozione documento di validazione della relazione sulla performance	Nucleo di Valutazione	Servizio gestione risorse umane	giugno (t+1)	- documento di validazione - erogazione trattamento accessorio
- pubblicazione della relazione e del documento di validazione (sito web istituzionale + portale della performance)	Direzione generale		immediatamente successiva all'adozione documento di validazione	

Il Documento essenziale del ciclo della performance, oltre al Piano di cui si è già detto, è la Relazione sulla performance, finalizzata ad evidenziare a consuntivo i risultati raggiunti.

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

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

Contestualmente in questa fase il Direttore generale individua anche gli obiettivi che impattano su trasparenza e all'anticorruzione, che assegna ai servizi con declinazioni differenti a seconda del grado di esposizione al rischio di corruzione delle attività proprie del servizio.

Una menzione a parte merita la fase di assegnazione al Direttore generale, da parte del Consiglio di Amministrazione, ai Dirigenti di area, da parte del Direttore Generale, e ai Responsabili di posizione organizzativa, da parte dei Dirigenti, degli obiettivi individuali; gli obiettivi individuali sono obiettivi assegnati specificamente ai suddetti soggetti i quali sono gli unici chiamati a risponderne: possono essere collegati agli obiettivi della struttura (andando ad esempio, ad enucleare il contributo specifico richiesto al singolo), ma possono anche fare riferimento ad attività di esclusiva responsabilità del soggetto e non collegate a quelle della struttura; il numero di obiettivi individuali deve essere limitato.

La Relazione sulla performance, come illustrato in tabella 1, viene adottata successivamente alla fase di misurazione e valutazione della performance e rappresenta il documento di rendicontazione annuale degli obiettivi di Ateneo in ambito amministrativo. Nella Relazione sulla Performance si dà evidenza degli scostamenti dei risultati rispetto a quanto pianificato e, per gli eventuali obiettivi non perseguiti, delle eventuali ragioni oggettive che ne impediscono il raggiungimento. Eventuali modifiche degli obiettivi e degli indicatori vengono inseriti all'interno della Relazione sulla Performance e valutate dal Nucleo di Valutazione in sede di validazione della Relazione, secondo quanto stabilito

dal D.Lgs 74 del 2007. Il documento rappresenta, quindi, un agile supporto decisionale che permette una pianificazione delle azioni correttive utili a ridefinire l'andamento delle attività pianificate.

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

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

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

Tabella 2 – sequenza temporale fasi ciclo della performance

Mese	Anno t-1			Anno t					Anno t+1		
	01/02	7/9	11	01	02/03	03/06	07/09	10/11	01	02/03	03/06
Ciclo t-1 t+1	Adozione Piano integrato t-1 t+1	Monitoraggio t-1 e aggiornamento Piano t-1 t+1			Misurazione e valutazione t-1	Approvazione e validazione relazione t-1					
Ciclo t t+2			Programmazione t t+2	Adozione Piano t t+2			Monitoraggio e aggiornamento t t+2			Misurazione e valutazione t	Approvazione e validazione relazione t
Ciclo t+1 t+3								Programmazione t+1 t+3	Adozione e Piano t+1 t+3		

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

1. Piano strategico triennale di Ateneo

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

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

Tale documento è il frutto di un confronto costante fra il Rettore, i Prorettori, i Direttori di Dipartimento e la Direzione generale, e tiene conto nell'individuazione delle strategie di sviluppo dell'Ateneo del contesto internazionale, nazionale e locale nonché delle esigenze dei vari portatori d'interesse dell'Ateneo.

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



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

Il documento finale viene presentato ai Prorettori e ai Direttori di Dipartimento e dei Centri per poi essere approvato dagli Organi di indirizzo politico-amministrativo, quali il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione.

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

2. Programmazione triennale

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

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

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

A seguito dell'approvazione, i contenuti della programmazione sono comunicati al MUR con le modalità dallo stesso definite.

Alla scadenza di ciascun anno il Direttore generale, con il supporto dei Servizi coinvolti, effettua il monitoraggio circa lo stato di avanzamento del conseguimento degli obiettivi e dei programmi definiti informando anche il Presidio della Qualità.

