

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

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

Approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 31 gennaio 2023



INDICE

Premessa	3
Il ciclo integrato della performance	3
Soggetti e Responsabilità	7
Misurazione e valutazione della performance	8
Performance organizzativa	9
Performance individuale	9
Modalità di assegnazione di obiettivi, indicatori e target.....	9
Monitoraggio in corso d'anno.....	10
Misurazione e valutazione a consuntivo	10
Direttore Generale.....	11
Dirigenti di area e Responsabili di posizione organizzativa	12
Personale di categoria D, C e B senza incarichi di responsabilità.....	14
La valutazione delle capacità e comportamenti organizzativi	16
Quadro sinottico delle dimensioni di valutazione della performance con i relativi pesi.....	16
Misure di garanzia e procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema.....	18
Assegnazione, misurazione e valutazione degli incarichi per funzione specialistica.....	19
Nota conclusiva	19



Premessa

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

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

Il SMVP persegue le seguenti finalità:

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

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

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

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

L'aggiornamento del Sistema tiene conto dell'evoluzione della struttura tecnico amministrativa in atto dal 2021; agli Organi di Governo di dicembre 2022, con delibera rep. 314/2022, il Direttore Generale ha presentato un nuovo disegno riorganizzativo che delinea una struttura meno verticistica, in grado di rendere più snelli i processi attraverso una ripartizione delle responsabilità e una definizione puntuale del peso di ciascuna unità organizzativa all'interno della struttura nel suo complesso chiarendo le relazioni tra singole unità organizzative anche nell'ottica di responsabilizzazione dei funzionari e dirigenti. Alla luce dei cambiamenti in atto è stato approvato a novembre 2022 un nuovo regolamento in materia di ordinamento dei servizi tecnici e amministrativi emanato con D.R. rep. 1097/2022 del 24 novembre 2022 in grado di rappresentare l'evoluzione dell'organizzazione dell'Ateneo. Per la corretta interpretazione delle locuzioni "Struttura", "Area", "Settore" e "Servizio" richiamate più volte nel presente documento, si reputa necessaria una previa visione del suddetto Regolamento.

Il ciclo integrato della performance

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

- Programmazione, con la definizione e assegnazione degli obiettivi mediante la redazione della sezione Performance del Piano integrato di attività e organizzazione (d'ora in avanti "PIAO" previsto del D.L. n. 80 del 9 giugno 2021 convertito in legge 6 agosto 2021 n. 113 i cui contenuti sono definiti dal DM n. 132 del 30 giugno 2022, entro il 31 gennaio di ogni anno;
- Monitoraggio in corso d'anno (art. 6 D.Lgs 150/2009) ed eventuali conseguenti interventi correttivi;



- Misurazione e valutazione della performance, opportunamente rendicontata attraverso la relativa Relazione validata dal Nucleo di Valutazione, cui consegue l'attribuzione del trattamento accessorio al personale tecnico amministrativo.

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

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

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

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



assegnazione obiettivi individuali	CdA per assegnazione al Direttore Generale su proposta del Rettore	CdA per assegnazione a Dirigenti di area e Responsabili di posizione organizzativa su proposta del rispettivo responsabile	dicembre (t-1) / gennaio (t)	Allegato al PIAO
monitoraggio adeguatezza misure di prevenzione della corruzione e trasparenza del piano vigente per eventuale aggiornamento	Direttore generale	Dirigenti di area e Responsabili di posizione organizzativa	dicembre (t-1) / gennaio (t)	Sezione prevenzione della corruzione e programma della trasparenza - PIAO
2° FASE - ADOZIONE PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE				
approvazione del PIAO	CdA	Senato Accademico e Nucleo di Valutazione per prescrizione del Piano prima di adozione da parte del CdA	entro 31 gennaio (t)	PIAO
divulgazione del PIAO (trasmissione via e-mail, pubblicazione sul sito web istituzionale + portale PIAO)	Area Risorse Umane	- Dirigenti di area e Responsabili di posizione organizzativa - direttori di dipartimento	immediatamente successiva all'adozione del Piano (t)	
3° FASE - MONITORAGGIO IN ITINERE	- Direzione Generale; - Nucleo di Valutazione	Dirigenti di area e Responsabili di posizione organizzativa	luglio/settembre (t)	aggiornamento del PIAO
4° FASE - MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE	Area Risorse Umane	- Dirigenti di area; - responsabili di posizione organizzativa	febbraio (t+1)	- report raggiungimento obiettivi per ogni servizio; - relazioni individuali responsabili di posizione organizzativa



