

CdA del 20/12/2023

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

Allegato n°1

Pagg. 74

Parte integrante della delibera

# **SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

Ultimo aggiornamento: 5 dicembre 2023



ALMA MATER STUDIORUM  
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

Direzione Generale  
Area Pianificazione, Programmazione e Comunicazione  
Area del Personale

Via Zamboni 33 • 40126 Bologna

©Copyright 2023

## INDICE

|  |           |
|--|-----------|
| Premessa .....   | 4         |
| <b>1. CONTESTO DI RIFERIMENTO .....</b>  | <b>5</b>  |
| 1.1 Assetto organizzativo di Ateneo .....  | 5         |
| 1.2 Amministrazione Generale .....   | 6         |
| <b>2. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE DELL'UNIVERSITÀ DI BOLOGNA .....</b>                          | <b>8</b>  |
| 2.1 Funzionamento del Ciclo: documenti e strumenti di supporto .....                                       | 8         |
| 2.2 Soggetti coinvolti, fasi e tempi .....   | 10        |
| 2.3 Raccordo con il sistema di pianificazione economico – finanziaria .....                                | 13        |
| <b>3. LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE .....</b>  | <b>14</b> |
| 3.1 La performance organizzativa .....   | 14        |
| 3.1.1 La performance organizzativa di Ateneo .....   | 14        |
| 3.1.2 La performance organizzativa di struttura .....  | 14        |
| 3.1.2.1 La performance organizzativa delle Aree dell'Amministrazione Generale .....                        | 15        |
| 3.1.2.2 La performance organizzativa dei Dipartimenti .....  | 16        |
| 3.1.2.3 La performance organizzativa delle strutture ex art. 25 e ss. dello Statuto di Ateneo .....        | 17        |
| 3.2 La performance individuale .....   | 18        |
| <b>4. LE DIMENSIONI E IL PROCESSO DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE .....</b>                                     | <b>19</b> |
| 4.1 La valutazione del Direttore generale .....  | 19        |
| 4.2 La valutazione dei Dirigenti .....   | 22        |
| 4.3 La valutazione delle prestazioni del personale tecnico – amministrativo .....                          | 26        |
| 4.4 La valutazione del personale tecnico-amministrativo con incarico di responsabilità di II livello ..... | 31        |
| 4.5 La valutazione del personale Collaboratore ed Esperto Linguistico (CEL) .....                          | 35        |
| <b>5. EVOLUZIONE DEL SISTEMA .....</b>   | <b>38</b> |
| <b>6. LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE .....</b>  | <b>39</b> |
| <b>INDICE DELLE FIGURE .....</b>   | <b>41</b> |
| <b>APPENDICE – Riferimenti normativi .....</b>   | <b>42</b> |
| <b>GLOSSARIO .....</b>   | <b>45</b> |
| 1. Comportamenti organizzativi .....   | 46        |
| 2. Fac-simile delle schede utilizzate per la valutazione individuale .....                                 | 55        |

## Premessa

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (di seguito Sistema o SMVP) definisce le basi metodologiche e strumentali per la misurazione e valutazione della Performance Organizzativa e Individuale, recepita nel Piano Integrato di Attività e di Organizzazione (PIAO).

Le Pubbliche Amministrazioni - partendo dal ciclo di gestione della performance - pianificano, misurano e valutano annualmente la performance organizzativa e individuale, al fine di garantire trasparenza verso gli stakeholder interni ed esterni, migliorare la qualità dei servizi offerti e favorire la crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito.

Nell'ottica di un progressivo miglioramento metodologico e in ottemperanza a quanto disposto dal D.lgs. 150/2009, che prevede un aggiornamento annuale obbligatorio del Sistema, il presente documento recepisce le considerazioni formulate dal Nucleo di Valutazione (di seguito NdV) sia attraverso la *Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni* approvata nell'ambito della Sezione Performance della *Relazione Annuale NdV*, sia in occasione della *Validazione della Relazione sulla performance*.

Nel processo di aggiornamento del Sistema sono inoltre considerati gli indirizzi metodologici e le indicazioni di carattere generale forniti dal Dipartimento della Funzione Pubblica nelle "*Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance – Ministeri*" pubblicate a dicembre 2017 e gli indirizzi relativi al sistema di gestione della performance forniti dall'ANVUR nella "*Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020*" pubblicata a dicembre 2017, nelle "*Linee guida 2018 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione*" approvate il 16 maggio 2018 e nelle "*Linee guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane*" approvate a Gennaio 2019. Per un approfondimento sul quadro normativo e regolamentare si rimanda all'Appendice.

Il documento è organizzato secondo un approccio generale che collega *la strategia, la performance e il bilancio*. In particolare, è strutturato in sei capitoli, di seguito brevemente illustrati.

Il capitolo 1 descrive il contesto di riferimento in termini organizzativi.

Il capitolo 2 descrive il modello generale di pianificazione dell'Università di Bologna in termini di processo (fasi e tempi) e di soggetti coinvolti, con particolare attenzione al raccordo con la pianificazione economico finanziaria.

Il capitolo 3 descrive le modalità con cui la strategia di Ateneo si declina negli obiettivi di performance sia a livello di Ateneo che delle singole strutture; sono poi illustrate le caratteristiche e i principi di applicazione della performance individuale.

Il capitolo 4 descrive le modalità tecniche di valutazione rispettivamente per il Direttore generale, per i dirigenti, per il personale tecnico amministrativo con incarico di responsabilità e per il personale collaboratore ed esperto linguistico (CEL) e di come tale misura viene utilizzata per l'applicazione del sistema premiante di Ateneo collegato ai risultati di performance.

Il capitolo 5 dà evidenza dei principali ambiti di sviluppo del sistema di misurazione e valutazione della performance, con riferimento sia all'ambito organizzativo che individuale.

Il capitolo 6 descrive le procedure di conciliazione, in ottemperanza a quanto previsto dall'art. 7 comma 3, lettera b) del D.lgs. 150/2009.

## **1. CONTESTO DI RIFERIMENTO**

### **1.1 Assetto organizzativo di Ateneo**

L'Università di Bologna è organizzata secondo un modello Multicampus per permettere la diffusione dell'offerta formativa e l'attivazione di una stabile attività di ricerca sul territorio.

Alla sede di Bologna si affiancano le sedi di Cesena, Forlì, Ravenna e Rimini. Ogni Campus è caratterizzato da una forte identità scientifica e formativa, ha proprie strutture e servizi dedicati alle attività istituzionali, culturali, associative e sportive. In ciascuna sede si collocano Scuole, Dipartimenti o loro specifiche Unità Organizzative. Ogni Campus coordina i servizi e le iniziative locali a supporto della didattica, della ricerca e della componente studentesca. Molto attivi, inoltre, sono i rapporti con enti locali, associazioni e soggetti privati, nella prospettiva dello sviluppo culturale, economico e sociale dei territori.

I Dipartimenti, le Scuole, i Centri, le altre Strutture e articolazioni costituiscono l'asse culturale dell'Università di Bologna.

I Dipartimenti rappresentano le articolazioni dell'Università di Bologna per lo svolgimento delle funzioni relative alla ricerca scientifica e alle attività didattiche e formative. Ogni Dipartimento può partecipare ad una o più Scuole. Laddove l'offerta formativa sia svolta anche in sede differente rispetto a quella del Dipartimento, vengono costituite Unità Organizzative di Sede (UOS), le quali sono coordinate da un responsabile e funzionano secondo il regolamento di Dipartimento. Presso ogni Dipartimento che sia di riferimento per uno o più Corsi di Studio non riferiti a una Scuola, è istituita altresì una Commissione paritetica docenti studenti che ha il compito di monitorare, con appositi indicatori di valutazione, l'offerta formativa, la qualità della didattica e delle attività di servizio agli studenti e alle studentesse.

Le Scuole sono strutture organizzative di coordinamento e di raccordo tra i Dipartimenti che vi partecipano per le esigenze di razionalizzazione, supporto e gestione dell'offerta formativa di riferimento. Presso ogni Scuola è istituita una Commissione paritetica docenti – componente studentesca che ha il compito di monitorare, con appositi indicatori di valutazione, l'offerta formativa, la qualità della didattica e delle attività di servizio.

Presso l'Università di Bologna sono attivi, inoltre, Centri di ricerca e/o formazione e Centri interdipartimentali di ricerca industriale (CIRI). I centri promuovono la collaborazione tra ricercatori appartenenti alle aree disciplinari dei Dipartimenti coinvolti nei rispettivi Centri, alcuni dotati di specifici laboratori per lo svolgimento dell'attività di ricerca.

L'Amministrazione generale è direttamente preposta all'attuazione degli indirizzi e degli obiettivi definiti dagli Organi di governo dell'Ateneo, coordina il regolare svolgimento delle attività gestionali tecnico-amministrative nelle strutture e fornisce alle stesse i servizi di supporto, secondo criteri di efficacia, efficienza ed economicità. L'Amministrazione generale supporta altresì i servizi amministrativi di Campus.

L'Amministrazione generale è suddivisa, per competenze, in Aree coordinate da figure dirigenziali a cui fanno capo settori, uffici, unità professionali e unità di progetto.

Il Direttore generale è il responsabile, sulla base degli indirizzi forniti dal Consiglio di Amministrazione e delle Linee annuali di indirizzo del Rettore, della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo

dell'Ateneo, nonché dei compiti previsti dalla normativa vigente in materia di dirigenza nella Pubblica Amministrazione.

## **1.2 Amministrazione Generale**

La riforma introdotta dalla Legge 240/2010 ha comportato per l'intero sistema universitario italiano l'adozione di diversi modelli organizzativi dei servizi gestionali amministrativi a supporto delle missioni istituzionali degli Atenei, ricerca e alta formazione.

L'approccio del nuovo Piano Strategico 2022-2027 dell'Alma Mater ha introdotto alcuni elementi di novità rispetto al passato che hanno avvalorato la definizione di linee di indirizzo per il riassetto delle strutture tecnico amministrative. In particolare, a fianco dei tradizionali ambiti di attività dell'Ateneo – formazione, ricerca, terza missione – è stato focalizzato un ambito specifico dedicato alle “persone”, includendo l'intera comunità dell'Alma Mater quale pilastro fondante delle azioni di sviluppo e, allo stesso tempo, quale elemento di attenzione e cura, finalizzato al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dei processi, della qualità percepita da parte degli utenti e degli stakeholder e degli impatti sulle diverse dimensioni del valore pubblico.

Gli indirizzi contenuti nel Piano Strategico avvalorano l'idea della componente politica dell'Ateneo che, anche presso l'Alma Mater, l'azione amministrativa debba incidere e coincidere in modo determinante allo svolgimento di tutte le attività. A tale scopo si è intrapreso un percorso di riorganizzazione interna delle Strutture al fine anche di mantenere la necessaria indipendenza tra la sfera accademica e quella tecnico amministrativa, promuovendone l'interazione e consolidando l'interoperabilità tra le funzioni istituzionali dell'Ateneo.

Il modello attualmente in essere nell'Ateneo bolognese, che vede una struttura amministrativa centrale, organizzata nella Direzione generale e nelle Aree dirigenziali, è frutto di diverse riorganizzazioni. In particolare, con decorrenza 1° gennaio 2023, l'assetto delle Aree dirigenziali – come deliberato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta di novembre 2022 – è stato rivisto ampiamente a seguito di una ridefinizione delle competenze.

Con il nuovo assetto la Governance di Ateneo ha voluto adeguare il modello organizzativo partendo dal riallineamento delle funzioni e competenze delle Aree dell'Amministrazione generale. Il percorso di riorganizzazione delle Aree è stato avviato in una visione organizzativa unitaria e circolare dell'amministrazione, realizzata attraverso un nuovo sistema di relazioni che collega direttamente le Aree dell'Amministrazione collocate su Bologna con quelle presso le sedi di Cesena, Forlì, Ravenna e Rimini, e con le Strutture dipartimentali, nel rispetto di quanto previsto dallo Statuto e dai regolamenti di Ateneo. In questo modo si ritiene possibile attuare una efficiente razionalizzazione delle attività svolte dal personale, consentendo una corretta ottimizzazione delle risorse.

Nell'assetto delineato, l'Amministrazione generale presidia i servizi tecnici e amministrativi, gestendo i servizi a supporto della didattica, della ricerca e della terza missione che hanno carattere generale e che fungono da supporto alle Strutture. L'Amministrazione generale è organizzata secondo una struttura gerarchico-funzionale che individua unità di primo livello (Aree) differenziate per funzione (ad esempio: Area Formazione e Dottorato, Area del Personale, ecc.) e per territorio (Area di Campus di Ravenna, Area di Campus di Rimini, Area di Campus di Cesena e Area di Campus di Forlì). Lo Staff Rettore e Direttore generale è l'insieme di unità organizzative di secondo e terzo livello a supporto del Rettore, di Prorettori e Prorettrici e del Direttore generale. Il modello organizzativo delineato è fortemente orientato verso una gestione coordinata delle risorse

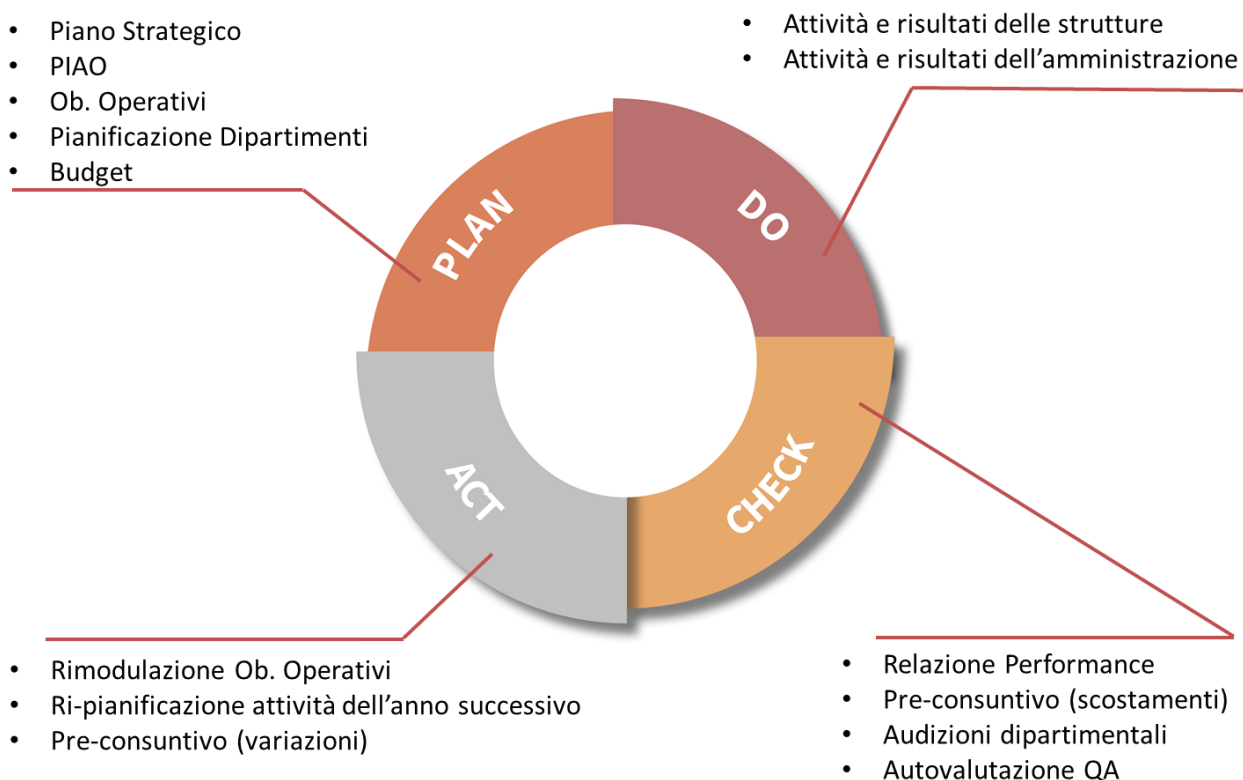
complessivamente impegnate su ciascun processo al fine di includere e integrare le professionalità disponibili sia presso le sedi della cittadella di Bologna, dei Campus e delle altre sedi.

Lo schema organizzativo tradizionale, quindi, impostato per prodotti/servizi e funzioni, in base al quale tutte le attività dedicate alla produzione di un determinato servizio sono svolte all'interno di una stessa Struttura organizzativa è integrato con alcuni modelli specifici in cui, per alcuni contesti e alcuni ambiti, si è privilegiato il principio di sussidiarietà portando la produzione dei servizi vicino all'utenza. È il caso, ad esempio, della filiera didattica integrata nel Dipartimento di riferimento.

## 2. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE DELL'UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

### 2.1 Funzionamento del Ciclo: documenti e strumenti di supporto

L'Ateneo di Bologna imposta il proprio Ciclo della Performance sulla base del classico ciclo Deming per il controllo e il miglioramento continuo dei processi. Il ciclo è sintetizzabile nelle quattro fasi di pianificazione (plan), realizzazione delle attività pianificate (do), controllo degli scostamenti (check), attuazione delle azioni correttive (act) (Figura 1).



**Figura 1: Ciclo di programmazione e controllo**

Tutti i documenti e gli strumenti di gestione del ciclo della performance, pur rispondendo a specifiche esigenze operative (gestione della contabilità, del personale o della pianificazione delle attività), sono integrati e inquadrati all'interno di uno stesso framework metodologico garantito dal ciclo plan-do-check-act.

Il SMVP ha lo scopo di porre le basi metodologiche e strumentali per la misurazione e valutazione degli obiettivi contenuti nel PIAO.

#### **PIANIFICAZIONE (PLAN)**

Punto di partenza di tutto il ciclo sono il Piano Strategico e la sua annuale integrazione, nell'ambito del Piano Integrato di Attività e Organizzazione, con gli obiettivi operativi. I due documenti possono essere inquadrati, di fatto, come un unico documento di pianificazione strategica.

Questi due documenti, propedeutici a tutti i documenti di programmazione dell'Ateneo, arrivano a valle di uno strutturato processo di pianificazione che, a partire dalla definizione della missione e dei valori dell'Ateneo, dettaglia i propri obiettivi strategici e definisce gli indicatori di raggiungimento degli obiettivi dopo un'attenta analisi dei contesti interno ed esterno, e una



adeguata condivisione delle priorità strategiche con tutte le componenti della comunità accademica e dei suoi stakeholder.

La pianificazione integrata dell'Ateneo di Bologna è rappresentabile con una mappa logica che a partire dalla definizione di Principi di Valore Pubblico si declina in tre livelli gerarchici:

1. obiettivi strategici;
2. azioni;
3. obiettivi operativi (obiettivi delle aree dirigenziali e delle strutture di Ateneo).

### **ATTUAZIONE (DO)**

Una volta pianificate le attività, tutte le strutture di Ateneo danno applicazione, ciascuna secondo le proprie competenze, alle azioni pianificate. Alla realizzazione delle azioni si accompagna la misurazione dei risultati.

### **MONITORAGGIO (CHECK)**

Così come la fase di pianificazione conosce una pluralità di strumenti integrati fra di loro, anche il monitoraggio delle attività integra documenti di monitoraggio diversi.

Gli strumenti di monitoraggio possono essere annuali o periodici (semestrali), e possono rendicontare ambiti specifici della pianificazione, o riguardare l'andamento complessivo degli obiettivi strategici di tutto l'Ateneo e/o gli obiettivi operativi annuali di tutte le strutture.

La Relazione sulla Performance è il documento di rendicontazione annuale degli obiettivi strategici di Ateneo. La sua approvazione avviene entro il mese di giugno di ogni anno ed è relativa alle attività dell'anno solare precedente.

La rendicontazione degli obiettivi strategici misura l'andamento degli indicatori di risultato rispetto ai valori attesi. Eventuali disallineamenti rispetto ai risultati attesi sono oggetto di analisi all'interno della Relazione, che fornisce al governo dell'Ateneo un agile supporto decisionale e permette una pianificazione delle azioni correttive utili a ridefinire l'andamento delle attività pianificate.

La Relazione contempla inoltre il monitoraggio finale degli obiettivi operativi di tutte le strutture di Ateneo.

La rendicontazione degli obiettivi strategici avviene anche a livello dipartimentale nell'ambito delle "Audizioni Dipartimentali", momento formale in cui i Direttori dei Dipartimenti rendicontano al Magnifico Rettore e Prorettori, al Consiglio di Amministrazione, al Presidio di Qualità e al Nucleo di Valutazione l'andamento delle attività del dipartimento rispetto agli obiettivi strategici di Ateneo.

Dal punto di vista finanziario la fase di "check" contempla le fasi di pre-consuntivo in corso d'anno e di consuntivo alla fine dell'esercizio contabile.

La fase di rendicontazione non si esaurisce con l'analisi tecnica degli scostamenti rispetto a quanto preventivato. In un approccio più completo alla rendicontazione delle proprie azioni nei confronti della collettività, l'Ateneo sviluppa annualmente il proprio Bilancio Sociale, il Bilancio di Genere e una rendicontazione rispetto agli obiettivi di sostenibilità dell'ONU (Sustainable Development Goals <https://sustainabledevelopment.un.org/>).

