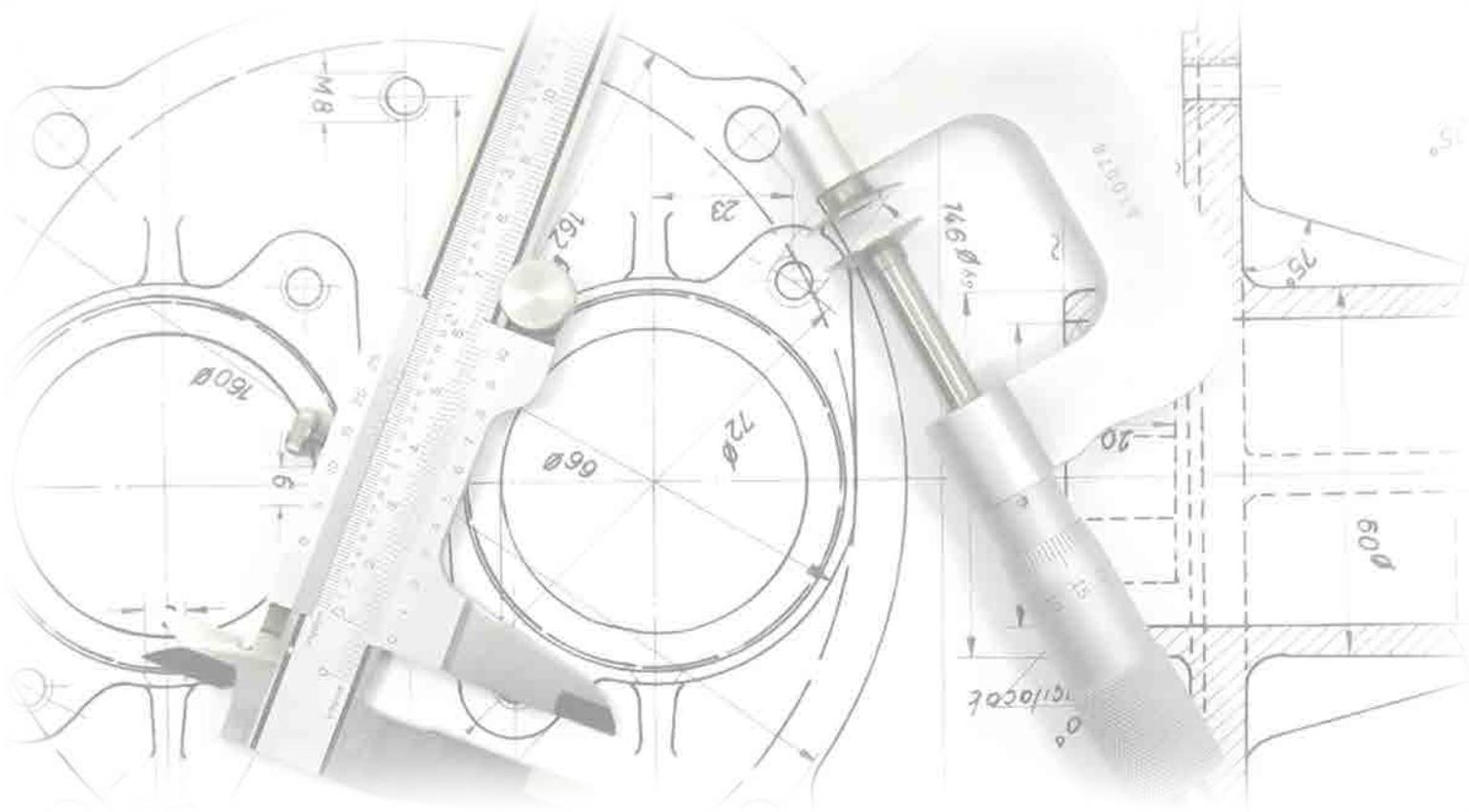




# SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (SMVP) Anno 2022



Redatto ai sensi dell'art.7 c.1 del D.Lgs. n.150/2009, così come aggiornato da D.Lgs. n.74/2017

---

*Parere del Nucleo di Valutazione del 13 gennaio 2022  
Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione del 25 gennaio 2022*





## INDICE

<b>1. PREMESSA</b> .....	<b>5</b>
<b>2. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE</b> .....	<b>6</b>
<b>3. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b> .....	<b>9</b>
<b>4. MONITORAGGIO E VALUTAZIONE</b> .....	<b>11</b>
4.1 MONITORAGGIO DEGLI OBIETTIVI OPERATIVI .....	11
4.2 VALUTAZIONE TOP-DOWN DEL PERSONALE .....	11
4.3 VALUTAZIONE BOTTOM-UP DEL PERSONALE .....	11
<b>5. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL DIRETTORE GENERALE</b> .....	<b>13</b>
5.1 FATTORI DI VALUTAZIONE .....	13
5.2 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE RIFERITA AGLI OBIETTIVI ASSEGNATI .....	13
5.2.1 <i>Assegnazione degli obiettivi</i> .....	13
5.2.2 <i>Valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati</i> .....	13
5.3 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE RIFERITA ALLE CAPACITÀ MANAGERIALI MESSE IN ATTO .....	14
5.3.1 <i>Individuazione capacità manageriali</i> .....	14
5.3.2 <i>Valutazione delle capacità manageriali</i> .....	14
5.4 VALUTAZIONE PERFORMANCE RIFERITA ALLA CAPACITÀ DI CREARE RETI INTERNE .....	14
5.5 VALUTAZIONE BOTTOM-UP .....	15
5.6 ATTORI DEL PROCESSO E VALUTAZIONE COMPLESSIVA .....	16
5.6.1 <i>Assegnazione obiettivi</i> .....	16
5.6.2 <i>Valutazione complessiva</i> .....	16
<b>6. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE (DIRIGENTI E PTA)</b> .....	<b>17</b>
6.1 OBIETTIVI DELLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE .....	17
6.2 CARATTERISTICHE DEL SISTEMA.....	17
6.3 FASI E ATTORI DEL PROCESSO .....	18
6.4 PERSONALE DIRIGENTE (I LIVELLO) .....	20
6.4.1 <i>Obiettivi</i> .....	20
6.4.2 <i>Competenze manageriali</i> .....	21
6.4.3 <i>Valori organizzativi</i> .....	21
6.4.4 <i>Valutazione bottom-up: la valutazione da parte dei diretti collaboratori</i> .....	22
6.4.5 <i>Valutazione complessiva ed erogazione della retribuzione di risultato</i> .....	22
6.5 PERSONALE DI SECONDO LIVELLO .....	24
6.5.1 <i>Obiettivi</i> .....	24
6.5.2 <i>Competenze manageriali</i> .....	25
6.5.3 <i>Valori organizzativi</i> .....	25
6.5.4 <i>Valutazione bottom-up: valutazione da parte dei collaboratori</i> .....	26
6.5.5 <i>Valutazione complessiva ed erogazione della retribuzione di risultato</i> .....	26
6.6 PERSONALE DI TERZO LIVELLO .....	28
6.6.1 <i>Obiettivi</i> .....	28
6.6.2 <i>Valori organizzativi</i> .....	29
6.6.3 <i>Valutazione complessiva ed erogazione degli incentivi economici legati alla performance</i> ....	29
6.7 PERSONALE CON INCARICO DI FUNZIONE SPECIALISTICA .....	30
6.7.1 <i>Obiettivi</i> .....	30
6.7.2 <i>Valori organizzativi</i> .....	31
6.7.3 <i>Valutazione complessiva ed erogazione degli incentivi economici legati alla performance</i> ....	31
6.8 PERSONALE SENZA INCARICHI .....	32
6.8.1 <i>Valori organizzativi</i> .....	32
6.8.2 <i>Valutazione complessiva ed erogazione degli incentivi economici legati alla performance</i> ....	32
6.9 PROCEDURA DI CONCILIAZIONE .....	33
<b>7. INCENTIVO ECONOMICO LEGATO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b> .....	<b>34</b>
<b>8. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO</b> .....	<b>36</b>



<b>9. MODALITÀ DI GARANZIA DELLA TRASPARENZA DEL SISTEMA E SUA APPLICAZIONE .....</b>	<b>36</b>
<b>ALLEGATI .....</b>	<b>37</b>
ALLEGATO 1 – I VALORI ED I COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI .....	38
ALLEGATO 2 – LE COMPETENZE E I COMPORAMENTI MANAGERIALI .....	42
ALLEGATO 3 – SCHEDA ASSEGNAZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI DIRIGENTI (I LIVELLO).....	46
ALLEGATO 3A – SCHEDA VALUTAZIONE DIRIGENTI (I LIVELLO) – VERIFICA INTERMEDIA .....	47
ALLEGATO 3B – SCHEDA VALUTAZIONE DIRIGENTI (I LIVELLO) – AUTOVALUTAZIONE E VERIFICA FINALE .....	50
ALLEGATO 4 – SCHEDA ASSEGNAZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI PERSONALE DI II LIVELLO .....	54
ALLEGATO 4A – SCHEDA VALUTAZIONE PERSONALE DI II LIVELLO – VERIFICA INTERMEDIA .....	55
ALLEGATO 4B – SCHEDA VALUTAZIONE PERSONALE DI II LIVELLO – AUTOVALUTAZIONE E VERIFICA FINALE .....	58
ALLEGATO 5 – SCHEDA ASSEGNAZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI PERSONALE DI III LIVELLO/FUNZIONE SPECIALISTICA .....	62
ALLEGATO 5A – SCHEDA VALUTAZIONE PERSONALE DI III LIVELLO/FUNZIONE SPECIALISTICA – VERIFICA INTERMEDIA .....	63
ALLEGATO 5B – SCHEDA VALUTAZIONE PERSONALE DI III LIVELLO/FUNZIONE SPECIALISTICA – AUTOVALUTAZIONE E VERIFICA FINALE .....	65
ALLEGATO 6 – SCHEDA VALUTAZIONE PERSONALE SENZA INCARICHI – VERIFICA INTERMEDIA .....	67
ALLEGATO 6A – SCHEDA VALUTAZIONE PERSONALE SENZA INCARICHI – AUTOVALUTAZIONE E VERIFICA FINALE .....	68



## 1. Premessa

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) è lo strumento, delineato negli artt. 3 - 15 del Decreto Legislativo n.150/2009, così come modificato dal Decreto Legislativo n. 74/2017 attuativo della Riforma della Pubblica Amministrazione (di cui alla L. 124/2015 cd "riforma Madia"), attraverso il quale l'Ateneo regola il proprio ciclo di gestione della performance, pianificando, misurando e valutando annualmente la performance organizzativa e individuale, nella prospettiva della trasparenza verso gli stakeholder interni ed esterni, nonché del miglioramento della qualità dei servizi offerti e della crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito.

Il ciclo di gestione della performance, tenuto conto del quadro normativo di riferimento, nonché degli indirizzi di carattere generale forniti dal Dipartimento della Funzione Pubblica, avviene secondo modalità conformi alle direttive impartite dall'ANVUR per gli ambiti specifici di valutazione degli Atenei<sup>1</sup>.

Il SMVP svolge principalmente le seguenti funzioni:

- 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 riguarda la misurazione e la valutazione della performance organizzativa e individuale del Direttore Generale, dei Dirigenti e del personale tecnico amministrativo titolare di incarico responsabilità o di funzione specialistica, relativamente al contributo che la componente tecnico-amministrativa apporta agli indirizzi strategici di Ateneo, attraverso il supporto alle funzioni primarie di didattica, ricerca e terza missione.

Il presente aggiornamento del Sistema è redatto anche valutando le indicazioni formulate dal Nucleo di Valutazione nell'ambito dei pareri espressi in merito ai precedenti Sistemi e recependo il contenuto delle Linee guida elaborate dal Dipartimento della Funzione Pubblica in materia di *performance*.

---

<sup>1</sup> Ai sensi del DL 21.06.2013, n. 69, art. 60, c. 2 le competenze relative al sistema di valutazione delle attività amministrative delle università, precedentemente in capo alla CIVIT, sono state trasferite all'ANVUR, mentre ai sensi del DL 24.06.2014, n. 90, art. 19, c. 9, sono state trasferite al Dipartimento della Funzione Pubblica le competenze in materia di misurazione e valutazione della performance delle PA in generale; i compiti valutativi in materia di performance sono, quindi, svolti dall'ANVUR in conformità ai poteri di indirizzo, coordinamento e monitoraggio del Dipartimento della Funzione Pubblica.

## 2. Il ciclo di gestione della performance

L'Ateneo ha implementato un sistema integrato di programmazione che collega la fase di programmazione strategica, di competenza degli organi di governo, con la fase attuativa dei programmi, che compete più alle strutture accademiche e alle strutture tecnico-amministrative.

Le diverse componenti dei processi di programmazione sono raggruppate secondo la logica dell'albero della performance, ovvero:

- ❑ la programmazione strategica si esplica nel Piano Strategico pluriennale d'Ateneo, che definisce le linee d'indirizzo e gli obiettivi strategici per il periodo di riferimento e nelle Politiche di Ateneo e programmazione dell'Offerta Formativa che definiscono appunto le politiche di qualità dell'offerta formativa;
- ❑ la programmazione attuativa della componente accademica è esplicitata nei Piani Operativi di Ateneo (POA), nei Piani Operativi dei Dipartimenti (POD) e nei Piani Operativi delle Scuole (POS), documenti programmatici elaborati in coerenza con le linee di indirizzo e funzionali al raggiungimento degli obiettivi del Piano Strategico;
- ❑ la programmazione attuativa della componente di servizio è esplicitata nel Piano integrato della performance della struttura gestionale, documento programmatico che individua obiettivi e azioni dell'area tecnico-amministrativa, anch'esso elaborato in coerenza con le linee di indirizzo e funzionale al raggiungimento degli obiettivi del Piano Strategico, nonché dei Piani degli obiettivi dei Dipartimenti e delle Scuole e sottoposto a monitoraggio e valutazione secondo i principi di cui al Sistema di Misurazione e Valutazione;
- ❑ la programmazione della destinazione delle risorse finanziarie (Bilancio di previsione pluriennale) e la programmazione del personale vengono definite in coerenza con la programmazione attuativa delle strategie d'Ateneo.

Il ciclo di gestione della performance della struttura tecnico amministrativa è regolato quindi dal Sistema di misurazione e valutazione della performance, è integrato nel sistema di programmazione ed è coerente con il Modello di Assicurazione della qualità d'Ateneo.

I soggetti coinvolti nella definizione dei processi e degli obiettivi strategici e operativi sono:

- il **Rettore e gli organi collegiali centrali di indirizzo politico-amministrativo** individuano gli obiettivi strategici e i relativi ambiti di azione;
- i Direttori/Presidenti e gli organi dei/le **Dipartimenti/Scuole** individuano, coerentemente con gli obiettivi strategici, i propri obiettivi specifici e le azioni per raggiungerli;
- il **Direttore Generale**, che presidia i processi operativi e di servizio d'Ateneo, propone, in collaborazione con i **Dirigenti** e i Funzionari e in coerenza con il Piano strategico e tenuto anche conto degli obiettivi specifici dei Dipartimenti/Scuole gli obiettivi operativi del Piano delle performance della struttura tecnico amministrativa.
- il **Nucleo di Valutazione** fornisce sostegno agli organi di governo nella valutazione degli obiettivi e dei risultati conseguiti e, nel suo ruolo di Organismo indipendente di valutazione (OIV), vigila sullo svolgimento del ciclo di gestione della performance della struttura tecnico amministrativa;
- il **Presidio per l'Assicurazione della Qualità** svolge funzioni di consulenza agli organi di governo ed alle strutture dell'Ateneo ai fini dell'assicurazione della qualità e monitora i processi di AQ;
- gli **stakeholder** partecipano al processo attraverso indagini di soddisfazione, di clima organizzativo, *focus group* o altri strumenti.