5^ FASE - VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA INDIVIDUALE	- Direttore Generale; - Dirigenti di area; - responsabili di posizione organizzativa - Nucleo Valutazione + CdA + Rettore per valutazione DG	valutati: DG, Dirigenti di area, Responsabili di posizione organizzativa e tutti i collaboratori	febbraio (t+1)	scheda strutture; schede di valutazione individuale
6^ FASE - PREDISPOSIZIONE RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	Area Risorse Umane	Direttore Generale	marzo (t+1)	Relazione sulla Performance
7^ FASE - VALUTAZIONE PRELIMINARE RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	Nucleo di Valutazione		marzo/aprile (t+1)	
8^ FASE - APPROVAZIONE RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	CdA		aprile/maggio (t+1)	
9^ FASE - VALIDAZIONE RELAZIONE SULLA PERFORMANCE				
adozione documento di validazione della relazione sulla performance	Nucleo di Valutazione	Area risorse umane	giugno (t+1)	- documento di validazione - erogazione trattamento accessorio
- pubblicazione della relazione e del documento di	Direzione Generale		immediatamente successiva all'adozione	



validazione (sito web istituzionale)			ne document o di validazion e	
--	--	--	---	--

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

Nel PIAO sono individuati i piani di azione per la realizzazione degli obiettivi strategici e operativi con la definizione degli indicatori e dei relativi target. La trasparenza e l'anticorruzione rappresentano un obiettivo strategico dell'Ateneo, declinato in obiettivi operativi diversi per ciascuna struttura.

La sezione performance del PIAO, come si evince dalla tabella 1, ha come momento iniziale per la definizione degli obiettivi di competenza della struttura amministrativa gli incontri che si svolgono fra il Direttore Generale, i Dirigenti di area, i responsabili di posizione organizzativa ed, eventualmente i Prorettori: tali incontri, che possono anche essere svolti in plenaria, sono finalizzati a garantire la coerenza tra la programmazione strategica di Ateneo, la conseguente programmazione finanziaria e di bilancio, e la definizione e l'assegnazione degli obiettivi alla struttura amministrativa.

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

Al Direttore Generale, ai Dirigenti di Area e ai Responsabili di posizione organizzativa vengono assegnati obiettivi individuali che i suddetti soggetti sono chiamati a raggiungere.

Il numero di obiettivi di struttura e individuali deve essere limitato.

La Relazione sulla performance, come illustrato in tabella 1, viene adottata successivamente alla fase di misurazione e valutazione della performance e rappresenta il documento di rendicontazione annuale degli obiettivi di Ateneo in ambito amministrativo. Nella Relazione sulla Performance si dà evidenza degli scostamenti dei risultati rispetto a quanto pianificato e, per gli eventuali obiettivi non perseguiti, delle eventuali ragioni oggettive che ne impediscono il raggiungimento. Eventuali modifiche degli obiettivi e degli indicatori vengono inseriti all'interno della Relazione sulla Performance e valutate dal Nucleo di Valutazione in sede di validazione della Relazione, secondo quanto stabilito dal D.Lgs 74 del 2007. Il documento rappresenta, quindi, un agile supporto decisionale che permette una pianificazione delle azioni correttive utili a ridefinire l'andamento delle attività pianificate.