Il sistema di monitoraggio comprende anche le analisi e le relazioni specifiche realizzate dai vari organi deputati al presidio dell'assicurazione di qualità:

- Relazione del Nucleo di Valutazione sul funzionamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance;
- Relazioni del Presidio di Qualità di Ateneo e delle Commissioni Paritetiche studenti-docenti.

## AZIONI CORRETTIVE (ACT)

Esito di tutti i monitoraggi, sia annuali che infra-annuali, è l'individuazione di azioni correttive in grado di rettificare eventuali scostamenti delle attività rispetto a quanto programmato. I monitoraggi infra-annuali del budget e degli obiettivi delle aree dirigenziali hanno come esito la rimodulazione delle attività o la variazione dei budget per l'anno in corso.

Monitoraggi infra-annuali e annuali possono portare a eventuali ri-pianificazioni delle attività e delle priorità.

### 2.2 Soggetti coinvolti, fasi e tempi

I soggetti coinvolti a vario titolo nel processo di misurazione e valutazione della performance sono i seguenti:

- Il **Magnifico Rettore** individua, con la collaborazione degli organi collegiali di indirizzo politico-amministrativo generale e dei Dipartimenti, gli obiettivi strategici dei processi primari nell'ambito delle missioni dell'Ateneo e delle politiche ministeriali; è il principale referente a supporto della valutazione del Direttore generale in quanto responsabile del perseguimento delle finalità dell'Ateneo secondo criteri di qualità e nel rispetto dei principi di efficacia, efficienza, trasparenza e promozione del merito.
- Il **Consiglio di Amministrazione** esercita le funzioni di indirizzo politico-amministrativo definendo gli obiettivi e i programmi da attuare e verifica la rispondenza dei risultati dell'attività amministrativa e della gestione agli indirizzi impartiti, approva il piano della performance (Piano Integrato di Attività e Organizzazione) e la Relazione sulla Performance, assegna le linee di indirizzo al Direttore generale su proposta del Rettore; monitora l'andamento del piano della performance e approva eventuali rimodulazioni di obiettivi anche sulla base degli esiti del monitoraggio; valuta il Direttore generale, a seguito di proposta del NdV, che si esprime sentito il Rettore.
- Il **Direttore generale** propone e coordina la definizione degli obiettivi operativi all'interno del Piano Integrato di Attività e Organizzazione in coerenza con quelli strategici, definendo indicatori e target in contraddittorio con i Dirigenti; è responsabile della gestione della procedura di valutazione degli obiettivi operativi; è responsabile del monitoraggio intermedio degli obiettivi operativi e definisce eventuali successivi aggiustamenti. Effettua colloqui con i dirigenti (compreso quello per la valutazione finale).
- Il **Nucleo di valutazione**, rivestendo anche il ruolo di OIV:
  - esprime parere vincolante sull'aggiornamento annuale del SMVP;
  - monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso e formula proposte e raccomandazioni ai vertici dell'Ateneo;
  - propone la valutazione del Direttore generale;
  - valida la Relazione sulla Performance;
  - verifica l'effettiva adozione dei sistemi di coinvolgimento degli utenti finali;
  - garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi.
- I **Dirigenti** partecipano alla definizione degli obiettivi operativi di propria pertinenza in coerenza con il Piano Strategico; in qualità di valutatori finali coordinano e gestiscono l'intero processo di valutazione delle prestazioni del personale tecnico amministrativo operante nella propria struttura, e garantendo che sia espressa attraverso criteri omogenei e avvalendosi di un valutatore intermedio laddove presente.
- Il **Responsabile di Struttura** presidia la definizione degli obiettivi della Struttura, in qualità di valutatore finale coordina e gestisce l'intero processo di valutazione delle prestazioni del personale

tecnico amministrativo operante nella propria struttura, e garantendo che sia espressa attraverso criteri omogenei e avvalendosi di un valutatore intermedio laddove presente.

- Il **Valutatore intermedio** coadiuva il Dirigente o il responsabile di Struttura nell'esprimere la valutazione del personale, in quanto è il soggetto che ha la maggiore conoscenza del lavoro svolto dal valutato e che può raccogliere elementi utili alla formulazione della valutazione; può inoltre effettuare la restituzione della valutazione al personale valutato, in accordo con il responsabile di struttura.
- Il **Referente della valutazione** supporta il valutatore intermedio e/o il Dirigente o il responsabile di Struttura fornendo ulteriori elementi sulla prestazione del personale con cui collabora direttamente e quotidianamente in ragione del ruolo ricoperto (es. resp. di ufficio, resp. tecnico di laboratorio).
- Il **Responsabile Didattico** è il docente che esprime la valutazione della prestazione professionale del personale Collaboratore ed Esperto Linguistico (di seguito CEL) e Lettore a Contratto (LC), a cui fa riferimento il singolo CEL/LC e che impartisce le direttive metodologiche e didattiche a cui il CEL/LC deve attenersi.
- La **Commissione di Garanzia** è un soggetto terzo rispetto alla valutazione della prestazione individuale del personale tecnico amministrativo e dei CEL, previsto dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro come tutela dal punto di vista procedurale, attivata dall'Amministrazione anche su richiesta del singolo dipendente. È il punto di riferimento in caso di controversie relative alla corretta applicazione dei criteri definiti dal sistema di valutazione di Ateneo. La Commissione è chiamata a esprimere un parere obbligatorio e vincolante sulle istanze presentate.
- Gli **Stakeholder**, a partire dagli studenti che ricoprono il ruolo di utenti principali, sono coloro che partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative, al fine di consentire all'Ateneo di individuare azioni di miglioramento continuo dei servizi erogati alla luce degli esiti dell'ascolto degli utenti

Di seguito per ciascuna fase del sistema sono richiamati i soggetti e illustrati, in modo sintetico, i documenti e i tempi (Figura 2).

| Fasi  | Soggetti   | Documenti   | Tempi   |
|---|--|---|---|
| 1 – Definizione/revisione obiettivi strategici di Ateneo  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- MR, Prorettori, Delegati</li> <li>- Direttore generale, Dirigenti</li> <li>- Consiglio di Amministrazione</li> <li>- Senato Accademico</li> <li>- Consulte (Sostenitori e PTA)</li> <li>- Consiglio Studenti</li> <li>- Direttori Dipartimento</li> </ul> | Piano Strategico  | Revisione annuale entro il 30 giugno di ogni anno               |
| 2 – Definizione e assegnazione obiettivi operativi  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- MR, Prorettori, Delegati</li> <li>- Direttore generale, Dirigenti, Responsabili di Struttura</li> <li>- Consiglio di Amministrazione</li> </ul>   | Piano Integrato di Attività e Organizzazione  | Entro il 31 gennaio   |
| 3 – Misurazione e valutazione della performance   | - Consiglio Amministrazione  | Relazione sulla performance   | Entro il 30 giugno per monitoraggio anno precedente             |
|   | - CdA approva la valutazione del DG su proposta del NdV, sentito Rettore   | - Relazione di autovalutazione del DG   | Entro il 31 luglio per valutazione anno precedente              |
|   | - NdV valuta performance dell'Ateneo nel suo complesso e propone valutazione DG  | - Proposta di Valutazione DG del Nucleo   |   |
|   | - Direttore generale valuta Dirigenti  | Scheda valutazione  | Entro il 30 giugno per valutazione anno precedente              |
|   | - Responsabili di Struttura valutano personale TA con incarico di II livello organizzativo   | Scheda valutazione  | Entro il 31 gennaio per valutazione anno precedente             |
|   | - Responsabili di Struttura valutano il personale TA   | Scheda valutazione  | Entro il 30 Aprile per valutazione anno precedente              |
|   | - Responsabili didattici valutano CEL  | Scheda valutazione  | Entro il 30 novembre per valutazione Anno Accademico precedente |
| 4 – Validazione dei risultati della performance anno precedente   | - Nucleo di Valutazione  | Documento di validazione della Relazione sulla performance  | Entro il 30 giugno per valutazione anno precedente              |
| 5 – Utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito                                | - Area del Personale   | Erogazione dei Premi  | Dopo approvazione Relazione Performance                         |
| 6 – Monitoraggio avanzamento obiettivi anno in corso e segnalazione necessità/opportunità interventi correttivi | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Direttore generale</li> <li>- Dirigenti</li> <li>- Nucleo di Valutazione</li> <li>- Consiglio di Amministrazione</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Report di monitoraggio</li> <li>- Delibera Consiglio di Amministrazione di rimodulazione degli obiettivi delle aree dirigenziali e delle altre strutture di Ateneo</li> <li>- Relazione sul funzionamento complessivo del ciclo della performance</li> </ul> | Entro il 30 giugno  |
| 7 – Aggiornamento annuale SMVP  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consiglio di Amministrazione</li> <li>- Nucleo di Valutazione</li> </ul>  | Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance  | Entro il 31 dicembre  |

**Figura 2: Fasi, soggetti, documenti e tempi del sistema di valutazione**

### 2.3 Raccordo con il sistema di pianificazione economico – finanziaria

Il raccordo tra il Sistema e i documenti di programmazione economico-finanziaria avviene durante la fase di predisposizione del Bilancio Unico di Ateneo di Previsione Annuale e Triennale, allineata con la fase di definizione degli obiettivi delle Aree Dirigenziali. È questo il momento in cui l'Ateneo da un lato fissa i propri obiettivi operativi per l'anno successivo, dall'altro predispone un budget coerente.

L'Ateneo organizza un flusso decisionale finalizzato a garantire la sostenibilità economica degli obiettivi strategici. Si tratta di tutta una serie di operazioni che coinvolgono sia la parte politica, sia la dirigenza delle Aree, sia le strutture dipartimentali, e che vanno dalla fase di **preconsuntivo** (avviata a settembre per quantificare le risorse consumate e le attività ancora da realizzare nell'anno in corso) alla fase di definizione vera e propria del **budget pluriennale** (conclusa a novembre-dicembre con la quantificazione delle risorse a disposizione e loro allocazione per la realizzazione delle attività collegate agli obiettivi strategici).

Nella fase di preconsuntivo le strutture di Ateneo svolgono un monitoraggio delle attività in corso rispetto al budget preventivato sull'anno, questa analisi può determinare un posticipo di azioni/obiettivi oppure una rimodulazione del budget o delle attività permettendo all'Ateneo, con un più stringente controllo, di garantire un efficiente utilizzo delle proprie risorse.

In tale fase viene effettuata anche una pre-valutazione delle necessità di risorse, riferite al triennio, per il perseguimento degli obiettivi strategici e per le necessità della gestione corrente, nel quadro di un progressivo affinamento delle capacità previsionali di spesa, al fine di assicurare al governo dell'Ateneo il maggior margine d'azione possibile nell'allocazione della quota discrezionale del budget complessivo.

Nella predisposizione del budget di previsione triennale viene effettuata la lettura delle previsioni dei costi per obiettivo strategico (tenendo conto anche delle risultanze dall'analisi di preconsuntivo). A ciascuna "scheda di budget", elemento minimo del bilancio di previsione compilato da tutte le strutture, è associato un obiettivo strategico. La lettura di queste informazioni permette di avere una quantificazione dei costi che ciascuna struttura dell'Ateneo ha programmato di sostenere per ciascun obiettivo strategico. Si tratta quindi di un importante elemento informativo in grado di quantificare le risorse che l'Ateneo, in tutte le sue articolazioni, ha deciso di investire nel perseguimento degli obiettivi.

In virtù delle modifiche introdotte sul sistema gestionale U-gov, dalla gestione 2024, tutte le registrazioni contabili derivanti da documenti gestionali e variazioni di budget saranno associate agli obiettivi strategici di Ateneo. In tal modo, anche a consuntivo, sarà possibile verificare gli effettivi utilizzi per obiettivi strategici.

### 3. LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE

Il ciclo della performance così come descritto nel paragrafo precedente, si applica alla misurazione e valutazione di obiettivi correlati alle seguenti dimensioni:

- performance organizzativa, di Ateneo e di struttura;
- performance individuale.

#### 3.1 La performance organizzativa

##### 3.1.1 La performance organizzativa di Ateneo

La performance organizzativa di Ateneo è costituita dai risultati conseguiti dall'Ateneo nel suo complesso, ed è misurata attraverso un set di indicatori associati agli obiettivi di Ateneo e alle Linee di indirizzo, al fine di valutare l'esito finale che l'azione amministrativa dell'Ateneo produce sulla collettività e sul contesto di riferimento.

Il punto di partenza è il Piano Strategico 2022-2027 nel quale gli obiettivi strategici discendono dai quattro principi di valore pubblico di Ateneo<sup>1</sup>, ciascuno dei quali è declinato a sua volta nei quattro ambiti strategici, ovvero, Didattica e Comunità Studentesca, Ricerca, Persone e Società.

I suddetti ambiti contengono a loro volta gli obiettivi strategici collegati ad azioni e ai relativi indicatori con base storica e target pluriennali (la scelta di un target pluriennale, invece che annuale, è da ritenersi più opportuna, poiché gli impatti delle strategie possono evidenziarsi solo nel lungo periodo). In tal senso, la valutazione annuale ha ad oggetto una verifica della coerenza tra il trend dell'indicatore e il suo target pluriennale.

Oltre agli obiettivi e agli indicatori strategici di Ateneo, dai quali poi discendono obiettivi e indicatori di struttura, l'Ateneo misura in maniera continuativa delle dimensioni trasversali<sup>2</sup> che riclassificano gli obiettivi operativi e sono volte a monitorare l'efficienza dei principali servizi, oltre che la *customer satisfaction*.

La performance organizzativa è inoltre valutata attraverso il monitoraggio delle Linee annuali di indirizzo, contenute in allegato al Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), che sono assegnate al Direttore generale da parte del Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore.

##### 3.1.2 La performance organizzativa di struttura

La performance organizzativa di struttura rappresenta l'insieme degli obiettivi attribuiti ad una certa struttura organizzativa atti a misurarne i risultati. Le strutture identificate nell'assetto organizzativo dell'Ateneo, che saranno oggetto di misurazione e valutazione della performance organizzativa, sono: Aree dell'Amministrazione Generale, Dipartimenti e Strutture ex art. 25 e ss. dello Statuto di

---

<sup>1</sup> La declinazione degli obiettivi strategici prende avvio dalla definizione di quattro principi cardine che esprimono al contempo l'identità e la visione di sviluppo dell'Ateneo:

P1: Rafforzare il nostro carattere di Università pubblica, autonoma, laica e pluralistica;

P2: Promuovere lo sviluppo di tutti i campi del sapere, il loro reciproco dialogo e le loro ricadute formative;

P3: Incrementare il senso della nostra responsabilità sociale in tutte le nostre attività;

P4: Favorire in ogni ambito l'applicazione dei principi di equità, sostenibilità, inclusione, rispetto delle diversità.

<sup>2</sup> Le quattro dimensioni trasversali sono le seguenti:

- D.T. 1 Semplificazione e miglioramento continuo dei processi;
- D.T. 2 Digitalizzazione e accessibilità;
- D.T. 3 Trasparenza e anticorruzione;
- D.T. 4 Pari opportunità.

Ateneo e loro articolazioni di II e III livello (settori delle aree dell'Amministrazione Generale, servizi di Dipartimento, uffici e unità organizzative laddove presenti)<sup>3</sup>.

La logica generale di definizione e pianificazione degli obiettivi è di tipo top-down, ovvero attraverso un meccanismo a cascata, che coinvolge tutti i livelli dell'organizzazione a partire dal Piano Strategico di Ateneo. In coerenza poi con le esigenze di miglioramento dei processi e dei servizi erogati, gli obiettivi operativi possono essere definiti anche a partire da proposte formulate "dal basso".

In generale, accanto a *obiettivi tipicamente di sviluppo*, ovvero finalizzati a creare innovazione nell'organizzazione (ad esempio, realizzazione nuove opere edili, nuovi servizi, nuovi applicativi, etc.), possono essere assegnati alle strutture sia *obiettivi di miglioramento del processo/servizio* volti ad aumentare l'efficacia/efficienza del processo o del servizio rispetto ai quali sono state identificate delle criticità (ad esempio, obiettivi di reingegnerizzazione di un processo, etc.), sia *obiettivi di funzionamento* finalizzati nel tempo a garantire il mantenimento del buon andamento dell'organizzazione in particolare attraverso il monitoraggio della qualità percepita (*Customer satisfaction* di *Good Practice*, propria della struttura laddove implementata, etc.).

Monitoraggio degli obiettivi operativi di struttura: è previsto un monitoraggio degli obiettivi programmati in corso di esercizio (metà anno), il cui scopo è quello di verificare e registrare lo stato di avanzamento degli obiettivi, nonché di rilevare eventuali criticità rispetto a quanto pianificato con conseguente revisione delle priorità.

La misurazione e valutazione della performance di struttura è rappresentata dall'insieme dei risultati raggiunti da ciascun obiettivo rispetto ai valori target definiti (in generale, è il responsabile di struttura che esprime tale valutazione sulla base dei risultati).

### **3.1.2.1 La performance organizzativa delle Aree dell'Amministrazione Generale**

Il Piano Strategico 2022-2027 individua, nell'ambito della programmazione strategica, cinquanta obiettivi declinati in azioni pluriennali concrete che l'Ateneo mette in campo per realizzare le sue strategie; e per i quali le Aree dell'amministrazione Generale contribuiscono al raggiungimento. In tal senso, per ciascun obiettivo strategico sono definite le Aree di presidio gestionale, con la finalità di evidenziarne il contributo in un'ottica di *accountability* nei confronti dell'utente; un'Area viene definita "*Leader*" quando è maggiormente responsabile nel raggiungimento dell'obiettivo ed è "*Contributrice*" in caso di responsabilità gestionale minore e/o di supporto all'area "*Leader*".

A tutte le Aree dell'Amministrazione Generale, a partire dagli obiettivi strategici, per i quali hanno una responsabilità gestionale, sono assegnati obiettivi operativi, indicatori e valori target per il 2024,

---

<sup>3</sup> Si specifica che i livelli organizzativi riportati nel Regolamento di organizzazione e del sistema dei servizi TA nell'Ateneo multicampus sono i seguenti:

- Le aree dell'Amministrazione Generale, comprese le aree di Campus, le scuole, le vicepresidenze e i Dipartimenti sono considerate unità organizzative di primo livello.
- Settore: è un'unità organizzativa di secondo livello. Il settore può sotto articolarsi in almeno due unità di terzo livello solo nel caso in cui sia necessario specializzare diversi ambiti di attività o presidi territoriali.
- Ufficio: è un'unità organizzativa di terzo livello.
- Unità professionale: è un'unità organizzativa permanente di primo o secondo livello.
- Unità di processo: è un'unità organizzativa permanente di primo o secondo livello.
- Unità di standardizzazione: è un'unità organizzativa di staff di secondo livello.
- Unità di progetto: è un'unità organizzativa di primo o secondo livello.

L'articolazione in unità di secondo e terzo livello è da estendere nelle articolazioni interne ai dipartimenti (il primo livello coincide con la direzione del Dipartimento) e, laddove previsto, nelle strutture ex art. 25 dello Statuto di Ateneo.

in un meccanismo a cascata che coinvolge tutti i livelli dell'organizzazione – la Direzione Generale, tenuto conto delle indicazioni politiche, assegna obiettivi a tutte le aree dirigenziali; i dirigenti, all'interno dell'area, condividono gli obiettivi operativi e li assegnano alle Unità Organizzative di II e III livello, tenendo conto dei processi gestiti e dei servizi erogati da ciascuna. In alcuni casi gli obiettivi operativi possono coinvolgere in maniera trasversale più unità organizzative della stessa Area o di Aree diverse.

Accanto a obiettivi di sviluppo e/o di miglioramento, all'area potranno essere assegnati obiettivi volti a *monitorare il livello della qualità dei processi gestiti e dei servizi erogati*, in particolare per quelli per i quali la valutazione è al di sotto degli standard previsti, o per quelli che sono stati oggetto di interventi di razionalizzazione/miglioramento/ridefinizione. La misurazione di tali obiettivi avviene annualmente attraverso la somministrazione di questionari di *customer satisfaction* del progetto *Good Practice* agli studenti del primo anno, agli studenti degli anni successivi al primo, al personale docente, dottorando e assegnista e al personale tecnico-amministrativo, oltre che attraverso la somministrazione ai Direttori di Dipartimento di un questionario di *customer satisfaction ad hoc*, in continuità con il SMVP 2019.

Nella misurazione degli obiettivi operativi viene privilegiata la definizione di indicatori che da un lato registrano il raggiungimento nei tempi stabiliti delle azioni programmate (indicatori cronoprogramma - in generale l'elemento temporale è comunque da tenere in considerazione poiché il raggiungimento di un obiettivo prima di quanto previsto deve contribuire al riconoscimento dell'eccellenza nella valutazione), dall'altro mirano a cogliere l'impatto anche nel breve periodo dell'efficacia dell'azione sviluppata in termini di contributo al raggiungimento dell'obiettivo strategico.

In generale, il sistema di misurazione della performance è un processo in via di implementazione, il cui impatto andrà osservato nel lungo periodo, che richiede da parte di tutto il personale tecnico-amministrativo l'acquisizione di nuove competenze in termini di maggiore consapevolezza nella definizione degli obiettivi.

### **3.1.2.2 La performance organizzativa dei Dipartimenti**

Il processo di definizione e di assegnazione degli obiettivi operativi si inserisce a valle della pianificazione strategica di dipartimento, secondo la logica di tipo *top down*.

