



UNIVERSITÀ
DI PAVIA

**Sistema di Misurazione e
Valutazione della Performance
(SMVP)**



Aggiornamento dicembre 2023

Sommario

1. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO.....	3
1.1 Premessa.....	3
2. LE CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELL'ORGANIZZAZIONE.....	4
2.1 Assetto organizzativo.....	4
3. IL CICLO DELLA PERFORMANCE.....	7
3.1 Le fasi del ciclo della performance.....	7
3.2 Attività, tempi, attori e strutture di supporto.....	8
3.3 L'albero della performance e l'integrazione con gli altri cicli programmatori.....	11
4. LA PERFORMANCE MISURATA.....	13
4.1 La Performance organizzativa.....	14
4.2 La Performance individuale.....	15
4.3 La valutazione della performance individuale per fasce di responsabilità.....	16
4.4 Il Direttore Generale.....	17
4.5 I Dirigenti.....	19
4.6 Il personale di categoria EP.....	24
4.6.1 EP Responsabili di struttura di secondo livello.....	25
4.6.2 EP Titolari di incarichi specialistici.....	26
4.7 Il personale di categoria D responsabile di struttura di secondo livello.....	27
4.8 Il personale di categoria D responsabile di struttura di terzo livello.....	28
4.9 Il personale di categoria B, C e D senza incarichi gestionali.....	29
4.10 Collaboratori ed esperti linguistici (CEL).....	30
4.11 Differenziazione dei premi individuali.....	30
4.12 Soggetti coinvolti nelle procedure di valutazione individuale.....	30
4.13 Smart working.....	31
5. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE.....	32
Indice delle Figure e delle Tabele.....	34

1. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

1.1 Premessa

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) rappresenta lo strumento metodologico con il quale ogni amministrazione definisce la metodologia per la valutazione della performance organizzativa e individuale, nell'ottica del miglioramento della qualità dei servizi offerti e della crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito, adeguandolo alle esigenze specifiche della propria organizzazione. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance, previsto dall'art. 7 del D.Lgs 150/09, individua anche fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità del processo di misurazione e valutazione delle performance, nonché le modalità di raccordo con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione contabile.

In attuazione della Legge n.124/2015 (c.d. "Decreto Madia"), è stato emanato il Decreto legislativo n.74/2017 che contiene modifiche al D.Lgs. n. 150/2009, in merito alla valutazione della performance dei lavoratori pubblici, allo scopo di migliorarne la produttività, nonché di potenziare l'efficienza e la trasparenza in tutta la pubblica amministrazione. Il testo, ispirandosi al principio di semplificazione, introduce alcune novità per quanto riguarda il sistema premiale e di valutazione del rendimento dei dipendenti, chiarendo innanzitutto che il rispetto delle relative disposizioni non solo incide sull'erogazione dei premi e sul riconoscimento delle progressioni economiche, ma è anche condizione necessaria per il conferimento di incarichi dirigenziali e di responsabilità.

Nel rispetto dell'art.9 del D.Lgs. 150/2009, che definisce le componenti della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa, a partire dal 2023 l'SMVP ha introdotto per tutti i responsabili di struttura la tipologia degli obiettivi individuali, fra i quali i dirigenti ed il personale titolare di incarico attingono per la scelta degli obiettivi da inserire nell'accordo individuale di lavoro agile. È comunque rispettata l'indicazione contenuta nello stesso decreto e successivamente ribadita nelle Linee Guida per la misurazione e valutazione della performance individuale, pubblicate dal DFP a dicembre 2019, relativa al peso della performance organizzativa per i responsabili di struttura ovvero "La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di un'unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità, ..., è collegata: a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva ...".

In un'ottica di miglioramento continuo del ciclo della performance, il SMVP deve essere aggiornato annualmente e sottoposto al parere preventivo e vincolante del Nucleo di Valutazione ed infine adottato dal Consiglio di Amministrazione. L'Ateneo di Pavia ha approvato per la prima volta il proprio Sistema di Misurazione e Valutazione (SMVP) in data 25 gennaio 2011 e annualmente, a partire dal 2016, esso viene aggiornato per il triennio successivo. Il presente documento rappresenta la revisione del SMVP per il triennio 2024-2026 e si pone come intento il collegamento tra la pianificazione strategica e la pianificazione organizzativa; infatti, gli obiettivi di performance organizzativa sono riconducibili in modo diretto o indiretto alle finalità del programma strategico dell'Ateneo 2022-2025¹. Infine, a partire dell'anno 2024 l'Ateneo di Pavia, in fase di definizione degli obiettivi gestionali, coglierà le sollecitazioni del legislatore in tema di rispetto dei tempi di pagamento delle fatture (L. n. 41/2023²) ed in tema di formazione del personale della pubblica amministrazione come previsto dalla direttiva del ministro Zangrillo³.

¹ <https://news.unipv.it/wp-content/uploads/2022/12/Programma-strategico-2022-2025.pdf>

² L. n. 41/2023 "Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, recante disposizioni urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e del Piano nazionale degli investimenti complementari al PNRR (PNC), nonché per l'attuazione delle politiche di coesione e della politica agricola comune. Disposizioni concernenti l'esercizio di deleghe legislative"

³ Direttiva ministeriale del 24/03/2023 "Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza"

2. LE CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELL'ORGANIZZAZIONE

La qualificazione dell'Università di Pavia come Università "storica" e pluridisciplinare, l'erogazione di un'offerta didattica completa nei diversi livelli (primo, secondo e terzo livello della formazione universitaria) e nelle diverse aree formative (umanistica, scientifica e tecnologica, economica-giuridica e politico sociale, sanitaria) costituiscono punti di forza innegabili dell'Università di Pavia. Il "Sistema Pavia" dove l'Università esercita il suo ruolo di guida e indirizzo, insieme a una ricca rete di Collegi, pubblici e privati, allo IUSS, agli Istituti CNR e, per quanto concerne l'ambito assistenziale, agli IRCCS, rappresenta un'unicità nel panorama nazionale. Questo Sistema crea un ambiente molto particolare, spontaneamente portato alle aperture e alle collaborazioni multidisciplinari, che vengono continuamente alimentate dalla residenzialità degli studenti e dalla stretta vicinanza e compenetrazione delle diverse strutture universitarie ed extra universitarie.