Con il ciclo di gestione della performance l'Ateneo promuove la capacità di:

- inquadrare nel contesto della programmazione integrata d'Ateneo l'azione della struttura tecnico-amministrativa;
- individuare i principali processi e i progetti di sviluppo da sottoporre a valutazione;
- definire, in coerenza con il Piano strategico, gli obiettivi relativi a processi e progetti di sviluppo;
- definire le modalità di associazione di indicatori di risultato, risultati attesi (target) e risorse agli obiettivi strategici e operativi;



- individuare gli strumenti di misurazione più idonei per verificare il raggiungimento degli obiettivi;
- rafforzare l'*accountability* sui diversi livelli organizzativi;
- realizzare le condizioni per il miglioramento delle performance in termini di economicità ed efficienza (ottimizzando i risultati con i mezzi a disposizione) e di efficacia (conseguendo gli obiettivi prefissati).

Il ciclo di gestione della performance della struttura gestionale, principale riferimento per il presente SMVP, è caratterizzato da una fase iniziale di programmazione, che si esplicita nel **Piano integrato della performance**, da adottare annualmente entro il 31 gennaio, in attesa della definizione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), nel quale a regime confluirà il Piano integrato della Performance. L'adozione del PIAO, infatti, è attualmente prevista entro 120 giorni dalla data di approvazione del bilancio di previsione.

La definizione dei progetti del Piano integrato della Performance 2022 ha previsto una fase di verifica e negoziazione delle disponibilità di budget da utilizzare nell'ambito delle iniziative del Piano. Tale operazione è stata tracciata all'interno dello stesso bilancio, riportando formalmente nel Piano integrato della Performance il collegamento obiettivo strategico → obiettivo operativo → coordinate di budget.

Segue poi una fase di gestione e di monitoraggio in itinere, da approvare nel mese di settembre, e da una fase di consuntivazione, che si conclude con la **Relazione sulla performance**, da adottare entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di rendicontazione.

Il ciclo della performance è finalizzato non solo al monitoraggio e valutazione della performance organizzativa, ma anche delle performance individuali (descritte nei successivi capitoli).

#### Calendario del Ciclo della Performance

Tempistica	Atto / documento	Responsabile
Entro dicembre anno t-1	Approvazione del bilancio di Ateneo per l'anno t	CdA
prima dell'adozione del Piano delle Performance	SMVP	CdA dopo validazione NdV
entro 31 gennaio anno t	Assegnazione obiettivi al Direttore Generale	Rettore / CdA
entro 31 gennaio anno t	Piano Integrato Performance della struttura gestionale: assegnazione obiettivi organizzativi	CdA su proposta del Direttore Generale
entro marzo anno t	Valutazione dei risultati individuali <i>(riferito all'esercizio precedente)</i>	Direttore Generale Dirigenti e Direttori di Dipartimento / Centro Responsabili di II livello
entro marzo anno t	Assegnazione obiettivi individuali a dirigenti e posizioni organizzative	Direttore Generale Dirigenti e Direttori di Dipartimento / Centro Responsabili di II livello



Tempistica	Atto / documento	Responsabile
entro aprile anno t	Relazione AVA sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza, integrità dei controlli interni <i>(riferito all'esercizio precedente)</i>	Nucleo di Valutazione
entro 30 giugno anno t	Relazione sulla Performance: valutazione performance organizzativa <i>(riferito all'esercizio precedente)</i>	CdA dopo validazione NdV
entro luglio anno t	Valutazione del risultato del Direttore Generale <i>(riferito all'esercizio precedente)</i>	CdA / Rettore / Nucleo di Valutazione
entro settembre anno t	Monitoraggio intermedio	Nucleo di Valutazione / CdA su proposta del Direttore Generale
entro marzo anno t+1	Monitoraggio finale	Nucleo di Valutazione / CdA su proposta del Direttore Generale
entro marzo anno t+1	Valutazione dei risultati individuali	Direttore Generale Dirigenti e Direttori di Dipartimento / Centro Responsabili di II livello
entro giugno anno t+1	Relazione sulla Performance: valutazione performance organizzativa	CdA dopo validazione NdV
entro luglio anno t+1	Valutazione del risultato del Direttore Generale <i>(riferito all'esercizio precedente)</i>	CdA / Rettore / Nucleo di Valutazione

### 3. Misurazione e valutazione della performance organizzativa

La misurazione e valutazione della performance organizzativa persegue le seguenti finalità:

- attuare politiche volte alla soddisfazione dei bisogni degli *stakeholder*, rilevando il grado di appagamento dei destinatari delle attività e dei servizi;
- attuare i piani e programmi definiti nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, nonché del livello di utilizzo delle risorse previsto;
- migliorare organizzazione e gestione dei servizi, con particolare riferimento al livello quali-quantitativo delle competenze professionali disponibili e la capacità di attuazione degli obiettivi organizzativi;
- rendere più efficiente l'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento dei costi ed alla riduzione dei tempi di svolgimento dei procedimenti amministrativi;
- elevare la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati.

La performance organizzativa esprime il risultato che l'organizzazione, nel complesso delle sue singole articolazioni, consegue rispetto agli obiettivi fissati.

La performance organizzativa viene monitorata prendendo in considerazione le seguenti macro dimensioni:

#### a) efficienza gestionale

La valutazione del grado di efficienza gestionale concerne la performance delle strutture in termini di volumi prodotti, risorse investite, modalità organizzative adottate, la cui rilevazione è collegata alla misurazione dei processi e alla loro parametrizzazione in termini reali e monetari.

Il sistema di controllo di gestione dell'Ateneo consente un adeguato monitoraggio degli indicatori di performance relativi a tale dimensione.

#### b) efficacia (outcome)

La valutazione del grado di efficacia riguarda la performance delle strutture in termini di capacità di produrre *output* che rispondano ai bisogni degli *stakeholder*.

Al fine di ottenerne una misurazione, vengono definiti, rilevati e monitorati gli indicatori di *outcome* associati agli obiettivi innovativi (progetti di sviluppo) e alle azioni delle singole Direzioni e Strutture, come individuate nel Piano delle performance.

#### c) qualità percepita dagli stakeholder (customer satisfaction)

La misurazione della qualità percepita dagli *stakeholder*, o *customer satisfaction*, viene realizzata tramite strumenti di raccolta mirata di *feedback* da parte degli utilizzatori dei servizi *core*.

Un esempio di tale misurazione è l'elaborazione dei risultati dei questionari del Progetto Good Practice, indagine condivisa con la maggior parte delle Università italiane, con l'obiettivo di rilevare il grado di soddisfazione di studenti, docenti e personale TA sui principali servizi dell'Ateneo, quali il front office studenti, l'orientamento e il *job placement*, i servizi per il diritto allo studio, l'internazionalizzazione, la fruizione degli spazi e delle attrezzature, le prestazioni bibliotecarie e i sistemi informativi. La metodologia e gli strumenti di rilevazione sono stati revisionati nel corso degli anni, per consentire il confronto, in ottica di *benchmarking*, tra i livelli di efficacia dei servizi erogati dall'Università con quelli di altri Atenei.

Tali indagini rappresentano uno strumento importante per i responsabili delle strutture, al fine di pianificare azioni correttive, di mantenimento o miglioramento dei servizi, in risposta a specifiche evidenze che emergono dall'analisi.

Operativamente la performance organizzativa viene misurata e valutata annualmente secondo le modalità riportate di seguito.

Il Piano Strategico individua per area strategica gli obiettivi strategici e i relativi ambiti di intervento. Sulla base di questa cornice, annualmente, nel Piano delle Performance sono assegnati alla struttura gestionale nel suo complesso e alle singole unità organizzative gli obiettivi operativi funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici di Ateneo.

In particolare, per ciascun obiettivo operativo vengono tracciati i seguenti elementi:

- a. l'obiettivo strategico pluriennale di riferimento e relativi indicatori e target;



- b. denominazione dell'obiettivo e sintetica descrizione;
- c. azioni da adottare;
- d. le unità organizzative coinvolte, con l'indicazione di quella di riferimento o capofila;
- e. indicatore (KPI);
- f. target a fine periodo di riferimento (KPG);
- g. baseline (*punto di partenza*);
- h. budget (*ove previsto*).

Inoltre, tali obiettivi operativi vengono anche declinati per unità organizzativa, indicando per ciascuno il peso percentuale rispetto alla prestazione attesa dalla struttura nel suo insieme.

Al fine di misurare e valutare la performance organizzativa a fine anno di riferimento, così come riportato nella Relazione sulla performance, vengono sintetizzati i risultati conseguiti nel precedente esercizio e il grado di raggiungimento degli obiettivi tenendo conto di indicatori, target di risultato (valore atteso) sia per singolo obiettivo che per unità organizzativa.

Per ragioni di omogeneità e confrontabilità tra i diversi obiettivi per rappresentare il grado di raggiungimento dell'obiettivo si ricorre alla seguente scala:

Grado di raggiungimento dell'obiettivo	Grado %
<b>Totalmente raggiunto</b> , cioè senza scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target	<b>100 %</b>
<b>Sostanzialmente raggiunto</b> , cioè con un minimo scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target	<b>90 %</b>
<b>Parzialmente raggiunto</b> , cioè con un discreto scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target	<b>75 %</b>
<b>Scarsamente raggiunto</b> , cioè con un notevole scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target	<b>50 %</b>
<b>Non raggiunto</b> , cioè con un totale scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target	<b>0 %</b>

Il risultato per singola unità organizzativa si ottiene come sommatoria delle % di raggiungimento dei singoli obiettivi ponderate con i relativi pesi.



## 4. Monitoraggio e valutazione

### 4.1 Monitoraggio degli obiettivi operativi

La performance di Ateneo è misurata, con riferimento agli obiettivi operativi, attraverso gli indicatori come sopra illustrati in rapporto ai target prefissati. Al fine di assicurare il buon andamento delle attività sottostanti agli obiettivi operativi e garantirne, per quanto possibile, il loro completo adempimento, al monitoraggio annuale si affianca il monitoraggio in itinere, effettuato entro settembre in riferimento al primo semestre dell'anno, con un approccio di *feedback* e *feedforward*.

E' infatti fondamentale presidiare attentamente lo sviluppo dei progetti, al fine di intercettare per tempo eventuali problematiche o criticità insorte in corso d'opera per cause di forza maggiore, in modo da apportare interventi correttivi ove possibile oppure, laddove necessario, riprogrammare gli obiettivi operativi, anche rinviandoli all'anno successivo. Rimodulazioni e sospensioni devono peraltro costituire un evento eccezionale, rese necessarie per effetto di fattori ostativi di natura esclusivamente esogena all'apparato amministrativo universitario.

Il monitoraggio in itinere sfocia nella produzione di una relazione di percorso, contenente eventuali proposte di modifica al Piano Integrato delle Performance che, previo benestare del Direttore Generale, vengono successivamente sottoposte all'acquisizione del parere del Nucleo di Valutazione e del Consiglio di Amministrazione nel mese di settembre.

Nell'anno successivo a quello di riferimento, viene avviato il monitoraggio finale che, verificando il raggiungimento degli obiettivi, è preliminare alla valutazione dei risultati individuali e della performance collettiva, calendarizzata entro il mese di marzo, e confluisce nella Relazione sulla Performance da presentarsi, previo parere del Nucleo di Valutazione, al Consiglio di Amministrazione entro il mese di giugno dell'anno successivo a quello di riferimento.

### 4.2 Valutazione top-down del personale

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale costituisce lo strumento con cui l'Ateneo valuta annualmente le performance del proprio personale dirigente e tecnico amministrativo e a cui assegna valenza positiva di sostegno ai processi di miglioramento dell'Ateneo stesso e di sviluppo professionale dei propri dipendenti.

I soggetti interessati dalla misurazione e valutazione della performance individuale sono:

- a) **personale con incarico dirigenziale** (I livello);
- b) **personale responsabile di Area o di struttura complessa** (II livello);
- c) **personale responsabile di Ufficio** (III livello);
- d) **personale titolare di funzione specialistica**;
- e) **personale TA non titolare di incarico**.

### 4.3 Valutazione bottom-up del personale

Accanto al tradizionale approccio alla valutazione del personale di tipo top-down, a partire dall'anno 2022 l'Ateneo di Verona intende introdurre gradualmente la valutazione bottom-up. Si tratta di sottoporre a valutazione dei valutati coloro che attualmente sono i loro valutatori. In particolare, si intende costruire un sistema nel quale a partire dal direttore generale per finire con i responsabili di secondo livello, non solo valutano i propri diretti collaboratori, ma sono da essi contestualmente valutati. Studi aziendali dimostrano come il miglioramento delle performance aziendali sia collegato al grado di coinvolgimento dei collaboratori dei dirigenti nel processo valutativo di questi ultimi, volto da un lato ad assicurare un maggiore grado di coinvolgimento del personale subordinato in relazione all'aspetto organizzativo e, dall'altro, ad un maggiore



livello di responsabilizzazione del personale dirigenziale di vario livello.

La scelta di introdurre questo tipo di valutazione parte dal presupposto che la valutazione da parte dei collaboratori consenta di produrre informazioni “di qualità” in merito al comportamento organizzativo dei dirigenti/responsabili, dal momento che i collaboratori – più di tutti gli altri soggetti potenzialmente coinvolgibili nel processo di valutazione - rappresentano coloro che più da vicino osservano il “modo di agire” del valutato.

Se il processo di valutazione dal basso presenta incontestabili vantaggi, non si può prescindere dal considerare il rischio che i giudizi espressi dai collaboratori verso i propri dirigenti/responsabili siano condizionati, nel caso di giudizi negativi, dal timore di ritorsioni o, nel caso di giudizi molto positivi, dal tentativo di “compiacere” il proprio superiore per trarne un beneficio personale. Al fine di limitare queste possibili distorsioni, si è scelto di effettuare la valutazione dal basso in forma del tutto anonima e di renderla nota solo se il numero delle compilazioni è almeno pari a tre. Ne consegue necessariamente che i risultati di questo tipo di valutazione vengono comunicati ai diretti interessati solamente a valutazione conclusa e in forma aggregata. Rimane comunque escluso dalla valutazione il personale docente responsabile.

L’adozione della valutazione ad opera dei collaboratori riveste principalmente una finalità di “miglioramento individuale” del dirigente/responsabile valutato. Infatti, diversi studi concordano su un duplice ordine di considerazioni: in primo luogo, i collaboratori sarebbero più motivati ad offrire un contributo significativo alla valutazione quando il loro giudizio fosse finalizzato a promuovere possibili percorsi di sviluppo individuale del dirigente/responsabile; in secondo luogo, i responsabili sarebbero più propensi ad accettare il feedback ricevuto dai collaboratori allorché non fossero previste ripercussioni di tipo economico o reputazionale.