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

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

Soggetti e Responsabilità

I soggetti coinvolti nel sistema di misurazione e valutazione sono:

- il Rettore, con la collaborazione dei Prorettori, dei Direttori di Dipartimento, del Direttore Generale, individua gli obiettivi strategici nell'ambito della missione dell'Ateneo. Lo sviluppo della *vision* deve tener conto degli *stakeholder* più significativi;
- il Consiglio di Amministrazione definisce gli obiettivi e i programmi da attuare e verifica la conformità dei risultati dell'attività amministrativa alle direttive impartite, approva il PIAO e la Relazione sulla performance, approva eventuali rimodulazioni di obiettivi anche sulla base degli esiti di monitoraggio effettuato dal Nucleo di Valutazione; valuta su proposta del Nucleo di Valutazione e sentito il Rettore, il Direttore Generale; delibera sulla rendicontazione dei risultati dell'anno precedente indicati nella Relazione sulla performance;



- il Direttore Generale propone e coordina la definizione degli obiettivi operativi della sezione Performance del PIAO in coerenza con quelli strategici definendo indicatori e target in collaborazione con i Dirigenti e i responsabili di posizione organizzativa;
- il Nucleo di Valutazione, alla luce del suo ruolo di OIV, è l'organo che:
 - esprime parere vincolante sull'aggiornamento annuale del SMVP;
 - monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione ed elabora una relazione annuale sul sistema dello stesso;
 - verifica l'andamento della performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnala la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio al Consiglio di Amministrazione;
 - propone la valutazione del Direttore Generale;
 - valida la Relazione sulla performance.
- gli stakeholder, a partire dagli studenti che ricoprono il ruolo di utenti principali, partecipano al processo di misurazione della performance come richiesto dalle modifiche normative introdotte nel D.Lgs 150/2009 dal D.Lgs. 74/2017 al fine di consentire all'Amministrazione di individuare e attuare azioni di miglioramento continuo sui servizi erogati. Tra le attività di coinvolgimento e ascolto in atto si segnalano:
 - le indagini di *customer satisfaction* erogate dall'Ateneo (indagini ANVUR su opinione studenti sugli insegnamenti, questionari sui servizi Progetto Good Practice, indagini su programmi di mobilità, indagini mirate rivolte a target specifici di studenti, indagini sul benessere organizzativo ecc.);
 - la partecipazione degli studenti alle Commissioni Paritetiche Docenti Studenti, che in tal contesto possono fornire *feedback* sul grado di soddisfazione dei servizi gestionali-amministrativi e formulare proposte agli organi di indirizzo politico-amministrativo;
 - la partecipazione delle rappresentanze studentesche negli organi decisionali di Ateneo che, contribuendo all'adozione delle decisioni, consente agli studenti di partecipare in maniera attiva alla vita dell'Ateneo.

Misurazione e valutazione della performance

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

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

- le Strutture in cui si articola l'Amministrazione (o centri di responsabilità, come denominati nel Bilancio);
- tutti i dipendenti, con una differenziazione in base al ruolo ricoperto nell'assetto organizzativo.

La performance del personale è, di norma, composta da due dimensioni: quella organizzativa relativa agli obiettivi di struttura e quella individuale che include gli obiettivi individuali e capacità e comportamenti. Il peso delle suddette dimensioni varia a seconda del ruolo ricoperto dal dipendente nell'ambito dell'assetto organizzativo.



Performance organizzativa

Alla Direzione Generale, alle Aree, ai Settori e ai Servizi dell'Ateneo (d'ora in avanti "Strutture") sono, di norma, assegnati degli obiettivi operativi, che discendono a cascata dagli obiettivi e dalle relative azioni strategiche, che monitorano in modo più diretto l'adeguatezza dei servizi erogati e più in generale consentono di misurare i risultati dell'azione amministrativa. Tali obiettivi possono essere trasversali a più servizi. In tal caso deve essere chiaro il servizio che ha la titolarità dell'obiettivo e il contributo al raggiungimento dello stesso da parte degli altri servizi coinvolti.