In particolare, ciascun Dipartimento, a partire dal Piano Strategico 2022 - 2027 ha definito la propria strategia dipartimentale di lungo periodo (la declinazione dipartimentale degli obiettivi di Ateneo trova spazio sulla Scheda Unica Annuale Ricerca Dipartimentale (SUA-RD<sup>4</sup>), opportunamente integrata rispetto ai quattro ambiti strategici): ciascun obiettivo strategico dipartimentale è misurato da indicatori strategici, calcolati a livello dipartimentale e restituiti tramite il Rapporto Annuale di Dipartimento (RAD).

A partire dalla pianificazione di lungo periodo del dipartimento, ciascun direttore, di concerto con i responsabili amministrativo gestionali e tecnici, propone obiettivi di performance organizzativa,

---

<sup>4</sup> Dal 2015 i Dipartimenti stabiliscono, a valle delle audizioni dipartimentali, obiettivi di miglioramento per l'ambito della ricerca e della terza missione nel contesto della SUA-RD. L'avanzamento degli obiettivi viene monitorato annualmente nel Riesame SUA-RD. Le audizioni dipartimentali costituiscono un appuntamento annuale di verifica delle strategie e del percorso di miglioramento dei Dipartimenti in una logica di autovalutazione. Con la programmazione 2024, i Dipartimenti definiscono la propria strategia per tutti gli ambiti del Piano Strategico 2022-2027 (Didattica e comunità studentesca, Ricerca, Persone e Società).



indicatori e valori target per il 2024, con riferimento alla struttura tecnico gestionale di dipartimento, che possono essere di *sviluppo e/o di miglioramento*, oltre che volti a *monitorare il livello della qualità dei processi gestiti e dei servizi erogati*, con l'intento di rappresentare il contributo dell'azione tecnico amministrativa al raggiungimento della strategia del dipartimento stesso.

Tenuto conto dell'omogeneità dei processi e delle attività tipiche di ciascun Dipartimento, per agevolare la misurazione della performance organizzativa del sistema dipartimentale, con la partecipazione di alcuni responsabili amministrativo gestionali e di filiera tecnica è stato definito un set di obiettivi operativi da assegnare a tutti i livelli dell'organizzazione dipartimentale<sup>5</sup>.

In linea generale, la definizione della performance di dipartimento da un lato assicura la coerenza con la strategia di Ateneo, dall'altro risponde ai requisiti per l'assicurazione della qualità delle strutture dipartimentali, come previsti in AVA3 (Aspetti da considerare: E.DIP.2.2 e E.DIP.4.6).

### **3.1.2.3 La performance organizzativa delle strutture ex art. 25 e ss. dello Statuto di Ateneo**

Anche per queste strutture<sup>6</sup> è prevista l'assegnazione di obiettivi di performance organizzativa analogamente a quanto descritto per le Aree dell'Amministrazione Generale e per i Dipartimenti.

A partire dalla pianificazione di lungo periodo della struttura (collegata al Piano Strategico di Ateneo), ciascun responsabile di struttura, di concerto con i responsabili amministrativo gestionali, secondo un processo a cascata, propone obiettivi di performance organizzativa, che possono essere obiettivi *di sviluppo e/o di miglioramento*.

L'insieme degli obiettivi sono definiti a livello di struttura (I livello dell'organizzazione di Ateneo); ciascun responsabile, poi, di concerto con i responsabili amministrativo gestionali, assegna gli obiettivi individuati, al II o al III livello dell'organizzazione (laddove presenti), secondo una combinazione che tenga conto dei processi e dei servizi gestiti da ciascuna articolazione.

La performance organizzativa è misurata per tutte le strutture in cui sono previste posizioni di responsabilità.

---

<sup>5</sup> Secondo quanto riportato nel Regolamento di organizzazione e del sistema dei servizi TA nell'Ateneo multicampus (ROA) l'organizzazione dei servizi TA dei dipartimenti può articolarsi in tre livelli che coincidono con quelli dell'Amministrazione Generale. I dipartimenti non hanno Settori (presenti nell'Amministrazione Generale) ma Servizi (amministrativi, tecnici di laboratorio, bibliotecari, ecc.).

<sup>6</sup> Di seguito l'elenco completo delle strutture ex art. 25 e ss. dello Statuto di Ateneo: Azienda Agraria (A.U.B); Centri Interdipartimentali di Ricerca Industriale (CIRI); Centro di ateneo per la tutela e promozione della salute e sicurezza; Centro di Ricerca Biomedica Applicata (CRBA); Centro di Ricerca e Formazione sul Settore Pubblico (CRIFSP); Centro di Ricerca sui Sistemi Elettronici per l'Ingegneria dell'informazione e delle telecomunicazioni "Erocole De Castro" (ARCES); Centro di Studi Avanzati sul Turismo (CAST); Centro Interdipartimentale Alma Mater Institute on Healthy Planet (ALMA HEALTHLY PLANET); Centro Interdipartimentale Alma Mater Research Institute for Human-centered Artificial Intelligence (ALMA HUMAN AI); Centro Interdipartimentale Alma Mater Research Institute On Global Challenges and Climate Change (ALMA CLIMATE); Centro Interdipartimentale di Ricerca per le Scienze Ambientali (CIRSA); Centro laboratori di didattica chimica (CILDIC); Scuola Superiore di Studi sulla Città e il Territorio (SSCT); Istituto di Studi Superiori (ISS); Centro Linguistico d'Ateneo (CLA); Biblioteca Universitaria di Bologna (BUB); Sistema Museale di Ateneo (SMA); Centro Internazionale di Studi Umanistici "Umberto Eco"; Centro di Ateneo per la tutela e promozione della salute e sicurezza; Centro per l'Innovazione didattica; Centro Formazione Insegnanti dell'Alma Mater Studiorum - Università di Bologna (CFI).

### **3.2 La performance individuale**

La performance individuale fa riferimento al contributo fornito dal singolo individuo per il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente.

Nel sistema sviluppato in Ateneo, viene misurata prendendo in considerazione:

- i comportamenti organizzativi agiti per tutto il personale valutato, differenziati sulla base dei diversi ruoli coperti nell'ambito dell'assetto organizzativo;
- per i soli Dirigenti, una quota discrezionale, attribuita dal Direttore generale nella misura del 15% rispetto alla valutazione complessiva.

La performance individuale viene considerata insieme alla performance organizzativa ai fini della valutazione individuale del Direttore generale e dei Dirigenti, come dettagliato nel capitolo successivo.

## 4. LE DIMENSIONI E IL PROCESSO DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE

### 4.1 La valutazione del Direttore generale



Figura 3: Fonti informative per la valutazione individuale del Direttore generale

La valutazione del Direttore generale è effettuata, come previsto dalla normativa, su proposta del Nucleo di Valutazione, che acquisisce elementi di performance organizzativa e performance individuale da diverse fonti informative oltre che dal Magnifico Rettore.

#### OGGETTO DELLA VALUTAZIONE

La performance organizzativa, quota pesata al 50%, ai fini della valutazione individuale del Direttore generale è costituita dai seguenti elementi (Figura 3):

- valutazione sintetica sull'attuazione delle Linee annuali di indirizzo da parte del Magnifico Rettore. Tali linee, formulate anche in termini di obiettivi quantitativi e relativi indicatori, definiscono gli ambiti di priorità che devono essere presidiati nell'anno di riferimento e individuano le priorità su cui è chiamato ad agire il Direttore generale;
- indicatori da Piano integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), definiti in termini di continuità (mantenimento e funzionamento dell'organizzazione) e discontinuità (miglioramento e innovazione dell'organizzazione);
- qualità dei servizi, misurata a partire dagli indicatori di *customer satisfaction*, finalizzati a rilevare la percezione di efficacia ed efficienza dei servizi erogati.

La performance individuale, quota pesata al 50%, è oggetto di una valutazione complessiva, da parte del Magnifico Rettore, delle competenze agite dal Direttore generale. La valutazione è riferita alle azioni osservabili messe in atto dal Direttore generale, sollecitate dalla combinazione del contesto in cui opera.

È stata adottata una lista di capacità manageriali e comportamenti organizzativi (Tabella 1 in Appendice), nell'ambito della quale, in sede di definizione delle Linee annuali di indirizzo e in coerenza con esse, vengono individuate le aree comportamentali oggetto di valutazione per l'anno

di riferimento. La normativa prevede che il Direttore generale sia valutato anche rispetto alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi assegnati in fase di valutazione della loro prestazione individuale. Per questo rientra in maniera stabile nella valutazione delle capacità manageriali l'area comportamentale definita "empowerment e sviluppo dei collaboratori".

## FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

Il processo di valutazione della performance del Direttore generale (Figura 4) prevede tre principali fasi, che si articolano in un arco temporale più ampio dell'anno solare, in coerenza ai tempi previsti dall'intero ciclo della performance di Ateneo.



Figura 4: Fasi del processo di misurazione e valutazione della performance del Direttore generale

### FASE 1 – Definizione delle Linee annuali di indirizzo e degli indici quantitativi di misurazione

Prima dell'inizio dell'anno di riferimento per la valutazione, il Magnifico Rettore individua insieme al Direttore generale gli ambiti che dovranno essere presidiati prioritariamente.

In sede di definizione delle Linee annuali di indirizzo e in coerenza anche con queste ultime, il Magnifico Rettore seleziona anche gli indicatori del Piano Integrato di Attività e Organizzazione e le aree comportamentali che saranno oggetto di valutazione per l'anno di riferimento, confrontandosi con il Direttore generale.

Gli elementi di valutazione individuati vengono inseriti nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione.

Il Nucleo di Valutazione viene informato sulle Linee annuali di indirizzo e gli indicatori selezionati, per presa d'atto, l'Ateneo recepisce eventuali indicazioni o richieste di specificazione in sede di presentazione del Piano; successivamente il Piano viene adottato dal Consiglio di Amministrazione.

### FASE 2 – Monitoraggio intermedio relativo alle Linee di indirizzo concordate per l'anno in corso

È previsto un monitoraggio intermedio in collaborazione tra il Magnifico Rettore e il Direttore generale, indicativamente a metà anno di riferimento, per verificare l'attuazione delle Linee annuali di indirizzo e impostare eventuali azioni correttive; gli esiti del monitoraggio vengono comunicati dal Magnifico Rettore al Nucleo di Valutazione, tramite apposita relazione.

### FASE 3a – Valutazione sull'operato del Direttore generale

A seguito della pubblicazione della Relazione sulla Performance, vengono estratti i risultati riguardanti gli indici selezionati da Piano Integrato, compresi quelli di *customer satisfaction*, e comunicati al Magnifico Rettore e al Nucleo di Valutazione. Entro il mese di luglio, il Magnifico Rettore elabora e comunica al Nucleo di Valutazione la propria Relazione a supporto della valutazione. Il Nucleo di Valutazione completa l'acquisizione degli elementi in base ai quali esprimere la valutazione mediante l'audizione separata del Magnifico Rettore e del Direttore

generale ed elabora infine la valutazione finale del Direttore generale. In tale sede il Direttore generale può riportare eventuali osservazioni rispetto alla valutazione ricevuta.

### **FASE 3b – Approvazione in Consiglio di Amministrazione ed erogazione del risultato**

La proposta di valutazione del Nucleo di Valutazione viene sottoposta ad approvazione del Consiglio di Amministrazione. La valutazione proposta dal Nucleo di Valutazione è la base per la determinazione in sede di Consiglio di Amministrazione dell'indennità di risultato da erogare al Direttore generale.

### **STRUMENTI DI VALUTAZIONE**

Gli elementi sopra descritti confluiscono sotto forma di relazione in un unico documento fornito al Nucleo di Valutazione a supporto della valutazione.

#### **a) Scheda indicatori di impatto dell'azione amministrativa a supporto della valutazione**

Consiste in un documento che sintetizza al Nucleo di Valutazione gli elementi di performance organizzativa a supporto della valutazione.

Tali elementi non rappresentano una valutazione, in quanto quest'ultima deve essere espressa dal Nucleo di Valutazione nella propria Relazione Valutativa, ma lo orientano nella stesura della Relazione stessa. Ciò non esclude la possibilità di una richiesta, da parte dello stesso Nucleo, di una documentazione aggiuntiva, qualora ritenesse necessari livelli di analisi più approfonditi.

#### **b) Relazione del Magnifico Rettore a supporto della Valutazione del Direttore generale**

Rappresenta una relazione sui risultati e le azioni intraprese dal Direttore generale nell'attuazione delle Linee annuali di indirizzo, tenuto conto anche delle competenze agite.

I pareri espressi dal Magnifico Rettore all'interno della relazione contemplano:

- il contesto di riferimento, le risorse, la complessità organizzativa e gli eventi distintivi dell'anno di riferimento per la valutazione;
- i risultati assicurati dal Direttore generale in termini di impatto dell'azione amministrativa, anche rispetto agli indicatori estratti dal Piano Integrato di Attività e Organizzazione;
- le azioni poste in atto e i risultati raggiunti in riferimento alle Linee annuali di indirizzo, oltre a un indice numerico rappresentante la valutazione complessiva;
- l'operato complessivo del Direttore generale, in merito a determinate aree comportamentali e alle competenze agite, riassunto anche sotto forma di indice numerico.

#### **c) Relazione Valutativa del Nucleo di Valutazione**

La Relazione Valutativa è il documento redatto dal Nucleo al fine di motivare la valutazione sull'operato del Direttore generale al Consiglio di Amministrazione.

## 4.2 La valutazione dei Dirigenti



Figura 5: Fonti informative per la valutazione individuale dei Dirigenti

La valutazione individuale dei dirigenti è effettuata dal Direttore generale, si applica ai Dirigenti dell'Amministrazione Generale. Si considera un periodo di tempo pari a tre mesi la soglia minima di osservabilità per permettere la valutazione. Il sistema non è applicabile ai responsabili delle strutture scientifiche e didattiche d'Ateneo, in quanto soggetti a regime di diritto pubblico ex art. 3 D.lgs. 165/2001.

### OGGETTO DI VALUTAZIONE

La valutazione dei Dirigenti tiene conto di elementi di performance organizzativa e di elementi di performance individuale (Figura 5).

La performance organizzativa è costituita dai seguenti elementi:

- a) **Risultati su obiettivi operativi:** la valutazione è effettuata in base al grado percentuale di raggiungimento ottenuto a fine anno, a tal fine è individuato un indicatore per la valutazione di ogni obiettivo e una sua gradazione su cinque livelli di performance. Esempio scheda obiettivo Dirigenti (Figura 6):

| Livello di performance |                        |           |                     |                                |
|------------------------|------------------------|-----------|---------------------|--------------------------------|
| 1                      | 2                      | 3         | 4                   | 5                              |
| non raggiunto          | raggiunto parzialmente | raggiunto | ampiamente superato | superato in maniera eccellente |
|                        |                        |           |                     |                                |

Figura 6: Esempio scheda obiettivo Dirigenti

Il sistema prevede:

- l'individuazione degli obiettivi di performance organizzativa che costituiranno oggetto di valutazione e l'individuazione di un'area *Leader* per ogni obiettivo per una maggiore responsabilizzazione da parte del dirigente;

- un “effetto trascinamento” nel raggiungimento dell’obiettivo tra le aree per favorire una maggior cooperazione tra i dirigenti nella realizzazione degli obiettivi, laddove sia previsto o indispensabile un impegno congiunto (area contributrice);
- l’individuazione delle priorità con attribuzione di un peso percentuale a ogni obiettivo fino a comporre il 100% della valutazione di ciascun dirigente;
- per i dirigenti responsabili del pagamento delle fatture commerciali, ai sensi del DL 13/2023, convertito con Legge n. 41/2023, una quota del 30% della valutazione complessiva va attribuita sulla base del raggiungimento dell’indicatore “Ritardo annuale dei pagamenti” della Legge 30 dicembre 2018 n. 45.

**b) *Customer satisfaction*:** viene valutata a partire da un questionario somministrato ai Direttori di Dipartimento, con l’obiettivo di evidenziare il grado di soddisfazione in merito ai servizi resi da ciascuna area dirigenziale. La scheda di valutazione riporta l’insieme dei principali servizi erogati e prevede l’espressione di un punteggio aggregato da parte del Direttore di Dipartimento.

La performance individuale è oggetto di una valutazione complessiva delle competenze agite dai Dirigenti.

**a) Valutazione qualitativa delle capacità manageriali e comportamenti organizzativi,** il sistema prevede la valutazione dei comportamenti agiti e delle capacità dimostrate rispetto ad aree di competenze:

- “trasversali”, per tutti i dirigenti, in relazione a quelle capacità ritenute rilevanti per l’insieme della componente dirigenziale, ai fini dell’efficace perseguimento degli obiettivi;
- “specifiche”, individuate per ogni singolo dirigente, in relazione al ruolo ricoperto.

Entrambe le tipologie di competenze sono ridefinite annualmente in base alle priorità individuate dal Direttore generale e in considerazione del contesto. Nell’ambito di una lista di capacità manageriali e comportamenti organizzativi (Tabella 1 in Appendice), vengono individuate:

- 2 aree di competenze trasversali per tutti i dirigenti;
- 2 aree di competenze “specifiche” condivise con i singoli dirigenti sulla base dei colloqui di valutazione finale per l’anno precedente.

La normativa prevede che il personale dirigente sia valutato anche rispetto alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi assegnati in fase di valutazione della loro prestazione individuale. Per questo rientra in maniera stabile nella valutazione delle capacità manageriali l’area comportamentale definita “*empowerment* e sviluppo dei collaboratori”.

Il risultato finale della valutazione dei comportamenti di ogni dirigente è dato dalla media aritmetica dei punteggi acquisiti sui singoli item della scheda.

**b) Quota discrezionale attribuita dal Direttore generale,** una quota pesata fino ad un massimo del 10% per consentire di tenere conto delle differenze tra i vari dirigenti in termini di:

- complessità organizzativa gestita;

- continuità e costanza di impegno nell'attività manageriale per la gestione dei servizi erogati;
- complessità relazionale;
- clima organizzativo.

La continuità e costanza di impegno nell'attività manageriale per la gestione dei servizi erogati è valutata anche in relazione alla realizzazione delle attività ordinarie legate ad anticorruzione e trasparenza. I dirigenti, infatti, nell'ambito delle responsabilità dirigenziali, devono adempiere agli obblighi di legge previsti dalla normativa sulla trasparenza e l'anticorruzione.

## FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

La valutazione delle prestazioni dirigenziali è un processo ciclico caratterizzato da tre principali momenti:

- pianificazione e assegnazione degli obiettivi;
- gestione e monitoraggio dell'avanzamento dell'attività;
- consuntivazione dei risultati e valutazione dell'attività.

Il ciclo ha cadenza annuale e segue una procedura formalizzata che si articola come descritto in Figura 7:

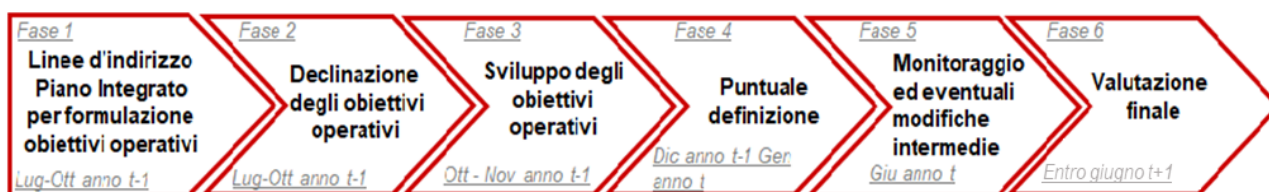


Figura 7: Fasi del sistema di misurazione e valutazione della performance dei Dirigenti

### FASE 1 – Linee di indirizzo per la formulazione degli obiettivi operativi

Vengono esaminate le linee d'indirizzo previste dal PIAO per l'anno a venire. Tali linee costituiscono la base di lavoro del Direttore generale per la formulazione degli obiettivi operativi.

### FASE 2 – Declinazione degli obiettivi operativi

Il Direttore elabora alcune indicazioni per una prima proposta di piano obiettivi contenente azioni e progetti da sottoporre ai dirigenti. L'elaborazione avviene nei mesi successivi, in correlazione alle risorse previste dal bilancio preventivo e sulla base delle indicazioni e del confronto con il Rettore.

### FASE 3 – Sviluppo degli obiettivi operativi e negoziazione con la Direzione generale

I dirigenti propongono l'articolazione operativa degli obiettivi, tenendo conto delle indicazioni del Direttore e del contributo, per ogni obiettivo, da parte delle altre aree dirigenziali coinvolte. In questa fase avviene anche la negoziazione con la Direzione generale per la fissazione definitiva degli obiettivi e degli indicatori di raggiungimento ad essi correlati in funzione delle risorse disponibili.

### FASE 4 – Definizione finale degli obiettivi operativi

Il Direttore generale sottopone ai dirigenti eventuali integrazioni, emendamenti e osservazioni riguardanti gli elementi emersi nella precedente fase 3 prima dell'inserimento definitivo nel PIAO,



che deve essere adottato dal Consiglio di Amministrazione entro il 31 gennaio di ogni anno. Inoltre, in questa fase condivide le aspettative sulle competenze manageriali che saranno oggetto di osservazione durante l'anno.