La governance dell'Ateneo ritiene fondamentale valorizzare la multidisciplinarietà in termini di maggiori opportunità anche per gli aspetti connessi alla ricerca, creando sinergie e progetti condivisi da sviluppare con la collaborazione dei ricercatori afferenti ai diversi ambiti disciplinari. La condizione di multidisciplinarietà e di Ateneo storico, tuttavia, rappresenta anche un vincolo in relazione alla necessità di contemperare esigenze molto diverse e potenzialmente contrastanti e di incidere su situazioni organizzate consolidate.

2.1 Assetto organizzativo

L'attuale assetto organizzativo dell'Ateneo è frutto di una profonda revisione avvenuta dopo l'entrata in vigore della Legge 240/10 e dello Statuto di Ateneo.

In particolare, le strutture che sono valutate ai fini della performance organizzativa sono:

a. Aree dirigenziali: sono la struttura organizzativa amministrativa di vertice, finalizzata alla gestione di macro-processi corrispondenti all'esercizio di uno o più compiti istituzionali; vengono proposte dal Direttore Generale ed è il Consiglio di Amministrazione, sentito il Senato, a deliberare l'attivazione/disattivazione. All'Area è preposto un Dirigente, che attua, nell'ambito delle direttive del Direttore Generale, i programmi ed i progetti deliberati dagli Organi di Governo dell'Ateneo, con la responsabilità dei risultati dell'attività svolta, della realizzazione dei programmi, dei progetti affidati in relazione agli obiettivi prefissati e della corretta ed efficiente gestione tecnico – amministrativa e finanziaria.

b. Strutture di secondo livello: Servizi, Centri e Dipartimenti; di norma affidate alla responsabilità di personale di livello EP, che svolgono e presiedono alle attività operative dei processi coordinati dell'area dirigenziale. I Dipartimenti sono istituiti/disattivati dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Senato Accademico. Il coordinamento della struttura tecnico amministrativa di Dipartimento e del personale afferente è affidato ad un Segretario Amministrativo di Coordinamento (SAC) che dipende gerarchicamente dal Direttore Generale e funzionalmente dal Direttore di Dipartimento. Attualmente i Dipartimenti sono 18 e sono i seguenti:

- Dipartimento di Biologia e Biotecnologie "Lazzaro Spallanzani
- Dipartimento di Chimica
- Dipartimento di Fisica
- Dipartimento di Giurisprudenza
- Dipartimento di Ingegneria Civile e Architettura
- Dipartimento di Ingegneria Industriale e dell'Informazione
- Dipartimento di Matematica
- Dipartimento di Medicina Interna e Terapia Medica
- Dipartimento di Medicina Molecolare

- Dipartimento di Sanità Pubblica, Medicina Sperimentale e Forense
- Dipartimento di Scienze Clinico Chirurgiche, Diagnostiche e Pediatriche
- Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali
- Dipartimento di Scienze del Farmaco
- Dipartimento di Musicologia e Beni Culturali
- Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali
- Dipartimento di Scienze del Sistema Nervoso e del Comportamento
- Dipartimento di Scienze della Terra e dell'Ambiente
- Dipartimento di Studi Umanistici

c. Unità Organizzative Complesse (UOC) ovvero articolazioni organizzative di terzo livello istituite all'interno del Servizio di appartenenza in cui si concentrano competenze professionali e risorse (umane, tecnologiche e strumentali) finalizzate allo svolgimento di funzioni di amministrazione, di programmazione o di erogazione di servizi specifici ad una (o più) ben definita categoria di utenti (interni o esterni all'Ateneo).

La strutturazione per UOC si è avviata a partire dal 2019 ed a oggi coinvolge tutte le aree.

In sintesi, quindi in Ateneo sono presenti 7 Aree Dirigenziali cui afferiscono complessivamente 24 Servizi, 9 Centri di Servizio e 25 UOC; alla Direzione Generale afferiscono 3 Servizi e 5 Unità Organizzative complesse.

Di seguito un'esposizione dettagliata della struttura organizzativa pubblicata anche all'indirizzo: <http://wcm-3.unipv.it/site/home/ateneo/amministrazione.html>