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

3. Bilancio unico di previsione annuale e triennale

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

Tabella 3 – costruzione e approvazione bilancio di previsione



settembre	Il Rettore , con il supporto del Direttore generale e del Responsabile del Servizio Contabilità, Bilancio e Controllo definisce le risorse disponibili da assegnare a ciascun centro autonomo di gestione e ai centri di responsabilità e individua una griglia di obiettivi nell'ambito delle missioni istituzionali dell'Ateneo (didattica, ricerca, terza missione e organizzazione infrastrutture e servizi di supporto)
ottobre	Il Rettore , con il supporto del Direttore generale si confronta con i responsabili delle strutture didattiche e scientifiche e i Prorettori delegati in ordine alla proposta di obiettivi ed azioni da porre alla base dei documenti di programmazione economico-finanziaria; Il Direttore generale incontra i dirigenti, i responsabili di posizione organizzativa della struttura tecnico amministrativa per valutare le azioni da sviluppare in relazione agli obiettivi individuati nelle missioni istituzionali in termini di disponibilità di risorse umane, strumentali e finanziarie.
novembre	Il Rettore , con proprio decreto, approva il progetto di Bilancio predisposto dal Direttore generale con il supporto del Responsabile del Servizio Contabilità, Bilancio e controllo, in esito al confronto sviluppato con i dirigenti e i responsabili di posizione organizzativa della struttura tecnico amministrativa e lo trasmette al Collegio dei Revisori e al Senato Accademico per il rilascio dei rispettivi pareri.
dicembre	Il Rettore , trasmette il progetto di Bilancio di Previsione al Consiglio di Amministrazione per l'approvazione che dovrà avvenire entro il 31 dicembre.

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

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

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

4. Relazione del Nucleo di valutazione

Ai sensi degli artt. 12 e 14 del D.Lgs. n. 19/2012 la Relazione del Nucleo di valutazione è adottata annualmente sulla base di specifiche indicazioni dell'ANVUR e inserita nel sistema informativo e statistico del Ministero. Da essa si evince l'esito dell'attività annuale di controllo sulla qualità e sull'efficacia dei risultati conseguiti dall'Amministrazione.

La relazione, adottata collegialmente in sede di riunione del Nucleo e approvata seduta stante, viene pubblicata sul sito web dell'Ateneo e trasmessa, per opportuna presa visione, agli organi preposti alla gestione e organizzazione dell'Assicurazione Qualità della formazione, della ricerca e terza missione, nonché presentata al Senato Accademico.

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

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

Per la stesura vengono raccolti i dati relativi a:

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



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

Tabella 4 – dimensioni di “coerenza”

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

6. Soggetti e Responsabilità

I soggetti coinvolti nel sistema di misurazione e valutazione sono:

- il Rettore, con la collaborazione dei prorettori, dei Direttori di Dipartimento, del Direttore Generale, individua gli obiettivi strategici nell’ambito della missione dell’Ateneo. Lo sviluppo della vision deve tener conto degli stakeholder più significativi;
- il Consiglio di Amministrazione definisce gli obiettivi e i programmi da attuare e verifica la conformità dei risultati dell’attività amministrativa alle direttive impartite, approva il piano integrato e la Relazione sulla performance, assegna gli obiettivi individuali al Direttore Generale su proposta del Rettore, approva eventuali rimodulazioni di obiettivi anche sulla base degli esiti di monitoraggio effettuato dal Nucleo di Valutazione; valuta su proposta del Nucleo di Valutazione e sentito il Rettore, il Direttore Generale; delibera sulla rendicontazione dei risultati dell’anno precedente indicati nella Relazione sulla performance;
- il Direttore Generale propone e coordina la definizione degli obiettivi operativi del piano della performance in coerenza con quelli strategici definendo indicatori e target in collaborazione con i Dirigenti e i responsabili di posizione organizzativa;
- il Nucleo di Valutazione, alla luce del suo ruolo di OIV, è l’organo che:
 - esprime parere vincolante sull’aggiornamento annuale del SMVP;
 - monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione ed elabora una relazione annuale sul sistema dello stesso;
 - effettua il monitoraggio della performance verificando l’andamento rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnala la necessità o l’opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio al Consiglio di Amministrazione;
 - propone la valutazione del Direttore Generale;
 - valida la Relazione sulla performance.
- gli stakeholder, a partire dagli studenti che ricoprono il ruolo di utenti principali, partecipano al processo di misurazione della performance come richiesto dalle modifiche normative introdotte nel D.Lgs 150/2009 dal D.Lgs. 74/2017 al fine di consentire all’amministrazione di individuale e attuare azioni di miglioramento continuo sui servizi erogati. Tra le attività di coinvolgimento e ascolto in atto si segnalano:
 - le indagini di *customer satisfaction* erogate dall’Ateneo (indagini ANVUR su opinione studenti sugli insegnamenti, questionari sui servizi Progetto Good Practice, indagini su programmi di mobilità, indagini mirate rivolte a target specifici di studenti ecc.);
 - la partecipazione degli studenti alle Commissioni Paritetiche Docenti Studenti, che in tal contesto possono fornire *feedback* sul grado di soddisfazione dei servizi gestionali-amministrativi e formulare proposte agli organi di indirizzo politico-amministrativo;
 - la partecipazione delle rappresentanze studentesche negli organi decisionali di Ateneo che, contribuendo all’adozione delle decisioni, consente agli studenti di partecipare in maniera attiva alla vita dell’Ateneo.