Per poter ottenere in futuro un’efficacia maggiore della valutazione “dal basso verso l’alto”, legato anche a risvolti di tipo economico, è condizione preliminare necessaria l’esistenza di un grado soddisfacente di “benessere organizzativo” dell’Ateneo. Tale clima positivo, infatti, è il presupposto affinché i giudizi espressi nella valutazione siano per quanto più possibile oggettivi e non ascrivibili a situazioni specifiche del valutatore.

L’Ateneo di Verona intende implementare la valutazione bottom-up procedendo per livelli:

- 2022: adozione del sistema e valutazione del DG da parte dei dirigenti (I livello), da effettuarsi nel 2023 sulla base dei criteri riportati nel paragrafo 5.5.
- 2023: estensione della valutazione ai dirigenti da parte dei responsabili di II livello, da effettuarsi nel 2024 sulla base dei criteri riportati nel paragrafo 6.4.4.
- 2024: tutto il personale è chiamato a valutare i responsabili di secondo livello, da effettuarsi nel 2025 sulla base dei criteri riportati nel paragrafo 6.5.4.

Entro luglio 2023 (a regime, di ogni anno) saranno resi noti i risultati dell’indagine sul benessere organizzativo, elaborati dal Nucleo di Valutazione, in funzione dei quali l’Ateneo si riserva di deliberare in merito all’introduzione di questa ulteriore dimensione valutativa per definire la performance individuale e, di conseguenza, il relativo livello di retribuzione di risultato. In particolare, l’Ateneo ritiene che il grado di benessere organizzativo sufficiente per attribuire efficacia economica alla valutazione bottom-up sia superiore a 4,5 punti su scala 1-6.



## 5. Misurazione e valutazione della performance del Direttore Generale

La valutazione della performance del Direttore Generale è effettuata in base a quanto previsto dalla vigente normativa (D.M. 315/2011 e s.m.i., D. Lgs. 150/2009) ai fini della determinazione della Retribuzione di Risultato, pari al 20% del trattamento economico spettante.

### 5.1 Fattori di valutazione

Il sistema è strutturato nelle seguenti sezioni:

- a. **Obiettivi** (peso: **60%**): risultati conseguiti rispetto ai traguardi (target) prefissati relativi agli obiettivi assegnati.
- b. **Capacità manageriali** (peso: **20%**): rispondenza dei comportamenti organizzativi adottati rispetto al livello massimo (di riferimento) richiesto dal ruolo di capacità manageriali.
- c. **Capacità di creare reti interne** (peso: **10%**): capacità di interpretare in senso attuativo le linee e gli indirizzi politici e di essere perno di trasmissione tra la componente politica e accademica e quella gestionale (tecnico amministrativa) di ateneo, favorendo la creazione di reti interne.
- d. **Valutazione bottom-up** (peso: **10%**): è espressa dai dirigenti (I livello) ed esprime la rispondenza dei comportamenti adottati in relazione alla frequenza della loro manifestazione. Si articola in due distinte dimensioni:
  - Capacità gestionali (peso 65%)
  - Capacità individuali (peso 35%)

Nel caso non fosse raggiunto il numero minimo di tre valutazioni necessarie per garantire l'anonimato dei valutatori, il criterio della valutazione bottom-up non viene considerato e la valutazione complessiva viene calcolata sulla base delle restanti dimensioni, riproporzionando i relativi pesi in misura corrispondente.

### 5.2 Valutazione della performance riferita agli obiettivi assegnati

#### 5.2.1. Assegnazione degli obiettivi

Gli obiettivi vengono definiti ed assegnati al Direttore generale, con un indicatore e un valore di risultato atteso (target). Possono essere obiettivi di performance organizzativa e/o di performance individuale, totalmente o parzialmente corrispondenti a obiettivi operativi inseriti nel "Piano della Performance della struttura gestionale" per il periodo di riferimento. Annualmente possono essere individuati altri risultati da raggiungere, non contenuti nel Piano della Performance in ragione di specifiche sopravvenienze.

I pesi assegnati ai singoli obiettivi vengono identificati dal Rettore in base alla rilevanza e complessità dell'obiettivo.

#### 5.2.2. Valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati

Gli obiettivi assegnati vengono valutati optando tra 4 livelli di valutazione, che misurano il grado di raggiungimento dell'obiettivo, in riferimento agli specifici target di riferimento:

1. **Raggiunto**: scostamento nullo rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo, così come definito dal target (**100%**).
2. **Parzialmente raggiunto**: discreto scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo, così come definito dal target; lo scarto rispetto ai parametri di riferimento è piuttosto significativo e richiede tempi/attività aggiuntive per il conseguimento dei risultati (**70%**).



3. **Scarsamente raggiunto:** notevole scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo, così come definito dal target; il risultato raggiunto è appena sufficiente per una valutazione positiva del raggiungimento dell'obiettivo (**30%**).
4. **Non raggiunto:** lo scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo è totale e l'obiettivo non risulta in alcun modo raggiunto (**0%**).

Il grado di raggiungimento di un obiettivo può essere previsto anche nella modalità on-off (100%-0%).

### 5.3 Valutazione della performance riferita alle capacità manageriali messe in atto

#### 5.3.1. Individuazione capacità manageriali

Le capacità manageriali richieste al Direttore generale sono:

- leadership e capacità di delega;
- orientamento al risultato e all'utenza;
- capacità di pianificare e organizzare;
- capacità di favorire il lavoro di squadra;
- capacità di negoziazione e influenza;
- spirito di iniziativa e innovazione;
- capacità di gestione e attenzione allo sviluppo delle persone;
- sensibilità economica, ossia saper massimizzare l'utilizzazione efficace ed efficiente delle risorse economiche disponibili.

Al Direttore generale è richiesto di adottare comportamenti sempre adeguati ad esprimere la massima capacità manageriale.

I pesi assegnati alle singole capacità sono normalmente uguali tra loro; salvo diverse e motivate indicazioni del Rettore.

#### 5.3.2. Valutazione delle capacità manageriali

La valutazione delle competenze manageriali del Direttore generale si focalizza sullo scarto fra il livello espresso con i propri comportamenti e quello atteso per la posizione ricoperta.

La valutazione delle singole competenze manageriali è effettuata in base alla frequenza dei comportamenti adeguati ad esprimere la massima capacità manageriale, secondo la scala seguente:

- sempre adeguati rispetto a quelli attesi (100%);
- molto spesso adeguati rispetto a quelli attesi (80%);
- per lo più adeguati rispetto a quelli attesi (50%);
- raramente adeguati rispetto a quelli attesi (0%).

La valutazione delle competenze manageriali, se non diversamente indicato, è ottenuta dalla media delle valutazioni delle singole competenze.

### 5.4 Valutazione performance riferita alla capacità di creare reti interne

La valutazione sulla capacità del Direttore generale di interpretare in senso attuativo le linee e gli indirizzi politici e di essere perno di trasmissione tra la componente politica e accademica e quella gestionale (tecnico



amministrativa) di ateneo, favorendo la creazione di reti interne è effettuata in base allo scarto tra livello atteso e livello agito, secondo la scala seguente:

- scostamento nullo rispetto a quello atteso (100%);
- scostamento minimo rispetto a quello atteso (80%);
- scostamento significativo rispetto a quello atteso (50%);
- scostamento importante rispetto a quello atteso (0%).

### 5.5 Valutazione bottom-up

La valutazione bottom-up del Direttore generale avviene ad opera dei dirigenti (I livello) in merito a due dimensioni con differenti pesi, secondo la seguente scala di valutazione:

- 1 Comportamento esibito **mai**
- 2 Comportamento esibito **qualche volta**
- 3 Comportamento esibito **spesso**
- 4 Comportamento esibito **sistematicamente**

#### CAPACITA' GESTIONALI (peso 65%)

Aree di comportamento	Indicatori
<b>Leadership e comunicazione interna</b>	Promuove e favorisce il consenso e la coesione di gruppo
	Informa, comunica e coinvolge il personale sugli obiettivi e le modalità operative per poterli raggiungere
	Definisce efficacemente ruoli e responsabilità
<b>Organizzazione e semplificazione</b>	Lavora per limitare sovrapposizioni e frammentazioni nelle procedure
	Adotta/propone soluzioni per l'utilizzo efficace-razionale delle risorse
<b>Valorizzazione del personale</b>	Favorisce la presa in carico di responsabilità/ utilizza e favorisce la delega di compiti
	Riconosce e valuta il lavoro effettuato dai propri collaboratori, favorendo percorsi di sviluppo professionale coerenti
	Valuta le attitudini e il potenziale dei propri collaboratori
	Favorisce momenti di diffusione delle conoscenze e delle competenze tra i propri collaboratori

#### CAPACITA' INDIVIDUALI (peso 35%)

Aree di comportamento	Indicatori
<b>Decisione</b>	Mostra disponibilità a sperimentare nuovi progetti
	Analizza e valuta con senso critico i risultati ottenuti
	Assume decisioni con tempestività
<b>Integrazione e collaborazione</b>	E' disponibile ad adattare il tempo di lavoro rispetto alle esigenze dell'Ateneo
	Condivide con i colleghi informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune
	Promuove la capacità di fare rete con enti esterni all'Ateneo
<b>Cambiamento e innovazione</b>	Dimostra attenzione agli scenari di cambiamento utili all'Ateneo
	Favorisce l'aggiornamento tecnologico/strumentale
	Introduce e sperimenta strumenti gestionali innovativi
<b>Orientamento all'utente esterno ed interno</b>	Modifica e adatta il proprio lavoro (orari, priorità, prassi operative, output) in funzione delle necessità degli utenti
	Identifica e tiene conto delle necessità degli utenti



## 5.6 Attori del processo e valutazione complessiva

### 5.6.1. Assegnazione obiettivi

Il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore, definisce gli obiettivi da assegnare al Direttore generale, i relativi indicatori con il target di risultato.

### 5.6.2. Valutazione complessiva

Il Consiglio di amministrazione, su proposta del Rettore, valuta la performance del Direttore Generale. In particolare, il Rettore acquisisce la proposta di valutazione avanzata, sulla base della Relazione sulla performance organizzativa e di altro materiale a supporto, dal Nucleo di valutazione in merito al grado di conseguimento di risultati, valuta le capacità manageriali e la capacità di costruire reti interne e propone al Consiglio di amministrazione la valutazione complessiva del Direttore generale.

Il risultato finale rappresenta la media ponderata dei risultati conseguiti secondo i criteri di cui ai punti a), b), c) e d) del Cap. 5.1. In particolare, il criterio d) rientra nel calcolo della media solamente qualora venga raggiunto il livello di benessere organizzativo superiore a 4,5 punti su 6. La rilevazione sul benessere organizzativo viene effettuata con cadenza annuale e i risultati sono resi noti entro il mese di luglio dell'anno successivo a quello cui si riferisce l'indagine.

Il livello di risultato complessivo atteso per dar luogo alla piena corresponsione della Retribuzione di Risultato è pari almeno al 95%. Al di sotto di tale soglia la Retribuzione di Risultato viene graduata come di seguito indicato. Qualora il livello della performance scendesse al di sotto del 60%, la retribuzione di risultato non sarà corrisposta.

<b>Livello Performance</b>	<b>Range valutazione</b>	<b>quota % Retribuzione di Risultato</b>
Ottimo	$punteggio \geq 95\%$	100%
Buono	$85\% \leq punteggio < 95\%$	90%
Discreto	$75\% \leq punteggio < 85\%$	80%
Soglia	$60\% \leq punteggio < 75\%$	60%



## 6. Misurazione e valutazione della performance individuale (Dirigenti e PTA)

### 6.1 Obiettivi della misurazione e valutazione della performance individuale

I principali obiettivi della misurazione e valutazione della performance individuale sono:

- orientare l'azione manageriale, attraverso l'attribuzione di obiettivi coerenti con le strategie dell'organizzazione e funzionali al raggiungimento dei risultati attesi;
- orientare l'interpretazione del proprio ruolo professionale e incentivare l'adozione di comportamenti organizzativi coerenti con i valori dell'organizzazione e la visione di lungo periodo;
- rendere l'organizzazione – valutatore e valutato *in primis* – più consapevole delle esigenze di miglioramento, consentendo l'adozione di interventi mirati in campo organizzativo, gestionale e formativo;
- aumentare il livello di comunicazione e di confronto fra capi e collaboratori, sui temi concreti dei rispettivi ruoli professionali e dell'andamento del lavoro e dei programmi stabiliti, migliorando l'identificazione del singolo con lo spirito dell'organizzazione e incrementando il suo coinvolgimento e partecipazione agli obiettivi comuni;
- offrire una base di conoscenza, quanto più possibile trasparente, condivisa e oggettiva per l'applicazione delle politiche di incentivazione del merito.

### 6.2 Caratteristiche del sistema

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale si basa sui seguenti principi:

- metodologia coerente con la finalità della valutazione;
- elementi di valutazione e relativi pesi differenziati per ruolo;
- responsabilità diffusa della valutazione;
- partecipazione attiva del personale nel doppio ruolo di valutati e valutatori al processo di valutazione top-down e bottom-up;
- trasparenza e pubblicità dei criteri usati e dei risultati del processo.

Il sistema è finalizzato sia a migliorare la performance organizzativa e a facilitare il raggiungimento degli obiettivi strategici di Ateneo sia a sostenere lo sviluppo professionale del personale dirigente e tecnico amministrativo e a riconoscerne il merito.

Il sistema si basa quindi sui seguenti elementi di valutazione della performance individuale:

a) **obiettivi** assegnati e ~~valutazione dei~~ risultati conseguiti ~~dalla persona~~;

gli obiettivi assegnati devono riguardare il miglioramento di indicatori di efficienza o di efficacia, quale ad esempio il miglioramento di un processo consolidato o la realizzazione di progetti di sviluppo;

ove consentito dalla tipologia e dimensione dell'unità organizzativa, è opportuna l'assegnazione di obiettivi comuni, in modo da incentivare lo scambio di informazioni, la collaborazione e l'omogeneità operativa fra i diversi settori;

gli obiettivi assegnati devono essere:

- ✓ significativi (non marginali);
- ✓ corrispondenti a funzioni effettive assegnate al valutato;
- ✓ dotati di indicatori e target adeguati a misurarne il conseguimento;
- ✓ con descrizione di indicatori chiaramente comprensibile e target, basato su valori storici, sfidante;



✓ assegnati a seguito di condivisione di indicatori e target fra valutatore e valutato.

b) **competenze manageriali** richieste dal ruolo e valutazione della coerenza dei comportamenti della persona assegnata a quel ruolo;

I comportamenti valutati devono essere concreti e osservati, esemplificati con la rilevazione di episodi reali di cui il valutato sia stato un effettivo protagonista; l'osservazione dei comportamenti consente di valutare l'efficacia con cui la persona ha svolto il ruolo assegnatoli;

c) **valori organizzativi** e valutazione della coerenza dei comportamenti della persona rispetto a detti valori;

I comportamenti valutati devono essere concreti e osservati, esemplificati con la rilevazione di episodi reali di cui il valutato sia stato un effettivo protagonista; l'osservazione dei comportamenti consente di valutare il rispetto e l'adattamento ai 'valori aziendali' dei singoli dipendenti.

d) **valutazione bottom-up**: la valutazione è effettuata in forma anonima dai diretti collaboratori ed è esclusa (facoltativa) nel caso il responsabile abbia un solo collaboratore (due soli collaboratori). I risultati sono resi noti esclusivamente in forma aggregata.