Aggiornato al 15/9/2023

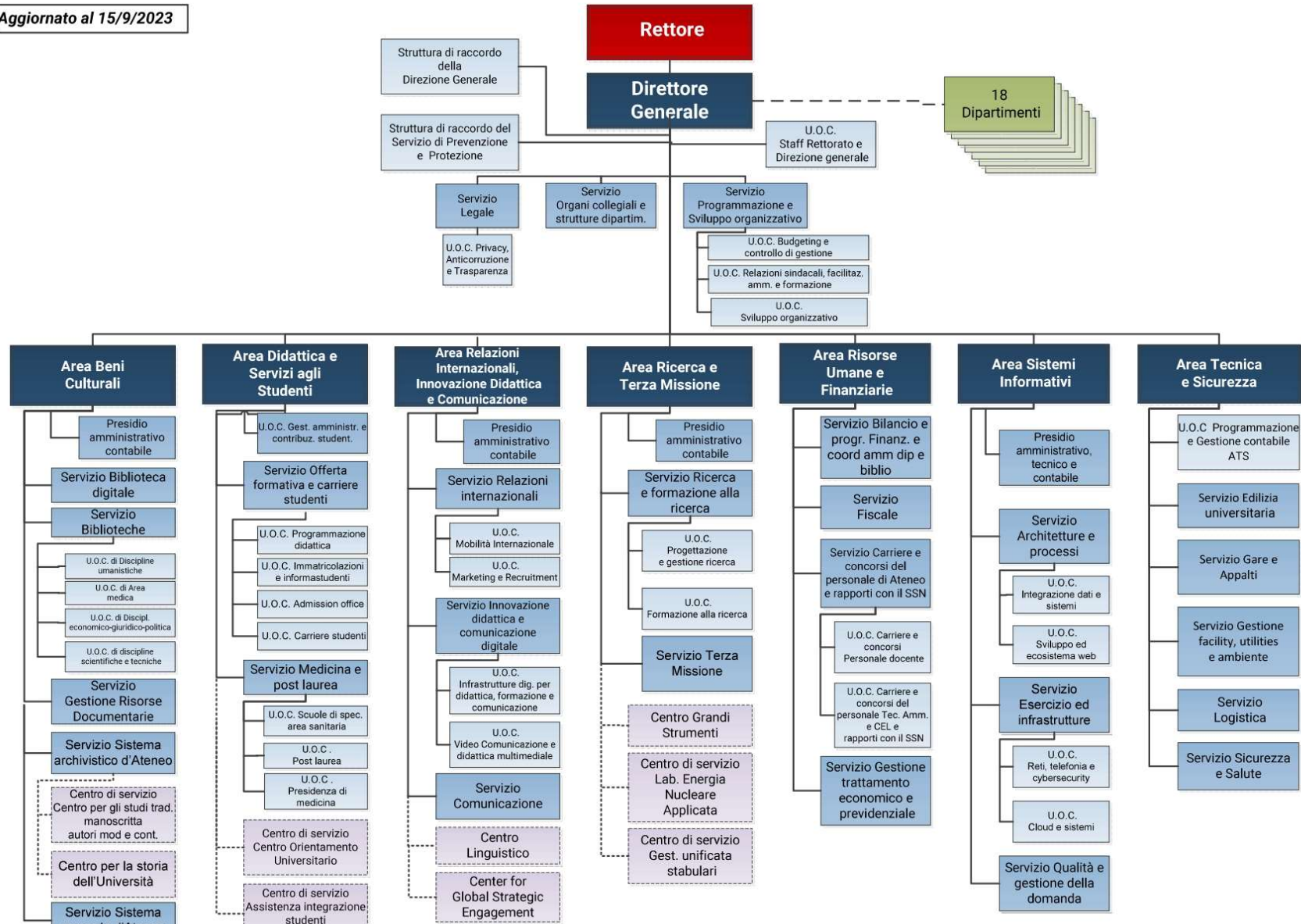


Figura 1: Mappa della struttura amministrativa dell'Università degli Studi di Pavia

3. IL CICLO DELLA PERFORMANCE

3.1 Le fasi del ciclo della performance

Il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 ha disciplinato il ciclo della performance per le amministrazioni pubbliche, che si articola in diverse fasi, che consistono in:

1. definizione e nell'assegnazione degli obiettivi
2. collegamento tra gli obiettivi e le risorse
3. monitoraggio costante e nell'attivazione di eventuali interventi correttivi
4. misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale
5. utilizzo dei sistemi premianti (v. in particolare l'art. 4 c. 2)

Il ciclo si conclude con la rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

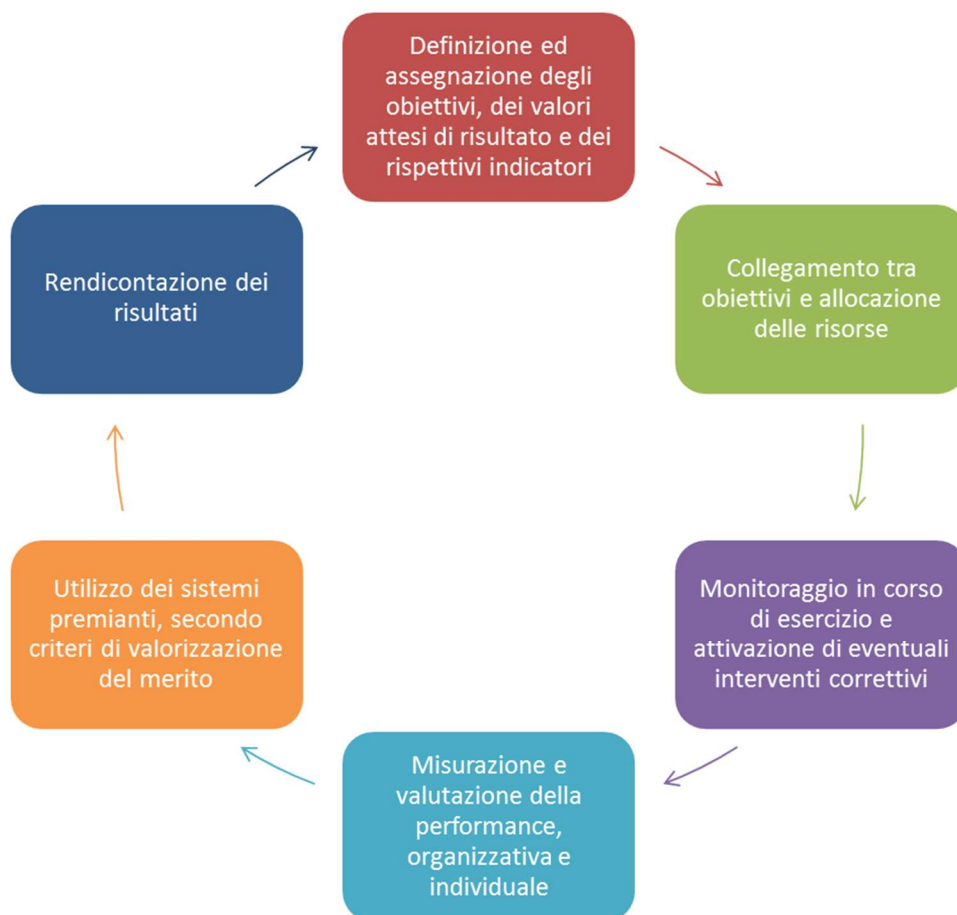


Figura 2: Il Ciclo della Performance

Il decreto legislativo 74/2017 ha modificato il ciclo della misurazione e della valutazione delle performance e ha stabilito che nella fase di definizione degli obiettivi è necessario tener conto anche

«dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella Relazione annuale sulla performance».

Per integrare i risultati della valutazione dell'anno precedente con le nuove istanze di programmazione dell'anno successivo, annualmente vengono replicati tre momenti istituzionali in corrispondenza delle varie fasi del ciclo della performance:

1. Redazione ed approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione dell'Ateneo, entro il 31 gennaio di ogni anno, del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), quale documento di programmazione complessivo delle pubbliche amministrazioni (D.lgs 80/2021, convertito nella Legge 113 del 6 agosto 2021).
2. Svolgimento di un'attività di monitoraggio prevista dal Regolamento recante i contenuti e lo schema tipo del PIAO (art. 5 del decreto del Dipartimento Funzione pubblica del 30 giugno 2022, n. 132) che rimanda per il monitoraggio delle sottosezioni Valore pubblico e Performance alle modalità stabilite dagli articoli 6 e 10, comma 1, lett. b) del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. L'attività di monitoraggio è organizzata dall'Amministrazione per tener sotto controllo lo stato di avanzamento di tutti gli obiettivi programmati lungo tutto l'arco del periodo di riferimento. In relazione ai risultati del monitoraggio, il NUV segnala la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo. Gli esiti delle attività di monitoraggio e l'eventuale esigenza di revisione degli obiettivi e dei target vengono discussi e concordati con Dirigenti e responsabili di struttura e successivamente comunicati a tutti i responsabili in sede plenaria.
3. Rendicontazione e valutazione dei risultati da parte degli organi di governo ai quali, entro il 30 giugno di ogni anno, viene sottoposta per l'approvazione la Relazione sulla Performance che deve contenere tutti gli elementi utili per la valutazione dell'Organo di Governo. Inoltre, il documento deve essere validato dall'OIV entro il 30 giugno di ogni anno. Una volta approvata e validata la Relazione sulla Performance, l'Amministrazione può procedere all'attribuzione dei premi individuali in relazione ai criteri stabiliti nel presente documento e ai risultati effettivamente conseguiti.