Sezione 2: Misurazione e valutazione della performance

Nella prima fase del ciclo della performance, ossia nella fase di programmazione, l'amministrazione definisce gli obiettivi e le azioni da perseguire nel breve e medio periodo. La fase di misurazione serve a quantificare i risultati raggiunti e, sulla base del livello misurato, viene effettuata la valutazione. Durante la valutazione sono analizzati i risultati raggiunti, cercando di comprendere i fattori di contesto (interni o esterni) che possono aver influito sull'allineamento o sullo scostamento degli stessi rispetto alle attese, anche con il fine di apportare miglioramenti nel successivo ciclo della performance.

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

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

La performance del personale è composta da due dimensioni: quella organizzativa e quella individuale. Il peso delle suddette dimensioni varia a seconda del ruolo ricoperto dal dipendente nell'ambito dell'assetto organizzativo.

Performance organizzativa

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

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

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

A. Modalità di assegnazione di obiettivi e indicatori

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

Gli obiettivi strategici hanno le seguenti caratteristiche:

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

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

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

- una scheda obiettivi denominata "Ateneo" che riporta gli obiettivi strategici, trasversali alle strutture, e gli indicatori di rilevanza strategica la cui misurazione è utile a valutare e a monitorare le prestazioni dell'Ateneo nel suo complesso rispetto ai target che



rappresentano il valore atteso che l'indicatore deve assumere affinché si consegua il risultato ipotizzato nell'ambito degli obiettivi definiti;

- una scheda obiettivi per ciascuna struttura con l'indicazione dell'obiettivo strategico di riferimento, degli obiettivi operativi assegnati, del relativo peso, degli indicatori che misurano gli obiettivi assegnati e dei target che rappresentano il valore atteso che l'indicatore deve assumere affinché si consegua il risultato ipotizzato nell'ambito degli obiettivi definiti.

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

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

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

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

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

Il punteggio massimo attribuibile alla scheda Ateneo e a ciascuna struttura è pari a 100.

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

B. Monitoraggio in corso d'anno

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

C. Misurazione e valutazione a consuntivo

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



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

Per l'attribuzione del punteggio sono previsti 3 livelli di target (minimo, intermedio, massimo) con i seguenti range di valori:

- qualora non venga raggiunto il target minimo, il punteggio attribuito sarà pari a zero punti;
- qualora venga raggiunto il target minimo, il punteggio sarà attribuito in un range tra 61 e 75 punti;
- qualora venga raggiunto il target intermedio, il punteggio sarà attribuito in un range tra 76 e 90 punti;
- qualora venga raggiunto il target massimo, il punteggio sarà attribuito in un range tra 91 e 100 punti.

Il valutatore potrà comunque assegnare un punteggio relativo ad una fascia di risultato diversa rispetto a quella realizzata, previa idonea motivazione (per esempio aver rilevato il manifestarsi di fattori esogeni che hanno impedito il raggiungimento del target atteso e aver verificato che la struttura abbia esperito ogni azione possibile per l'ottenimento del miglior risultato).

Performance individuale

Vengono misurati e valutati i contributi forniti da tutti i dipendenti, sia con riferimento ai risultati relativi agli obiettivi individuali assegnati, sia con riferimento alle capacità e comportamenti agiti.