#### **FASE 5 – Monitoraggio ed eventuali verifiche intermedie**

Il Direttore generale verifica periodicamente lo stato di realizzazione degli obiettivi di progetto sulla base dell'andamento gestionale e del contesto esterno.

A metà anno (giugno) è programmata una verifica intermedia formalizzata, nel corso della quale i dirigenti presentano una scheda sullo stato di avanzamento degli obiettivi che permette di far emergere eventuali scostamenti o criticità di particolare rilievo. Lo scopo è affrontare eventuali ostacoli o particolari eventi esogeni intervenuti, non presi in considerazione nella fase iniziale di pianificazione e che possano influenzare in modo significativo il conseguimento dei risultati.

Questa fase è caratterizzata da incontri di gruppo ed individuali con i dirigenti, durante i quali il Direttore può concordare con i dirigenti una eventuale ripianificazione degli obiettivi. Inoltre, il Collegio dei dirigenti, riunito di norma due volte al mese, costituisce il "luogo" in cui si favoriscono il confronto e la condivisione costante circa le evoluzioni complessive delle attività amministrative dell'ente e quelle dei singoli dirigenti. I dirigenti possono essere invitati a relazionare sullo stato di avanzamento di alcuni lavori nell'intento di favorire la maggiore comprensione collettiva degli obiettivi da perseguire, valorizzandone il carattere trasversale e congiunto nel caso siano comuni a più Aree/Servizi.

#### **FASE 6 – Valutazione finale ed erogazione incentivi**

La procedura si conclude dopo la chiusura dell'esercizio, con la valutazione e con l'indicazione di leve di miglioramento da adottare per l'anno a venire.

La conclusione prevede la raccolta dei dati a cura dello Staff della Direzione generale che comprende: la scheda di valutazione compilata dal dirigente per le parti a lui spettanti, nonché la compilazione della stessa in autovalutazione relativamente a risultati e competenze, la raccolta di eventuale materiale a supporto dei singoli obiettivi oggetto della valutazione, la preparazione di eventuale documentazione a supporto del colloquio di valutazione.

I Coordinatori di Campus possono essere sentiti dal Direttore generale in merito alla valutazione dei dirigenti relativamente al proprio Campus.

Il Direttore generale, terminati tutti i colloqui di valutazione e agli esiti dei risultati complessivi esposti dopo la validazione della Relazione sulla Performance di Ateneo da parte del NdV, predispone un prospetto definitivo dei risultati del gruppo dirigente e ne dà informazione ai singoli dirigenti; quindi, con sua disposizione dà seguito all'erogazione dell'indennità di risultato.

Tale indennità è erogata in base a 4 livelli di valutazione, individuati secondo il punteggio ottenuto, che garantiscono un'adeguata e sostanziale differenziazione degli importi. Ad ogni livello corrisponde una percentuale, che si applica alla retribuzione di posizione, come riportato nella seguente tabella (Figura 8):

| Livello | Range            | Valutazione complessiva                   | Retribuzione di risultato                   |
|---------|------------------|---|---|
| 1       | >180             | Obiettivi raggiunti in misura eccellente  | Fino al 55% della retribuzione di posizione |
| 2       | Da >150 a <= 180 | Obiettivi raggiunti in misura medio/alta  | Fino al 36% della retribuzione di posizione |
| 3       | Da >110 a <=150  | Obiettivi raggiunti in misura discreta    | Fino al 27% della retribuzione di posizione |
| 4       | Da >100 a <=110  | Obiettivi raggiunti in misura sufficiente | Fino al 20% della retribuzione di posizione |
| -       | <=100            | Obiettivi non raggiunti                   | -   |

Figura 8: Articolazione dell'indennità di risultato

### STRUMENTI DI VALUTAZIONE

Ai fini della valutazione è utilizzata una scheda individuale che si compone delle seguenti parti:

- una sezione in cui sono riportate le capacità manageriali e i relativi comportamenti organizzativi e la valutazione;
- una sezione dedicata all'attribuzione del punteggio relativo alla quota discrezionale;
- una sezione dedicata all'area degli obiettivi operativi;
- una sezione che riporta il punteggio ottenuto nella rilevazione della *customer satisfaction*;
- una sezione di riepilogo in cui il Direttore può esprimere un commento qualitativo alla valutazione espressa.

### 4.3 La valutazione delle prestazioni del personale tecnico – amministrativo



Figura 9: Fonti informative per la valutazione individuale del personale TA

Nelle more della conclusione dell'iter di entrata in vigore del CCNL 2019-2021, per l'anno 2024 saranno confermate le procedure valutative in essere per la valutazione del personale tecnico amministrativo.

La valutazione individuale del personale TA è effettuata dal Responsabile di struttura di primo livello con il supporto del valutatore intermedio dove presente (cfr. architettura valutativa).

Si applica al personale di categoria B, C e di categoria D (ad esclusione del personale di cat. D al quale non sono stati conferiti incarichi di responsabilità ai sensi dell'art. 91 comma 3 del CCNL 16.04.2008 per i quali è applicato il sistema previsto al paragrafo 4.4).

L'esito della valutazione individuale può concorrere inoltre per tutte le finalità previste dalla normativa e dalla regolamentazione di Ateneo (es. PEO e PEV) secondo i principi che verranno specificati nelle rispettive discipline.

### Architettura Valutativa

| struttura                       | ambito   | valutatore di I livello   | valutatore di II livello - se presente  | referente della valutazione - se presente  |
|---------------------------------|--|---------------------------|---|--|
| <b>Amministrazione generale</b> | Settore o assimilati (es. unità di processo, unità professionale ecc.) | Dirigente                 | Responsabile di UO  | vice responsabile di settore<br>responsabile di ufficio                                    |
| <b>Dipartimenti</b>             | Amministrazione  | Direttore di Dipartimento | Responsabile Amministrativo Gestionale  | vice;<br>responsabile di ufficio   |
|                                 | servizi tecnici  | Direttore di Dipartimento | Coordinatore di servizi tecnici laboratoriali   | Responsabile tecnico di laboratorio  |
|                                 | servizi bibliotecari   | Direttore di Dipartimento | Responsabile Gestionale di Biblioteca di Dipartimento   | vice responsabile di Biblioteca dipartimentale   |
|                                 | staff (compreso tecnici a supporto della ricerca)                      | Direttore di Dipartimento | Coordinatore di servizi tecnici laboratoriali (se presente)   | Docente responsabile di gruppo di ricerca (se non presenti ruoli formalizzati di gestione) |
|                                 | assistenza (personale in convenzione)                                  | Direttore di Dipartimento | Responsabile Amministrativo Gestionale (se personale amministrativo);<br>Coordinatore di servizi tecnici laboratoriali (se personale tecnico) | Docente di riferimento dell'Azienda (se non presenti ruoli formalizzati di gestione)       |
|                                 | UOS distaccate   | Direttore di Dipartimento | Responsabili di secondo livello se presenti   | Responsabile di UOS  |
| <b>centri ex art. 25</b>        | Amministrazione  | Direttore/Presidente      | Responsabile Amministrativo Gestionale  | vice;<br>responsabile di ufficio   |
|                                 | servizi tecnici  | Direttore/Presidente      | Coordinatore tecnico (se presente)  | Docente responsabile di gruppo di ricerca (se non presenti ruoli formalizzati di gestione) |
| <b>SMA - AUB</b>                | Amministrazione  | Direttore/Presidente      | Responsabile Amministrativo Gestionale  | Vice   |
|                                 | servizi tecnici  | Direttore/Presidente      | Coordinatore Tecnico  | RTL se presenti  |

Figura 10: Architettura valutativa

I valutatori sono individuati in base al principio della prevalenza dell'osservazione della prestazione dei collaboratori nel corso dell'anno di valutazione, identificando l'unità organizzativa presso la quale il dipendente ha prestato la prevalenza del servizio effettivo nel periodo di riferimento.

Per il personale che nel periodo di riferimento è stato in prevalenza in situazione di distacco o comando, verrà acquisita la valutazione effettuata dal responsabile individuato nell'ente presso cui il dipendente è stato assegnato, come previsto dall'art. 18 del CCNL 16.10.2008.

La struttura di riferimento per il personale co-assegnato è quella con la percentuale maggiore di assegnazione. In caso di assegnazione su diverse unità organizzative con pesi equivalenti, la valutazione viene espressa unicamente dal responsabile della struttura individuata per la gestione di ferie, permessi ecc., eventualmente sentito anche il/i responsabili delle altre unità di assegnazione.

La valutazione formulata dal responsabile della struttura individuato secondo i criteri di cui sopra è utile per l'intero anno di riferimento.

Qualora il valutatore individuato secondo i principi sopra esplicitati sia cessato, il Direttore generale (in qualità di responsabile, sulla base degli indirizzi forniti dal Consiglio di Amministrazione, della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico amministrativo dell'Ateneo, nonché dei compiti previsti dalla normativa vigente in materia di dirigenza nella Pubblica Amministrazione) sarà individuato come valutatore con il supporto dei relativi valutatori intermedi e potrà coinvolgere il precedente responsabile acquisendone la valutazione per le vie brevi.

Nel caso in cui il valutatore intermedio individuato non sia in servizio a diverso titolo (sia cessato o in aspettativa/congedo) il Responsabile di struttura sarà individuato come unico valutatore.

### ***L'oggetto di valutazione***

La valutazione è espressa su **4 aree comportamentali** - riferibili agli indicatori previsti dall' art. 82 comma 2, lettera c del CCNL 16.10.2008 come confermato dal CCNL 19.04.2018 art. 1, per la qualità delle prestazioni valutabili ai fini PEO.

Per ogni area comportamentale è fornita una definizione generale e alcuni descrittivi che fanno riferimento a comportamenti lavorativi osservabili, al fine di agevolare il valutatore (e il valutatore intermedio, se presente) e il valutato a riconoscere il collegamento tra la valutazione espressa e gli aspetti salienti del lavoro svolto.

Le aree comportamentali si riferiscono a:

- capacità di proporre soluzioni innovative che complessivamente fa riferimento a: adeguare al proprio lavoro nuove idee e contributi appresi in contesti differenti (es. altre esperienze lavorative, formative, etc.); essere innovativo/propositivo nelle attività relative al proprio lavoro quotidiano, coerentemente al tipo di attività richieste nella categoria di appartenenza;
- grado di coinvolgimento nei processi lavorativi che complessivamente fa riferimento a: partecipare attivamente alle varie attività lavorative in cui si è coinvolti; adottare i comportamenti organizzativi più idonei a svolgere in modo efficace ed efficiente la propria attività lavorativa; favorire la comunicazione e lo scambio di informazioni in ragione dei risultati che si devono conseguire nella struttura a partire dal proprio ruolo;
- l'attenzione alle esigenze dell'utenza che complessivamente fa riferimento a: cogliere i bisogni degli utenti (es. gli studenti ma anche i propri colleghi, laddove previsto); impegnarsi a fondo per risolvere i problemi che gli utenti esprimono;

- soluzione dei problemi che complessivamente fa riferimento a: individuare gli aspetti essenziali dei problemi/imprevisti per definire le priorità e ricercare soluzioni efficaci; cogliere e valutare le conseguenze dei problemi/imprevisti che si incontrano nel proprio lavoro quotidiano.

(Appendice - tabella 2).

## **Il processo di valutazione**

### **1 - Condivisione delle aspettative e osservazione**

A inizio del periodo di osservazione del collaboratore è opportuno definire e comunicare:

- le aspettative organizzative e lavorative, vale a dire cosa, in termini di comportamenti organizzativi valutabili, viene richiesto di mettere in atto al proprio collaboratore, partendo dalle richieste organizzative (risultati da raggiungere, criticità, relazioni, risorse ecc.);
- i criteri di valutazione che si seguiranno per definire il livello di adeguatezza raggiunto nello svolgimento della prestazione.

Questo passaggio è finalizzato a dare chiarezza e trasparenza a tutto il processo di valutazione e indirizzare la prestazione del personale coinvolto verso gli aspetti importanti del lavoro, orientando gli sforzi e le risorse delle persone nella direzione desiderata e favorendo un momento di confronto tra valutato e valutatore.

Nel corso del periodo di osservazione sarà possibile raccogliere elementi per la valutazione, anche in raccordo con il referente della valutazione se presente, da esprimere a fine anno, prendendo nota di fatti, eventi e altri elementi e fornendo riscontri che aiutino le persone a capire come migliorare, laddove necessario, la propria attività lavorativa e ritrarre tempestivamente la propria prestazione in direzione delle aspettative condivise con il proprio responsabile.

### **2 - Valutazione delle prestazioni**

Al termine del periodo di riferimento della valutazione, che coincide generalmente con la fine dell'anno solare, viene identificata la specifica unità organizzativa in cui il dipendente ha prestato la prevalenza di servizio effettivo nel periodo di riferimento. Questo consente di individuare il valutatore ed il valutatore intermedio con prevalenza dell'osservazione.

Il valutatore intermedio – acquisiti tutti gli elementi utili dai referenti della valutazione dove presenti - esprime la proposta di valutazione dei propri collaboratori, sulla base delle aspettative condivise e dell'osservazione in corso d'anno.

Il valutatore di primo livello verifica la rispondenza con i criteri condivisi all'avvio del processo e l'omogeneità delle valutazioni proposte dai valutatori intermedi e le valida.

Per il personale a suo diretto rimando, il valutatore di primo livello esprime la valutazione sulla base delle aspettative condivise e dell'osservazione in corso d'anno, acquisiti tutti gli elementi utili dai referenti della valutazione, se presenti.

Per il personale che nel corso del periodo di riferimento ha avuto altre strutture di assegnazione il responsabile di primo livello può eventualmente sentire anche i responsabili precedenti.

### 3 - Restituzione della valutazione

La valutazione espressa deve essere restituita al valutato, prima della chiusura della procedura e della formalizzazione della valutazione stessa, attraverso un colloquio di riscontro che possa agevolare il dialogo tra valutatore e valutato e che fornisca un feedback rispetto alla prestazione offerta ed eventuali suggerimenti di sviluppo e miglioramento, anche con riferimento alle aspettative per il periodo successivo, dove opportuno.

La valutazione ha come responsabile ultimo il valutatore di I livello (che valida formalmente l'assetto complessivo della valutazione) ma può essere restituita dal valutatore di II livello.

#### **Strumenti di valutazione**

La scheda di valutazione si compone delle seguenti sezioni:

- **anagrafica**, in cui vengono riportati i dati identificativi del valutatore, del valutatore intermedio e del valutato;
- **elementi a supporto della valutazione** (a compilazione facoltativa) dedicata alla **descrizione del contesto** organizzativo e lavorativo entro cui si è svolta la prestazione del valutato o altri elementi che il valutatore ritiene opportuno segnalare;
- **valutazione aree comportamentali** in cui sono riportate le aree comportamentali, la loro descrizione, la valutazione espressa sulla scala ed eventuali annotazioni sui principali elementi (fatti, eventi, dati, ecc.) del lavoro svolto dal valutato che hanno portato alla valutazione espressa. L'annotazione è obbligatoria in caso di valutazione con un punteggio inferiore a 3.
- **osservazioni del valutatore**, in cui possono essere riportati ulteriori elementi a sostegno della valutazione espressa o suggerimenti e indicazioni di miglioramento della prestazione o della professionalità del valutato, anche in chiave formativa;
- **osservazioni del valutato** rispetto alla valutazione ricevuta.

La seguente **scala di valutazione** delle aree comportamentali aiuta il valutatore a focalizzarsi sulle aspettative organizzative e sul diverso grado di copertura e soddisfazione di queste; inoltre, porta l'attenzione al significato della valutazione espressa e non solo al punteggio a essa correlato:

- pt. 5 – la prestazione ha soddisfatto tutte le richieste lavorative superando le aspettative o in condizioni difficili;
- pt. 4 – la prestazione ha soddisfatto tutte le richieste lavorative, pienamente in linea con le aspettative condivise;
- pt. 3 – la prestazione ha soddisfatto le richieste lavorative più importanti, in linea con le principali aspettative condivise;
- pt. 2 – la prestazione ha soddisfatto una parte delle richieste lavorative, allineandosi parzialmente con le aspettative condivise;
- pt. 1 – la prestazione non ha soddisfatto le richieste lavorative, disallineandosi dalle aspettative condivise.

La valutazione si considera positiva con un punteggio complessivo (media) pari o superiore a 3.

Il *fac-simile* della scheda di valutazione del personale tecnico – amministrativo è riportato in Appendice.

### **Osservabilità della prestazione**

La valutazione del personale è effettuata se nel corso del periodo di riferimento il personale è stato in servizio per almeno due mesi (42 giorni anche non continuativi).

In assenza del periodo minimo previsto di presenza effettiva in servizio, il dipendente non è valutabile. L'assenza di una valutazione della performance individuale, per qualsiasi ragione, nel periodo di riferimento impedisce la partecipazione alle procedure (es. PEO) e non consente erogazione di eventuale indennità correlata.

Il periodo minimo di presenza effettiva in servizio è fissato a 1 giorno qualora le assenze dal servizio, per un periodo superiore a 10 mesi nell'anno (per cui il dipendente non raggiunge 42 giorni di servizio per ciascuno degli anni del biennio di riferimento), siano imputabili esclusivamente a maternità/paternità ai sensi del D.lgs. 151/2001 o a grave patologia, ai sensi dell'art. 35 comma 14 del CCNL del 16.10.2008 o ad infortunio sul lavoro riconosciuto dall'INAIL. In questi casi la valutazione è effettuata d'ufficio.

#### **4.4 La valutazione del personale tecnico-amministrativo con incarico di responsabilità di II livello**



**Figura 11: Fonti informative per la valutazione individuale del personale TA con incarico di II livello**

Nelle more della conclusione dell'iter di entrata in vigore del CCNL 2019-2021, per l'anno 2024 saranno confermate le procedure valutative in essere per la valutazione del personale tecnico amministrativo.

La valutazione individuale del personale TA con incarico di secondo livello è effettuata dal Responsabile di struttura di primo livello (Dirigente, Direttore, Presidente ecc.) della struttura su cui insiste l'incarico e si applica al personale di categoria EP e di categoria D al quale sono stati conferiti

incarichi di responsabilità ai sensi rispettivamente dell'art. 75 (cat. EP) e dell'art. 91 comma 3 (cat. D) del CCNL 16.04.2008, come confermati dall'art. 1 co.10 del CCNL 19.04.2018.

La valutazione è utile:

- per il personale di cat. EP, al pagamento dell'indennità di risultato (art. 76 CCNL 16.10.2018) e ai fini PEO nell'ambito degli indicatori previsti dal CCNL per la qualità delle prestazioni (art. 82 comma 2 lettera c CCNL 16.10.2008);
- per il personale di cat. D, al pagamento dell'indennità di risultato (art. 91 comma 3 CCNL 16.10.2008), ai fini PEO nell'ambito degli indicatori previsti dal CCNL per la qualità delle prestazioni (art. 82 comma 2 lettera c CCNL 16.10.2008).

L'esito della valutazione individuale può concorrere inoltre per tutte le finalità previste dalla normativa e dalla regolamentazione di Ateneo (es. PEV) secondo i principi che verranno specificati nelle rispettive discipline.

### **L'OGGETTO DI VALUTAZIONE**

La valutazione è espressa su otto aree comportamentali.

Per ogni area comportamentale è fornita una definizione generale e 3 elementi descrittivi che fanno riferimento a comportamenti lavorativi osservabili, al fine di agevolare il valutatore e il valutato a riconoscere il collegamento tra la valutazione espressa e gli aspetti salienti del lavoro svolto (Appendice - tabella 3).

Le definizioni sono state redatte anche a partire dal coinvolgimento di piccoli gruppi di personale tecnico amministrativo di diverse categorie e aree contrattuali, per favorire la condivisione anche terminologica delle stesse.

Le aree comportamentali si riferiscono a:

- comportamenti trasversali a tutti gli incarichi: "orientamento ai risultati", "programmazione e organizzazione" e "attenzione a procedure, regole e vincoli di Ateneo";
- comportamenti specifici per tipologia di incarico: "gestione e sviluppo dei collaboratori" (per responsabili di unità organizzativa che coordinano direttamente almeno 4 unità di personale TA assegnate) o "leadership professionale" (per responsabili *professional* che non sono a capo di unità organizzative e non coordinano direttamente personale o responsabili di Unità Professionali o di Processo/Progetto che coordinano fino a 3 unità di personale TA assegnate);
- comportamenti valutabili ai fini PEO e riferibili agli indicatori previsti dall'art. 82, comma 2, lettera c del CCNL 16.10.2008 per la qualità delle prestazioni: "innovazione e miglioramento" riferibile alla capacità di proporre soluzioni innovative, "collaborazione" riferibile al grado di coinvolgimento nei processi lavorativi, "orientamento all'utente" riferibile all'attenzione alle esigenze dell'utenza, "soluzione dei problemi e decisione" riferibile alla soluzione dei problemi.

Le aree comportamentali utili ai fini PEO sono coerenti a quelle utilizzate per la valutazione ai fini PEO del restante personale TA e sono state rese coerenti, nella loro descrizione e negli item comportamentali, alle aspettative organizzative prevedibili per i responsabili di 2° livello organizzativo.



## FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

Il processo di valutazione della prestazione individuale del personale tecnico amministrativo con incarico di secondo livello, prevede quattro fasi distinte.