3.2 Attività, tempi, attori e strutture di supporto

Nella Tabella 1 sono evidenziate le attività, i tempi, gli attori e i documenti che caratterizzano le diverse fasi del ciclo della performance:

- ✓ A partire dal secondo semestre, sulla base di quanto emerso dalla fase di monitoraggio del PIAO e delle Relazioni del NuV e del Presidio di Qualità, prende avvio la fase di definizione degli obiettivi di performance organizzativa. Questi ultimi vengono definiti in relazione agli obiettivi strategici identificati o revisionati dal Rettore e dalla sua squadra di governo con un orizzonte triennale e parallelamente alla definizione del budget per un'attenta valutazione della sostenibilità finanziaria delle azioni da intraprendere.
- ✓ Entro la fine del mese di dicembre, si prevede l'aggiornamento annuale del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.
- ✓ Nella seduta del mese di dicembre, il quadro complessivo degli obiettivi di performance organizzativa di Ateneo attribuito alla Direzione Generale viene sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione. Nell'ambito della medesima seduta, viene sottoposto all'approvazione del CdA anche il budget di Ateneo per l'anno successivo che alloca le risorse e deve contenere l'ammontare reputato necessario per il raggiungimento del quadro di obiettivi proposti.
- ✓ Entro il 31 gennaio di ogni anno, viene sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) all'interno del quale

- sono puntualmente evidenziati gli obiettivi di performance organizzativa con relativo indicatore e target di raggiungimento per ogni Area Dirigenziale.
- ✓ Entro il primo bimestre dell'anno, i Dirigenti provvedono poi ad articolare ulteriormente le azioni in relazione alle competenze delle strutture di secondo livello affidate alla propria responsabilità. A sua volta il responsabile del servizio, d'intesa con il Dirigente, assegna al responsabile della UOC gli obiettivi del Servizio che ricadono nelle specifiche competenze della struttura di terzo livello. Anche le strutture dipartimentali sono coinvolte nel processo di assegnazione degli obiettivi gestionali in relazione alle azioni da attuare con il loro contributo. Il processo di attribuzione degli obiettivi termina con la pubblicazione sul sito di Ateneo delle schede obiettivo che rappresenta la formale attribuzione degli obiettivi annuali alle strutture e al personale.
 - ✓ Nel corso dell'anno, vengono effettuate specifiche attività di monitoraggio in itinere essendo le stesse una fondamentale regola di buona gestione da parte dell'Ateneo. In sintesi, si procede ad una verifica in merito allo stato di avanzamento delle azioni identificate per il raggiungimento degli obiettivi, rilevando eventuali scostamenti al fine di identificare quali possano essere gli interventi correttivi da intraprendere. Se ritenuto necessario, in relazione a cause endogene o esogene non prevedibili, si procede ad una revisione delle azioni e dei target. Gli esiti delle attività di monitoraggio e l'eventuale esigenza di revisione delle azioni e dei target vengono discussi e concordati con Dirigenti e responsabili di struttura e, successivamente, comunicati a tutti i responsabili in sede plenaria. La verifica dell'azione di monitoraggio è svolta dal Nucleo di Valutazione (NUV) che riceve le schede di monitoraggio secondo i tempi e le modalità definite. Il monitoraggio e la revisione degli obiettivi della Direzione Generale e delle Aree dirigenziali vengono formalizzate, di norma, entro il mese di luglio con delibera di approvazione del CdA previo parere positivo vincolante del NUV. Per le altre strutture organizzative, il processo di revisione degli obiettivi organizzativi termina invece entro il 30 settembre.
 - ✓ Il processo di rendicontazione finale degli obiettivi attribuiti prende l'avvio nel mese di marzo e termina entro il mese di maggio dell'anno successivo. La rendicontazione dei risultati viene effettuata dal Dirigente con il monitoraggio delle attività realizzate. La documentazione a supporto deve essere costituita da documenti ufficializzati all'interno di comunicazioni e/o delibere di organi interni, Commissioni, ecc. La mancata rendicontazione da parte del dirigente dei risultati raggiunti nei tempi richiesti e utili per la predisposizione della Relazione sulla Performance non consente l'erogazione dell'indennità di risultato.
 - ✓ Il processo di rendicontazione si conclude con l'elaborazione della Relazione sulla Performance da sottoporre alla validazione del NUV e all'approvazione del Consiglio di Amministrazione entro il 30 giugno dell'anno successivo. Una volta intervenuta tale approvazione, si avvia il processo di corresponsione della premialità individuale.

Il Piano Integrato delle Attività e dell'Organizzazione è pubblicato sul portale nella sezione amministrazione trasparente così come gli altri documenti previsti dal ciclo della performance. È, inoltre, disponibile sul portale messo a disposizione delle amministrazioni pubbliche dal Dipartimento di Funzione pubblica (<http://piao.dfp.gov.it>).