Di fronte ai profondi cambiamenti che si sono verificati negli ultimi anni, tra le esigenze di cui tenere conto emergono quelle del lavoro agile e della trasformazione digitale, che impongono la presenza e lo sviluppo della capacità di lavorare in autonomia, di organizzare il proprio e altrui lavoro, utilizzando in modo efficace le tecnologie digitali.

Le dimensioni che compongono la performance individuale sono:

- a) **i risultati** legati agli obiettivi individuali;
- b) **capacità e comportamenti organizzativi**, che attengono al "come" un'attività viene svolta da ciascun dipendente.

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

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

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

A. Direttore Generale

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

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

- il Direttore Generale trasmette al Rettore e al Nucleo di Valutazione:
 - una relazione sul conseguimento degli obiettivi individuali assegnati dal Consiglio di Amministrazione all'inizio dell'anno;
 - la scheda obiettivi "Ateneo" contenuta nel Piano integrato con la misurazione dei risultati conseguiti dall'Ateneo nel suo complesso;
- il Nucleo di Valutazione propone al Rettore la valutazione del Direttore Generale sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali e di quelli assegnati all'Ateneo nel suo complesso;



- il Rettore acquisisce la proposta di valutazione avanzata dal Nucleo di Valutazione in merito al grado di conseguimento dei risultati di struttura e agli obiettivi individuali, valuta capacità e comportamenti organizzativi e propone al Consiglio di Amministrazione la valutazione complessiva del Direttore Generale;
- La proposta di valutazione viene sottoposta ad approvazione del Consiglio di Amministrazione ed è la base per la determinazione dell'indennità di risultato da erogare al Direttore Generale.

Il peso delle due dimensioni che concorrono alla valutazione del Direttore generale è pari al 55% per la dimensione organizzativa, 45% per la dimensione individuale, di cui 20% per gli obiettivi individuali e 25% per "capacità e comportamenti organizzativi". La normativa vigente (art. 9 del D.lgs. 150/2009) stabilisce che agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità sia attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva. Più nel dettaglio:

a) performance organizzativa della struttura nel suo complesso – peso 55%

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

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

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

c) capacità e comportamenti organizzativi – peso 25%

Per la valutazione si applica, pertanto, quanto riportato nella tabella seguente:

Tabella 5 – Valutazione Direttore Generale

Performance della struttura di competenza Max 55%	Grado di realizzazione Inferiore al 60% Dal 60%	Punti assegnati 0 punti in proporzione alla percentuale di conseguimento
Grado di raggiungimento degli obiettivi individuali Max 20%	Grado di realizzazione Inferiore al 60% Dal 60%	Punti assegnati 0 punti in proporzione alla percentuale di conseguimento
Capacità e comportamenti organizzativi Max 25%	Dimensioni da valutare: <ul style="list-style-type: none">• capacità di guidare e ispirare gli altri, di essere un punto di riferimento, di costruire e condividere la visione e di orientare lo sforzo professionale alla realizzazione degli obiettivi;• capacità di coniugare il rispetto delle norme e dei vincoli esterni con la	Punti assegnati secondo la scala di valutazione di cui alla tab. 8



	<p>promozione della qualità dei servizi erogati;</p> <ul style="list-style-type: none">• capacità di gestire le relazioni con i soggetti istituzionali esterni e interni• capacità di collaborare con le strutture avendo come obiettivo la qualità del servizio finale all'utenza;• capacità di riconoscere e valorizzare le competenze dei propri collaboratori, motivare e sviluppare le loro capacità propositive e innovative, favorendo la crescita e sviluppando l'aggiornamento delle loro competenze.• capacità di gestire e promuovere le innovazioni procedurali e tecnologiche;	
--	--	--

La retribuzione di risultato è corrisposta proporzionalmente al punteggio conseguito.

B. Dirigenti di area e Responsabili di posizione organizzativa

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

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

Gli obiettivi individuali, con i relativi indicatori, target e pesi sono assegnati dal Direttore Generale o dal Responsabile, a seguito di uno specifico colloquio, e riportati in una "scheda obiettivo".

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

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



Il peso delle due dimensioni che concorrono alla valutazione di questa categoria di personale è pari al 55% per la dimensione organizzativa, 45% per la dimensione individuale, di cui 20% per i "risultati" e 25% per "capacità e comportamenti organizzativi". La normativa vigente (art. 9 del D.lgs. 150/2009) stabilisce che agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva. Più nel dettaglio:

a) performance organizzativa – peso 55%

Ai fini dell'attribuzione del punteggio si considera il grado di conseguimento degli obiettivi assegnati alla struttura di competenza. Ad ognuno di essi è associato almeno un indicatore, il relativo peso e il livello di raggiungimento atteso.