Il sistema si basa sul principio della **responsabilità diffusa della valutazione top-down**, secondo cui ogni responsabile è chiamato a valutare i propri collaboratori diretti, rispondendo della correttezza e regolarità delle valutazioni espletate al proprio 'capo', da cui sarà, a sua volta, valutato. Questo al fine di accrescere una diffusa consapevolezza del ruolo organizzativo rivestito, rendere più effettivo il risultato della valutazione e consentire un reale meccanismo di comunicazione e *feedback* fra capo e collaboratore.

Con l'introduzione della **valutazione bottom-up**, la partecipazione dei collaboratori al processo di valutazione dei propri responsabili può contribuire a produrre ricadute positive su vari aspetti:

- miglioramento della qualità del giudizio sul dirigente/responsabile, in quanto esso risulterà più completo; infatti, i collaboratori, più che i superiori gerarchici, sono in grado di osservare quotidianamente il comportamento del proprio dirigente;
- aumento del grado di autostima dei collaboratori, per effetto di sentirsi maggiormente coinvolti nel processo di valutazione, unitamente alla fiducia che gli stessi guadagneranno dalla percezione dei benefici apportati dall'implementazione del sistema di valutazione bottom-up;
- miglioramento significativo delle prestazioni e del comportamento organizzativo del dirigente/responsabile valutato.

Altro elemento fondamentale è la **partecipazione attiva dei valutati** con il ricorso all'**autovalutazione**, prevista rispetto agli aspetti oggetto di valutazione dei superiori, con la finalità di aumentare il grado di partecipazione del valutato al processo di valutazione top-down, nonché di elevare la consapevolezza individuale rispetto ai margini di miglioramento e facilitare la condivisione dei risultati con il superiore-valutatore.

Un ulteriore aspetto cardine del sistema è rappresentato dalla **trasparenza** e dalla **pubblicità** dei criteri impiegati nell'intero processo e, limitatamente alla valutazione dall'alto, dei risultati riguardanti i collaboratori. Per garantire tali caratteristiche di trasparenza e pubblicità, sono stati adottati strumenti informatici atti a rispondere alle esigenze dell'intero sistema, soprattutto per rendere più efficiente la comunicazione e la partecipazione di valutatori e valutati nelle singole fasi del processo.

### 6.3 Fasi e attori del processo

Il processo di valutazione top-down prevede le seguenti fasi:

1. assegnazione degli obiettivi individuali: nell'ambito di un incontro di condivisione ampio e approfondito, il



valutatore e il valutato condividono i risultati attesi in termini di maggiore efficienza e qualità del servizio, le conseguenti azioni da adottare, i tempi e le risorse necessarie, gli eventuali interventi correttivi e le modalità di monitoraggio da seguire;

2. monitoraggio periodico: nel corso dell'anno, almeno un incontro ad hoc fra valutato e valutatore per un esame congiunto dei risultati raggiunti, dei comportamenti tenuti, delle difficoltà eventualmente riscontrate e degli interventi correttivi da adottare;
3. autovalutazione del valutato sui risultati conseguiti e/o sui comportamenti tenuti a fine periodo il valutato elabora una autovalutazione sui propri risultati e comportamenti e la sottopone al valutatore;
4. coordinamento a livello di Ateneo: raccolta ed esame, da parte del team di monitoraggio, di tutte le ipotesi di valutazioni, per una verifica della correttezza di processo e del grado di omogeneità di applicazione dei criteri adottati;
5. restituzione e chiusura: incontro conclusivo fra valutato e valutatore, nel corso del quale il valutatore fornisce un *feedback* complessivo sulla valutazione e prevede un eventuale piano di miglioramento e sviluppo delle competenze del valutato.

Nella medesima finestra temporale nella quale si svolge la valutazione top-down ha luogo il processo di valutazione bottom-up, che si articola a sua volta nelle seguenti fasi:

1. Informativa sugli aspetti comportamentali che saranno oggetto di valutazione;
2. Effettuazione della valutazione tramite strumenti informatici che garantiscano l'anonimato del collaboratore-valutatore;
3. Coordinamento a livello di Ateneo per la raccolta ed elaborazione dei giudizi dei collaboratori, fase durante la quale vengono eventualmente pesate le risposte anche in ragione della permanenza del collaboratore nella struttura del responsabile valutato;
4. Restituzione dei risultati elaborati al responsabile-valutato in forma aggregata, solo se il numero delle compilazioni è almeno pari a tre.

Il processo di valutazione top-down e bottom-up interessa i seguenti soggetti:

- **Direttore Generale** indica, coerentemente con gli obiettivi strategici del piano delle performance della struttura gestionale, le direttrici verso cui muoversi nell'assegnare gli obiettivi a cascata.
- **Responsabile RU** è responsabile del processo e garante della regolarità delle procedure adottate, nonché garante dell'omogeneità di applicazione del sistema e della valutazione tra le diverse strutture d'Ateneo; attiva procedure atte a garantire la condivisione e la conoscenza del sistema da parte di tutto il personale e risponde della loro efficacia, utilizza le informazioni e i risultati di processo nella programmazione della formazione e dello sviluppo del personale, è responsabile della corretta applicazione ed erogazione degli eventuali effetti retributivi incentivanti.
- **Team di monitoraggio** (*formato dal responsabile RU e da altre risorse esperte e competenti in materia di valutazione del personale*) ha compiti di monitoraggio e di verifica della corretta funzionalità del sistema e delle piattaforme informatiche dedicate e supporta il responsabile RU nell'ordinaria gestione e reporting del processo.
- **Valutatore-responsabile** (*ogni dipendente con una posizione organizzativa di coordinamento, compresi i Direttori di Dipartimento e Centro*) assegna gli obiettivi ai propri collaboratori quando previsto, risponde della accuratezza e correttezza delle valutazioni effettuate, è responsabile del regolare andamento del processo per la struttura diretta, in particolare sulla regolarità dei momenti di comunicazione e *feedback* previsti dal processo; accede alla piattaforma informatica e provvede personalmente agli input necessari.
- **Valutatore-collaboratore** (*ogni dipendente con un responsabile gerarchico superiore, compresi i dirigenti, escluso il personale docente*) è il principale attore della valutazione bottom-up, accede alla piattaforma informatica e provvede personalmente alla valutazione del proprio diretto responsabile. Poiché effettuata in forma anonima, il collaboratore non ha alcun obbligo di *feed-back* o responsabilità sul giudizio indicato nella valutazione, ma è chiamato ad esprimersi con la massima obiettività e sincerità possibile.
- **Valutato**: (*tutti i dipendenti dirigenti e TA nel loro ruolo di valutati*) hanno la responsabilità dell'accuratezza e correttezza delle informazioni e delle valutazioni a loro richieste dalle fasi di *self-assessment*.

## 6.4 Personale dirigente (I livello)

La valutazione interessa le seguenti dimensioni:

- a) **risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati** (peso = **50%**);
- b) **coerenza comportamenti rispetto alle competenze manageriali attese** (peso = **25%**);
- c) **coerenza comportamenti rispetto a valori organizzativi** (peso = **15%**);
- d) **valutazione bottom-up** (peso = **10%**).

Nel caso non fosse raggiunto il numero minimo di tre valutazioni necessarie per garantire l'anonimato dei valutatori, il criterio della valutazione bottom-up non viene considerato e la valutazione complessiva viene calcolata sulla base delle restanti dimensioni, riproporzionando i relativi pesi in misura corrispondente.

### 6.4.1. Obiettivi

#### Definizione degli obiettivi individuali

Gli obiettivi assegnati dal Direttore generale ai dirigenti sono, di norma, obiettivi già contenuti nel Piano delle performance della struttura gestionale.

La definizione dell'obiettivo consiste nel:

- i. descrivere l'obiettivo;
- ii. descrivere le azioni da mettere in atto;
- iii. individuare l'indicatore di prestazione;
- iv. individuare il target di riferimento per determinare il pieno raggiungimento dell'obiettivo;
- v. indicare il peso di ciascun obiettivo in funzione di fattori quali: importanza nell'ambito dei programmi di Ateneo, grado di complessità tecnica organizzativa dell'obiettivo, rilevanza sotto l'aspetto economico e finanziario, innovatività e miglioramento di efficacia, efficienza e qualità.

#### Valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi

Per ogni singolo obiettivo assegnato all'inizio del periodo, viene effettuata a fine periodo una valutazione del risultato effettivamente conseguito.

Il risultato è calcolato in base alla percentuale del risultato conseguito rispetto al target fissato all'inizio del periodo:

- **totalmente raggiunto**, cioè senza scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (*indicativamente: oltre il 90%*) = **100%**;
- **sostanzialmente raggiunto**, cioè con un minimo scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (*indicativamente: oltre l'80% e fino al 90%*) = **90%**;
- **parzialmente raggiunto**, cioè con un discreto scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (*indicativamente: oltre il 60% e fino all'80%*) = **75%**;
- **scarsamente raggiunto**, cioè con un notevole scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (*indicativamente: oltre il 50% e fino al 60%*) = **50%**;
- **non raggiunto**, cioè con un totale scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (*indicativamente: fino al 50%*) = **0%**.

Il grado di raggiungimento di un obiettivo può essere previsto anche nella modalità on-off (100%-0%).

La valutazione dei risultati conseguiti è ottenuta dalla somma delle % di raggiungimento moltiplicate per il peso assegnato ai singoli obiettivi.



## 6.4.2. Competenze manageriali

### Definizione delle competenze manageriali

Per ogni competenza manageriale individuata viene indicato, in una coerenza di sistema, il livello atteso per la specifica posizione ricoperta, secondo la logica seguente:

- livello atteso 5 : competenza attesa **di riferimento** a livello d'Ateneo;
- livello atteso 4 : competenza attesa **di ottimo livello**; con conoscenze teoriche approfondite, sicurezza nella gestione e capacità di far fronte a situazioni nuove ed impreviste;
- livello atteso 3 : competenza attesa **di buon livello**; con conoscenze teoriche e di problematiche correlate pluriennale;
- livello atteso 2 : competenza attesa **di livello intermedio**; con conoscenze teoriche e di problematiche correlate;
- livello atteso 1 : competenza attesa **di livello base**; con conoscenze teoriche elementari e capacità pratiche essenziali.

### Valutazione delle competenze manageriali

La valutazione delle competenze manageriali si focalizza sullo scarto fra il livello espresso con i propri comportamenti dal valutato e quello atteso per la posizione ricoperta; il punteggio assegnato per ogni competenza dipende perciò dal grado di rispondenza al livello richiesto di competenza manageriale.

Nell'ottica del miglioramento continuo, in concomitanza di tale valutazione, il valutatore è chiamato a fornire al valutato eventuali indicazioni per la crescita e lo sviluppo delle competenze considerate.

La valutazione delle singole competenze manageriali è effettuata in base allo scarto tra livello atteso e livello agito, secondo la scala seguente:

- **scostamento nullo** rispetto a quello atteso (piena corrispondenza) = **100%**;
- **scostamento parziale** rispetto a quello atteso (scarto di 1 livello) = **80%**;
- **scostamento significativo** rispetto a quello atteso (scarto di 2 livelli) = **50%**;
- **scostamento molto significativo** rispetto a quello atteso (scarto  $\geq 3$  livelli) = **0%**;

La valutazione delle competenze manageriali è ottenuta dalla media delle valutazioni delle singole competenze. Se nel periodo non sono stati osservati comportamenti riferibili ad una competenza, la valutazione di quella competenza non viene considerata nel calcolo della media.

## 6.4.3. Valori organizzativi

### Valutazione della coerenza dei comportamenti rispetto ai valori organizzativi

I comportamenti da osservare e da valutare sono quelli che attestano alla coerenza o meno dell'approccio del singolo ai valori organizzativi di riferimento per tutto il personale dirigente e TA dell'Ateneo.

La scala di valutazione dei comportamenti attesi è la seguente:

- **coerenza totale**: comportamenti manifestati sempre coerenti con il valore organizzativo = **100%**;
- **coerenza frequente**: comportamenti manifestati spesso coerenti con il valore organizzativo = **80%**;
- **coerenza sporadica**: comportamenti manifestati raramente coerenti con valore organizzativo = **50%**;
- **non coerenza**: comportamenti manifestati mai coerenti con valore organizzativo = **0%**.



La valutazione della coerenza complessiva dei comportamenti rispetto ai valori organizzativi è ottenuta dalla media delle valutazioni di coerenza rispetto ai singoli valori organizzativi. Se nel periodo non sono stati osservati comportamenti riferibili ad un valore organizzativo, la valutazione di coerenza rispetto allo specifico valore non viene considerata nel calcolo della media.

#### 6.4.4. Valutazione bottom-up: la valutazione da parte dei diretti collaboratori

I comportamenti dei dirigenti che i diretti collaboratori sono tenuti ad osservare e a valutare sono quelli che riguardano l'equità e la capacità di promuovere la crescita professionale dei propri collaboratori nello svolgimento dei propri compiti e funzioni istituzionali. Gli *item* da prendere in esame sono i seguenti:

Il mio dirigente:

- agisce con equità
- gestisce efficacemente problemi, criticità e conflitti
- è una persona competente e di valore
- mostra passione ed entusiasmo in ciò che fa, dimostra costantemente in prima persona il suo coinvolgimento
- è capace di farsi valere pur nel rispetto del diritto degli altri
- è capace di comprendere lo stato d'animo, i comportamenti e le emozioni altrui, ovvero di "mettersi nei panni dell'altro"
- è in grado di promuovere uno spirito di squadra più aperto e collaborativo.
- mi aiuta a capire come posso raggiungere i miei obiettivi
- riesce a motivarmi a dare il massimo nel mio lavoro
- è sensibile ai miei bisogni personali
- riconosce quando svolgo bene il mio lavoro
- mi ascolta ed è disponibile a prendere in considerazione le mie proposte

La scala di valutazione (1-4) è la seguente:

- 1 Comportamento esibito **mai**
- 2 Comportamento esibito **qualche volta**
- 3 Comportamento esibito **spesso**
- 4 Comportamento esibito **sistematicamente**

La valutazione bottom-up complessiva dei comportamenti dei dirigenti è ottenuta dalla media delle valutazioni sui singoli aspetti esaminati. Se nel periodo non sono stati osservati comportamenti riferibili a uno specifico aspetto tra quelli elencati, la relativa valutazione non viene considerata nel calcolo della media.

#### 6.4.5. Valutazione complessiva ed erogazione della retribuzione di risultato

Il **risultato finale** è pari alla **media ponderata** dei risultati conseguiti nelle quattro dimensioni considerate.

Il livello di risultato complessivo atteso per dar luogo alla piena corresponsione della retribuzione di risultato è pari almeno al 95%. Al di sotto di tale soglia la retribuzione di risultato viene graduata come di seguito indicato.