I tempi indicati fanno riferimento ad un “anno tipo” applicabile, a regime, a tutto il personale tecnico amministrativo come descritti nella figura 12:



Figura 12: Fasi del processo di misurazione e valutazione della performance del personale TA con incarico di II livello

### FASE 1 – Definizione delle aspettative organizzative e lavorative

In questa fase il valutatore (responsabile di Struttura) definisce le principali aspettative organizzative e lavorative rispetto al lavoro che i dipendenti sono chiamati a svolgere; le aree comportamentali oggetto di valutazione devono essere contestualizzate e illustrate al personale valutato. Questa fase si svolge ad inizio del periodo di riferimento della valutazione, che coincide generalmente con l’inizio dell’anno solare. Nell’ambito del processo di valutazione di personale con responsabilità di 2° livello le fasi devono essere attuate anche nel caso di attribuzione di incarichi in corso d’anno.

### FASE 2 – Osservazione della prestazione

Durante l’anno è necessario che il valutatore osservi la prestazione del personale, al fine di raccogliere elementi utili alla valutazione di fine anno. In tale fase sia il valutatore sia il valutato possono prendere nota di fatti, eventi e altri elementi oggettivi salienti ai fini della valutazione delle aree comportamentali. La fase di osservazione è utile anche come monitoraggio delle prestazioni rispetto a quanto comunicato al personale ad inizio anno; le aspettative possono infatti essere ridefinite in caso di eventi eccezionali o imprevisti. In generale, durante il periodo di osservazione il valutatore o il valutatore intermedio (se presente) possono fornire un *feedback* al personale rispetto alla prestazione resa in riferimento alle aspettative, soprattutto nel caso queste ultime non vengano adeguatamente soddisfatte.

### FASE 3 – Valutazione delle prestazioni

Al termine del periodo di riferimento della valutazione, che coincide generalmente con la fine dell’anno solare, il valutatore si esprime circa le prestazioni individuali dei suoi collaboratori.

L’avvio di tale fase viene curata dagli uffici competenti dell’amministrazione che gestiscono le comunicazioni a tutti i soggetti interessati e definiscono i tempi entro cui la procedura deve concludersi.

### FASE 4 – Restituzione della valutazione

La valutazione espressa è restituita al personale interessato attraverso un momento di riscontro, utile anche per un’eventuale ridefinizione delle aspettative rispetto alla prestazione dell’anno

successivo. La restituzione deve avvenire entro i tempi di chiusura della procedura di valutazione, indicati dagli uffici competenti.

## **STRUMENTI DI VALUTAZIONE**

La scheda di valutazione si compone delle seguenti parti:

- una sezione di anagrafica, in cui vengono riportati i dati identificativi del valutatore, del valutato e di altri soggetti che possono essere coinvolti nell'elaborazione del giudizio;
- una sezione dedicata alla descrizione del contesto organizzativo e lavorativo entro cui si è svolta la prestazione del titolare di responsabilità;
- una sezione dedicata alle annotazioni di avvio della valutazione e ad eventuali *feedback* in corso d'anno;
- una sezione in cui sono riportate le aree comportamentali, la loro descrizione, la valutazione espressa sulla scala ed eventuali annotazioni;
- una sezione di feedback qualitativo del valutatore, in cui possono essere riportati ulteriori elementi a sostegno della valutazione espressa o suggerimenti e indicazioni di miglioramento della prestazione o della professionalità del valutato, anche in chiave formativa;
- una sezione relativa alle osservazioni del valutato rispetto alla valutazione ricevuta.

La seguente **scala di valutazione** delle aree comportamentali aiuta il valutatore a focalizzarsi sulle aspettative organizzative e sul diverso grado di copertura e soddisfazione di queste; inoltre porta l'attenzione al significato della valutazione espressa e non solo al punteggio a essa correlato:

- pt. 5 - la prestazione ha soddisfatto tutte le richieste dell'incarico ricoperto superando le aspettative nell'ambito delle responsabilità attribuite o in condizioni difficili;
- pt. 4 - la prestazione ha soddisfatto tutte le richieste dell'incarico ricoperto, pienamente in linea con le aspettative nell'ambito delle responsabilità attribuite;
- pt. 3 - la prestazione ha soddisfatto le richieste più importanti dell'incarico ricoperto, in linea con le principali aspettative nell'ambito delle responsabilità attribuite;
- pt. 2 - la prestazione ha soddisfatto solo una parte delle richieste dell'incarico ricoperto, allineandosi parzialmente con le aspettative nell'ambito delle responsabilità attribuite;
- pt. 1 - la prestazione non ha soddisfatto le richieste dell'incarico ricoperto, disallineandosi dalle aspettative nell'ambito delle responsabilità attribuite.

La valutazione si considera positiva con un punteggio complessivo (media) pari o superiore a 3.

Per ogni area comportamentale è possibile per il valutatore riportare specifiche annotazioni sui principali elementi (fatti, eventi, dati, ecc.) del lavoro svolto dal valutato che hanno portato alla valutazione espressa. L'annotazione è obbligatoria in caso di valutazione con un punteggio complessivo (media) inferiore a 3.

Il sistema prevede che la valutazione espressa debba essere restituita al valutato, prima della chiusura della procedura e della formalizzazione della valutazione stessa, attraverso un momento di riscontro che possa agevolare il dialogo tra valutatore e valutato e che possa fornire un *feedback* rispetto alla prestazione offerta ed eventuali suggerimenti di sviluppo e miglioramento, anche in termini di formazione.

La valutazione si considera positiva con un punteggio complessivo (media) pari o superiore a 3.

Il *fac-simile* della scheda di valutazione del personale tecnico – amministrativo con incarico di responsabilità di II° livello è riportato in Appendice.

### **Monitoraggio e osservabilità della prestazione**

Le fasi sopra descritte devono essere gestite anche in caso di avvicendamenti o attribuzioni di incarichi in corso d'anno.

L'Ufficio preposto curerà il monitoraggio costante degli incarichi oggetto di valutazione ed eventuali modifiche che impattano sul processo valutativo (es. chiusure, nuove aperture, riorganizzazioni, ecc.) la comunicazione ai valutatori degli adempimenti necessari riguardo le valutazioni che dovrà esprimere.

La valutazione del personale è effettuata se nel corso del periodo di riferimento il personale ha coperto effettivamente l'incarico per almeno 8 settimane.

In assenza del periodo minimo previsto di copertura dell'incarico, il dipendente non è valutabile. L'assenza di una valutazione della performance individuale, per qualsiasi ragione, nel periodo di riferimento non consente erogazione di eventuale indennità correlata.

Eventuali casi di mancata osservabilità da parte del valutatore, in cui il valutato abbia comunque diritto alla valutazione ed alla partecipazione alle procedure correlate, verranno gestiti con orientamento alla maggiore tutela del valutato.

#### **4.5 La valutazione del personale Collaboratore ed Esperto Linguistico (CEL)**



**Figura 13: Fonti informative per la valutazione del personale Collaboratore ed Esperto Linguistico e Lettore a Contratto**

La valutazione individuale del personale Collaboratore ed Esperto Linguistico e i Lettori a Contratto è effettuata dal Responsabile Didattico, ovvero il docente di lingua in carica al momento di avvio della valutazione, a cui fa riferimento il singolo CEL e che impartisce, come previsto dal Regolamento CEL di Ateneo, le direttive metodologiche e didattiche a cui il CEL deve attenersi nello svolgimento delle attività attribuitegli.

Essa si applica al personale CEL, deputato a collaborare allo svolgimento delle attività connesse all'apprendimento delle lingue e al supporto delle attività didattiche ad esse collegate.

La valutazione è:

- finalizzata al riconoscimento su base annuale della produttività individuale, pari al 20% dell'avanzamento economico spettante con cadenza annuale per anzianità di servizio;
- utile per migliorare la prestazione individuale offerta dai CEL e LC, laddove necessario, attraverso suggerimenti specifici offerti dal responsabile che coordina la loro attività ed esprime la valutazione stessa.

## OGGETTO DI VALUTAZIONE

La performance individuale del Personale Collaboratore ed Esperto Linguistico e dei Lettori a Contratto è declinata in termini di conformità delle attività svolte dal CEL nell'anno accademico concluso, rispetto ai compiti e responsabilità previsti dal Regolamento CEL.

Le attività svolte dal personale CEL, come previsto dallo specifico Regolamento, devono essere riportate in un registro dedicato, che deve essere vistato dal Responsabile Didattico quale certificazione della conformità delle attività svolte rispetto alle attività assegnate e previste dal Regolamento.

Inoltre lo stesso regolamento prevede una precisa definizione delle quote del monte ore annuo da destinare alle varie attività. Nello specifico, di norma almeno un terzo del monte ore annuo e non oltre il 40% dello stesso, deve essere destinato alle attività di cui alle lettere a) e b) e non meno del 40% del monte ore annuo alle attività di cui alle lettere dalla c) alla l) e, limitatamente ai progetti istituzionali d'ateneo, alla lettera m).

## FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

Il processo di valutazione del personale CEL e LC è riassunto nella Figura 14 di seguito riportata:

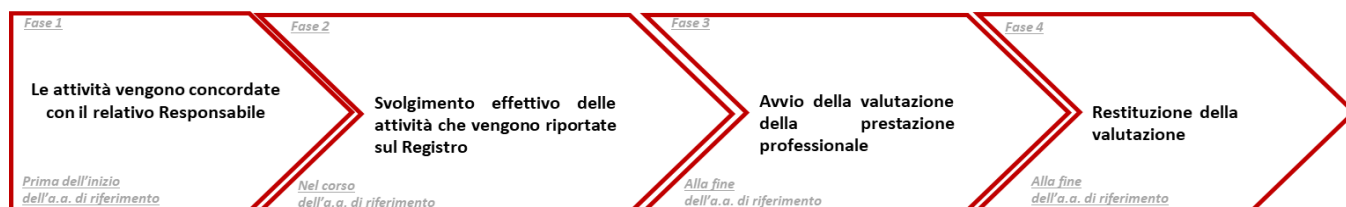


Figura 14: Fasi del processo di misurazione e valutazione della performance del personale CEL e LC

### FASE 1 – Definizione delle attività

Il personale CEL e il Responsabile Didattico concordano le attività, da svolgere nel rispetto delle direttive metodologiche e didattiche impartite dal docente Responsabile Didattico.

## **FASE 2 – Svolgimento effettivo delle attività**

Durante lo svolgimento delle attività nel corso dell'anno accademico, le attività effettivamente svolte dal CEL sono riportate in un apposito registro.

## **FASE 3 – Valutazione delle prestazioni**

Al termine dell'anno accademico, è avviata la valutazione della prestazione professionale.

La valutazione viene espressa dal Responsabile Didattico sulla base di quanto riportato nel registro delle attività del singolo CEL.

Nel caso di CEL assegnati a più strutture viene individuata una struttura prevalente, che è quella che a inizio anno accademico riceve il registro, in cui si individua il Responsabile Didattico. Il Responsabile Didattico della struttura di co-assegnazione viene individuato come valutatore intermedio.

## **FASE 4 – Restituzione della valutazione**

L'esito della valutazione deve essere comunicato al singolo CEL da parte del Responsabile Didattico, entro il termine indicato dagli uffici competenti.

## **STRUMENTI DI VALUTAZIONE**

La valutazione delle prestazioni professionali del personale CEL e LC è espressa dal Responsabile Didattico su schede individuali al termine dell'Anno Accademico di riferimento (01.09 - 31.08).

La scala di valutazione a cui fare riferimento prevede 4 livelli di conformità della prestazione rispetto ai compiti e attività previste dal Regolamento CEL:

- del tutto conformi;
- in buona parte conformi;
- in minima parte conformi;
- per niente conformi.

Si considerano valutazione positiva i livelli "del tutto conformi" e "in buona parte conformi".

In ragione del fatto che la valutazione fa riferimento alla conformità dell'operato del CEL rispetto ai compiti e attività previsti dallo specifico Regolamento di Ateneo, la scheda è corredata:

- di una tabella riepilogativa dei compiti ed attività previste dall'art. 2 comma 1 del Regolamento CEL;
- di una sezione che attesti il rispetto delle indicazioni fornite dall'art. 2 comma 3 del Regolamento CEL riguardo alla suddivisione del monte ore annuo di servizio del CEL tra specifiche attività.

Tali sezioni della scheda consentono di esplicitare, fin dal principio e in modo chiaro, sia l'elenco delle attività su cui verterà la valutazione sia le direttive metodologiche e didattiche a cui il CEL deve attenersi nello svolgimento delle attività attribuitegli, al fine di garantire che il valutato abbia preventivamente chiari i requisiti che la sua prestazione deve soddisfare.

Il *fac-simile* della scheda di valutazione del Personale Collaboratore ed Esperto linguistico è riportato in Appendice.

## 5. EVOLUZIONE DEL SISTEMA

Con l'aggiornamento del Sistema per il 2024, l'Amministrazione continua il percorso di progressivo recepimento delle indicazioni del NdV contenute nel Documento di validazione della Relazione sulla performance dell'Università di Bologna del 27 giugno 2019, riprese successivamente nei Documenti di validazione della Relazione sulla performance dell'Università di Bologna rispettivamente del 30 giugno 2020, del 29 giugno 2021, del 29 giugno 2022 e del 28 giugno 2023.

Con riferimento alla Performance Organizzativa, nel corso del 2024, si lavorerà da un lato per consolidare e affinare la metodologia per la misurazione e la valutazione a livello di struttura, dall'altro, con riferimento al più ampio sistema di controllo di gestione a supporto della misurazione della performance, allo sviluppo di una base informativa significativa per la pianificazione e la gestione.

In continuità poi con quanto sviluppato fino ad ora, porre in primo piano la *centralità dell'utente*, non solo attraverso rilevazioni di *customer satisfaction*, ma coinvolgendo gli utenti direttamente nella riprogettazione dei servizi: in particolare, nella definizione di *obiettivi operativi di miglioramento della qualità dei servizi*, con riferimento a ciascun processo/attività di supporto, progressivamente si valuterà l'adeguatezza dello strumento *Good Practice*, favorendo l'introduzione di strumenti e metodologie di indagine capaci di fornire elementi utili "da indagare" per consentire poi eventuali azioni di miglioramento/modifica del servizio erogato.

Nel corso del 2024 si avvierà la progettazione di un sistema integrato tra la valutazione delle aree comportamentali già previste nell'attuale sistema e la valutazione degli obiettivi organizzativi, anche alla luce delle modifiche che potranno essere introdotte dal nuovo CCNL.

## 6. LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

### ***Personale tecnico - amministrativo (non dirigente) e Collaboratore ed Esperto Linguistico (CEL) e Lettore a Contratto (LC)***

Nell'ambito dei sistemi di valutazione del Personale tecnico - amministrativo (non dirigente) e Collaboratore ed Esperto Linguistico (CEL) e Lettore a Contratto (LC) è previsto un soggetto terzo rispetto alla valutazione denominato Commissione di Garanzia, quale punto di riferimento in caso di controversie relative alla corretta applicazione dei criteri definiti dal sistema di valutazione di Ateneo.

La Commissione di Garanzia è costituita con disposizione dirigenziale da parte del Direttore generale, che ricopre il ruolo di presidente, ed è composta da due esperti in valutazione del personale in qualità di componenti. La Commissione di Garanzia si attiva in caso di:

- valutazione non positiva<sup>7</sup>;
- nel caso in cui il valutato ritenga che il processo di valutazione dei risultati, delle prestazioni individuali o professionali non sia avvenuto in coerenza con le indicazioni definite e fornite dall'Ateneo; in questo caso il dipendente interessato può presentare ricorso alla Commissione di Garanzia e farsi assistere da una persona di sua fiducia o da un rappresentante sindacale;
- quando il valutatore, dopo ripetuti solleciti effettuati dall'Amministrazione, non abbia provveduto a effettuare la valutazione.

La Commissione ha il compito di:

- valutare la sussistenza dei presupposti per ricorrere, esaminando in via preliminare le istanze presentate dai dipendenti in relazione alla valutazione ricevuta nell'ambito delle varie procedure valutative per il personale Tecnico Amministrativo, Collaboratore ed Esperto Linguistico e Lettore a Contratto sulla base delle informazioni presentate con il ricorso ed eventuali ulteriori brevi memorie scritte;
- raccogliere le testimonianze del valutato e del valutatore ascoltandoli in sede di audizione al fine di deliberare sulle istanze accolte;
- promuovere e agevolare un confronto fra le parti.

La Commissione di Garanzia è chiamata ad esprimere un parere obbligatorio e vincolante sulle istanze accolte.

### ***Direttore generale e Personale dirigente***

Per i dirigenti, anche di I livello, non è prevista una procedura conciliativa come quella per il personale tecnico amministrativo. Pertanto, si riporta di seguito la procedura da seguire prima di adottare una delle sanzioni<sup>8</sup> previste in caso di valutazione negativa.

---

<sup>7</sup> Per la valutazione dei risultati, in caso di esito non positivo, la Commissione di Garanzia è attivata automaticamente dall'Amministrazione come previsto dall'art. 75 comma 5 CCNL 16/10/2008.

<sup>8</sup> Rispetto alle sanzioni, si applica quanto previsto dagli artt. 19 e 21 del D.Lgs 165/2001 e dal CCNL vigente relativo al personale dell'Area VII (Dirigenza delle Università e delle Istituzioni ed Enti di ricerca e sperimentazione).

In caso di accertata responsabilità dirigenziale, i provvedimenti di mancato rinnovo, di revoca dell'incarico dirigenziale o di risoluzione del rapporto di lavoro possono essere adottati dopo aver sentito, con parere vincolante, il Comitato dei Garanti, costituito con apposito Decreto Rettorale.

Qualora la responsabilità sia particolarmente grave e tale da costituire giusta causa di recesso, prima di procedere a una formalizzazione, si procede con la contestazione per iscritto dell'addebito e con la convocazione del dirigente, per essere sentito a sua difesa.



## INDICE DELLE FIGURE

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Figura 1: Ciclo di programmazione e controllo .....</b>  | <b>8</b>  |
| <b>Figura 2: Fasi, soggetti, documenti e tempi del sistema di valutazione .....</b>   | <b>12</b> |
| <b>Figura 3: Fonti informative per la valutazione individuale del Direttore generale .....</b>  | <b>19</b> |
| <b>Figura 4: Fasi del processo di misurazione e valutazione della performance del Direttore generale .....</b>                        | <b>20</b> |
| <b>Figura 5: Fonti informative per la valutazione individuale dei Dirigenti .....</b>   | <b>22</b> |
| <b>Figura 6: Esempio scheda obiettivo Dirigenti .....</b>   | <b>22</b> |
| <b>Figura 7: Fasi del sistema di misurazione e valutazione della performance dei Dirigenti .....</b>                                  | <b>24</b> |
| <b>Figura 8: Articolazione dell'indennità di risultato .....</b>  | <b>26</b> |
| <b>Figura 9: Fonti informative per la valutazione individuale del personale TA .....</b>  | <b>26</b> |
| <b>Figura 10: Architettura valutativa .....</b>   | <b>27</b> |
| <b>Figura 11: Fonti informative per la valutazione individuale del personale TA con incarico di II livello .....</b>                  | <b>31</b> |
| <b>Figura 12: Fasi del processo di misurazione e valutazione della performance del personale TA con incarico di II livello .....</b>  | <b>33</b> |
| <b>Figura 13: Fonti informative per la valutazione del personale Collaboratore ed Esperto Linguistico e Lettore a Contratto .....</b> | <b>35</b> |
| <b>Figura 14: Fasi del processo di misurazione e valutazione della performance del personale CEL e LC .....</b>                       | <b>36</b> |

## APPENDICE – Riferimenti normativi

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è il documento programmatico con cui le amministrazioni pubbliche definiscono le modalità di misurazione e valutazione delle performance, secondo le prescrizioni del D.lgs. 150/2009 e delle successive modifiche, nonché delibere della CIVIT/ANAC e, per il sistema universitario, dell'ANVUR. A partire dalla seconda metà del 2013, le competenze relative alla Performance per le Università sono passate all'ANVUR, che ha emanato a luglio 2015 le Linee guida per la gestione integrata del ciclo della Performance delle Università statali italiane, cui si ispira il presente documento.

Infine, il D.lgs. 97/2017 ha introdotto ulteriori novità che sono state prese in considerazione nell'aggiornamento del Sistema.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione dell'Università di Bologna è stato inoltre aggiornato in considerazione della c.d. Riforma Madia (D.lgs. 74/2017) che ha modificato il D.lgs. 150/2009, e del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro siglato il 19.04.2018.

È utile ricordare anche le disposizioni introdotte dall'art. 6 del D.L. 80/2021 (adozione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione - PIAO) e del successivo D.P.R. 24 giugno 2022 n. 81 che, pur non applicandosi esplicitamente al SMVP, hanno in ogni caso un impatto sullo stesso.

Per la valutazione dei dirigenti si tengono in considerazione le disposizioni del Decreto legislativo n. 13/2023, convertito con Legge n. 41/2023.

Si riportano i principali riferimenti normativi che impattano nella definizione del sistema:

- 1) D.lgs. 150/2009 (c.d. Riforma Brunetta);
- 2) L. 240/2010 (c.d. Riforma Gelmini);
- 3) D.lgs. 74/2017 (c.d. Riforma Madia).