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

Anche per questi obiettivi si individua un peso, almeno un indicatore e il livello atteso.

c) capacità e comportamenti organizzativi – peso 25%

Per la valutazione si applica quanto riportato nella tabella seguente:

Tabella 6 – Valutazione Dirigenti di area e Responsabili di posizione organizzativa

Performance della struttura di competenza Max 55%	Grado di realizzazione Inferiore al 60% Dal 60%	Punti assegnati 0 punti in proporzione alla percentuale di conseguimento
Grado di raggiungimento degli obiettivi individuali Max 20%	Grado di realizzazione Inferiore al 60% Dal 60%	Punti assegnati 0 punti in proporzione alla percentuale di conseguimento
Capacità e comportamenti organizzativi Max 25%	Dimensioni da valutare: <ul style="list-style-type: none">• capacità di promuovere il coinvolgimento e la partecipazione dei collaboratori creando impegno e spinta verso i risultati;• capacità di analizzare i problemi e di mettere in atto le soluzioni più adeguate, coniugando il rispetto delle norme con la qualità dei servizi erogati;• capacità di gestire le relazioni con i soggetti istituzionali esterni e interni;• capacità di collaborare con altri servizi della struttura avendo come obiettivo la qualità del servizio finale all'utenza;• capacità di riconoscere e valorizzare le competenze dei	Punti assegnati secondo la scala di valutazione di cui alla tab. 8



	<p>propri collaboratori, motivare e sviluppare la loro capacità propositive e innovative favorendo la crescita e sviluppando l'aggiornamento delle loro competenze;</p> <ul style="list-style-type: none"> • capacità di gestire e promuovere le innovazioni procedurali e tecnologiche. 	
--	---	--

La retribuzione di risultato dei Dirigenti è pari al 20% della retribuzione di posizione ai sensi del CCI vigente.

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

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

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

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

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

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

Tabella 7 - valutazione Personale di categoria D, C e B senza incarichi di responsabilità

<p>Performance della struttura di competenza</p> <p>Max 30%</p>	<p>Grado di realizzazione</p> <p>Inferiore al 60%</p> <p>Dal 60%</p>	<p>Punti assegnati</p> <p>0 punti</p> <p>in proporzione alla percentuale di conseguimento</p>
<p>Capacità e comportamenti organizzativi</p> <p>Max 70%</p>	<p>Dimensioni da valutare:</p> <ul style="list-style-type: none"> • capacità di corrispondere positivamente alle esigenze dell'utenza; • grado di coinvolgimento nei processi lavorativi; • rispetto delle scadenze e puntualità nello svolgimento dei propri compiti; 	<p>Punti assegnati secondo la scala di valutazione di cui alla tab. 8</p>



	<ul style="list-style-type: none">• grado di conoscenza delle modalità operative e degli strumenti di lavoro;• livello di autonomia nello svolgimento delle attività di propria competenza.	
--	--	--

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

D. La valutazione delle capacità e comportamenti organizzativi

La valutazione della dimensione relativa alle capacità e ai comportamenti è declinata su 6 livelli, il punteggio massimo attribuibile a ciascuna capacità/comportamento è pari a 100, secondo la seguente gradazione

Tabella 8 - Scala di valutazione

Punteggio per capacità e comportamento	Scala di valutazione
da 0 a 50	Per nulla soddisfacente: il comportamento o la capacità osservati sono assenti
da 51 a 60	Poco soddisfacente: il comportamento o la capacità osservati si manifestano sporadicamente e non sono efficaci
da 61 a 70	Abbastanza soddisfacente: il comportamento o la capacità osservati si manifestano ma non sono sempre efficaci
da 71 a 80	Soddisfacente: il comportamento o la capacità osservati si manifestano regolarmente e sono efficaci
da 81 a 90	Molto soddisfacente: il comportamento o la capacità osservati sono un esempio di buona pratica per collaboratori e colleghi
da 91 a 100	Eccellente: il comportamento o la capacità osservati costituiscono un modello di riferimento

Il risultato per la dimensione "capacità e comportamenti" si ottiene come sommatoria del punteggio ottenuto nei differenti ambiti valutati secondo la tabella 10 ponderato al relativo peso che la dimensione assume per ciascuna categoria di valutati.