<b>Livello Performance</b>	<b>Range valutazione</b>	<b>quota % retribuzione di risultato</b>
Ottimo	$punteggio \geq 95\%$	100%
Molto Buono	$90\% \leq punteggio < 95\%$	95%
Buono	$85\% \leq punteggio < 90\%$	90%
Più che Discreto	$80\% \leq punteggio < 85\%$	85%
Discreto	$70\% \leq punteggio < 80\%$	80%
Soglia	$60\% \leq punteggio < 70\%$	70%

Viene comunque escluso ogni incentivo economico, per gli emolumenti legati alla performance previsti da normativa e contrattazione, in caso di valutazione complessiva inferiore al 60%.

## 6.5 Personale di secondo livello

La valutazione interessa le seguenti dimensioni:

- a) **risultati conseguiti rispetto agli obiettivi individuale assegnati** (peso = 50%);
- b) **coerenza comportamenti rispetto alle competenze manageriali attese** (peso = 20%);
- c) **coerenza comportamenti rispetto a valori organizzativi** (peso = 20%);
- d) **valutazione bottom-up** (peso = 10%).

Nel caso non fosse raggiunto il numero minimo di tre valutazioni necessarie per garantire l'anonimato dei valutatori, il criterio della valutazione bottom-up non viene considerato e la valutazione complessiva viene calcolata sulla base delle restanti dimensioni, riproporzionando i relativi pesi in misura corrispondente.

### 6.5.1. Obiettivi

#### Definizione degli obiettivi individuali

Gli obiettivi assegnati dai responsabili diretti (Direttore generale, dirigenti o responsabili accademici) possono essere obiettivi contenuti nel Piano delle performance o possono riferirsi ad altri risultati attesi.

La definizione dell'obiettivo consiste nel:

- i. descrivere l'obiettivo;
- ii. descrivere le azioni da mettere in atto;
- iii. individuare l'indicatore di prestazione;
- iv. individuare il target di riferimento per determinare il pieno raggiungimento dell'obiettivo;
- v. indicare il peso di ciascun obiettivo in funzione di fattori quali: importanza nell'ambito dei programmi di Ateneo, grado di complessità tecnica organizzativa dell'obiettivo, rilevanza sotto l'aspetto economico e finanziario, innovatività e miglioramento di efficacia, efficienza e qualità.

#### Valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi

Per ogni singolo obiettivo assegnato all'inizio del periodo, viene effettuata a fine periodo una valutazione del risultato effettivamente conseguito.

Il risultato è calcolato in base alla percentuale del risultato conseguito rispetto al target fissato all'inizio del periodo:

- **totalmente raggiunto**, cioè senza scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (*indicativamente: oltre il 90%*) = **100%**;
- **sostanzialmente raggiunto**, cioè con un minimo scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (*indicativamente: oltre l'80% e fino al 90%*) = **90%**;
- **parzialmente raggiunto**, cioè con un discreto scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (*indicativamente: oltre il 60% e fino all'80%*) = **75%**;
- **scarsamente raggiunto**, cioè con un notevole scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (*indicativamente: oltre il 50% e fino al 60%*) = **50%**;
- **non raggiunto**, cioè con un totale scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (*indicativamente: fino al 50%*) = **0%**.

Il grado di raggiungimento di un obiettivo può essere previsto anche nella modalità on-off (100%-0%).

La valutazione dei risultati conseguiti sarà ottenuta dalla somma delle % di raggiungimento moltiplicate per il peso assegnato ai singoli obiettivi.



### 6.5.2. Competenze manageriali

#### Definizione delle competenze manageriali

Per ogni competenza manageriale individuata viene indicato, in una coerenza di sistema, il livello atteso per la specifica posizione ricoperta, secondo la logica seguente:

- livello atteso 5 : competenza attesa **di riferimento** a livello d'Ateneo;
- livello atteso 4 : competenza attesa **di ottimo livello**; con conoscenze teoriche approfondite, sicurezza nella gestione e capacità di far fronte a situazioni nuove ed impreviste;
- livello atteso 3 : competenza attesa **di buon livello**; con conoscenze teoriche e di problematiche correlate pluriennale;
- livello atteso 2 : competenza attesa **di livello intermedio**; con conoscenze teoriche e di problematiche correlate;
- livello atteso 1 : competenza attesa **di livello base**; con conoscenze teoriche elementari e capacità pratiche essenziali.

#### Valutazione delle competenze manageriali

La valutazione delle competenze manageriali si focalizza sullo scarto fra il livello espresso con i propri comportamenti dal valutato e quello atteso per la posizione ricoperta; il punteggio assegnato per ogni competenza dipende perciò dal grado di rispondenza al livello richiesto di competenza manageriale.

Nell'ottica del miglioramento continuo, in concomitanza di tale valutazione, il valutatore è chiamato a fornire al valutato eventuali indicazioni per la crescita e lo sviluppo delle competenze considerate.

La valutazione delle singole competenze manageriali è effettuata in base allo scarto tra livello atteso e livello agito, secondo la scala seguente:

- **scostamento nullo** rispetto a quello atteso (piena corrispondenza) = **100%**;
- **scostamento parziale** rispetto a quello atteso (scarto di 1 livello) = **80%**;
- **scostamento significativo** rispetto a quello atteso (scarto di 2 livelli) = **50%**;
- **scostamento molto significativo** rispetto a quello atteso (scarto  $\geq 3$  livelli) = **0%**;

La valutazione delle competenze manageriali è ottenuta dalla media delle valutazioni delle singole competenze. Se nel periodo non sono stati osservati comportamenti riferibili ad una competenza, la valutazione di quella competenza non viene considerata nel calcolo della media.

### 6.5.3. Valori organizzativi

#### Valutazione della coerenza dei comportamenti rispetto ai valori organizzativi

I comportamenti da osservare e da valutare sono quelli che attestano alla coerenza o meno dell'approccio del singolo ai valori organizzativi di riferimento per tutto il personale dirigente e TA dell'Ateneo.

La scala di valutazione dei comportamenti attesi è la seguente:

- **coerenza totale**: comportamenti manifestati sempre coerenti con il valore organizzativo = **100%**;
- **coerenza frequente**: comportamenti manifestati spesso coerenti con il valore organizzativo = **80%**;
- **coerenza sporadica**: comportamenti manifestati raramente coerenti con valore organizzativo = **50%**;
- **non coerenza**: comportamenti manifestati mai coerenti con valore organizzativo = **0%**.



La valutazione della coerenza complessiva dei comportamenti rispetto ai valori organizzativi è ottenuta dalla media delle valutazioni di coerenza rispetto ai singoli valori organizzativi. Se nel periodo non sono stati osservati comportamenti riferibili ad un valore organizzativo, la valutazione di coerenza rispetto allo specifico valore non viene considerata nel calcolo della media.

#### 6.5.4. Valutazione bottom-up: valutazione da parte dei collaboratori

I comportamenti dei responsabili di secondo livello che tutti i collaboratori sono tenuti ad osservare e a valutare sono quelli che riguardano l'equità e la capacità di promuovere la crescita professionale dei propri collaboratori nello svolgimento dei propri compiti e funzioni istituzionali. Gli item da prendere in esame sono i seguenti:

Il mio responsabile:

- agisce con equità
- gestisce efficacemente problemi, criticità e conflitti
- è una persona competente e di valore
- mostra passione ed entusiasmo in ciò che fa, dimostra costantemente in prima persona il suo coinvolgimento
- è capace di farsi valere pur nel rispetto del diritto degli altri
- è capace di comprendere lo stato d'animo, i comportamenti e le emozioni altrui, ovvero di "mettersi nei panni dell'altro"
- è in grado di promuovere uno spirito di squadra più aperto e collaborativo.
- mi aiuta a capire come posso raggiungere i miei obiettivi
- riesce a motivarmi a dare il massimo nel mio lavoro
- è sensibile ai miei bisogni personali
- riconosce quando svolgo bene il mio lavoro
- mi ascolta ed è disponibile a prendere in considerazione le mie proposte

La scala di valutazione (1-4) dei comportamenti attesi è la seguente:

- 1 Comportamento esibito **mai**
- 2 Comportamento esibito **qualche volta**
- 3 Comportamento esibito **spesso**
- 4 Comportamento esibito **sistematicamente**

La valutazione bottom-up complessiva dei comportamenti dei responsabili è ottenuta dalla media delle valutazioni sui singoli aspetti esaminati. Se nel periodo non sono stati osservati comportamenti riferibili a uno specifico aspetto tra quelli elencati, la relativa valutazione non viene considerata nel calcolo della media.

#### 6.5.5. Valutazione complessiva ed erogazione della retribuzione di risultato

Il **risultato finale** è pari alla **media ponderata** dei risultati conseguiti nelle quattro dimensioni considerate.

Il livello di risultato complessivo atteso per dar luogo alla piena corresponsione della retribuzione di risultato è pari almeno al 95%. Al di sotto di tale soglia la retribuzione di risultato viene graduata come di seguito indicato.



<b>Livello Performance</b>	<b>Range valutazione</b>	<b>quota % retribuzione di risultato</b>
Ottimo	<i>punteggio</i> $\geq$ 95%	100%
Molto Buono	$90\% \leq$ <i>punteggio</i> $<$ 95%	95%
Buono	$85\% \leq$ <i>punteggio</i> $<$ 90%	90%
Più che Discreto	$80\% \leq$ <i>punteggio</i> $<$ 85%	85%
Discreto	$70\% \leq$ <i>punteggio</i> $<$ 80%	80%
Soglia	$60\% \leq$ <i>punteggio</i> $<$ 70%	70%

Viene comunque escluso ogni incentivo economico, per gli emolumenti legati alla performance previsti da normativa e contrattazione, in caso di valutazione complessiva inferiore al 60%.



## 6.6 Personale di terzo livello

La valutazione interessa le seguenti dimensioni:

- a) **risultati conseguiti rispetto agli obiettivi individuale assegnati** (peso = **40%**);
- b) **coerenza comportamenti rispetto a valori organizzativi** (peso = **60%**);

### 6.6.1. Obiettivi

#### Definizione degli obiettivi individuali

Gli obiettivi assegnati dai responsabili diretti possono essere obiettivi contenuti nel Piano delle performance o possono riferirsi ad altri risultati attesi.

La definizione dell'obiettivo consiste nel:

- i. descrivere l'obiettivo;
- ii. descrivere le azioni da mettere in atto;
- iii. individuare l'indicatore di prestazione;
- iv. individuare il target di riferimento per determinare il pieno raggiungimento dell'obiettivo;
- v. indicare il peso di ciascun obiettivo in funzione di fattori quali: importanza nell'ambito dei programmi di Ateneo, grado di complessità tecnica organizzativa dell'obiettivo, rilevanza sotto l'aspetto economico e finanziario, innovatività e miglioramento di efficacia, efficienza e qualità.

#### Valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi

Per ogni singolo obiettivo assegnato all'inizio del periodo, viene effettuata a fine periodo una valutazione del risultato effettivamente conseguito.

Il risultato è calcolato in base alla percentuale del risultato conseguito rispetto al target fissato all'inizio del periodo:

- **totalmente raggiunto**, cioè senza scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (*indicativamente: oltre il 90%*) = **100%**;
- **sostanzialmente raggiunto**, cioè con un minimo scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (*indicativamente: oltre l'80% e fino al 90%*) = **90%**;
- **parzialmente raggiunto**, cioè con un discreto scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (*indicativamente: oltre il 60% e fino all'80%*) = **75%**;
- **scarsamente raggiunto**, cioè con un notevole scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (*indicativamente: oltre il 50% e fino al 60%*) = **50%**;
- **non raggiunto**, cioè con un totale scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (*indicativamente: fino al 50%*) = **0%**.

Il grado di raggiungimento di un obiettivo può essere previsto anche nella modalità on-off (100%-0%).

La valutazione dei risultati conseguiti sarà ottenuta dalla somma delle % di raggiungimento moltiplicate per il peso assegnato ai singoli obiettivi.



### 6.6.2. Valori organizzativi

#### Valutazione della coerenza dei comportamenti rispetto ai valori organizzativi

I comportamenti da osservare e da valutare sono quelli che attestano alla coerenza o meno dell'approccio del singolo ai valori organizzativi di riferimento per tutto il personale dirigente e TA dell'Ateneo.

La scala di valutazione dei comportamenti attesi è la seguente:

- **coerenza totale:** comportamenti manifestati sempre coerenti con il valore organizzativo = **100%**;
- **coerenza frequente:** comportamenti manifestati spesso coerenti con il valore organizzativo = **80%**;
- **coerenza sporadica:** comportamenti manifestati raramente coerenti con valore organizzativo = **50%**;
- **non coerenza:** comportamenti manifestati mai coerenti con valore organizzativo = **0%**.

La valutazione della coerenza complessiva dei comportamenti rispetto ai valori organizzativi è ottenuta dalla media delle valutazioni di coerenza rispetto ai singoli valori organizzativi. Se nel periodo non sono stati osservati comportamenti riferibili ad un valore organizzativo, la valutazione di coerenza rispetto allo specifico valore non viene considerata nel calcolo della media.

### 6.6.3. Valutazione complessiva ed erogazione degli incentivi economici legati alla performance

Il risultato finale è pari alla **media ponderata** dei risultati conseguiti nelle due dimensioni considerate.

Il livello di risultato complessivo atteso per dar luogo alla piena corresponsione della retribuzione di risultato è pari almeno al 95%. Al di sotto di tale soglia la retribuzione di risultato viene graduata come di seguito indicato.

Livello Performance	Range valutazione	quota % Retribuzione di Risultato
Ottimo	<i>punteggio</i> $\geq 95\%$	100%
Molto Buono	$90\% \leq \textit{punteggio} < 95\%$	95%
Buono	$85\% \leq \textit{punteggio} < 90\%$	90%
Più che Discreto	$80\% \leq \textit{punteggio} < 85\%$	85%
Discreto	$70\% \leq \textit{punteggio} < 80\%$	80%
Soglia	$60\% \leq \textit{punteggio} < 70\%$	70%

Viene comunque escluso ogni incentivo economico, per gli emolumenti legati alla performance previsti da normativa e contrattazione, in caso di valutazione complessiva inferiore al 60%.



## 6.7 Personale con incarico di funzione specialistica

La valutazione interessa le seguenti dimensioni:

- a) **risultati conseguiti rispetto agli obiettivi individuale assegnati** (peso = **40%**);
- b) **coerenza comportamenti rispetto a valori organizzativi** (peso = **60%**).

### 6.7.1 Obiettivi

#### Definizione degli obiettivi individuali

Gli obiettivi assegnati dai responsabili diretti (Direttore generale, dirigenti o responsabili accademici) possono essere obiettivi contenuti nel Piano delle performance o possono riferirsi ad altri risultati attesi.

La definizione dell'obiettivo consiste nel:

- i. descrivere l'obiettivo;
- ii. descrivere le azioni da mettere in atto;
- iii. individuare l'indicatore di prestazione;
- iv. individuare il target di riferimento per determinare il pieno raggiungimento dell'obiettivo;
- v. indicare il peso di ciascun obiettivo in funzione di fattori quali: importanza nell'ambito dei programmi di Ateneo, grado di complessità tecnica organizzativa dell'obiettivo, rilevanza sotto l'aspetto economico e finanziario, innovatività e miglioramento di efficacia, efficienza e qualità.

#### Valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi

Per ogni singolo obiettivo assegnato all'inizio del periodo, viene effettuata a fine periodo una valutazione del risultato effettivamente conseguito.