Attività	Tempi	Attori	Strutture di supporto	Responsabilità	Documenti
1 - Definizione delle priorità gestionali di derivazione del Piano Strategico o da sua revisione	Luglio –Settembre (n-1)	Rettore, pro-rettori, DG, dirigenti	Servizio Programmazione e Direzione Generale	DG	Esiti del monitoraggio infrannuale del PIAO, Relazione NuV, Relazione PQA
2 - Negoziazione e attribuzione degli obiettivi e del budget	Settembre – Novembre (n-1)	DG e dirigenti	Servizio Programmazione e Direzione Generale	DG	Bozza Relazione programmatica e budget
3 - Aggiornamento annuale del SMVP	Dicembre (n-1)	DG/NuV	Servizio Programmazione	CdA	Aggiornamento SMVP
4 - Approvazione obiettivi di performance organizzativa di Ateneo attribuiti al DG e approvazione budget	Dicembre (n-1)	DG e Servizio Programmazione	Servizio Programmazione	CdA	Relazione programmatica del DG e budget
5 - Approvazione del Piano di Attività e Organizzazione con assegnazione degli obiettivi ai dirigenti	Gennaio (n)	DG e dirigenti	Servizio Programmazione, UOC Anticorruzione e Direzione Generale	CdA	PIAO entro 31/01
6 - Assegnazione obiettivi ai responsabili strutture di II livello e III livello	Febbraio (n)	DG, Dirigenti e Responsabili gestionali	Servizio Programmazione e Direzione Generale	DG e dirigenti	Schede obiettivi entro 28/02
7 - Monitoraggio intermedio e revisione obiettivi	Luglio -Settembre (n)	DG, Dirigenti e Responsabili gestionali	Servizio Programmazione, Servizio Qualità e Direzione Generale	NuV	Scheda monitoraggio proposta dal valutato e relativo feed-back Approvazione CdA
8 - Raccolta dati, verifica raggiungimento risultati e valutazione	Marzo- Maggio (n+1)	DG, Dirigenti e Responsabili gestionali	Servizio Programmazione, Servizio Qualità e Direzione Generale	DG	Schede Risultato
9 - Elaborazione e approvazione della Relazione sulla Performance	Maggio –Giugno (n+1)	DG, Servizio Programmazione, Servizio Qualità	DG, Servizio Programmazione, Servizio Qualità	CdA	Relazione sulla Performance entro 30/06
10 - Validazione della Relazione da parte del NuV	Giugno – (n+1)	DG, Nucleo di Valutazione	Servizio Qualità e Direzione Generale	NuV	Validazione della Relazione sulla Performance

Tabella 1: Attività, tempi, attori, strutture di supporto, responsabilità e documenti

3.3 L'albero della performance e l'integrazione con gli altri cicli programmatori

Il ciclo della performance può svilupparsi in modo efficace solo se integrato ai restanti processi di programmazione dell'Ateneo. L'azione programmatoria è caratterizzata da una dimensione verticale e una orizzontale.

La dimensione verticale identifica il percorso logico da seguire, ben rappresentato dall'albero della performance (fig. 3) che descrive come il quadro di obiettivi gestionali discenda dalle linee strategiche di sviluppo e venga definito in modo condiviso tra Rettore, squadra di Governo, Direzione Generale e Dirigenti. Seguendo la logica di "cascading", dalla definizione della strategia, si ricavano gli obiettivi istituzionali dell'Ateneo cui si correlano gli obiettivi dell'organizzazione che vengono assegnati alla responsabilità della Direzione Generale e articolati per area dirigenziale di competenza. Ogni Dirigente, a sua volta, implementa il proprio programma di attività identificando gli obiettivi da assegnare alle strutture di secondo e terzo livello afferenti alla propria Area.

Inoltre, per l'intero Ateneo e per ogni struttura di primo, di secondo e di terzo livello nella quale l'organizzazione universitaria si articola vengono definiti indicatori di performance organizzativa relativi all'ambito di competenza di diretta responsabilità. I risultati raggiunti in relazione agli obiettivi costituiscono elemento di valutazione della performance individuale del responsabile di struttura.

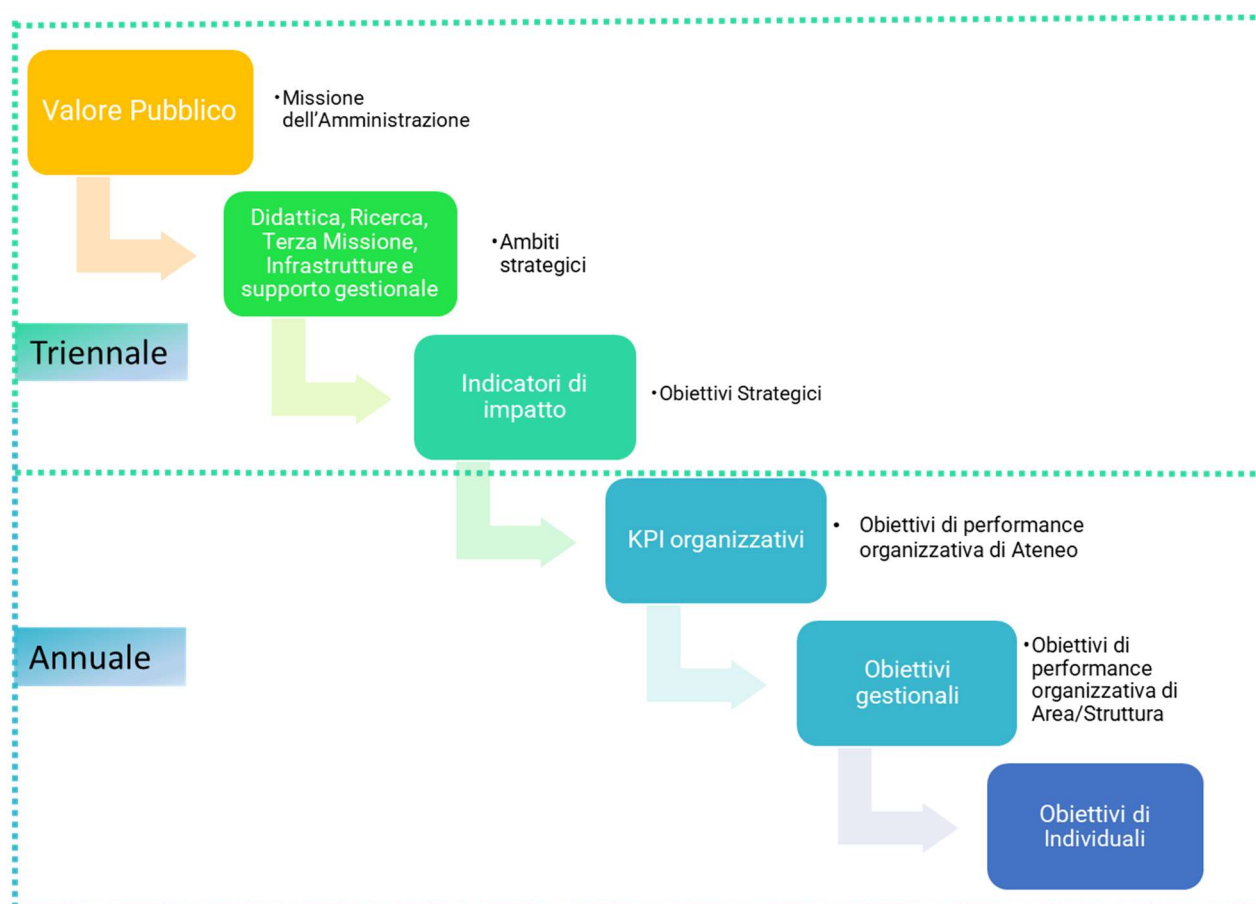


Figura 3: L'albero della Performance

La dimensione orizzontale consiste nel far convergere le principali fasi del processo di pianificazione di Ateneo in un flusso integrato, mediante un coinvolgimento di tutti gli attori interessati, per arrivare a un'integrazione degli strumenti di programmazione legati al contesto accademico (valutato in base al sistema AVA e alla VQR) e a quello tecnico amministrativo (valutato in base al ciclo della performance), nelle specificità dei rispettivi ruoli.