Performance individuale

Vengono misurati e valutati i contributi forniti da tutti i dipendenti, sia con riferimento ai risultati relativi agli obiettivi individuali assegnati al Direttore Generale ai Dirigenti e ai Responsabili di posizione organizzativa, sia con riferimento alle capacità e comportamenti.

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

Le dimensioni che compongono la performance individuale sono:

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

Modalità di assegnazione di obiettivi, indicatori e target

Gli obiettivi assegnati alla struttura tecnico-amministrativa (Obiettivi Operativi) sono definiti in coerenza con le Azioni previste dal Piano strategico di Ateneo in una logica di cascading, volta a favorire il coinvolgimento di tutti i dipendenti nella mission e nel mandato dell'Ateneo.

Gli obiettivi sono sempre rappresentati tenendo conto dei criteri previsti dall'art. 5 c. 2 del D.Lgs 150/2009; considerato il carattere sfidante che essi devono possedere, in nessun caso devono esservi ricompresi quelli che si sostanziano in meri adempimenti previsti da norme di legge.

L'esplicitazione degli obiettivi è importante per:

- dare una «direzione» all'Ateneo per gestione delle attività, priorità nell'allocazione delle risorse;
- creare un sistema di controllo di gestione efficace;
- orientare sforzi/priorità delle unità organizzative interne all'Ateneo (coerenza con gli indirizzi di sviluppo strategico).

Gli obiettivi possono avere un carattere e una valenza pluriennale, ferma restando la necessità di definire, in sede di predisposizione degli stessi, dei target relativi al solo anno solare considerato.

Il Dirigente/Responsabile di settore può, a discrezione, definire obiettivi di struttura a livello di Area, settore o servizio sulla base della complessità amministrativa e della natura degli obiettivi da perseguire; può inoltre ritenere opportuno non attribuire obiettivi operativi a determinate strutture.

In merito agli obiettivi individuali, per rispondere al principio di contenimento del relativo numero, gli stessi sono eventuali quando si riferiscono a strutture caratterizzate da responsabilità ad interim. Qualora, nel corso dell'anno si proceda ad assegnare la titolarità della posizione organizzativa vanno definiti gli obiettivi individuali connessi alla relativa struttura.

A ciascun obiettivo è associato un indicatore che deve permettere di misurare la performance con riguardo ai seguenti ambiti:



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

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

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

Ad ogni indicatore è assegnato un target che è definito considerando le reali potenzialità di miglioramento.

Sono da preferire, ove possibile, indicatori di natura progressiva, ovvero che consentano un monitoraggio in corso d'anno. Per questa ragione non vi è una sola colonna del target, ma tre colonne rispettivamente per il target minimo, intermedio e massimo. Qualora, la natura dell'indicatore non permetta di individuare il target minimo, intermedio e massimo il target viene così declinato:

- nel caso di indicatore ON/OFF (attività svolta/non svolta) si definisce solo il target massimo; questi indicatori sono da utilizzare esclusivamente in casi eccezionali, nel caso in cui la rilevanza dell'obiettivo da raggiungere è ritenuta prioritaria rispetto agli strumenti definibili per la sua completa misurazione;
- nel caso di indicatore per il quale è possibile individuare 2 step di misurazione si definisce il target minimo e il target massimo sopprimendo il target intermedio; anche l'utilizzo di questi indicatori deve essere limitato a casi eccezionali, secondo le motivazioni di cui al punto precedente.

Monitoraggio in corso d'anno

Nel corso dell'anno è prevista una verifica della permanenza delle ragioni che hanno condotto alla definizione degli obiettivi nonché della loro fattibilità. Nel mese di luglio la Direzione Generale procede con una verifica di avanzamento degli obiettivi assegnati a conclusione della quale predisponde un report che illustra l'andamento della performance da trasmettere al Nucleo di Valutazione. Tale organo dell'Ateneo, ai sensi dell'art. 6 del D.lgs. 150/2009 così come modificato dal D.lgs. 74/2017 verifica l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnala la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio al Consiglio di Amministrazione.