Il risultato è calcolato in base alla percentuale del risultato conseguito rispetto al target fissato all'inizio del periodo:

- **totalmente raggiunto**, cioè senza scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (*indicativamente: oltre il 90%*) = **100%**;
- **sostanzialmente raggiunto**, cioè con un minimo scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (*indicativamente: oltre l'80% e fino al 90%*) = **90%**;
- **parzialmente raggiunto**, cioè con un discreto scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (*indicativamente: oltre il 60% e fino all'80%*) = **75%**;
- **scarsamente raggiunto**, cioè con un notevole scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (*indicativamente: oltre il 50% e fino al 60%*) = **50%**;
- **non raggiunto**, cioè con un totale scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (*indicativamente: fino al 50%*) = **0%**.

Il grado di raggiungimento di un obiettivo può essere previsto anche nella modalità on-off (100%-0%).

La valutazione dei risultati conseguiti sarà ottenuta dalla somma delle % di raggiungimento moltiplicate per il peso assegnato ai singoli obiettivi.



### 6.7.2 Valori organizzativi

#### Valutazione della coerenza dei comportamenti rispetto ai valori organizzativi

I comportamenti da osservare e da valutare sono quelli che attestano alla coerenza o meno dell'approccio del singolo ai valori organizzativi di riferimento per tutto il personale dirigente e TA dell'Ateneo.

La scala di valutazione dei comportamenti attesi è la seguente:

- **coerenza totale:** comportamenti manifestati sempre coerenti con il valore organizzativo = **100%**;
- **coerenza frequente:** comportamenti manifestati spesso coerenti con il valore organizzativo = **80%**;
- **coerenza sporadica:** comportamenti manifestati raramente coerenti con valore organizzativo = **50%**;
- **non coerenza:** comportamenti manifestati mai coerenti con valore organizzativo = **0%**.

La valutazione della coerenza complessiva dei comportamenti rispetto ai valori organizzativi è ottenuta dalla media delle valutazioni di coerenza rispetto ai singoli valori organizzativi. Se nel periodo non sono stati osservati comportamenti riferibili ad un valore organizzativo, la valutazione di coerenza rispetto allo specifico valore non viene considerata nel calcolo della media.

### 6.7.3 Valutazione complessiva ed erogazione degli incentivi economici legati alla performance

Il risultato finale è pari alla **media ponderata** dei risultati conseguiti nelle due dimensioni considerate.

Il livello di risultato complessivo atteso per dar luogo alla piena corresponsione della retribuzione di risultato è pari almeno al 95%. Al di sotto di tale soglia la retribuzione di risultato viene graduata come di seguito indicato.

Livello Performance	Range valutazione	quota % Retribuzione di Risultato
Ottimo	$punteggio \geq 95\%$	100%
Molto Buono	$90\% \leq punteggio < 95\%$	95%
Buono	$85\% \leq punteggio < 90\%$	90%
Più che Discreto	$80\% \leq punteggio < 85\%$	85%
Discreto	$70\% \leq punteggio < 80\%$	80%
Soglia	$60\% \leq punteggio < 70\%$	70%

Viene comunque escluso ogni incentivo economico, per gli emolumenti legati alla performance previsti da normativa e contrattazione, in caso di valutazione complessiva inferiore al 60%.



## 6.8 Personale senza incarichi

La valutazione interessa la seguente dimensione:

- a) **coerenza comportamenti rispetto a valori organizzativi** (peso = 100%)

### 6.8.1 Valori organizzativi

#### Valutazione della coerenza dei comportamenti rispetto ai valori organizzativi

I comportamenti da osservare e da valutare sono quelli che attestano alla coerenza o meno dell'approccio del singolo ai valori organizzativi di riferimento per tutto il personale dirigente e TA dell'Ateneo.

La scala di valutazione dei comportamenti attesi è la seguente:

- **coerenza totale:** comportamenti manifestati sempre coerenti con il valore organizzativo = **100%**;
- **coerenza frequente:** comportamenti manifestati spesso coerenti con il valore organizzativo = **90%**;
- **coerenza parziale:** comportamenti manifestati abbastanza coerenti con il valore organizzativo = **75%**;
- **coerenza sporadica:** comportamenti manifestati raramente coerenti con valore organizzativo = **50%**;
- **non coerenza:** comportamenti manifestati mai coerenti con valore organizzativo = **0%**.

La valutazione della coerenza complessiva dei comportamenti rispetto ai valori organizzativi è ottenuta dalla media delle valutazioni di coerenza rispetto ai singoli valori organizzativi. Se nel periodo non sono stati osservati comportamenti riferibili ad un valore organizzativo, la valutazione di coerenza rispetto allo specifico valore non viene considerata nel calcolo della media.

### 6.8.2 Valutazione complessiva ed erogazione degli incentivi economici legati alla performance

Il **risultato finale** è pari al risultato conseguito nella dimensione considerata.

Il livello di risultato complessivo atteso per dar luogo alla piena corresponsione degli incentivi economici legati alla performance è pari almeno al 95%. Al di sotto di tale soglia l'erogazione degli incentivi economici viene graduata come di seguito indicato.

Livello Performance	Range valutazione	quota % Incentivo Performance
Ottimo	$punteggio \geq 95\%$	100%
Buono	$85\% \leq punteggio < 95\%$	95%
Discreto	$75\% \leq punteggio < 85\%$	90%
Soglia	$60\% \leq punteggio < 75\%$	80%

Qualora il livello della performance risulti inferiore del 60%, viene escluso ogni incentivo economico per gli emolumenti legati alla performance previsti da normativa e contrattazione.



## 6.9 Procedura di conciliazione

Qualora il responsabile diretto (valutatore) ravvisi, in corso d'anno, un andamento fino a quel momento negativo o significativamente peggiorativo della prestazione del dipendente, deve darne preavviso al dipendente stesso. Alla comunicazione farà seguito un colloquio con l'interessato allo scopo di individuare possibili azioni correttive, le quali dovranno essere debitamente annotate e documentate a cura del valutatore.

Nell'eventualità che sorga un conflitto tra valutatore e valutato che comporti una valutazione finale negativa della performance individuale è prevista una procedura interna di conciliazione. Si intende negativa una valutazione che inibisca l'erogazione di un incentivo economico legato alla performance.

In tale ultima eventualità, il dipendente ha 15 giorni di tempo, a decorrere dalla data di chiusura della procedura di valutazione, per trasmettere al Direttore Generale ed al proprio dirigente di riferimento (dirigente o responsabile accademico) formale e motivato reclamo. Successivamente, il Direttore Generale, o suo delegato, sentito il responsabile della struttura e il valutato – che può avvalersi dell'assistenza di un rappresentante sindacale – si pronuncia definitivamente sulla materia con propria determinazione.

## 7. Incentivo economico legato alla performance organizzativa

Al raggiungimento di determinati livelli di qualità nei servizi erogati dall'Ateneo è prevista l'erogazione di un incentivo per il personale appartenente alle categorie B, C e D.

I relativi indicatori e i valori target di riferimento sono:

- a) **grado di raggiungimento degli obiettivi operativi del Piano delle performance:** si presta attenzione alla proporzione degli obiettivi operativi del Piano che sono stati raggiunti almeno al 90% del livello inizialmente definito. In particolare, si stabilisce che il livello minimo da raggiungere per la distribuzione delle risorse associate al criterio in esame sia risultato pari o superiore al 65%. Qualora la proporzione di progetti realizzati almeno al 90% sia compresa tra il 65% e il 79,9%, si procederà ad erogare l'80% della quota di fondi pertinente. Se, infine, la proporzione dei progetti realizzati al 90% fosse eguale o superiore all'80%, sarà erogata la totalità della quota di fondi incentivanti associata al criterio in parola.
- b) **sostenibilità economico-finanziaria (ISEF):** tale indicatore, che consente di valutare l'equilibrio della gestione economica e finanziaria dell'Ateneo, deve risultare maggiore di 1 (D.Lgs. 49/2012 e DM 47/2013).
- c) **Customer satisfaction sui servizi erogati:** l'indicatore, acquisito dalle indagini di soddisfazione di studenti e docenti sui servizi ad essi erogati, viene determinato dalla media delle risposte sulla "soddisfazione complessiva" (questionari *Good Practice*). Il criterio si basa sul livello medio di soddisfazione complessiva (misurato con scala di Likert da 1 a 6) su tutti i questionari, in misura proporzionale al valore da essa assunto: raggiunta la soglia minima del 3,1, al di sotto della quale non viene distribuito alcun incentivo, viene garantita l'erogazione del 75% della quota, che aumenta in misura direttamente proporzionale all'aumentare della valutazione fino a raggiungere il 100% raggiunto il valore di 4,5 della scala:
  - Livello medio inferiore a 3,1: distribuzione dello 0%.
  - Livello medio uguale a 3,1: distribuzione del 75%.
  - Livello medio compreso fra 3,1 e 4,5: distribuzione in misura proporzionale (min.75%-max 100%).
  - Livello medio compreso fra 4,5 e 6: distribuzione del 100%.

Non saranno tenuti in considerazione i risultati dei questionari che non dovessero raggiungere una partecipazione minima di un terzo degli aventi titolo.

In sintesi, l'incentivo economico legato alla performance organizzativa è correlato al valore del target raggiunto secondo i seguenti parametri:

Criterio		Livello minimo	Livello raggiunto	Incentivo
a)	Obiettivi del Piano delle performance	65% degli obiettivi raggiunti almeno al 90%	$65\% \leq x < 80\%$	80%
			$x \geq 80\%$	100%
b)	Sostenibilità economico-finanziaria (ISEF)	ISEF = 1	ISEF $\geq$ 1	100%
c)	Customer satisfaction sui servizi erogati (quota di risposta minima ai questionari pari a un terzo degli aventi titolo)	Livello medio di soddisfazione complessiva sui servizi valutati $\geq$ 3,1	$3,1 \leq x \leq 4,5$	$75\% \leq x \leq 100\%$

Il peso di ciascun indicatore, da definire al fine di determinare l'importo complessivo di incentivazione per la performance organizzativa, è oggetto di contrattazione sindacale.

L'erogazione dell'incentivo economico legato alla performance organizzativa viene graduata in relazione al livello raggiunto nella valutazione della **performance individuale** di ciascun dipendente secondo i range di seguito indicati:



<b>Livello Performance individuale</b>	<b>Range valutazione</b>	<b>% incentivo Performance da riconoscere</b>
Ottimo	$punteggio \geq 90\%$	100%
Buono	$80\% \leq punteggio < 90\%$	90%
Discreto	$70\% \leq punteggio < 80\%$	80%
Soglia	$60\% \leq punteggio < 70\%$	70%

Viene comunque escluso ogni incentivo economico, per gli emolumenti legati alla performance previsti da normativa e contrattazione, in caso di valutazione complessiva inferiore al 60%.



## 8. Misurazione e valutazione del Benessere Organizzativo

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

Realizzare le indagini sul benessere organizzativo significa rilevare ed analizzare gli scostamenti dagli standard normativi, organizzativi e sociali dell’ente, nonché la percezione dei dipendenti del rispetto di detti standard.

L’Ateneo di Verona somministra annualmente le indagini sul benessere organizzativo, il cui esito positivo (> 4,5 su scala 1-6) rappresenta la condizione preliminare necessaria per poter dar corso alla valutazione bottom-up del direttore generale, dei dirigenti (I livello) e dei responsabili di II livello, escluso in ogni caso il personale docente.

Le indagini hanno le seguenti finalità:

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

Tali indagini rappresentano, per l’Università di Verona, un input fondamentale per programmare azioni correttive, di mantenimento o miglioramento del benessere organizzativo, finalizzate al miglioramento qualitativo dei risultati della propria comunità lavorativa. Inoltre, attraverso il risultato di questa inda

## 9. Modalità di garanzia della trasparenza del sistema e sua applicazione

Il SMVP viene pubblicato nell’apposita sezione del sito web di Ateneo, denominata “Amministrazione trasparente”, unitamente ai dati relativi alla retribuzione dei Dirigenti (trattamento fondamentale e trattamento accessorio), all’ammontare complessivo dei premi stanziati collegati alla performance, all’ammontare dei premi effettivamente distribuiti, nonché all’analisi del grado di differenziazione nell’utilizzo della premialità, in ottemperanza a quanto previsto dal D. Lgs. N. 150/2009, art. 11, c. 8, l. d).

Nella sezione Amministrazione trasparente, sono inoltre pubblicati sempre online tutti i documenti disponibili che danno conto dell’andamento gestionale delle strutture organizzative, quali il Piano della Performance (comprensivo del piano di prevenzione della corruzione e del programma per la trasparenza e l’integrità), la Relazione sulla Performance, la Relazione del Nucleo di valutazione sull’andamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni.



## ALLEGATI



## Allegato 1 – I Valori ed i comportamenti organizzativi

I valori costituiscono la traduzione di “come” gli obiettivi strategici di Ateneo debbano essere raggiunti, definendo il “modo d’essere” ideale auspicato per i comportamenti di ogni singolo dipendente e un “corridoio comportamentale virtuoso” all’interno del quale agire in modo coerente con quanto atteso a livello organizzativo.

Attraverso questa codifica, l’Ateneo definisce e comunica a tutti i dipendenti quali sono i migliori e più utili comportamenti per raggiungere nel modo più efficace possibile gli obiettivi organizzativi.

### I Valori d’Ateneo

I valori codificati del personale dirigente e tecnico amministrativo dell’Università di Verona sono:

1. cura del servizio;
2. apertura al cambiamento;
3. collaborazione;
4. responsabilità individuale;
5. approccio positivo e costruttivo.

#### 1. Cura del servizio

La soddisfazione dei nostri utenti è la nostra missione.

Per questa ragione investiamo le nostre energie nel capire i loro bisogni osservandoli dal loro punto di vista, puntando così a soddisfarli in modo completo.

Vogliamo offrire servizi di qualità e per questo non ci accontentiamo di fare, ma vogliamo fare bene, garantendo qualità e tempestività.

Nell’organizzare i servizi puntiamo al miglioramento continuo assicurando una forte focalizzazione sulla generazione di valore in tutto ciò che facciamo.

Esempi di comportamenti osservabili associati:

- lavorare con accuratezza (fare bene le cose);
- essere puntuali;
- ascoltare con empatia gli utenti del servizio e farsi parte attiva nel soddisfare le loro esigenze;
- garantire il rispetto delle scadenze e dei livelli di servizio, impegnandosi per migliorarne gli standard;
- semplificare l’accesso al servizio;
- non lasciare le richieste inevase;
- predisporre documenti chiari ed efficaci per il target di riferimento;
- valutare e organizzare anche gli aspetti comunicativi e di processo del servizio.



## 2. Apertura al cambiamento

L'Università di Verona è votata all'innovazione.

Per questo vogliamo che i nostri servizi, il nostro operato e il nostro ambiente di lavoro siano l'espressione di un'innovazione continuamente ricercata.

Siamo consapevoli che i risultati più ambiziosi si raggiungono intraprendendo strade nuove; ci impegniamo quindi a pensare in modo innovativo cercando soluzioni sempre più efficaci, ispirandoci anche alle migliori pratiche dei contesti esterni universitari e non.

Crediamo nella creatività delle persone e nel contributo generativo che ogni singolo individuo può esprimere.

Siamo sempre in viaggio alla ricerca di strade nuove da percorrere.