In buona sostanza, non è possibile realizzare risultati davvero solidi se tutti gli ambiti programmatori non sono collegati e finalizzati rispetto agli stessi obiettivi. Per questo motivo, l'attività

programmatoria deve essere temporalmente agganciata alla messa a punto del budget di previsione e deve poter contare su una coerente evoluzione del modello organizzativo così da poter disporre delle risorse economiche e umane necessarie al raggiungimento degli obiettivi. Ogni obiettivo, pertanto, viene valutato in relazione all'eventuale esigenza di budget in termini di risorse economiche da destinare e in relazione alle competenze professionali da formare/reclutare.

Già da alcuni anni, l'Ateneo ha implementato un sistema di gestione di 'budget diffuso' che coinvolge sia le aree amministrative-gestionali che i dipartimenti dell'Ateneo ponendosi quale collegamento operativo alla programmazione e alla definizione degli obiettivi (si veda Fig.4). Infatti, il budget è parte del processo di governo e di controllo della gestione e rappresenta l'espressione economica del piano di azione proposto dalla direzione. In questo modo, il budget contribuisce al coordinamento e all'integrazione delle unità organizzative nel raggiungimento degli obiettivi.



Figura 4: Il budgeting quale strumento di integrazione tra la pianificazione strategica e la programmazione operativa

Il Budget di Ateneo viene definito attraverso l'utilizzo di un apposito applicativo, U-Budget, integrato con il sistema contabile in uso che consente di definire una più stretta correlazione tra la programmazione di obiettivi e l'assegnazione di risorse, tema che da diversi anni è oggetto di attenzione da parte del legislatore a partire dal d.lgs. n. 150/2009 in cui viene sancito che lo sviluppo di un ciclo di gestione della performance deve avvenire "in modo coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio", rendendo evidente il "collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse" (art. 4).

Proprio perché l'Ateneo ritiene di fondamentale importanza il miglioramento dell'integrazione dei processi di programmazione strategica, operativa e pianificazione economico-finanziaria, a partire dall'edizione di budget 2023 l'applicativo U-budget è stato integrato con l'applicativo per la gestione del ciclo della performance, Sprint, per cui ogni stanziamento di risorse economiche può essere collegato alle finalità strategiche istituzionali.

L'integrazione tra il ciclo delle performance e la programmazione di Ateneo deve prevedere un allineamento delle scadenze temporali per connettere i diversi momenti all'interno di un processo di pianificazione integrata. La Fig. 5 mostra l'andamento temporale delle diverse fasi programmatiche nella seconda parte dell'anno.

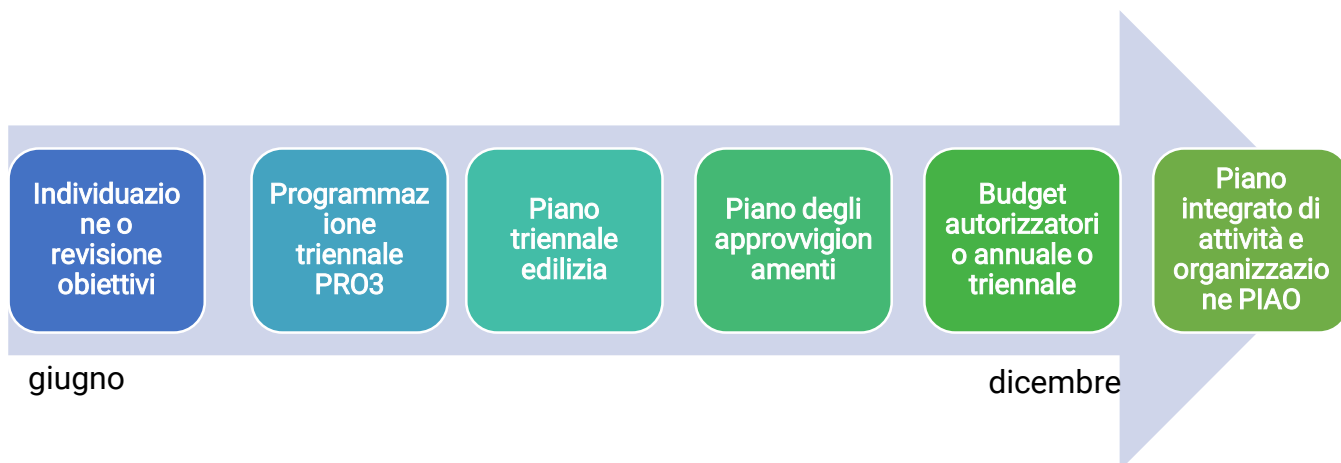


Figura 5: Il ciclo della performance e l'integrazione con la programmazione

Dopo la fine del primo semestre, prende avvio il processo di confronto con gli attori politici e istituzionali che consente l'identificazione di obiettivi strategici utili alla costruzione/revisione del Piano strategico in coerenza con il quale deve essere elaborata la fase programmatoria successiva. Nel secondo semestre dell'anno, infatti, vengono elaborati i seguenti documenti di programmazione: Programma triennale dei lavori e delle opere edilizie, Programma degli approvvigionamenti, Programmazione triennale del personale, Budget autorizzatorio annuale e triennale e PIAO, il documento unico di programmazione e *governance* che assorbe molti dei Piani che finora le amministrazioni pubbliche erano tenute a predisporre annualmente: performance, fabbisogni del personale, parità di genere, lavoro agile, anticorruzione. Pertanto, dall'individuazione delle priorità strategiche si ricavano le linee di investimento che devono dare coerenza all'azione di programmazione, alla definizione del budget e degli obiettivi operativi di performance.