È comunque richiesto ai responsabili un monitoraggio "continuo" degli obiettivi assegnati, avendo cura di segnalare tempestivamente al proprio apicale eventuali problemi e situazioni critiche che possano pregiudicare il raggiungimento parziale o totale degli obiettivi con relative proposte. Anche in questi casi l'Amministrazione provvede a segnalare al Nucleo di Valutazione le criticità emerse al di fuori della fase prevista di monitoraggio, valuta l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio e prevede obiettivi nuovi o rimodulati. Al di fuori del periodo di monitoraggio infrannuale, è possibile richiedere ulteriori rimodulazioni entro e non oltre il mese di settembre.

Misurazione e valutazione a consuntivo



Al termine dell'esercizio si procede alla misurazione, ovvero la quantificazione, attraverso gli indicatori, del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati a ciascuna. Nel mese di febbraio l'ufficio di supporto alla Direzione Generale raccoglie i dati, a consuntivo degli indicatori associati gli obiettivi.

Alla valutazione, che si sostanzia in un'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati che tiene conto dei fattori di contesto che possono aver determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto al valore atteso, formulando un giudizio complessivo sulla performance.

Resta inteso che ad ogni dipendente corrisponde una sola scheda di valutazione riferita alla struttura gerarchicamente superiore nell'organigramma.

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

Direttore Generale

Gli obiettivi individuali del Direttore Generale sono attribuiti attraverso l'approvazione del PIAO da parte del Consiglio di Amministrazione, tenendo conto delle proposte avanzate dallo stesso Direttore.

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

- il Direttore Generale trasmette al Rettore e al Nucleo di Valutazione:
 - una relazione sul conseguimento degli obiettivi individuali assegnati dal Consiglio di Amministrazione in fase di approvazione del PIAO;
 - la scheda obiettivi contenuta nel PIAO con la misurazione dei risultati conseguiti dalla struttura;
- il Nucleo di Valutazione propone al Rettore la valutazione del Direttore Generale sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali e di quelli assegnati alla struttura;
- il Rettore acquisisce la proposta di valutazione avanzata dal Nucleo di Valutazione in merito al grado di conseguimento dei risultati di struttura e agli obiettivi individuali, valuta capacità e comportamenti organizzativi e propone al Consiglio di Amministrazione la valutazione complessiva del Direttore Generale;

La proposta di valutazione viene sottoposta ad approvazione del Consiglio di Amministrazione ed è la base per la determinazione dell'indennità di risultato da erogare al Direttore Generale.

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

- a) *performance organizzativa della struttura* – peso 55%
Ai fini dell'attribuzione del punteggio si considera il grado di conseguimento degli obiettivi assegnati alla struttura. Ad ognuno di essi è associato un indicatore, il relativo peso ed il livello di raggiungimento atteso (target);
- b) *grado di raggiungimento degli obiettivi individuali* – peso 20%
Il secondo elemento di valutazione considera il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati al Direttore. Anche per questi obiettivi si individua almeno un indicatore, un peso e il livello atteso.
- c) *capacità e comportamenti organizzativi* – peso 25%

Per la valutazione si applica quanto riportato nella tabella seguente, salvo verifica del peso di fattori esogeni ostativi al raggiungimento dell'obiettivo:

Tabella 2 - Valutazione Direttore Generale

	Punti assegnati
--	-----------------



Performance organizzativa 55%	Grado di realizzazione Inferiore al 60%	0 punti
	Grado di realizzazione Dal 60%	in proporzione alla percentuale di conseguimento
Grado di raggiungimento degli obiettivi individuali 20%	Inferiore al 60%	0 punti
	Dal 60%	in proporzione alla percentuale di conseguimento
Capacità e comportamenti organizzativi 25%	Dimensioni da valutare: capacità di guidare e ispirare gli altri, di essere un punto di riferimento, di costruire e condividere la visione e di orientare lo sforzo professionale alla realizzazione degli obiettivi; capacità di coniugare il rispetto delle norme e dei vincoli esterni con la promozione della qualità dei servizi erogati; capacità di gestire le relazioni con i soggetti istituzionali esterni e interni; capacità di collaborare con le strutture avendo come obiettivo la qualità del servizio finale all'utenza; capacità di riconoscere e valorizzare le competenze dei propri collaboratori, motivare e sviluppare le loro capacità propositive e innovative, favorendo la crescita e sviluppando l'aggiornamento delle loro competenze; capacità di gestire e promuovere le innovazioni procedurali e tecnologiche.	Secondo la scala di valutazione di cui alla tab. 5

La retribuzione di risultato è corrisposta proporzionalmente al punteggio conseguito.