Esempi di comportamenti osservabili associati:

- mettersi in discussione;
- evitare logiche di consuetudine;
- confrontarsi con le best practice;
- avere una predisposizione mentale aperta alle novità;
- essere disponibile a reingegnerizzare i processi;
- accettare con positività e fiducia nuovi incarichi;
- partecipare attivamente ai processi di semplificazione;
- essere aperti all'individuazione dei vantaggi della tecnologia;
- sostenere i cambiamenti, anche se proposti da altri.

## 3. Collaborazione

Sappiamo che la condivisione degli obiettivi, la fattiva collaborazione, il lavoro di squadra per raggiungerli e il senso di appartenenza fanno la differenza sui risultati e sulla soddisfazione nostra e dei nostri utenti.

Puntiamo quindi ad assicurare relazioni professionali di rispetto, di fiducia e lealtà tra le persone con l'obiettivo di generare rapporti più produttivi nell'interesse del nostro Ateneo e dei suoi *stakeholder*.

Crediamo nell'utilità dell'ascolto e della considerazione delle diverse opinioni; per questo ci dedichiamo a motivare e dare feedback a utenti, colleghi e collaboratori, cercando di fornire risposte adeguate alle necessità e alle aspettative di ognuno.

Siamo consapevoli che il risultato globale valga più di quello del singolo. Ognuno è parte di un tutto e tutti condividono gli stessi obiettivi.

Esempi di comportamenti osservabili associati:

- essere leali, rispettare le persone ed evitare le frasi killer;
- ascoltare;
- rispettare le regole dell'organizzazione;
- ascoltare per comprendere fino in fondo i problemi e le richieste e saper agire di conseguenza;
- condividere conoscenze e informazioni;
- condividere le responsabilità;
- sostenere le richieste di aiuto.



#### 4. Responsabilità individuale

Consapevoli di gestire un servizio pubblico, agiamo per il bene comune con senso etico e istituzionale, avendo come riferimento le declinazioni attuative della mission definite degli organi di governo dell'Ateneo.

Ambiamo ad essere un'organizzazione solida e credibile agli occhi di chi interagisce con noi; per questo ci facciamo tutti parte attiva, ognuno con il proprio ruolo, nel consolidare, con intelligenza e spirito di iniziativa, la nostra credibilità.

Vogliamo superare la cultura del semplice adempimento, puntando alla flessibilità attraverso l'uso intelligente e di buon senso delle regole interne.

Orientiamo e finalizziamo le nostre azioni al continuo miglioramento dell'Ateneo e dei servizi offerti.

Siamo inoltre consapevoli dell'importanza dell'esempio e della coerenza dei nostri comportamenti nei confronti dei colleghi e dei collaboratori.

Ci impegniamo ogni giorno a mantenere le nostre competenze tecniche e gestionali ai più alti livelli attraverso lo studio e l'aggiornamento continuo.

Esempi di comportamenti osservabili associati:

- agire con senso etico;
- tutelare l'immagine dell'Ateneo ed essere leali nei suoi confronti e in chi lo rappresenta;
- essere consapevoli della propria corresponsabilità sulla qualità del servizio;
- farsi carico della soluzione dei problemi anche quando non espressamente richiesto;
- finalizzare le proprie azioni al miglioramento dell'ateneo e dei suoi servizi e non solo al rispetto della norma;
- rispettare gli impegni presi;
- gestire i vincoli normativi cercando soluzioni semplici per l'utente usando ragionevolezza;
- provvedere ad un autonomo e continuo aggiornamento delle proprie competenze professionali;
- saper valutare con onestà intellettuale il proprio lavoro;
- essere d'esempio;
- dare feedback efficaci a tutti i propri interlocutori.

#### 5. Approccio positivo e costruttivo

Vogliamo cercare di anticipare i problemi e i bisogni degli utenti e più in generale degli *stakeholder* al fine di pianificare per tempo le azioni più opportune.

Ciascuno di noi si fa parte attiva nel trovare, proporre ed implementare soluzioni, garantendo la risoluzione dei problemi e la soddisfazione dei nostri utenti.

Siamo consci dell'importanza della gestione costruttiva degli errori, delle valutazioni delle performance individuali e dell'opportunità che siano utilizzate come occasione di apprendimento e crescita professionale; siamo anche consapevoli del ruolo fondamentale della condivisione dei successi così come dei piccoli miglioramenti.

È nostro preciso impegno quello di migliorare ogni giorno il clima organizzativo del nostro ambiente di lavoro.



Esempi di comportamenti osservabili associati:

- pianificare per tempo azioni opportune;
- avere spirito d'iniziativa;
- essere orientati alla soluzione dei problemi;
- non temere il confronto;
- condividere il merito per i successi ottenuti e gli sforzi profusi;
- considerare i rilievi come opportunità di crescita;
- sostenere le decisioni prese, anche se diverse dalle proprie;
- alimentare un clima di lavoro sereno e costruttivo.



## Allegato 2 – Le competenze e i comportamenti manageriali

Le competenze sono caratteristiche individuali intrinseche di una persona causalmente collegate a una prestazione superiore in un determinato ruolo, costituite da motivazioni, tratti, immagine di sé, ruoli sociali, conoscenze ed abilità.

Avere la possibilità di identificare le competenze manageriali che un'organizzazione si attende per un determinato ruolo, permette di comprenderne le caratteristiche intrinseche, in assenza delle quali il ruolo non può essere agito in modo efficace.

### Le competenze manageriali d'Ateneo

Le competenze manageriali fondamentali identificate per le persone aventi incarichi di responsabilità (dirigenti e personale di secondo livello) dell'Università di Verona sono le seguenti:

1. leadership e delega;
2. orientamento al risultato;
3. pianificazione e organizzazione;
4. lavoro di squadra;
5. negoziazione e influenza;
6. iniziativa e innovazione;
7. gestione e sviluppo delle persone;

#### 1. Leadership e delega

Capacità di guidare, ispirare e orientare i collaboratori verso il raggiungimento degli obiettivi di funzione, all'interno della più ampia logica strategica dell'Ateneo e attraverso un uso efficace della propria influenza positiva, affidando ai propri collaboratori quelle parti di responsabilità specifiche, necessarie al raggiungimento del miglior risultato complessivo.

Esempi di comportamenti osservabili associati:

- a. fornire le linee di comportamento ed esserne un esempio per colleghi e collaboratori;
- b. reagire attivamente e costruttivamente nelle situazioni, soprattutto se eccezionali o di crisi;
- c. promuovere il coinvolgimento e la partecipazione;
- d. creare impegno e spinta verso i risultati;
- e. curare la comunicazione con i collaboratori e con i colleghi;
- f. adottare una visione complessiva e sistemica del proprio lavoro e del proprio ruolo;
- g. trasmettere una visione chiara degli obiettivi dell'Ateneo;
- h. coinvolgere e motivare i collaboratori in direzione degli obiettivi di funzione;
- i. delegare compiti e responsabilità per sviluppare la crescita dei collaboratori;
- j. creare il giusto equilibrio tra delega e controllo.

#### 2. Orientamento al risultato

Capacità di agire misurandosi con standard di eccellenza sia interni che esterni, definendo per se stessi e per i propri collaboratori obiettivi sfidanti in coerenza con gli obiettivi strategici dell'Ateneo, assumendosi il rischio e la responsabilità delle decisioni prese.



Esempi di comportamenti osservabili associati:

- a. mantenere una costante focalizzazione sugli obiettivi dei processi di competenza;
- b. porre per se stessi e i propri collaboratori obiettivi sfidanti, sostenendoli nell'azione;
- c. essere resilienti di fronte agli ostacoli, rifiutandosi di arrendersi;
- d. stabilire parametri di miglioramento, operando in una logica di vantaggio collettivo;
- e. ricercare, ai fini del miglioramento, il confronto con l'interno e l'esterno;
- f. prendere le decisioni correlate alle proprie responsabilità, in una logica di interesse complessivo;
- g. considerare i rischi e i vantaggi delle diverse alternative d'azione;
- h. assumersi la responsabilità degli errori propri e della propria organizzazione.

### **3. Pianificazione e organizzazione**

Capacità di individuare le azioni più idonee al perseguimento degli obiettivi della propria funzione, organizzando a tal fine le risorse disponibili secondo criteri di efficienza, efficacia ed economicità, nel rispetto del tempo assegnato e considerando le priorità di intervento e di azione relativamente agli obiettivi strategici di Ateneo.

Esempi di comportamenti osservabili associati:

- a. conoscere e comunicare in modo chiaro gli obiettivi dell'Ateneo e della propria funzione;
- b. stabilire le priorità di lavoro in ordine di importanza;
- c. definire gli obiettivi utilizzando la logica SMART;
- d. esplicitare in modo chiaro le responsabilità necessarie ad ottenere un risultato;
- e. fissare tempi e modalità nell'esecuzione dei progetti, definendo con chiarezza i risultati attesi;
- f. scomporre in parti più semplici e affrontabili i problemi e gli obiettivi complessi;

### **4. Lavoro di squadra**

Capacità e desiderio di lavorare in collaborazione con gli altri, valorizzando le differenze individuali e la condivisione delle informazioni, collaborando in un'ottica di integrazione interfunzionale tra soggetti e unità organizzative anche esterne all'Ateneo e favorendo la collaborazione, la lealtà e lo spirito di appartenenza.

Esempi di comportamenti osservabili associati:

- a. valorizzare i vantaggi dell'operare in squadra, incentivando il lavoro di gruppo;
- b. identificarsi come parte del sistema organizzativo per raggiungere l'obiettivo comune;
- c. integrare le proprie energie, competenze ed esperienze con quelle degli altri;
- d. coinvolgere i collaboratori nelle decisioni;
- e. sollecitare idee e opinioni, anche divergenti, utili per prendere le migliori decisioni;
- f. mantenere le persone informate e aggiornate sui processi riguardanti il lavoro di gruppo;
- g. riconoscere pubblicamente i meriti individuali dei propri collaboratori.

### **5. Negoziazione e influenza**

Capacità di gestire situazioni di confronto o di competizione attraverso la conduzione di trattative che portino a convincere, influenzare e orientare il comportamento di colleghi e collaboratori, sia interni che esterni, in direzione di soluzioni di reciproco interesse nell'ambito dei margini di manovra dati dal contesto.

Esempi di comportamenti osservabili associati:



- a. mantenere relazioni efficaci con tutte le parti interessate durante le negoziazioni;
- b. mantenere un clima collaborativo tra le parti contrapposte;
- c. rimanere focalizzati sul contenuto, e non sulle persone;
- d. gestire con efficacia situazioni di confronto o competizione;
- e. condurre con autorevolezza trattative che richiedono mediazione;
- f. incentivare la discussione aperta del confronto al fine di risolverla;
- g. identificare aree di mutuo interesse e beneficio per gli obiettivi comuni (logica win – win);
- h. comprendere le posizioni e le esigenze di ciascuna delle parti;
- i. far valere la propria posizione senza la necessità di imporre il proprio potere gerarchico.

## 6. Iniziativa e innovazione

Capacità di intraprendere azioni senza essere forzati dagli eventi, sapendo cogliere i cambiamenti, le innovazioni, le nuove tecniche e i nuovi metodi di lavoro, uscendo dagli schemi rigidi, predefiniti e conosciuti al fine di ottenere miglioramenti nei risultati dei processi e delle risorse gestite.

Esempi di comportamenti osservabili associati:

- a. individuare margini di azione e di miglioramento identificando nuove strade e soluzioni;
- b. introdurre buone pratiche da contesti esterni e trasferire le proprie all'esterno;
- c. agire con efficacia senza essere forzati dalle situazioni;
- d. prendere l'iniziativa e le decisioni conseguenti nei casi di incertezza;
- e. sfruttare le opportunità e le conoscenze in modo non tradizionale o consueto;
- f. fare ricorso a tecniche e a modalità di lavoro creative ed innovative;
- g. riuscire a prevedere problemi non evidenti agli altri, preparandosi ad affrontarli.

## 7. Gestione e sviluppo delle persone

Saper valutare le caratteristiche attitudinali dei collaboratori, stimolandone lo sviluppo delle relative capacità e competenze, per il miglioramento delle loro prestazioni e dell'efficienza di tutta l'organizzazione, monitorandone i progressi, correggendoli, sostenendoli e incoraggiandoli nel loro sviluppo.

Esempi di comportamenti osservabili associati:

- a. valorizzare le attitudini e le abilità dei collaboratori;
- b. perseguire la crescita personale e professionale dei collaboratori;
- c. saper valutare con onestà intellettuale le prestazioni e i comportamenti dei propri collaboratori e fornire feedback su di essi al fine di consolidare quelli positivi;
- d. correggere i risultati e i comportamenti negativi senza riferirsi alla persona;
- e. esprimere aspettative positive sul futuro;
- f. fornire ai collaboratori strumenti, informazioni e risorse per migliorare le proprie abilità;
- g. dare direttive o dimostrazioni ragionate nel quadro di una strategia di sviluppo;
- h. fornire incoraggiamento e supporto ai collaboratori;
- i. manifestare la convinzione che tutti possono apprendere e migliorarsi;

## Livelli di responsabilità organizzativa e competenze manageriali attese

Nel Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale d'Ateneo la valutazione delle competenze manageriali è circoscritta al personale dirigente (primo livello organizzativo) ed al personale con incarico di responsabilità del secondo livello organizzativo, secondo la parametrizzazione seguente:



Livello organizzativo	Competenze manageriali attese
Dirigenti (I livello)	Leadership e delega
	Orientamento al risultato
	Pianificazione e organizzazione
	Lavoro di squadra
	Negoziazione e influenza
	Iniziativa e innovazione
	Gestione e sviluppo delle persone
Responsabili di II livello	Orientamento al risultato
	Pianificazione e organizzazione
	Lavoro di squadra
	Iniziativa e innovazione
	Gestione e sviluppo delle persone



**Allegato 3 – Scheda Assegnazione Obiettivi Individuali Dirigenti (I livello)**

Scheda Obiettivi Individuali	Anno _____
------------------------------	------------

Nominativo	
Posizione	

**Obiettivi**

N. Obiettivo	Obiettivo	Azione	Indicatore	Target	Peso (%)
1					
2					
3					
4					
5					

Data Colloquio	
----------------	--

Firma Responsabile	
--------------------	--

Firma Incaricato	
------------------	--



**Allegato 3A – Scheda Valutazione Dirigenti (I livello) – Verifica Intermedia**

Valutazione Dirigenti (I livello)	Valutazione Anno _____
-----------------------------------	------------------------

Nominativo	
Posizione	

**Sezione Obiettivi**

N. Obiettivo	Obiettivo	Azione	Indicatore	Target	Peso (%)
1					
2					
3					
4					
5					

Notes su Verifica Intermedia	
------------------------------	--



Sezione Competenze manageriali

N. Competenza	Competenza manageriale richiesta	Livello atteso
1	Orientamento al risultato	4
2	Pianificazione e organizzazione	4
3	Lavoro di squadra	4
4	Iniziativa e innovazione	4
5	Gestione e sviluppo delle persone	4
6	Leadership e delega	4
7	Negoziazione e influenza	4

Note su Verifica Intermedia	
-----------------------------	--



Sezione Valori

N. Valore	Valori organizzativi
1	Cura del servizio
2	Apertura al cambiamento
3	Collaborazione
4	Responsabilità individuale
5	Approccio positivo e costruttivo