4. LA PERFORMANCE MISURATA

Ai sensi dell'art. 7 del D.lgs. 150/2009, come modificato dal D.lgs 74/2017, le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance, in coerenza con gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica nelle Linee guida n. 2/2017, n. 4/2019 e n. 5/2019.

La performance organizzativa è il contributo che l'organizzazione nelle sue articolazioni fornisce per il raggiungimento degli obiettivi strategici. Concerne quindi l'attuazione dei piani e dei programmi di sviluppo, la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi, l'utilizzo efficiente ed efficace delle risorse, la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati.

La performance individuale attiene invece il contributo del singolo. Nelle linee guida n. 2/2017 si è chiarito come la performance individuale, anche ai sensi dell'art. 9 del d.lgs. 150/2009, sia l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dall'individuo che opera nell'organizzazione. In particolare, è stato evidenziato che le dimensioni che compongono la performance individuale sono:

- risultati, riferiti agli obiettivi annuali inseriti nel Piano della performance o negli altri documenti di programmazione; essi sono a loro volta distinguibili, in base a quanto l'amministrazione indica nel proprio SMVP, in:
 - ✓ risultati dell'amministrazione nel suo complesso o dell'unità organizzativa sovraordinata cui il valutato contribuisce (Performance organizzativa di Ateneo);
 - ✓ risultati raggiunti attraverso attività e progetti di competenza dell'unità organizzativa di diretta responsabilità o appartenenza (Performance organizzativa di struttura);

- ✓ risultati legati ad eventuali obiettivi individuali specificamente assegnati (Performance organizzativa su obiettivi individuali);
- comportamenti, che attengono al “come” un’attività viene svolta da ciascuno, all’interno dell’amministrazione; nell’ambito della valutazione dei comportamenti dei dirigenti/responsabili di unità organizzative, una specifica rilevanza viene attribuita alla capacità di valutazione dei propri collaboratori.

4.1 La Performance organizzativa

La performance organizzativa viene misurata sia a livello di Ateneo che a livello di strutture componenti (Area, Servizio, Dipartimento e UOC) allo scopo di valutare l’effettivo andamento dell’organizzazione nel suo complesso in relazione alla capacità di supportare efficacemente il raggiungimento degli obiettivi strategici (performance istituzionale), utilizzando in modo efficiente le risorse umane, economico-finanziarie e strumentali per fornire servizi qualitativamente e quantitativamente adeguati e di impatto sugli stakeholder. In questo modo la performance diventa strumento di comunicazione e di ‘accountability’ degli enti nei confronti degli utenti.

La performance organizzativa di Ateneo viene misurata in relazione ai valori realizzati da indicatori di performance organizzativa e dai risultati ottenuti nell’ambito di progetti gestionali di particolare rilevanza individuati dal Consiglio di Amministrazione in sede di approvazione del PIAO. La dimensione performance organizzativa di Ateneo rileva ai fini della valutazione individuale del Direttore Generale e dei Dirigenti come più sotto evidenziato e illustrato.

La performance organizzativa di struttura viene misurata attraverso i risultati ottenuti in relazione agli obiettivi organizzativi di specifica competenza e attraverso specifici indicatori di efficienza e di efficacia. I risultati di performance organizzativa sono parte della valutazione individuale come di seguito rappresentato.

I risultati degli obiettivi di performance organizzativa sono misurati attraverso la rilevazione dell’andamento dei valori di opportuni indicatori di performance organizzativa individuati nel PIAO. Per la valutazione dei risultati si terrà conto anche della qualità e dell’efficacia di quanto realizzato. La scelta di questi indicatori deve essere effettuata in modo da garantire le seguenti condizioni:

- misurabilità e oggettività dei valori;
- ancoraggio ai processi presidiati dalla struttura;
- disponibilità all’interno del cruscotto direzionale che l’Ateneo sta implementando;
- utilizzo dell’esito delle indagini di customer satisfaction o di altre modalità di rilevazione del livello di soddisfazione degli utenti.

Il quadro degli obiettivi organizzativi assegnato alla Direzione Generale e a dirigenti viene approvato dal Consiglio di Amministrazione nella stessa seduta in cui viene approvato il budget (normalmente nella seduta di dicembre dell’anno precedente). Una volta intervenuta l’approvazione del Consiglio di Amministrazione, entro il mese di gennaio gli obiettivi di performance organizzativa vengono attribuiti alle Aree Dirigenziali declinando le azioni da realizzare nell’anno e identificando, per ognuna di esse, l’indicatore e i target di raggiungimento. Entro il primo bimestre dell’anno, i Dirigenti provvedono poi ad articolare ulteriormente le azioni in relazione alle competenze delle strutture di secondo livello affidate alla propria responsabilità. Il Responsabile del servizio, a sua volta, d’intesa con il Dirigente, assegna al responsabile della UOC gli obiettivi del Servizio che ricadono nelle specifiche competenze della struttura di terzo livello. Quanto detto consente la valutazione dei risultati per obiettivi anche per i responsabili gestionali di livello non dirigenziale. Anche le strutture dipartimentali sono coinvolte nel processo di assegnazione degli obiettivi gestionali in relazione alle azioni da attuare con il loro contributo. Il processo di attribuzione degli obiettivi termina con la pubblicazione sul sito di Ateneo delle schede obiettivo:

<https://sites.google.com/a/unipv.it/obiettivi/home>

Nel corso dell’anno, come sopra illustrato, vengono effettuate specifiche attività di monitoraggio in itinere. In sintesi, si procede a una verifica in merito allo stato di avanzamento delle azioni identificate per il raggiungimento degli obiettivi, rilevando eventuali scostamenti al fine di identificare quali possano essere i correttivi da intraprendere.

In relazione a quanto previsto dall'art.6 del D.lgs 150/09, come modificato dal D.lgs. 74/2017, il monitoraggio viene effettuato con l'invio al NUV delle schede di monitoraggio estratte dal gestionale Cineca per la gestione degli obiettivi (Sprint) e si conclude con la pubblicazione delle schede revisionate sul sito istituzionale.

Se ritenuto necessario, in relazione a cause endogene e/o esogene non prevedibili, si procede a una revisione delle azioni e dei target da formalizzarsi, di norma, entro il mese di luglio per la Direzione Generale e per le Aree dirigenziali, per le altre strutture entro il mese di settembre. Le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono inserite nella relazione sulla performance e devono essere preventivamente valutate dall'OIV.