Dirigenti di area e Responsabili di posizione organizzativa

In questa categoria sono compresi i Dirigenti, i responsabili titolari di posizione organizzativa, Gli obiettivi individuali sono assegnati dal Direttore generale o dal Responsabile gerarchicamente superiore, tenendo conto delle proposte avanzate dagli assegnatari.

Gli obiettivi individuali, con i relativi indicatori, target e pesi sono assegnati dal Direttore Generale o dal Responsabile, a seguito di uno specifico colloquio, e inclusi nella sezione Performance del PIAO.

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



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

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

a) performance organizzativa – peso 55%

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

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

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

c) capacità e comportamenti organizzativi – peso 25%

Per la valutazione si applica quanto riportato nella tabella seguente, salvo verifica del peso di fattori esogeni ostativi al raggiungimento dell'obiettivo:

Tabella 3 - Valutazione Dirigenti di area e Responsabili di posizione organizzativa

		Punti assegnati
Performance organizzativa 55%	Grado di realizzazione Inferiore al 60%	0 punti
	Grado di realizzazione Dal 60%	in proporzione alla percentuale di conseguimento
Grado di raggiungimento degli obiettivi individuali 20%	Inferiore al 60%	0 punti
	Dal 60%	in proporzione alla percentuale di conseguimento
Capacità e comportamenti organizzativi 25%	Dimensioni da valutare: capacità di promuovere il coinvolgimento e la partecipazione dei collaboratori creando impegno e spinta verso i risultati;	Secondo la scala di valutazione di cui alla tab. 5



	<p>capacità di analizzare i problemi e di mettere in atto le soluzioni più adeguate, coniugando il rispetto delle norme con la qualità dei servizi erogati;</p> <p>capacità di gestire le relazioni con i soggetti istituzionali esterni e interni;</p> <p>capacità di collaborare con altri servizi della struttura avendo come obiettivo la qualità del servizio finale all'utenza;</p> <p>capacità di riconoscere e valorizzare le competenze dei propri collaboratori, motivare e sviluppare la loro capacità propositive e innovative favorendo la crescita e sviluppando l'aggiornamento delle loro competenze;</p> <p>capacità di gestire e promuovere le innovazioni procedurali e tecnologiche.</p>	
--	--	--

Nel caso in cui non siano previsti obiettivi di struttura per un titolare di posizione organizzativa, il relativo peso confluisce nella percentuale prevista per gli obiettivi individuali, che pertanto viene rideterminata nel 75%.

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

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

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

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

Tabella 4 - valutazione Personale di categoria D, C e B senza incarichi di responsabilità

		Punti assegnati
Performance organizzativa 30%	Grado di raggiungimento Inferiore al 60%	0 punti
	Grado di raggiungimento Dal 60%	in proporzione alla percentuale di conseguimento
Capacità e comportamenti organizzativi 70%	Dimensioni da valutare: capacità di corrispondere positivamente alle esigenze dell'utenza; grado di coinvolgimento nei processi lavorativi; rispetto delle scadenze e puntualità nello svolgimento dei propri compiti;	Secondo la scala di valutazione di cui alla tabella 5

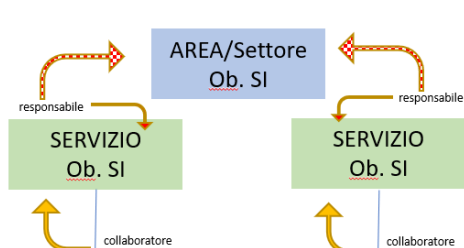
	<p>grado di conoscenza delle modalità operative e degli strumenti di lavoro;</p> <p>livello di autonomia nello svolgimento delle attività di propria competenza.</p>	
--	--	--

Nel caso in cui non siano previsti obiettivi di struttura, il relativo peso confluisce nella percentuale prevista per capacità e comportamenti, che pertanto viene rideterminata nel 100%.