Note su Verifica Intermedia	
-----------------------------	--

Data Verifica



### Allegato 3B – Scheda Valutazione Dirigenti (I livello) – Autovalutazione e Verifica Finale

Valutazione Dirigenti (I livello)	Valutazione Anno _____
-----------------------------------	------------------------

Nominativo	
Posizione	

#### Sezione Obiettivi (50% del totale)

N. Obiettivo	Obiettivo	Azione	Indicatore	Target	Peso (%)	Grado di raggiungimento (min 1 – max 5)	
						Autovalutazione ed eventuali note	Valutazione del Responsabile
1							
2							
3							
4							
5							

Livello	LEGENDA
5	Obiettivo Totalmente raggiunto (oltre il 90%)
4	Obiettivo Sostanzialmente raggiunto (oltre l'80% e fino al 90%)
3	Obiettivo Parzialmente raggiunto (oltre il 60% e fino all'80%)
2	Obiettivo Scarsamente raggiunto (oltre il 50% e fino al 60%)
1	Obiettivo non raggiunto (fino al 50%)



**Sezione Competenze manageriali (25% del totale)**

N. Competenza	Competenza manageriale richiesta	Livello atteso	Verifica Finale	
			Autovalutazione Livello agito (min 1 – max 5)	Valutazione del Responsabile Livello agito (min 1 – max 5)
1	Orientamento al risultato	4		
2	Pianificazione e organizzazione	4		
3	Lavoro di squadra	4		
4	Iniziativa e innovazione	4		
5	Gestione e sviluppo delle persone	4		
6	Leadership e delega	4		
7	Negoziazione e influenza	4		

Livello	LEGENDA
5	Competenza di riferimento a livello d'Ateneo
4	Competenza di ottimo livello, con conoscenze teoriche approfondite, sicurezza nella gestione e capacità di far fronte a situazioni nuove ed impreviste
3	Competenza di buon livello, con conoscenze teoriche e di problematiche correlate pluriennali
2	Competenza di livello intermedio, con conoscenze teoriche e di problematiche correlate
1	Competenza di livello base, con conoscenze teoriche elementari e capacità pratiche essenziali

Note su Autovalutazione	
Note su Verifica Finale	



Sezione Valori (15% del totale)

N. Valore	Valori organizzativi	Verifica Finale	
		Autovalutazione Livello di coerenza comportamenti (min 1 – max 4)	Valutazione del Responsabile Livello di coerenza comportamenti (min 1 – max 4)
1	Cura del servizio		
2	Apertura al cambiamento		
3	Collaborazione		
4	Responsabilità individuale		
5	Approccio positivo e costruttivo		

Livello	LEGENDA
4	Coerenza Totale: comportamenti manifestati <u>sempre</u> coerenti con il valore organizzativo
3	Coerenza Frequente: comportamenti manifestati <u>spesso</u> coerenti con il valore organizzativo
2	Coerenza Sporadica: comportamenti manifestati <u>raramente</u> coerenti con il valore organizzativo
1	Non Coerenza: comportamenti manifestati <u>mai</u> coerenti con valore organizzativo

Note su Autovalutazione	
Note su Verifica Finale	



**Sezione Valutazione bottom-up (10% del totale)**

N.	ITEM	Valutazione del diretto collaboratore (min 1 – max 4)	N.	ITEM	Valutazione del diretto collaboratore (min 1 – max 4)
1	Il mio dirigente agisce con equità		7	Il mio dirigente è in grado di promuovere uno spirito di squadra più aperto e collaborativo	
2	Il mio dirigente gestisce efficacemente problemi, criticità e conflitti		8	Il mio dirigente mi aiuta a capire come posso raggiungere i miei obiettivi	
3	Considero il mio dirigente una persona competente e di valore		9	Il mio dirigente riesce a motivarmi a dare il massimo nel mio lavoro	
4	Il mio dirigente mostra passione ed entusiasmo in ciò che fa, dimostra costantemente in prima persona il suo coinvolgimento		10	Il mio dirigente è sensibile ai miei bisogni personali	
5	Il mio dirigente è capace di farsi valere pur nel rispetto del diritto degli altri		11	Il mio dirigente riconosce quando svolgo bene il mio lavoro	
6	Il mio dirigente è capace di comprendere lo stato d'animo, i comportamenti e le emozioni altrui, ovvero di "mettersi nei panni dell'altro"		12	Il mio dirigente mi ascolta ed è disponibile a prendere in considerazione le mie proposte	

Livello	LEGENDA
4	sistematicamente
3	spesso
2	qualche volta
1	mai

Data Valutazione	
------------------	--



### Allegato 4 – Scheda Assegnazione Obiettivi Individuali Personale di II livello

Scheda Obiettivi Individuali	Anno _____
------------------------------	------------

Nominativo	
Posizione	

<b>Obiettivi</b>
------------------

N. Obiettivo	Obiettivo	Azione	Indicatore	Target	Peso (%)
1					
2					
3					
4					
5					

Data Colloquio	
----------------	--

Firma Responsabile	
--------------------	--

Firma Incaricato	
------------------	--



**Allegato 4A – Scheda Valutazione Personale di II livello – Verifica Intermedia**

Valutazione Personale di II livello	Valutazione Anno _____
-------------------------------------	------------------------

Nominativo	
Posizione	

**Sezione Obiettivi**

N. Obiettivo	Obiettivo	Azione	Indicatore	Target	Peso (%)
1					
2					
3					
4					
5					

Notes su Verifica Intermedia	
------------------------------	--



**Sezione Competenze manageriali**

N. Competenza	Competenza manageriale richiesta	Livello atteso
1	Orientamento al risultato	3
2	Pianificazione e organizzazione	3
3	Lavoro di squadra	3
4	Iniziativa e innovazione	3
5	Gestione e sviluppo delle persone	3

Note su Verifica Intermedia	
-----------------------------	--



Sezione Valori

N. Valore	Valori organizzativi
1	Cura del servizio
2	Apertura al cambiamento
3	Collaborazione
4	Responsabilità individuale
5	Approccio positivo e costruttivo

Note su Verifica Intermedia	
-----------------------------	--



**Allegato 4B – Scheda Valutazione Personale di II livello – Autovalutazione e Verifica Finale**

Valutazione Personale di II livello	Valutazione Anno _____
-------------------------------------	------------------------

Nominativo	
Posizione	

**Sezione Obiettivi (50% del totale)**

N. Obiettivo	Obiettivo	Azione	Indicatore	Target	Peso (%)	Grado di raggiungimento (min 1 – max 5)	
						Autovalutazione ed eventuali note	Valutazione del Responsabile
1							
2							
3							
4							
5							

Livello	LEGENDA
5	Obiettivo Totalmente raggiunto (oltre il 90%)
4	Obiettivo Sostanzialmente raggiunto (oltre l'80% e fino al 90%)
3	Obiettivo Parzialmente raggiunto (oltre il 60% e fino all'80%)
2	Obiettivo Scarsamente raggiunto (oltre il 50% e fino al 60%)
1	Obiettivo non raggiunto (fino al 50%)



**Sezione Competenze manageriali (20% del totale)**

N. Competenza	Competenza manageriale richiesta	Livello atteso	Verifica Finale	
			Autovalutazione ed eventuali note Livello agito (min 1 – max 5)	Valutazione del Responsabile Livello agito (min 1 – max 5)
1	Orientamento al risultato	3		
2	Pianificazione e organizzazione	3		
3	Lavoro di squadra	3		
4	Iniziativa e innovazione	3		
5	Gestione e sviluppo delle persone	3		

Livello	LEGENDA
5	Competenza di riferimento a livello d'Ateneo
4	Competenza di ottimo livello, con conoscenze teoriche approfondite, sicurezza nella gestione e capacità di far fronte a situazioni nuove ed impreviste
3	Competenza di buon livello, con conoscenze teoriche e di problematiche correlate pluriennali
2	Competenza di livello intermedio, con conoscenze teoriche e di problematiche correlate
1	Competenza di livello base, con conoscenze teoriche elementari e capacità pratiche essenziali



Sezione Valori (20% del totale)

N. Valore	Valori organizzativi	Verifica Finale	
		Autovalutazione Livello di coerenza comportamenti (min 1 – max 4)	Valutazione del Responsabile Livello di coerenza comportamenti (min 1 – max 4)
1	Cura del servizio		
2	Apertura al cambiamento		
3	Collaborazione		
4	Responsabilità individuale		
5	Approccio positivo e costruttivo		

Livello	LEGENDA
4	Coerenza Totale: comportamenti manifestati <u>sempre</u> coerenti con il valore organizzativo
3	Coerenza Frequente: comportamenti manifestati <u>spesso</u> coerenti con il valore organizzativo
2	Coerenza Sporadica: comportamenti manifestati <u>raramente</u> coerenti con il valore organizzativo
1	Non Coerenza: comportamenti manifestati <u>mai</u> coerenti con valore organizzativo

Note su Autovalutazione	
Note su Verifica Finale	



**Sezione Valutazione bottom-up (10% del totale)**

N.	ITEM	Valutazione del diretto collaboratore (min 1 – max 4)	N.	ITEM	Valutazione del diretto collaboratore (min 1 – max 4)
1	Il mio responsabile agisce con equità		7	Il mio responsabile è in grado di promuovere uno spirito di squadra più aperto e collaborativo	
2	Il mio responsabile gestisce efficacemente problemi, criticità e conflitti		8	Il mio responsabile mi aiuta a capire come posso raggiungere i miei obiettivi	
3	Considero il mio responsabile una persona competente e di valore		9	Il mio responsabile riesce a motivarmi a dare il massimo nel mio lavoro	
4	Il mio responsabile mostra passione ed entusiasmo in ciò che fa, dimostra costantemente in prima persona il suo coinvolgimento		10	Il mio responsabile è sensibile ai miei bisogni personali	
5	Il mio responsabile è capace di farsi valere pur nel rispetto del diritto degli altri		11	Il mio responsabile riconosce quando svolgo bene il mio lavoro	
6	Il mio responsabile è capace di comprendere lo stato d'animo, i comportamenti e le emozioni altrui, ovvero di "mettersi nei panni dell'altro"		12	Il mio responsabile mi ascolta ed è disponibile a prendere in considerazione le mie proposte	

Livello	LEGENDA
4	sistematicamente
3	spesso
2	qualche volta
1	mai

Data valutazione



**Allegato 5 – Scheda Assegnazione Obiettivi Individuali Personale di III livello/Funzione specialistica**

Scheda Obiettivi Individuali	Anno _____
------------------------------	------------

Nominativo	
Posizione	

**Obiettivi**

N. Obiettivo	Obiettivo	Azione	Indicatore	Target	Peso (%)
1					
2					
3					
4					
5					

Data Colloquio	
----------------	--

Firma Responsabile	
--------------------	--

Firma Incaricato	
------------------	--



**Allegato 5A – Scheda Valutazione Personale di III livello/Funzione specialistica – Verifica Intermedia**

Valutazione Personale di III livello/Funzione specialistica Valutazione Anno \_\_\_\_\_

Nominativo	
Posizione	

**Sezione Obiettivi**

N. Obiettivo	Obiettivo	Azione	Indicatore	Target	Peso (%)
1					
2					
3					
4					
5					

Note su Verifica Intermedia	
-----------------------------	--



Sezione Valori

N. Valore	Valori organizzativi
1	Cura del servizio
2	Apertura al cambiamento
3	Collaborazione
4	Responsabilità individuale
5	Approccio positivo e costruttivo

Note su Verifica Intermedia	
-----------------------------	--

Data Verifica	
---------------	--



**Allegato 5B – Scheda Valutazione Personale di III livello/Funzione specialistica – Autovalutazione e Verifica Finale**

Valutazione Personale di III livello/Funzione specialistica	Valutazione Anno _____
---	------------------------

Nominativo	
Posizione	

**Sezione Obiettivi (40% del totale)**

N. Obiettivo	Obiettivo	Azione	Indicatore	Target	Peso (%)	Grado di raggiungimento (min 1 – max 5)	
						Autovalutazione ed eventuali note	Valutazione del Responsabile
1							
2							
3							
4							
5							

Livello	LEGENDA
5	Obiettivo Totalmente raggiunto (oltre il 90%)
4	Obiettivo Sostanzialmente raggiunto (oltre l'80% e fino al 90%)
3	Obiettivo Parzialmente raggiunto (oltre il 60% e fino all'80%)
2	Obiettivo Scarsamente raggiunto (oltre il 50% e fino al 60%)
1	Obiettivo non raggiunto (fino al 50%)



Sezione Valori  
(60% del totale)

N. Valore	Valori organizzativi	Verifica Finale	
		Autovalutazione Livello di coerenza comportamenti (min 1 – max 4)	Valutazione del Responsabile Livello di coerenza comportamenti (min 1 – max 4)
1	Cura del servizio		
2	Apertura al cambiamento		
3	Collaborazione		
4	Responsabilità individuale		
5	Approccio positivo e costruttivo		

Livello	LEGENDA
4	Coerenza Totale: comportamenti manifestati <u>sempre</u> coerenti con il valore organizzativo
3	Coerenza Frequente: comportamenti manifestati <u>spesso</u> coerenti con il valore organizzativo
2	Coerenza Sporadica: comportamenti manifestati <u>raramente</u> coerenti con il valore organizzativo
1	Non Coerenza: comportamenti manifestati <u>mai</u> coerenti con valore organizzativo

Note su Autovalutazione	
Note su Verifica Finale	



### Allegato 6 – Scheda Valutazione Personale senza incarichi – Verifica Intermedia

Valutazione Personale senza incarichi	Valutazione Anno _____
---------------------------------------	------------------------

Nominativo	
Posizione	

N. Valore	Valori organizzativi
1	Cura del servizio
2	Apertura al cambiamento
3	Collaborazione
4	Responsabilità individuale
5	Approccio positivo e costruttivo

Note su Verifica Intermedia	
-----------------------------	--

Data Verifica	
---------------	--



### Allegato 6A – Scheda Valutazione Personale senza incarichi – Autovalutazione e Verifica Finale

Valutazione Personale senza incarichi	Valutazione Anno _____
---------------------------------------	------------------------

Nominativo	
Posizione	

N. Valore	Valori organizzativi	Verifica Finale	
		Autovalutazione Livello di coerenza comportamenti (min 1 – max 5)	Valutazione del Responsabile Livello di coerenza comportamenti (min 1 – max 5)
1	Cura del servizio		
2	Apertura al cambiamento		
3	Collaborazione		
4	Responsabilità individuale		
5	Approccio positivo e costruttivo		

Livello	LEGENDA
5	Coerenza Totale: comportamenti manifestati <u>sempre</u> coerenti con il valore organizzativo
4	Coerenza Frequente: comportamenti manifestati <u>spesso</u> coerenti con il valore organizzativo
3	Coerenza Parziale: comportamenti manifestati <u>abbastanza</u> coerenti con il valore organizzativo
2	Coerenza Sporadica: comportamenti manifestati <u>raramente</u> coerenti con il valore organizzativo
1	Non Coerenza: comportamenti manifestati <u>mai</u> coerenti con valore organizzativo

Note su Autovalutazione	
Note su Verifica Finale	

Data Valutazione	
------------------	--