Nella definizione del Sistema, si è tenuto conto anche delle indicazioni, fornite da:

- 1) le circolari del Dipartimento della Funzione Pubblica:
  - circolare n. 1/2011, che chiarisce che “risultano pienamente operativi ed attuabili tutti gli strumenti finalizzati a premiare il merito e la professionalità”, nonché le altre disposizioni del D.lgs. 150/2009, nei termini dallo stesso previsti secondo le indicazioni operative fornite con la circolare del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 7/2010;
  - circolare n. 2/2017, che definisce come la misurazione della performance organizzativa sia riferita a tre diverse unità di analisi tra cui l'amministrazione nel suo complesso, le singole unità organizzative della amministrazione e i processi e i progetti, dove *“l'analisi per processi consente di individuare indicatori di performance trasversali legati all'utente finale e di individuare, attraverso le attività, i contributi più specifici delle singole unità organizzative”*;
- 2) la direttiva n. 3 del Presidente del Consiglio dei Ministri emanata il 1 giugno 2017 recante *“Indirizzi per l'attuazione dei commi 1 e 2 dell'art. 14 della L. 124/2015 e Linee guida contenenti regole inerenti all'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti”* che auspica l'adeguamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance per verificare l'impatto sull'efficacia

e sull'efficienza dell'azione amministrativa, nonché sulla qualità dei servizi erogati, delle misure organizzative adottate in tema di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, anche coinvolgendo i cittadini;

### 3) le delibere CIVIT:

- n. 9/2010, che specifica che le Università non sono tenute a istituire gli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV) perché l'attività di valutazione continuerà ad essere svolta dai Nuclei di Valutazione e che le Università sono chiamate a svolgere procedure di valutazione delle strutture e del personale in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, al fine di promuovere, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale;
- n. 88/2010, che definisce il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance come il documento dove le amministrazioni pubbliche esplicitano le caratteristiche del modello complessivo di funzionamento alla base dei sistemi di misurazione e valutazione;
- n. 89/2010, recante indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (soprattutto organizzativa);
- n. 104/2010, che definisce modalità e tempi di adozione del Sistema di misurazione e valutazione, ne esplicita i principi di riferimento e suggerisce una possibile articolazione dei contenuti;
- n. 114/2010, che fornisce indicazioni applicative ai fini dell'adozione del Sistema di misurazione e valutazione, indicandone i requisiti minimi relativi ai sistemi di misurazione della performance individuale e richiamando quelli di misurazione e valutazione della performance organizzativa anche alla luce dei documenti trasmessi dai vari OIV alla CIVIT;
- n. 4/2012 e n. 23/2013, che forniscono le Linee guida rispetto agli adempimenti di monitoraggio da parte degli OIV e alla Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, come previsto dall'art. 14, comma 4, lettera a) del D.lgs. 150/2009);

### 4) le Linee guida ANVUR:

- Linee guida 2015 per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali e degli enti pubblici di ricerca italiani, che introducono il Piano Integrato come documento di sintesi dei diversi documenti strategici su performance, trasparenza e anticorruzione, e forniscono specifiche indicazioni sulla gestione del ciclo della performance presso le Università statali in un'ottica di maggiore integrazione con la programmazione economico-finanziaria e le politiche e strumenti di anticorruzione e trasparenza;
- Linee guida 2019 per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane, le quali citando il D.lgs. 74/2017 che modifica il D.lgs. 150/2009, determina come il Sistema venga aggiornato al fine di contenere "le

*modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio”;*

- Oltre alle Linee guida, sono tenuti in considerazione anche i Feedback al Piano integrato prodotti dall'ANVUR rispetto alle osservazioni sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance;

- 5) la Nota di indirizzo per gestione ciclo performance 2018-2020 pubblicata da ANVUR il 20.12.2017, che integra le Linee guida 2015 a seguito della Riforma Madia puntualizzando gli indirizzi per l'anno 2018 rispetto alle principali novità introdotte dalla Riforma stessa, a partire da alcuni aspetti salienti già trattati nella sua nota del 03.07.2017. La Nota richiama l'ingresso di cittadini e utenti tra i soggetti protagonisti della valutazione, come espresso dal nuovo art. 19 *bis* del D.lgs. 74/2017.

Il Sistema adottato tiene conto anche delle peculiarità derivanti dal contesto contrattuale e organizzativo:

- 1) il Contratto Collettivo Nazionale di lavoro del personale dirigente dell'Area Istruzione e Ricerca triennio 2016-2018, siglato in data 8 luglio 2019;
- 2) il vigente Contratto Collettivo Integrativo di Lavoro del personale dirigenziale;
- 3) il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro siglato il 19.04.2018, che conferma alcune parti normate dal precedente CCNL del 16.10.2008 e prevede nuove direttive riguardo alla differenziazione dei premi correlati alla valutazione della performance (art. 20), alle materie oggetto di contrattazione integrativa e confronto con le Parti Sindacali (art. 41 comma 3 e art. 41 comma 6) e al Fondo risorse decentrate per le categorie B, C e D (art. 64) e al Fondo per la retribuzione di posizione e retribuzione di risultato per il personale della categoria EP (art. 66);
- 4) il vigente Contratto Collettivo Integrativo di Lavoro per il personale tecnico amministrativo dell'Alma Mater Studiorum;
- 5) il Contratto Collettivo Integrativo relativo al trattamento economico integrativo dei collaboratori ed esperti linguistici di Ateneo – C.E.L. 2017-2018.

## GLOSSARIO

**PERFORMANCE:** contributo che i diversi soggetti dell'Ateneo (amministrazione/organizzazione) apportano attraverso le proprie azioni al raggiungimento degli obiettivi condivisi e alla soddisfazione dei bisogni dell'organizzazione.

**PERFORMANCE ORGANIZZATIVA:** risultato raggiunto dalla struttura, si articola in performance organizzativa di Ateneo e in performance organizzativa di struttura.

**PERFORMANCE INDIVIDUALE:** contributo fornito dal singolo individuo in conformità con la strategia dell'Ateneo.

**OBIETTIVI STRATEGICI:** si riferiscono a orizzonti temporali pluriennali e si compongono di obiettivi individuati per gli ambiti di Didattica e comunità studentesca, Ricerca, Persone e Società del Piano Strategico e di obiettivi riconducibili al Piano Direzionale.

**LINEE DI INDIRIZZO:** definiscono gli ambiti di priorità definiti dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Magnifico Rettore.

**OBIETTIVI OPERATIVI DELLE AREE DIRIGENZIALI:** sono assegnati annualmente ai singoli dirigenti da parte del Direttore generale. Costituiscono obiettivi di performance organizzativa riconducibili alla singola Area.

**INDICATORI:** sono strumenti misurazione degli obiettivi assegnati. Il set di indicatori deve essere caratterizzato da *precisione, o significatività; completezza; tempestività e misurabilità*.

**TARGET:** valore atteso che l'indicatore deve assumere affinché si consegua il risultato ipotizzato nell'ambito degli obiettivi definiti.

**AREA:** struttura che ha come responsabile un Dirigente.

## APPENDICE – Strumenti di valutazione

### 1. Comportamenti organizzativi

**Tabella 1 – Capacità manageriali e comportamenti organizzativi – aree di valutazione per Dirigenti e Direttore generale**

#### **Cooperazione e Lavoro di gruppo**

- *Gestisce le situazioni conflittuali tra le persone con le quali lavora favorendo un clima generale di collaborazione*
- *Diffonde e condivide con i diversi interlocutori interni ed esterni alla propria struttura competenze, informazioni, regole e vincoli organizzativi, facilitando i processi di integrazione interfunzionale*
- *È disponibile ad integrare le proprie energie con quelle degli altri per il pieno raggiungimento degli obiettivi, attraverso l'ascolto e il confronto e accettando di condividere la responsabilità dei risultati*
- *Coinvolge collaboratori e colleghi nella costruzione e nella cura costante di legami positivi e solidi e di un clima organizzativo favorevole*

#### **Visione sistemica**

- *Valuta situazioni, fenomeni e azioni da tutti i punti di vista rilevanti considerando gli effetti che si determinano a seguito di mutamenti parziali o totali di uno o più aspetti*
- *Ha la sensibilità di prevedere e predisporre adattamenti organizzativi al cambiamento*
- *Considera in una prospettiva integrata problemi diversi, cercando soluzioni che possono risultare efficaci sia al problema che affronta sia alla specifica realtà lavorativa in cui opera*
- *Individua e tiene conto di tutte le componenti significative di un problema o di una situazione e delle loro relazioni nel tempo e nello spazio*

#### **Orientamento ai risultati**

- *Si rende parte attiva e propositiva nella costruzione di obiettivi in fase negoziale e in quelle successive di monitoraggio*
- *Si tiene sempre pronto a ridefinire continuamente le azioni da intraprendere per raggiungere i risultati prefissati*
- *Favorisce il conseguimento di risultati da parte dei collaboratori, condividendo attivamente obiettivi e priorità e organizzando e pianificando attività e risorse allo scopo di garantire una piena ed equilibrata operatività della struttura*
- *Promuove la cultura dell'orientamento ai risultati e della responsabilizzazione al loro conseguimento, coinvolgendo e trascinando gli altri (colleghi e collaboratori, docenti, ricercatori ecc.) verso il raggiungimento dei risultati previsti*

#### **Empowerment e Sviluppo dei propri collaboratori**

- *Riconosce e valorizza le competenze dei propri collaboratori e li motiva utilizzando le leve più efficaci in funzione, se possibile, delle caratteristiche di ciascuno*
- *Sviluppa nei collaboratori sentimenti di autostima, autoefficacia e di realizzazione personale*
- *Rafforza il contributo dei collaboratori e li mette in condizioni di decidere in quale modo ottimizzare la loro attività*
- *Coglie le esigenze di crescita professionale di colleghi e collaboratori, curando lo sviluppo e l'aggiornamento delle loro competenze*

### **Programmazione e Organizzazione**

- *Definisce e ridefinisce costantemente l'ottimale piano delle azioni rispetto alle risorse disponibili e agli obiettivi da raggiungere oltre che alle condizioni di variabilità del contesto*
- *Riconosce con chiarezza il livello di priorità degli interventi da realizzare*
- *Lavora per progetti, organizzando attività e coordinando al meglio le risorse economiche tecniche e umane, valutando anche gli impatti trasversali e responsabilizzandosi sugli effetti prodotti*
- *Provvede all'assegnazione dei compiti, tenendo conto delle competenze e delle attitudini dei collaboratori in funzione dei tempi definiti per il conseguimento degli obiettivi*

### **Decisione e rischio**

- *Sceglie tra diverse alternative con determinazione e tempestività, anche in condizioni di rischio, incertezza, carenza di informazioni e complessità dei compiti*
- *Analizza gli elementi a disposizione per effettuare le scelte più opportune, cercando di superare gli ostacoli previsti ed imprevisi nel rispetto dei vincoli normativi ed organizzativi*
- *Decide autonomamente in contesti non consolidati e/o diversificati, assumendosi la responsabilità sui risultati della scelta, prevedendone e valutandone tutte le implicazioni, per sé e per gli altri*
- *Identifica il problema e definisce il processo decisionale ottimale, in maniera rapida ed efficace, ponderando rischi ed opportunità e traducendolo in risultati operativi*

### **Innovazione e Miglioramento**

- *Individua e promuove tecnologie e modalità di lavoro che si distacchino dall'esperienza consolidata e che conducano all'individuazione di soluzioni innovative*
- *Affronta positivamente le situazioni nuove e difficili, cogliendone gli aspetti di opportunità*
- *Propone, promuove e realizza cambiamenti nell'organizzazione e nella gestione della struttura, anche intervenendo sui processi organizzativi in un'ottica di ottimizzazione*
- *Genera nuove idee, concetti, metodologie o rielabora e combina in maniera innovativa ed efficace idee e approcci al lavoro già esistenti per far fronte a situazioni critiche*

### **Leadership e Autorevolezza**

- *Genera il consenso e la coesione, coinvolgendo le persone con cui lavora per la piena condivisione degli obiettivi prefissati e guidandoli al raggiungimento degli stessi*
- *Si pone davanti agli altri sapendo affermare sé stesso, ma rispettando e considerando adeguatamente, i punti di vista degli interlocutori (assertività)*
- *Agisce catalizzando la fiducia delle persone con cui lavora nella capacità di trasmettere e conseguire i risultati prefissati*
- *Influenza con la propria autorevolezza gli altri per farsi percepire come punto di riferimento e guida al fine di raggiungere in modo adeguato gli obiettivi previsti*

### **Autosviluppo/Autoapprendimento**

- *Si attiva autonomamente per verificare ed approfondire il livello delle proprie competenze in relazione alle richieste/necessità del ruolo che ricopre*
- *Individua e utilizza concretamente situazioni e fonti di apprendimento (esperienze, corsi, seminari, partecipazione a circuiti di informazione, ...) per migliorare la propria professionalità*
- *Gestisce gli errori come opportunità di apprendimento*
- *Si automotiva cercando di migliorare il proprio contributo professionale, attraverso l'apprendimento continuo diffuso nelle attività di lavoro quotidiane (learning by doing)*

### **Comunicazione**

- Opera orientando il proprio contributo professionale alla chiarezza, alla semplicità e alla completezza della comunicazione
- Ascolta attivamente gli altri, prestando attenzione agli atteggiamenti e alle idee per poter comprendere il loro punto di vista
- Si esprime in modo chiaro e convincente, tenendo conto del tipo di interlocutore, sia nelle comunicazioni orali che in quelle scritte
- Favorisce la circolazione delle informazioni tempestivamente ed efficacemente sia all'interno che all'esterno della propria Struttura e perfeziona i processi comunicativi

### **Negoziare e Gestione dei conflitti**

- Individua, affronta e tiene sotto controllo i contrasti interpersonali mantenendo la necessaria determinazione e lucidità
- Intrattiene i rapporti con i vari interlocutori, attuando le mediazioni opportune e individuando i margini di manovra propri ed altrui
- Mantiene un comportamento aperto e costruttivo verso il cambiamento
- Interagisce, coopera e negozia con gli altri (collaboratori, colleghi e superiori) gestendo adeguatamente i rapporti interfunzionali

### **Consapevolezza sociale**

- Comprende gli altri (collaboratori, colleghi di altri uffici e strutture, utenti...) e accoglie i loro interessi (empatia)
- Coglie le percezioni e i bisogni degli altri e ha la sensibilità di porsi nei loro confronti in modo corretto e adeguato (sensibilità interpersonale), anche nel rispetto delle specifiche normative vigenti in materia di inclusione sociale e tese a sostenere la corretta gestione delle diversità lavorative
- Percepisce le relazioni di natura politica all'interno dell'organizzazione (consapevolezza organizzativa)
- Legge, comprende e prevede le motivazioni, le aspettative e i comportamenti degli altri, utilizzando tale comprensione per instaurare e mantenere rapporti efficaci (intelligenza sociale)

### **Networking / Costruzione di reti relazionali**

- Crea, gestisce e mantiene una rete di relazioni valide in modo congruente ai propri obiettivi
- Opera attivamente per ampliare la propria rete di contatti sia all'interno che all'esterno della struttura e del contesto universitario
- Costruisce agevolmente relazioni plurime basate sulla fiducia e collaborazione
- Si muove risultando efficace in relazioni e contesti di differenti (adattabilità in networking)

### **Tolleranza all'ansia e Padronanza del sé**

- Riconosce e le proprie emozioni e i loro effetti e sa controllarli di fronte a difficoltà e in situazioni di tensione (autoconsapevolezza emotiva)
- Mantiene un'efficienza lavorativa costante anche in condizioni di forte stress e di conflitto, nel rispetto delle norme organizzative
- Affronta gli imprevisti, le situazioni di incertezza e di rischio, presenti soprattutto nei processi decisionali, sulla base del proprio equilibrio emotivo e della sicurezza personale



- *Gestisce l'autorità con equilibrio, operando in tutte le occasioni che comportano l'assunzione di poteri formali (in connessione al ruolo svolto e alle attribuzioni conferite dall'Università) in modo corretto e trasparente, minimizzando le tensioni interpersonali e bilanciando con equità la pressione di istanze ed interessi divergenti*

***Iniziativa e Autonomia***

- *Prende l'iniziativa di un'azione influenzando attivamente gli eventi piuttosto che essere costretto passivamente ad accettarli*
- *Si attiva autonomamente di fronte ad un problema o ad una opportunità senza essere forzato dagli stimoli e/o controlli esterni focalizzandosi verso il raggiungimento degli obiettivi*
- *È motivato a recepire gli stimoli all'interno e all'esterno della propria struttura, mantenendo e promovendo un'attitudine positiva verso l'organizzazione*
- *Esercita la massima discrezionalità nell'ambito del ruolo che ricopre e dei vincoli definiti (tempi, costi, qualità) agendo concretamente al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati*

**Tabella 2 – Comportamenti organizzativi (definizione generale e indicatori descrittivi comportamentali) oggetto di valutazione per il personale tecnico – amministrativo**

***Proposta di soluzioni innovative***

Rielaborare e combinare in maniera originale idee e concetti appresi in contesti differenti per promuovere innovazioni e/o miglioramenti nei processi e negli approcci adottati nel lavoro quotidiano. Quest'area fa riferimento alle capacità di proporre soluzioni innovative che complessivamente si riferiscono ai seguenti indicatori descrittivi comportamentali:

- *adeguare al proprio lavoro nuove idee e contributi appresi in contesti differenti (es. altre esperienze lavorative, formative, etc.);*
- *essere innovativo/propositivo nelle attività relative al proprio lavoro quotidiano, coerentemente al tipo di attività richieste nella categoria di appartenenza.*

***Coinvolgimento nei processi lavorativi***

Interagire efficacemente con altri condividendo risorse e informazioni, utilizzare le proprie risorse per raggiungere risultati attesi condivisi o fornire supporto raggiungimento dei risultati attesi di altri ruoli. Rappresenta il grado di coinvolgimento nei processi lavorativi che si riferisce alle 3 seguenti tipologie di comportamenti organizzativi:

- *partecipare attivamente alle varie attività lavorative in cui si è coinvolti;*
- *adottare i comportamenti organizzativi più idonei a svolgere in modo efficace ed efficiente la propria attività lavorativa;*
- *favorire la comunicazione e lo scambio di informazioni in ragione dei risultati che si devono conseguire nella struttura a partire dal proprio ruolo.*

***Attenzione alle esigenze dell'utenza***

Identificare e comprendere i bisogni degli utenti interni e/o esterni ed essere motivati alla loro soddisfazione, adoperandosi altresì per risolvere i problemi dell'utente anche secondo una prospettiva di lungo termine. L'attenzione alle esigenze dell'utenza complessivamente fa riferimento ai seguenti indicatori comportamentali:

- *cogliere i bisogni degli utenti (es. gli studenti ma anche i propri colleghi, laddove previsto);*
- *impegnarsi a fondo per risolvere i problemi che gli utenti esprimono*

***Soluzione dei problemi***

Analizzare i problemi, anche complessi, scomponendoli nei loro elementi costitutivi e cogliendone gli aspetti essenziali, definire le possibili alternative di soluzioni ed effettuare quindi le scelte più opportune. Quest'area complessivamente fa riferimento a:

- *individuare gli aspetti essenziali dei problemi/imprevisti per definire le priorità e ricercare soluzioni efficaci;*
- *cogliere e valutare le conseguenze dei problemi/imprevisti che si incontrano nel proprio lavoro quotidiano.*

**Tabella 3 – Comportamenti organizzativi (definizione generale e indicatori descrittivi comportamentali) per personale con incarico di secondo livello**

#### **COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI COMUNI**

##### ***Orientamento ai risultati***

Tendere a lavorare sempre meglio e a garantire un impegno e uno sforzo adeguati, facendo fronte a carichi di lavoro coerenti alla natura dei risultati da conseguire nell'ambito delle proprie attività di lavoro.

- *Ha indirizzato costantemente la propria attività verso le responsabilità/obiettivi assegnati mostrando attenzione al risultato.*
- *Ha ridefinito le azioni da intraprendere per raggiungere i risultati prefissati.*
- *Ha perseguito gli obiettivi anche in situazioni di incertezza e rischio (informazioni poco chiare e definite).*

##### ***Programmazione e organizzazione***

Definire e ridefinire costantemente l'ottimale piano delle azioni in relazione alle risorse disponibili e agli obiettivi di risultato oltre che alle condizioni di variabilità del contesto.

- *Ha riconosciuto con chiarezza il livello di priorità delle azioni da realizzare.*
- *Ha fissato con chiarezza i programmi di lavoro tenendo conto dei contributi che possono fornire gli altri per ottenere i risultati attesi.*
- *Ha monitorato l'andamento delle attività apportando modifiche ai piani e programmi in caso di necessità, al fine di garantire il risultato o la qualità del servizio atteso.*

##### ***Attenzione a procedure, regole e vincoli di Ateneo***

Prestare attenzione e promuovere l'aderenza alle regole e ai vincoli dell'organizzazione nell'ottica della qualità del servizio, tenendo in considerazione le norme di riferimento e applicando in maniera adeguata ed efficace le procedure nell'ambito delle proprie attività di lavoro.