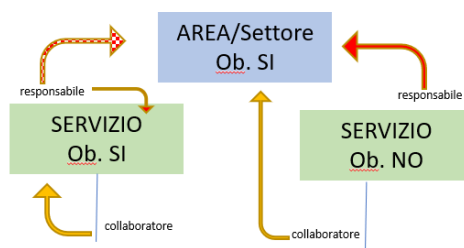
La valutazione incide sulla distribuzione del trattamento accessorio secondo le modalità definite nel contratto integrativo.

In conseguenza di quanto finora descritto, si ritiene utile schematizzare in una rappresentazione grafica le possibili situazioni che derivano dalla gestione del ciclo della performance relativamente all'attribuzione e alla valutazione degli obiettivi di struttura.

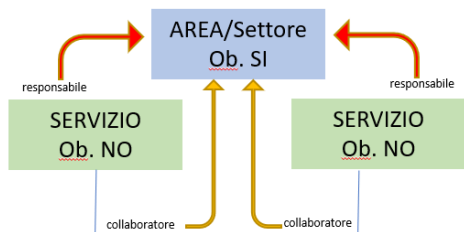
OBIETTIVI DI STRUTTURA



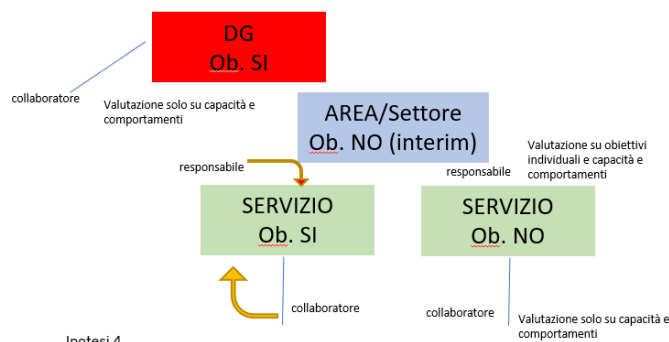
Ipotesi 1



Ipotesi 3



Ipotesi 2



Ipotesi 4

Ipotesi 1: Area/settore e servizi con definizioni degli obiettivi di struttura: i collaboratori e i relativi responsabili sono valutati in base al raggiungimento degli obiettivi del servizio di appartenenza; a discrezione del Dirigente/Responsabile di settore i responsabili di servizio possono essere valutati anche in base al raggiungimento degli obiettivi dell'Area/Settore;

Ipotesi 2: Area/settore con definizione degli obiettivi di struttura da cui dipendono servizi senza obiettivi di struttura; i collaboratori e i relativi responsabili sono valutati in base al raggiungimento degli obiettivi dell'Area/Settore di appartenenza;

Ipotesi 3: Area/settore da cui dipendono due servizi, uno con definizione degli obiettivi di struttura, l'altro senza; i collaboratori e i relativi responsabili afferenti al primo servizio sono valutati in base al raggiungimento degli obiettivi del servizio di appartenenza e, a discrezione del Dirigente/Responsabile di settore i responsabili possono essere valutati anche in base al raggiungimento degli obiettivi dell'Area/Settore; i collaboratori e i relativi responsabili afferenti al servizio senza obiettivi di struttura sono valutati in base al raggiungimento degli obiettivi dell'Area/Settore di appartenenza;

Ipotesi 4: Area/settore senza definizione degli obiettivi di struttura (che afferiscono alla Direzione Generale) da cui dipendono due servizi, uno con definizione degli obiettivi di struttura, l'altro



senza; i collaboratori afferenti al primo servizio e i relativi responsabili sono valutati in base al raggiungimento degli obiettivi del servizio di appartenenza; i collaboratori afferenti al secondo servizio sono valutati su capacità e comportamenti e i loro responsabili sia sul grado di raggiungimento degli obiettivi individuali che su capacità e comportamenti.