La normativa, nell'ambito della valutazione del personale avente responsabilità di struttura prevede di considerare la capacità di valutazione dei propri collaboratori tramite una significativa differenziazione dei giudizi assegnati. Per questo rientra in maniera stabile nella valutazione delle capacità manageriali l'area comportamentale definita "Valorizzazione e sviluppo delle risorse umane".

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

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

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

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



Tabella n. 9 – peso delle dimensioni della valutazione della performance individuale

Componenti della valutazione della performance	Direttore generale	Dirigenti di area /Responsabili di posizione organizzativa/		Tutto il resto del personale senza incarichi di responsabilità
Performance organizzativa struttura nel suo complesso	55%			
Performance organizzativa singole strutture		55%		30%
Obiettivi individuali	20%	20%		
Capacità e comportamenti organizzativi	25%	25%		70%
leadership	x	x		
problem solving	x	x		
fare rete	x	x		x
collaborazione trasversale	x	x		
Valorizzazione e sviluppo delle risorse umane	x	x		
orientamento all'innovazione	x	x		
orientamento al servizio/risultato				x
competenze tecniche				x
autonomia				x

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

Tabella n. 10 – capacità e comportamenti organizzativi per categoria di valutati

Capacità e comportamenti organizzativi in forma sintetica	Direttore generale	Dirigenti di area/Responsabili di posizione organizzativa		Tutto il resto del personale senza incarichi di responsabilità



leadership	capacità di guidare e ispirare gli altri, di essere un punto di riferimento, di costruire e condividere la visione e di orientare lo sforzo professionale alla realizzazione degli obiettivi	capacità di promuovere il coinvolgimento e la partecipazione dei collaboratori creando impegno e spinta verso i risultati		
problem solving	capacità di coniugare il rispetto delle norme e dei vincoli esterni con la promozione della qualità dei servizi erogati	capacità di analizzare i problemi e di mettere in atto le soluzioni più adeguate coniugando il rispetto delle norme con la qualità dei servizi erogati		
fare rete	capacità di gestire le relazioni con i soggetti istituzionali esterni ed interni	capacità di gestire le relazioni con i soggetti istituzionali esterni ed interni		capacità di gestire le relazioni con i soggetti istituzionali esterni ed interni
collaborazione trasversale	capacità di collaborare con le strutture avendo come obiettivo la qualità del servizio finale all'utenza	capacità di collaborare con altri servizi della struttura avendo come obiettivo la qualità del servizio finale all'utenza		
Valorizzazione e sviluppo delle risorse umane	capacità di riconoscere e valorizzare le competenze dei propri collaboratori, motivare e sviluppare le loro capacità propositive e innovative, favorendo la	capacità di riconoscere e valorizzare le competenze dei propri collaboratori, motivare e sviluppare le loro capacità propositive e innovative, favorendo la		



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

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

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

L'esito della valutazione è comunicato al dipendente che potrà, nei successivi 15 giorni, formulare le proprie osservazioni al Direttore Generale, in qualità di Organo designato dall'Amministrazione. Successivamente, il Direttore Generale, o suo delegato, sentito il responsabile e il valutato, che può avvalersi dell'assistenza di un rappresentante sindacale, si pronuncia definitivamente sulla materia con propria determinazione.



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

Sezione 3: Assegnazione, misurazione e valutazione degli incarichi per funzione specialistica

La Direzione Generale si riserva la facoltà di attribuire, a rotazione, incarichi per funzioni specialistiche ex art. 91, commi 1 e 2, del CCNL 16 ottobre 2008. Questa tipologia di incarico non è legata a una posizione organizzativa; per lo svolgimento dello stesso, è prevista un'indennità accessoria, annua, lorda, revocabile, di importo variabile che tiene conto dei compiti affidati e della specializzazione richiesta.

Gli assegnatari dei predetti incarichi predispongono, al termine degli stessi, una relazione conclusiva sull'attività svolta e sui suoi risultati, sulla base della quale il Direttore Generale effettuerà la propria valutazione, attribuendo il relativo punteggio secondo i seguenti criteri:

- Grado di realizzazione inferiore al 60%: 0 punti
- Grado di realizzazione superiore al 60%: in proporzione alla percentuale di conseguimento.