- *Ha rispettato i vincoli procedurali e/o organizzativi e le scadenze nell'ottica della qualità del servizio.*
- *Ha diffuso l'interpretazione e l'applicazione di procedure e regole necessarie senza introdurre formalismi non richiesti o non necessari.*
- *Si è attivato per ricercare informazioni al fine di comprendere e applicare in maniera appropriata procedure e regole.*

## **COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI DIVERSIFICATI PER TIPOLOGIA DI INCARICO**

### ***Gestione e sviluppo dei collaboratori (per responsabili di Unità Organizzativa)***

Generare un clima organizzativo favorevole e partecipativo tra i propri collaboratori, orientarli verso i risultati da conseguire facendo attenzione alla motivazione e facilitando il senso di appartenenza all'interno della struttura.

- *Ha riconosciuto e valorizzato le competenze dei propri collaboratori, motivandoli e assegnando in maniera appropriata compiti e attività.*
- *Ha fornito ai propri collaboratori feed-back sul lavoro svolto.*
- *Si è interessato allo sviluppo e all'aggiornamento dei collaboratori anche suggerendo alcune modalità di crescita professionale.*

### ***Leadership professionale (per "professional")***

Rappresentare un punto di riferimento nel proprio ambito professionale nei confronti di colleghi, utenti o altri interlocutori, contribuendo attraverso la propria competenza e specializzazione alla corretta realizzazione degli obiettivi istituzionali d'Ateneo.

- *Ha elaborato e proposto soluzioni di alto contenuto tecnico e professionale tenendo conto delle esigenze degli interlocutori e/o dell'Amministrazione.*
- *Ha supportato il processo decisionale di altre persone sulla base dell'autorevolezza dovuta alla propria competenza tecnico-professionale.*
- *Ha acquisito il consenso dei propri interlocutori grazie sia alle conoscenze professionali sia alle capacità riconosciute.*

## **COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI AI FINI PEO**

### ***Innovazione e miglioramento (riconducibile alla "capacità di proporre soluzioni innovative")***

Rielaborare e combinare in maniera originale idee e concetti appresi in contesti differenti per promuovere innovazioni e/o miglioramenti nei processi e negli approcci adottati nel lavoro quotidiano.

- *Ha elaborato nuove idee, concetti, metodologie o ha rielaborato e combinato in maniera innovativa ed efficace idee e approcci al lavoro già esistenti per far fronte a situazioni critiche e/o nuove.*
- *Ha individuato e proposto o ha promosso modalità di lavoro che si distaccano dall'esperienza consolidata e che conducono all'individuazione di soluzioni innovative ai fini di ottimizzare e migliorare la qualità dei servizi.*
- *Ha accolto e valorizzato i contributi innovativi provenienti dal confronto con altri.*

### ***Collaborazione (riconducibile al "grado di coinvolgimento nei processi lavorativi")***

Interagire efficacemente con altri condividendo risorse e informazioni, utilizzare le proprie risorse per raggiungere risultati attesi condivisi o fornire supporto raggiungimento dei risultati attesi di altri ruoli.

- *Ha interagito efficacemente con altri favorendo il confronto e il dialogo costruttivo tra persone ed esperienze, conoscenze e professionalità diverse e agevolando la costruzione di un clima di lavoro positivo.*
- *Ha favorito la condivisione di informazioni e risorse per fronteggiare i problemi lavorativi tra diverse persone (della medesima UO o di altre UO), anche al fine di individuare soluzioni condivise.*

- *Ha utilizzato le proprie risorse per raggiungere risultati attesi condivisi con altri responsabili o ha fornito supporto per il raggiungimento dei risultati attesi di colleghi, docenti e ricercatori.*

***Orientamento all'utente (riconducibile all'“attenzione alle esigenze dell'utenza”)***

Identificare e comprendere i bisogni degli utenti interni e/o esterni ed essere motivati alla loro soddisfazione, adoperandosi altresì per risolvere i problemi dell'utente anche secondo una prospettiva di lungo termine.

- *Si attiva per capire, anticipare e soddisfare esigenze ed eventuali problemi dell'utenza interna/esterna.*
- *Identifica tutte le possibili soluzioni e alternative per migliorare la qualità dei servizi/prodotti offerti all'utenza interna/esterna.*
- *Risponde in modo efficace e adeguato alle richieste degli utenti interni/esterni, nel rispetto dei loro tempi e delle loro necessità.*

***Soluzione dei problemi e Decisione (riconducibile alla “soluzione dei problemi”)***

Analizzare i problemi, anche complessi, scomponendoli nei loro elementi costitutivi e cogliendone gli aspetti essenziali, definire le possibili alternative di soluzioni ed effettuare quindi le scelte più opportune.

- *Quantifica, classifica e scompone i problemi, ricercando le informazioni principali per comprenderne rapidamente gli aspetti essenziali.*
- *Analizza gli elementi a disposizione per elaborare le possibili alternative di soluzione prevedendone e valutandone tutte le implicazioni, per sé e per gli altri colleghi o le altre Unità organizzative.*
- *Sceglie tra diverse alternative in maniera rapida ed efficace, tenendo conto anche dei rischi e delle opportunità e nel rispetto dei vincoli normativi ed organizzativi.*

**Tabella 4 – Attività previste dall’art. 2, comma 1 del Regolamento CEL) Personale Collaboratore ed Esperto Linguistico e i Lettori a Contratto**

|  |
|--|
| a) collaborazione all’insegnamento delle lingue straniere moderne e della lingua italiana come L2 mediante attività di formazione in aula e/o laboratorio, comprese le ore di presenza in aula dei corsi blended learning  |
| b) attività relative alla formazione nei corsi blended learning diverse da quelle di presenza in aula  |
| c) preparazione delle attività di cui al punto a) e preparazione ed elaborazione del relativo materiale didattico  |
| d) correzione e valutazione in itinere della produzione orale e scritta  |
| e) ideazione ed elaborazione di percorsi e materiali formativi anche per la didattica integrata (blended learning) e l’autoapprendimento in autonomia  |
| f) assistenza agli studenti e supporto didattico, ricevimento, consulenza  |
| g) assistenza tesi   |
| h) elaborazione, somministrazione e valutazione delle prove di verifica e di verifica del profitto in itinere e finali, di accertamento dell’apprendimento linguistico iniziale e collaborazione allo svolgimento di eventuali prove di certificazione   |
| i) collaborazione all’organizzazione e alla programmazione della didattica della lingua; coordinamento dei formatori linguistici per quanto riguarda la definizione e l’armonizzazione dei percorsi di apprendimento linguistico; formazione e orientamento iniziale dei formatori linguistici; coordinamento delle attività dei tutor didattici |
| l) collaborazione al processo di reclutamento dei formatori linguistici, inclusa la partecipazione alle relative commissioni di selezione  |
| m) collaborazione alla definizione, attuazione e revisione di progetti didattici o di internalizzazione  |
| n) supporto all’attività di ricerca applicata e di sviluppo sperimentale sulla didattica e sull’apprendimento delle lingue straniere moderne e di lingua italiana come L2  |
| o) attività di aggiornamento attinente ai compiti da svolgere, preventivamente autorizzate dalla struttura, o fino ad un massimo di 30 ore l’anno  |

## 2. Fac-simile delle schede utilizzate per la valutazione individuale

Direttore generale

### SCHEDA INDICATORI DI IMPATTO AZIONE AMMINISTRATIVA A SUPPORTO DELLA VALUTAZIONE

| Impatti dell’Azione Amministrativa  |                          |            |                               |
|---|--------------------------|------------|-------------------------------|
| <b>Impatti collegati al mantenimento e funzionamento dell’organizzazione</b> – selezione di indicatori da Piano integrato   |                          |            |                               |
| AMBITO  | OBIETTIVO                | INDICATORI | ESITI PERFORMANCE (ANNO ..... |
| obiettivi operativi<br>Dimensione trasversale<br>“semplificazione e miglioramento continuo”   | Monitoraggio dei servizi | ....       | ....                          |
|   |                          | ....       | ....                          |
|   |                          | ....       | ....                          |
|   |                          | ....       | ....                          |
|   |                          | ....       | ....                          |
|   |                          | ....       | ....                          |
| <b>Impatti collegati al miglioramento e innovazione dell’organizzazione</b> – selezione di indicatori da Piano Integrato  |                          |            |                               |
| OBIETTIVO STRATEGICO  |                          | INDICATORI | ESITI PERFORMANCE (ANNO ..... |
| ...   |                          | ....       | ....                          |
|   |                          | ....       | ....                          |
| ...   |                          | ....       | ....                          |
|   |                          | ....       | ....                          |
| ...   |                          | ....       | ....                          |
|   |                          | ....       | ....                          |
|   |                          | ....       | ....                          |
| <b>Descrizione di come l’azione amministrativa ha contribuito al raggiungimento degli indicatori strategici individuati:</b><br><br><i>Per ogni obiettivo strategico di riferimento si evidenzi il contributo delle azioni amministrative sottese ai target raggiunti</i> |                          |            |                               |

## RELAZIONE A SUPPORTO DELLA VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE

### RELAZIONE A SUPPORTO DELLA VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE. A CURA DEL MAGNIFICO RETTORE ANNO n

**SEZIONE 1** – Risultati dell'azione amministrativa in relazione al **contesto organizzativo** di riferimento; **complessità organizzativa**; **rapporti** con gli **altri Organi** di Governo; **presidio** dei servizi amministrativi; **attuazione** delle Linee annuali di indirizzo e del Piano Direzionale e degli indirizzi strategici di Ateneo; **risorse** a disposizione.

**SEZIONE 2.** Operato complessivo del Direttore Generale in termini di **competenze agite** ed azioni intraprese al fine del raggiungimento dei risultati di Ateneo, **gestione dei collaboratori**; profilo complessivo del Direttore Generale anche rispetto al grado di **rappresentanza all'esterno dell'Ateneo** e di **gestione delle relazioni**.

**ALTRO** – Ulteriori elementi (se presenti)

**Valutazione sull'attuazione delle Linee annuali di indirizzo del Direttore Generale:**

Punteggio da 1 a 100: .....

**Valutazione complessiva delle competenze agite dal Direttore Generale:**

Punteggio da 1 a 5\*: .....

\* La valutazione delle competenze agite è espressa su una scala da 1 a 5 in quanto media delle valutazioni espresse sulle singole aree comportamentali. Nella Relazione valutativa a cura del Nucleo di Valutazione la media qui riportata viene riparametrata su un punteggio da 1 a 100 per rendere l'informazione coerente alla scala di valutazione degli altri elementi quantitativi considerati.



RELAZIONE VALUTATIVA ANNO n – PROSPETTO E SIMULAZIONE

**RELAZIONE VALUTATIVA DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE SULLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE DEL  
DIRETTORE GENERALE  
UNIVERSITA' DI BOLOGNA – ANNO n**

**SEZIONE I – ELEMENTI QUANTITATIVI**

|   |                                  |
|---|----------------------------------|
| <b>1. Impatti dell'azione amministrativa</b>  |                                  |
| Si basa sui risultati rilevati nella Relazione sulla Performance dell'anno di riferimento e dalle relative informazioni di contestualizzazione fornite dal MR   |                                  |
| a) Impatti dell'azione amministrativa collegati alla continuità (mantenimento e funzionamento dell'organizzazione), a partire dal livello di raggiungimento degli indicatori ad essi collegati rispetto ai target definiti nel Piano Integrato.   | Punteggio<br>1-100 x<br>Peso 10% |
| b) Impatti dell'azione amministrativa collegati alla discontinuità (miglioramento e innovazione dell'organizzazione) a partire dal livello di raggiungimento degli indicatori ad essi collegati rispetto ai target definiti nel Piano Strategico. | Punteggio<br>1-100 x<br>Peso 10% |
| c) Impatti dell'azione amministrativa collegati alla qualità dei servizi a partire dagli indicatori di <i>Customer Satisfaction</i> .   | Punteggio<br>1-100 x<br>Peso 5%  |
| Somma Punteggio (max 25 pti)  |                                  |

|  |  |
|--|--|
| <b>2. Linee annuali di indirizzo del Direttore Generale</b><br>(da Relazione a Supporto della Valutazione del Magnifico Rettore) |  |
| Punteggio da 1 a 100 x peso 25%  |  |

|  |                         |
|--|-------------------------|
| <b>3. Competenze agite dal Direttore Generale</b><br>(indice numerico – media – da Relazione a Supporto della Valutazione del Magnifico Rettore) | Punteggio<br>x peso 50% |
| <b>*Riparametrazione su base 100</b><br><i>Es. calcolo: 4,0:5=X:100 → 4,0x100/5 = 80</i><br>Punteggio da 1 a 100 x peso 50%*                     |                         |

## SEZIONE II – ELEMENTI QUALITATIVI

**VALUTAZIONE DEI RISULTATI DELL’AZIONE AMMINISTRATIVA (contesto organizzativo di riferimento; complessità organizzativa; rapporti con gli altri Organi di Governo; presidio dei servizi amministrativi; impatti dell’azione amministrativa; risorse a disposizione) e VALUTAZIONE DELL’OPERATO COMPLESSIVO DEL DIRETTORE GENERALE (competenze agite ed azioni intraprese al fine del raggiungimento dei risultati di Ateneo; gestione dei collaboratori; profilo complessivo del Direttore Generale anche rispetto al grado di rappresentanza all’esterno dell’Ateneo e di gestione delle relazioni).**

**Visti tutti gli elementi la valutazione del grado di raggiungimento dei risultati individuali è pari a:**

VALUTAZIONE COMPLESSIVA DA 1 A 100 =

**Evidenziare con “\*” nel caso in cui** la proposta di valutazione è diversa dalla somma dei 3 elementi quantitativi riportati nella prima parte della Relazione.

**NOTA A LATERE:** ai fini dell’erogazione dell’indennità di risultato, in sede di Consiglio di Amministrazione la valutazione proposta dal Nucleo di Valutazione dovrà essere confrontata con le fasce di indennità per determinare l’indennità di risultato erogata al Direttore Generale.

### **Fasce di indennità di risultato**

da 0 a 20 pt = 0% del trattamento stipendiale lordo annuo  
da 21 a 40 pt = 5% del trattamento stipendiale lordo annuo  
da 41 a 60 pt = 10% del trattamento stipendiale lordo annuo  
da 56 a 80 pt = 15% del trattamento stipendiale lordo annuo  
da 81 a 100 pt = 20% del trattamento stipendiale lordo annuo

## Dirigenti

### AREA DEI COMPORAMENTI

| Capacità manageriali e comportamenti organizzativi –<br>aree di valutazione  | Valutazione grado di raggiungimento |                              |                 |                         |                    |
|--|-------------------------------------|------------------------------|-----------------|-------------------------|--------------------|
|  | Non adeguato<br>0%                  | Parzialmente adeguato<br>25% | Adeguito<br>50% | Più che adeguato<br>75% | Eccellente<br>100% |
| <b>Empowerment e Sviluppo dei propri collaboratori</b>   |                                     |                              |                 |                         |                    |
| - Riconosce e valorizza le competenze dei propri collaboratori e li motiva utilizzando le leve più efficaci in funzione, se possibile, delle caratteristiche di ciascuno   | 1                                   | 2                            | 3               | 4                       | 5                  |
| - Sviluppa nei collaboratori sentimenti di autostima, autoefficacia e di realizzazione personale   | 1                                   | 2                            | 3               | 4                       | 5                  |
| - Rafforza il contributo dei collaboratori e li mette in condizioni di decidere in quale modo ottimizzare la loro attività   | 1                                   | 2                            | 3               | 4                       | 5                  |
| - Coglie le esigenze di crescita professionale di colleghi e collaboratori, curando lo sviluppo e l'aggiornamento delle loro competenze  | 1                                   | 2                            | 3               | 4                       | 5                  |
| <b>Visione sistemica (a titolo di esempio)</b>   |                                     |                              |                 |                         |                    |
| - Valuta situazioni, fenomeni e azioni da tutti i punti di vista rilevanti considerando gli effetti che si determinano a seguito di mutamenti parziali o totali di uno o più aspetti   | 1                                   | 2                            | 3               | 4                       | 5                  |
| - Ha la sensibilità di prevedere e predisporre adattamenti organizzativi al cambiamento  | 1                                   | 2                            | 3               | 4                       | 5                  |
| - Considera in una prospettiva integrata problemi diversi, cercando soluzioni che possono risultare efficaci sia al problema che affronta sia alla specifica realtà lavorativa in cui opera  | 1                                   | 2                            | 3               | 4                       | 5                  |
| - Individua e tiene conto di tutte le componenti significative di un problema o di una situazione e delle loro relazioni nel tempo e nello spazio  | 1                                   | 2                            | 3               | 4                       | 5                  |
| <b>Orientamento ai risultati (a titolo di esempio)</b>   |                                     |                              |                 |                         |                    |
| - Si rende parte attiva e propositiva nella costruzione di obiettivi in fase negoziale e in quelle successive di monitoraggio  | 1                                   | 2                            | 3               | 4                       | 5                  |
| - Si tiene sempre pronto a ridefinire continuamente le azioni da intraprendere per raggiungere i risultati prefissati  | 1                                   | 2                            | 3               | 4                       | 5                  |
| - Favorisce il conseguimento di risultati da parte dei collaboratori, condividendo attivamente obiettivi e priorità e organizzando e pianificando attività e risorse allo scopo di garantire una piena ed equilibrata operatività della struttura  | 1                                   | 2                            | 3               | 4                       | 5                  |
| - Promuove la cultura dell'orientamento ai risultati e della responsabilizzazione al loro conseguimento, coinvolgendo e trascinando gli altri (colleghi e collaboratori, docenti, ricercatori ecc.) verso il raggiungimento dei risultati previsti | 1                                   | 2                            | 3               | 4                       | 5                  |

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| <b>Leadership e Autorevolezza (a titolo di esempio)</b>  |   |   |   |   |   |
| - Genera il consenso e la coesione, coinvolgendo le persone con cui lavora per la piena condivisione degli obiettivi prefissati e guidandoli al raggiungimento degli stessi  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| - Si pone davanti agli altri sapendo affermare sé stesso, ma rispettando e considerando adeguatamente, i punti di vista degli interlocutori (assertività)  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| - Agisce catalizzando la fiducia delle persone con cui lavora nella capacità di trasmettere e conseguire i risultati prefissati  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| - Influenza con la propria autorevolezza gli altri per farsi percepire come punto di riferimento e guida al fine di raggiungere in modo adeguato gli obiettivi previsti  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>Tolleranza all'ansia e Padronanza del sé (a titolo di esempio)</b>  |   |   |   |   |   |
| - Riconosce e le proprie emozioni e i loro effetti e sa controllarli di fronte a difficoltà e in situazioni di tensione (autoconsapevolezza emotiva)   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| - Mantiene un'efficienza lavorativa costante anche in condizioni di forte stress e di conflitto, nel rispetto delle norme organizzative  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| - Affronta gli imprevisti, le situazioni di incertezza e di rischio, presenti soprattutto nei processi decisionali, sulla base del proprio equilibrio emotivo e della sicurezza personale  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| - Gestisce l'autorità con equilibrio, operando in tutte le occasioni che comportano l'assunzione di poteri formali (in connessione al ruolo svolto e alle attribuzioni conferite dall'Università) in modo corretto e trasparente, minimizzando le tensioni interpersonali e bilanciando con equità la pressione di istanze ed interessi divergenti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**AREA DEGLI OBIETTIVI**

**VALUTAZIONE OBIETTIVO n. : (a titolo di esempio obiettivo in cui il dirigente è capofila)**

| % assegnata                           | raggiungimento dell'indicatore  |   |   |   |   |
|---------------------------------------|---------------------------------|---|---|---|---|
| %                                     | Valutazione dirigente capofila: |   |   |   |   |
|                                       | 1                               | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                                       |                                 |   |   |   |   |
| <b>Valutazione DG sull'obiettivo:</b> |                                 |   |   |   |   |
| <b>Commento Dirigente:</b>            |                                 |   |   |   |   |
| <b>Commento Direttore Generale:</b>   |                                 |   |   |   |   |

**VALUTAZIONE OBIETTIVO n. : (a titolo di esempio obiettivo in cui il dirigente è coinvolto)**

| % assegnata                           | raggiungimento dell'indicatore                         |   |   |   |   |
|---------------------------------------|--|---|---|---|---|
| %                                     | Valutazione dirigente in merito al contributo fornito: |   |   |   |   |
|                                       | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                                       |  |   |   |   |   |
| <b>Valutazione DG sull'obiettivo:</b> |  |   |   |   |   |
| <b>Commento Dirigente:</b>            |  |   |   |   |   |
| <b>Commento Direttore Generale:</b>   |  |   |   |   |   |

**QUOTA DISCREZIONALE**

**Attribuzione del 10% a disposizione del Direttore Generale**

La quota discrezionale meta-comportamentale attribuita dal Direttore Generale è pesata fino ad un massimo del 10% per consentire di tenere conto delle differenze tra i vari dirigenti in termini di complessità organizzativa gestita, complessità relazionale, continuità e costanza di impegno nell'attività manageriale per la gestione dei servizi erogati, clima organizzativo.