Anche i collaboratori che dipendono direttamente dal Direttore Generale sono valutati solo su capacità e comportamenti.

La valutazione delle capacità e comportamenti organizzativi

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

Tabella 5 - Scala di valutazione

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

Il risultato per la dimensione "capacità e comportamenti" si ottiene come sommatoria del punteggio ottenuto nei differenti ambiti valutati secondo la tabella 7 ponderato al relativo peso che la dimensione assume per ciascuna categoria di valutati.

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

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

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

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

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

Tabella 6 - peso delle dimensioni della valutazione della performance individuale

Componenti della valutazione della performance	Direttore generale	Dirigenti di area /Responsabili di posizione organizzativa/	Personale senza incarichi di responsabilità
--	--------------------	---	---



Performance organizzativa delle strutture	55%	55%	30%
Obiettivi individuali	20%	20%	
Capacità e comportamenti organizzativi	25%	25%	70%

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

Tabella 7 - capacità e comportamenti organizzativi per categoria di valutati

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



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

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

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

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

Per i dipendenti valutati dal Direttore generale, l'Organo designato è il Rettore o suo delegato.

In caso di disaccordo sulla valutazione attribuita, il Dirigente/Responsabile di posizione organizzativa valutato può inviare le proprie controdeduzioni al Direttore Generale e, per conoscenza, al Nucleo di Valutazione, entro 5 giorni dalla formalizzazione della valutazione. Il Direttore convoca il collaboratore interessato entro i successivi 5 giorni per un contraddittorio ed esprime il suo giudizio entro 30 giorni, sentito il Nucleo di Valutazione. Il collaboratore può farsi assistere da persona, sia esso legale o rappresentante di un'organizzazione sindacale, di sua fiducia. Qualora il valutato non ritenga



soddisfacente la risposta fornita dal valutatore, può attivare le procedure di cui all'art. 31 della legge 4 novembre 2010, n.183.

Assegnazione, misurazione e valutazione degli incarichi per funzione specialistica

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

Gli assegnatari dei predetti incarichi predispongono, al termine degli stessi, una relazione conclusiva sull'attività svolta e sui suoi risultati, sulla base della quale il Direttore Generale effettuerà la propria valutazione, attribuendo il relativo punteggio secondo i seguenti criteri, fatta salva la possibilità di tenere conto, in sede di valutazione, di fattori esogeni che possano aver influito sul raggiungimento dell'obiettivo:

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

Nota conclusiva

Il grado di implementazione dell'impianto organizzativo dell'Amministrazione, da porre in atto nel corso del 2023 a seguito dell'approvazione del nuovo disegno da parte del Consiglio di Amministrazione del 20 dicembre 2022, i numerosi interim nelle posizioni organizzative e la concomitante difficoltà, dal punto di vista informatico, di una gestione capillare del coinvolgimento del personale senza incarichi di responsabilità negli obiettivi di struttura suggeriscono, al momento, di limitare il peso della valutazione degli stessi nell'ambito della performance complessiva dei dipendenti. Auspicabilmente nel corso dell'anno, si prevede, nei limiti consentiti dai vincoli finanziari ministeriali, che determinano una limitata possibilità di conferire nuovi incarichi di responsabilità, alla realizzazione delle condizioni per risolvere le altre due criticità.

L'Amministrazione si riserva, pertanto, già in sede di aggiornamento del SMVP 2024, di conferire una rilevanza progressivamente maggiore agli obiettivi di struttura, nella consapevolezza che si renderà più identificabile e diversificabile il contributo di ciascun dipendente al raggiungimento degli stessi e più puntuale la valutazione della prestazione individuale connessa alla performance organizzativa.