**Punteggio assegnato:** \_\_\_\_\_/20 \_\_\_\_\_

**CUSTOMER SATISFACTION**

|  |                |
|--|----------------|
| <b>INDICATORI DI CUSTOMER SATISFACTION</b> | <b>X PUNTI</b> |
|--|----------------|

| <b>RIEPILOGO VALUTAZIONE</b> |
|------------------------------|
| <b>Commento Direttore</b>    |
|                              |

| <b>Sintesi Valutazione complessiva</b>               |                              |                          |
|--|------------------------------|--------------------------|
|  | <b>Valutazione raggiunta</b> | <b>Punteggio massimo</b> |
| <b>AREA DEI COMPORAMENTI (40%)</b>                   |                              | 80                       |
| <b>AREA DEGLI OBIETTIVI (45%)</b>                    |                              | 90                       |
| <b>QUOTA DISCREZIONALE META-COMPORAMENTALE (10%)</b> |                              | 20                       |
| <b>CUSTOMER SATISFACTION (5%)</b>                    |                              | 10                       |
| <b>VALUTAZIONE COMPLESSIVA</b>                       |                              | <b>200</b>               |

**Data colloquio di valutazione:**

**Firma del valutatore:**

**Firma del valutato:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Valutazione della prestazione individuale del personale tecnico amministrativo

### SEZIONE 1 – Anagrafica

---

#### VALUTATO

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| <i>Cognome</i>                  |  |
| <i>Nome</i>                     |  |
| <i>Matricola</i>                |  |
| <i>Struttura di riferimento</i> |  |
| <i>Fonte contrattuale</i>       |  |

#### VALUTATORE

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| <i>Cognome</i>                  |  |
| <i>Nome</i>                     |  |
| <i>Matricola</i>                |  |
| <i>Struttura di riferimento</i> |  |

#### VALUTATORE INTERMEDIO

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| <i>Cognome</i>                  |  |
| <i>Nome</i>                     |  |
| <i>Matricola</i>                |  |
| <i>Struttura di riferimento</i> |  |

### SEZIONE 2 – Elementi a supporto della valutazione

---

Descrivere sinteticamente gli elementi salienti, intervenuti nel corso dell'anno, utili alla definizione della valutazione (ad esempio: condizioni del contesto organizzativo, circostanze, episodi o eventuali cambiamenti che hanno interessato la struttura o le risorse in termini di organico, mezzi/strumenti a disposizione del dipendente o eventuali criticità intervenute, date e contenuti dei colloqui avvenuti nelle varie fasi del processo di valutazione).

## SEZIONE 3 – Valutazione aree comportamentali

---

### 1. Proposta di soluzioni innovative

È l'area che complessivamente fa riferimento a:

- adeguare al proprio lavoro nuove idee e contributi appresi in contesti differenti (es. altre esperienze lavorative, formative, etc.);
- essere innovativo/propositivo nelle attività relative al proprio lavoro quotidiano, coerentemente al tipo di attività richieste nella categoria di appartenenza.

Valutazione:

.....

*Principali elementi (fatti, eventi, dati, ecc.) del lavoro svolto dal valutato che hanno portato alla valutazione espressa (obbligatoria in caso di valutazione insufficiente).*

### 2. Coinvolgimento nei processi lavorativi

È l'area che complessivamente fa riferimento a:

- partecipare attivamente alle varie attività lavorative in cui si è coinvolti;
- adottare i comportamenti organizzativi più idonei a svolgere in modo efficace ed efficiente la propria attività lavorativa;
- favorire la comunicazione e lo scambio di informazioni in ragione dei risultati che si devono conseguire nella struttura a partire dal proprio ruolo.

Valutazione:

.....

*Principali elementi (fatti, eventi, dati, ecc.) del lavoro svolto dal valutato che hanno portato alla valutazione espressa (obbligatoria in caso di valutazione insufficiente).*

### 3. Attenzione alle esigenze dell'utenza

È l'area che complessivamente fa riferimento a:

- cogliere i bisogni degli utenti (es. gli studenti ma anche i propri colleghi, laddove previsto);
- impegnarsi a fondo per risolvere i problemi che gli utenti esprimono.
- 

Valutazione:

.....

*Principali elementi (fatti, eventi, dati, ecc.) del lavoro svolto dal valutato che hanno portato alla valutazione espressa (obbligatoria in caso di valutazione insufficiente).*

### 4. Soluzione dei problemi

È l'area che complessivamente fa riferimento a:

- individuare gli aspetti essenziali dei problemi/imprevisti per definire le priorità e ricercare soluzioni efficaci;
- cogliere e valutare le conseguenze dei problemi/imprevisti che si incontrano nel proprio lavoro quotidiano.

Valutazione:

.....



## MEDIA VALUTAZIONE

(la valutazione si intende positiva se viene raggiunto il punteggio complessivo di 3 su 5)

*Principali elementi (fatti, eventi, dati, ecc.) del lavoro svolto dal valutato che hanno portato alla valutazione espressa (obbligatoria in caso di valutazione insufficiente).*

### SEZIONE 4 – Osservazioni per il valutato

---

Riportare eventuali feed-back qualitativi relativi alla valutazione ed eventuali suggerimenti per il miglioramento della prestazione.

### SEZIONE 5 – Osservazioni del valutato

---

Il collaboratore può apportare osservazioni rispetto alla valutazione

### SEZIONE 6 - Media

---

9

---

<sup>9</sup> Scala di giudizio valutazioni **Punti 1:** La prestazione non ha soddisfatto le richieste lavorative, disallineandosi dalle aspettative condivise.; **Punti 2:** La prestazione ha soddisfatto solo una minima parte delle richieste lavorative, allineandosi parzialmente con le aspettative condivise.; **Punti 3:** La prestazione ha soddisfatto le richieste lavorative più importanti, in linea con le principali aspettative condivise.; **Punti 4:** la prestazione ha soddisfatto tutte le richieste lavorative, pienamente in linea con le aspettative condivise.; **Punti 5:** la prestazione ha soddisfatto tutte le richieste lavorative superando le aspettative o in condizioni difficili.

## Valutazione della prestazione individuale del personale con incarico di II livello organizzativo

### SEZIONE 1 – Anagrafica

---

VALUTATO

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| <i>Cognome</i>                   |  |
| <i>Nome</i>                      |  |
| <i>Matricola</i>                 |  |
| <i>Struttura di riferimento</i>  |  |
| <i>Posizione da disposizione</i> |  |
| <i>Posizione da accordo</i>      |  |
| <i>Fonte contrattuale</i>        |  |

VALUTATORE

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| <i>Cognome</i>                  |  |
| <i>Nome</i>                     |  |
| <i>Matricola</i>                |  |
| <i>Struttura di riferimento</i> |  |

### SEZIONE 2 – Elementi a supporto della valutazione

---

|   |
|---|
| <p>Descrivere sinteticamente gli elementi salienti, intervenuti nel corso dell'anno, utili alla definizione della valutazione (ad esempio: condizioni del contesto organizzativo, circostanze, episodi o eventuali cambiamenti che hanno interessato la struttura o le risorse in termini di organico, mezzi/strumenti a disposizione del dipendente o eventuali criticità intervenute, date e contenuti dei colloqui avvenuti nelle varie fasi del processo di valutazione).</p> |
|---|

## SEZIONE 3 – Valutazione aree comportamentali

### 1. Orientamento ai risultati

*Tendere a lavorare sempre meglio e a garantire un impegno e uno sforzo adeguati, facendo fronte a carichi di lavoro coerenti alla natura dei risultati da conseguire nell'ambito delle proprie attività di lavoro.*

- Ha indirizzato costantemente la propria attività verso le responsabilità/obiettivi assegnati mostrando attenzione al risultato.
- Ha ridefinito le azioni da intraprendere per raggiungere i risultati prefissati.
- Ha perseguito gli obiettivi anche in situazioni di incertezza e rischio (informazioni poco chiare e definite).

Valutazione:

.....

*Principali elementi (fatti, eventi, dati, ecc.) del lavoro svolto dal valutato che hanno portato alla valutazione espressa (obbligatoria in caso di valutazione insufficiente).*

### 2. Programmazione e organizzazione

*Definire e ridefinire costantemente l'ottimale piano delle azioni in relazione alle risorse disponibili e agli obiettivi di risultato oltre che alle condizioni di variabilità del contesto.*

- Ha riconosciuto con chiarezza il livello di priorità delle azioni da realizzare.
- Ha fissato con chiarezza i programmi di lavoro tenendo conto dei contributi che possono fornire gli altri per ottenere i risultati attesi.
- Ha monitorato l'andamento delle attività apportando modifiche ai piani e programmi in caso di necessità, al fine di garantire il risultato o la qualità del servizio atteso.

Valutazione:

.....

*Principali elementi (fatti, eventi, dati, ecc.) del lavoro svolto dal valutato che hanno portato alla valutazione espressa (obbligatoria in caso di valutazione insufficiente).*

### 3. Attenzione a procedure, regole e vincoli di Ateneo

*Prestare attenzione e promuovere l'aderenza alle regole e ai vincoli dell'organizzazione nell'ottica della qualità del servizio, tenendo in considerazione le norme di riferimento e applicando in maniera adeguata ed efficace le procedure nell'ambito delle proprie attività di lavoro.*

- Ha rispettato i vincoli procedurali e/o organizzativi e le scadenze nell'ottica della qualità del servizio.
- Ha diffuso l'interpretazione e l'applicazione di procedure e regole necessarie senza introdurre formalismi non richiesti o non necessari.
- Si è attivato per ricercare informazioni al fine di comprendere e applicare in maniera appropriata procedure e regole.

Valutazione:

.....

*Principali elementi (fatti, eventi, dati, ecc.) del lavoro svolto dal valutato che hanno portato alla valutazione espressa (obbligatoria in caso di valutazione insufficiente).*

**COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI DIVERSIFICATI PER TIPOLOGIA DI INCARICO (responsabili di unità organizzative o responsabili “professionali” senza responsabilità su unità organizzative)**

**4A. Gestione e sviluppo dei collaboratori (per responsabili di UO)**

*Generare un clima organizzativo favorevole e partecipativo tra i propri collaboratori, orientarli verso i risultati da conseguire facendo attenzione alla motivazione e facilitando il senso di appartenenza all'interno della struttura.*

- Ha riconosciuto e valorizzato le competenze dei propri collaboratori, motivandoli e assegnando in maniera appropriata compiti e attività.
- Ha fornito ai propri collaboratori feed-back sul lavoro svolto.
- Si è interessato allo sviluppo e all'aggiornamento dei collaboratori anche suggerendo alcune modalità di crescita professionale.

Valutazione:

.....

*Principali elementi (fatti, eventi, dati, ecc.) del lavoro svolto dal valutato che hanno portato alla valutazione espressa (obbligatoria in caso di valutazione insufficiente).*

**4B. Leadership professionale (per “professionali”)**

*Rappresentare un punto di riferimento nel proprio ambito professionale nei confronti di colleghi, utenti o altri interlocutori, contribuendo attraverso la propria competenza e specializzazione alla corretta realizzazione degli obiettivi istituzionali d'Ateneo.*

- Ha elaborato e proposto soluzioni di alto contenuto tecnico e professionale tenendo conto delle esigenze degli interlocutori e/o dell'Amministrazione.
- Ha supportato il processo decisionale di altre persone sulla base dell'autorevolezza dovuta alla propria competenza tecnico-professionale.
- Ha acquisito il consenso dei propri interlocutori grazie sia alle conoscenze professionali sia alle capacità riconosciute.

Valutazione:

.....

*Principali elementi (fatti, eventi, dati, ecc.) del lavoro svolto dal valutato che hanno portato alla valutazione espressa (obbligatoria in caso di valutazione insufficiente).*

**COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI AI FINI PEO (riconducibili alle capacità individuate dal CCNL vigente nell'ambito della qualità delle prestazioni individuali, ai fini delle Progressioni Economiche Orizzontali)**

**5. Innovazione e miglioramento (riconducibile alla “capacità di proporre soluzioni innovative”)**

*Rielaborare e combinare in maniera originale idee e concetti appresi in contesti differenti per promuovere innovazioni e/o miglioramenti nei processi e negli approcci adottati nel lavoro quotidiano.*

- Ha elaborato nuove idee, concetti, metodologie o ha rielaborato e combinato in maniera innovativa ed efficace idee e approcci al lavoro già esistenti per far fronte a situazioni critiche e/o nuove.
- Ha individuato e proposto o ha promosso modalità di lavoro che si distaccano dall'esperienza consolidata e che conducono all'individuazione di soluzioni innovative ai fini di ottimizzare e migliorare la qualità dei servizi.
- Ha accolto e valorizzato i contributi innovativi provenienti dal confronto con altri.

Valutazione:

.....

Principali elementi (fatti, eventi, dati, ecc.) del lavoro svolto dal valutato che hanno portato alla valutazione espressa (obbligatoria in caso di valutazione insufficiente).

## 6. Collaborazione (riconducibile al “grado di coinvolgimento nei processi lavorativi”)

Interagire efficacemente con altri condividendo risorse e informazioni, utilizzare le proprie risorse per raggiungere risultati attesi condivisi o fornire supporto raggiungimento dei risultati attesi di altri ruoli.

- Ha interagito efficacemente con altri favorendo il confronto e il dialogo costruttivo tra persone ed esperienze, conoscenze e professionalità diverse e agevolando la costruzione di un clima di lavoro positivo.
- Ha favorito la condivisione di informazioni e risorse per fronteggiare i problemi lavorativi tra diverse persone (della medesima UO o di altre UO), anche al fine di individuare soluzioni condivise.
- Ha utilizzato le proprie risorse per raggiungere risultati attesi condivisi con altri responsabili o ha fornito supporto per il raggiungimento dei risultati attesi di colleghi, docenti e ricercatori.

Valutazione:

.....

Principali elementi (fatti, eventi, dati, ecc.) del lavoro svolto dal valutato che hanno portato alla valutazione espressa (obbligatoria in caso di valutazione insufficiente).

## 7. Orientamento all'utente (riconducibile all'“attenzione alle esigenze dell'utenza”)

Identificare e comprendere i bisogni degli utenti interni e/o esterni ed essere motivati alla loro soddisfazione, adoperandosi altresì per risolvere i problemi dell'utente anche secondo una prospettiva di lungo termine.

- Si attiva per capire, anticipare e soddisfare esigenze ed eventuali problemi dell'utenza interna/esterna.
- Identifica tutte le possibili soluzioni e alternative per migliorare la qualità dei servizi/prodotti offerti all'utenza interna/esterna.
- Risponde in modo efficace e adeguato alle richieste degli utenti interni/esterni, nel rispetto dei loro tempi e delle loro necessità.

Valutazione:

.....

Principali elementi (fatti, eventi, dati, ecc.) del lavoro svolto dal valutato che hanno portato alla valutazione espressa (obbligatoria in caso di valutazione insufficiente).

## 8. Soluzione dei problemi e Decisione (riconducibile alla “soluzione dei problemi”)

Analizzare i problemi, anche complessi, scomponendoli nei loro elementi costitutivi e cogliendone gli aspetti essenziali, definire le possibili alternative di soluzioni ed effettuare quindi le scelte più opportune.

- Quantifica, classifica e scompone i problemi, ricercando le informazioni principali per comprenderne rapidamente gli aspetti essenziali.
- Analizza gli elementi a disposizione per elaborare le possibili alternative di soluzione prevedendone e valutandone tutte le implicazioni, per sé e per gli altri colleghi o le altre Unità organizzative.

Valutazione:

.....

- Sceglie tra diverse alternative in maniera rapida ed efficace, tenendo conto anche dei rischi e delle opportunità e nel rispetto dei vincoli normativi ed organizzativi.

*Principali elementi (fatti, eventi, dati, ecc.) del lavoro svolto dal valutato che hanno portato alla valutazione espressa (obbligatoria in caso di valutazione insufficiente).*

#### SEZIONE 4 – Feedback qualitativo

Riportare eventuali feed-back qualitativi relativi alla valutazione ed eventuali suggerimenti per il miglioramento della prestazione.

Segnalare eventuali azioni e/o interventi, anche di tipo formativo, per il miglioramento della prestazione.

Possono essere segnalati max 2 ambiti tematici.

##### Ambito tematico

- Giuridico – normativo
- Economico-finanziario
- Manageriale
- Organizzazione e gestione del personale
- Comunicazione
- Controllo di gestione
- Informatico
- Linguistico
- Tecnico specialistico

*Descrivere brevemente le esigenze di sviluppo professionale per consentire agli uffici di integrare nei prossimi mesi le proposte in programmazione (es.: corsi di formazione; coaching; stage etc):*

---



---



---



---

#### SEZIONE 5 – Osservazioni del valutato

Il collaboratore può apportare osservazioni rispetto alla valutazione

#### SEZIONE 6 - Medie

**MEDIA VALUTAZIONE**

**MEDIA AI FINI PEO**

(la valutazione si intende positiva se viene raggiunto il punteggio complessivo di 3 su 5)

## Collaboratori ed Esperti Linguistici e Lettori a Contratto - CEL

### SEZIONE 1 – Anagrafica

---

VALUTATO

|   |  |
|---|--|
| <i>Cognome</i>                                      |  |
| <i>Nome</i>   |  |
| <i>Matricola</i>                                    |  |
| <i>Struttura di afferenza</i>                       |  |
| <i>Collaborazione all'insegnamento della lingua</i> |  |

VALUTATORE (responsabile Didattico)

|                |  |
|----------------|--|
| <i>Cognome</i> |  |
| <i>Nome</i>    |  |

VALUTATORE INTERMEDIO (se previsto)

|                |  |
|----------------|--|
| <i>Cognome</i> |  |
| <i>Nome</i>    |  |

## SEZIONE 2 – compiti e responsabilità affidati

### Attività previste dall'art. 2, comma 1 del Regolamento CEL

- a) collaborazione all'insegnamento delle lingue straniere moderne e della lingua italiana come L2 mediante attività di formazione in aula e/o laboratorio, comprese le ore di presenza in aula dei corsi blended learning
- b) attività relative alla formazione nei corsi blended learning diverse da quelle di presenza in aula
- c) preparazione delle attività di cui al punto a) e preparazione ed elaborazione del relativo materiale didattico
- d) correzione e valutazione in itinere della produzione orale e scritta
- e) ideazione ed elaborazione di percorsi e materiali formativi anche per la didattica integrata (blended learning) e l'autoapprendimento in autonomia
- f) assistenza agli studenti e supporto didattico, ricevimento, consulenza
- g) assistenza tesi
- h) elaborazione, somministrazione e valutazione delle prove di verifica e di verifica del profitto in itinere e finali, di accertamento dell'apprendimento linguistico iniziale e collaborazione allo svolgimento di eventuali prove di certificazione
- i) collaborazione all'organizzazione e alla programmazione della didattica della lingua; coordinamento dei formatori linguistici per quanto riguarda la definizione e l'armonizzazione dei percorsi di apprendimento linguistico; formazione e orientamento iniziale dei formatori linguistici; coordinamento delle attività dei tutor didattici
- l) collaborazione al processo di reclutamento dei formatori linguistici, inclusa la partecipazione alle relative commissioni di selezione
- m) collaborazione alla definizione, attuazione e revisione di progetti didattici o di internalizzazione
- n) supporto all'attività di ricerca applicata e di sviluppo sperimentale sulla didattica e sull'apprendimento delle lingue straniere moderne e di lingua italiana come L2
- o) attività di aggiornamento attinente ai compiti da svolgere, preventivamente autorizzate dalla struttura, o fino ad un massimo di 30 ore l'anno

|  |                          |           |                          |           |
|--|--------------------------|-----------|--------------------------|-----------|
| <b>Nell'ambito delle attività previste dal Regolamento, sono rispettate le indicazioni dell'art. 2 comma 3 del Regolamento CEL<sup>10</sup>?</b> | <input type="checkbox"/> | <b>SI</b> | <input type="checkbox"/> | <b>NO</b> |
| Nel caso fosse indicato NO, indicare se sono state date direttive diverse da quelle previste di norma dal Regolamento CEL.                       |                          |           |                          |           |
|  |                          |           |                          |           |

<sup>10</sup> Art. 2, comma 3 Regolamento CEL: "Di norma almeno un terzo del monte ore annuo e non oltre il 40% dello stesso è destinato alle attività di cui alle lettere a) e b) e non meno del 40% del monte ore annuo alle attività di cui alle lettere dalla c) alla l) e, limitatamente ai progetti istituzionali d'Ateneo, alla lettera m)".



### SEZIONE 3 – Valutazione prestazione professionale

---

In riferimento allo svolgimento delle attività professionali svolte dal CEL / Lettore a Contratto, selezionare il livello di conformità rispetto alle disposizioni dell'art. 2 del Regolamento CEL (D.R. n. 1145/2011) e alle direttive del Responsabile Didattico, riportate nella Sezione 2.

| Per niente conformi      | In minima parte conformi | In buona parte conformi  | Del tutto conformi       |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

La valutazione si considera positiva se corrispondente a “in buona parte conformi” o “del tutto conformi”.

### SEZIONE 4 – Osservazioni

---

Riportare eventuali osservazioni del valutatore sulla prestazione professionale.

Riportare eventuali osservazioni del valutato sulla valutazione ricevuta.

### SEZIONE 5 – Firme

---

Data e firma del Valutatore (Responsabile Didattico)

Data e firma per presa visione del Valutato (CEL o Lettore a contratto)

Data e firma del Valutatore intermedio (se previsto)