La rendicontazione finale degli obiettivi attribuiti per l'anno avviene con la presentazione della Relazione sulla Performance da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione e alla validazione del Nucleo di Valutazione entro il 30 giugno dell'anno successivo.

Nel PIAO, particolare attenzione hanno gli **obiettivi comuni**, cioè attività di innovazione, sviluppo e revisione organizzativa affidate congiuntamente a più strutture. La formalizzazione di questi consente lo sviluppo di collaborazioni trasversali e finalizzate, arricchendo l'Ateneo di un atteggiamento di proficua cooperazione. A tal fine l'obiettivo è definito ed eventualmente declinato in attività, ha un piano di lavoro condiviso e un Project Leader incaricato al monitoraggio. Il grado di raggiungimento degli obiettivi comuni è il medesimo per tutti i partecipanti per incentivare la partecipazione, il confronto e la risoluzione di eventuali criticità.

La gestione di tutto il ciclo sopradescritto avviene non solo tramite comunicazioni scritte alle strutture, ma anche attraverso riunioni periodiche che la direzione generale pianifica coinvolgendo tutti i responsabili gestionali.

4.2 La Performance individuale

La performance individuale misura invece il contributo fornito dal singolo individuo, in relazione al raggiungimento dei risultati organizzativi ed in termini di comportamenti organizzativi agiti.

La performance individuale è misurata considerando le componenti di valutazione previste dall'art. 9 del D.lgs. 150/09 in modo variabile nel numero e nel peso in funzione del ruolo. Esse sono:

- indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità (ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva);
- specifici obiettivi individuali
- comportamenti organizzativi agiti;
- capacità di valutazione dei propri collaboratori.

L'Ateneo, pertanto, individua i propri obiettivi operativi in coerenza con gli obiettivi strategici e li suddivide in:

- **Obiettivi di performance organizzativa** rappresentano i "traguardi" che la struttura deve raggiungere e al perseguimento dei quali tutti (dirigenti e personale) sono chiamati a contribuire; si tratta di obiettivi gestionali attribuiti ad una o più Unità Organizzative i cui risultati siano misurabili attraverso valori 'attesi' di indicatori di performance. Gli obiettivi di performance organizzativa sono definiti con un orizzonte triennale e declinati su base annuale, in coerenza con gli obiettivi di bilancio programmati. Essi vengono approvati dal Consiglio di Amministrazione prima dell'inizio dell'esercizio di riferimento. Ai fini della rendicontazione annuale della performance organizzativa delle Strutture viene considerata solo questa tipologia di obiettivi. Inoltre, gli obiettivi di performance organizzativa possono essere trasversali ovvero assegnati a più strutture. In questo caso, viene identificato un referente che assume il ruolo di 'project leader' con compiti di coordinamento e di rendicontazione dei risultati.
- **Obiettivi individuali** sono obiettivi assegnati specificamente al dirigente o al dipendente, il quale è l'unico soggetto chiamato a risponderne: essi possono essere collegati agli obiettivi della struttura (andando, ad esempio, ad enucleare il contributo specifico richiesto al

singolo), ma possono anche fare riferimento ad attività di esclusiva responsabilità del dirigente/dipendente e non collegate a quelle della struttura (es. incarichi ad personam). Questa tipologia di obiettivi comprende anche gli obiettivi contenuti negli accordi individuali di lavoro agile. I risultati conseguiti, in questo caso, rilevano sia ai fini della performance individuale, che della rinnovabilità degli stessi accordi.

Nella valutazione della performance individuale del singolo dipendente, si terrà conto anche dei comportamenti agiti nello svolgimento delle proprie mansioni. È necessario declinare i comportamenti a livello individuale, distinguendo gli oggetti di valutazione sulla base dei compiti attribuiti e del ruolo ricoperto dal singolo all'interno dell'organizzazione (posizione organizzativa). L'Ateneo ha pertanto previsto una differenziazione tra i comportamenti valutati dei dirigenti e delle altre categorie di personale (come più sotto illustrato).

Nel corso dell'anno 2023, l'Amministrazione ha introdotto sperimentalmente un nuovo elemento nella valutazione dei comportamenti dei responsabili (Dirigenti, Responsabili di Servizio e Responsabili dei Centri di servizio) ovvero la loro valutazione da parte dei collaboratori. Per il 2024 è previsto un'ulteriore fase di sperimentazione con la valutazione bottom-up dei comportamenti dei Responsabili UOC e dei Segretari amministrativi di Dipartimento.

4.3 La valutazione della performance individuale per fasce di responsabilità

La valutazione delle performance organizzative ed individuali è finalizzata al progressivo miglioramento delle prestazioni erogate e dell'organizzazione del lavoro, nonché a un maggior coinvolgimento di ogni dipendente al raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo.

La Tab. 2 mostra il peso delle diverse tipologie di obiettivi divisi per fasce di responsabilità:

Personale	Obiettivi Organizzativi	Obiettivi individuali	Comportamenti	Valutazione Collaboratori
Direttore Generale	70%		30%	
Dirigenti	60%	10%	20%	10%
Personale di categoria EP titolare di incarico di struttura di II livello	55%	20%	20%	5%
Personale di categoria EP titolare di incarico specialistico	40%	30%	30%	
Personale di categoria D responsabile di struttura di II livello	55%	20%	20%	5%
Personale di categoria D responsabile di struttura di III livello	40%	30%	30%	

Tabella 2: Articolazione delle performance individuali per le diverse categorie di personale

I risultati della valutazione della performance organizzativa e individuale rappresentano il fondamento del sistema incentivante di Ateneo che valuta, con modalità e misure differenti, il personale dirigente e tecnico amministrativo ai fini dell'erogazione dell'accessorio di tipo premiale. In particolare, sono connessi alla valutazione dei risultati le seguenti retribuzioni:

- Retribuzione di risultato del Direttore Generale;
- Retribuzione di risultato dei dirigenti;
- Retribuzione di risultato del personale di categoria EP;
- Parte premiale dell'Indennità di responsabilità del personale D con incarico di tipo gestionale;
- Premi correlati alla performance organizzativa e individuale;
- Attribuzione delle classi stipendiali ai collaboratori ed esperti linguistici.

4.4 Il Direttore Generale

In seguito a quanto stabilito dal Decreto Interministeriale n.194 del 30 marzo 2017 relativo alla "Determinazione del trattamento economico dei direttori generali delle Università statali e degli Istituti statali ad ordinamento speciale per il quadriennio 2017-2020" la retribuzione di risultato del Direttore è pari ad un massimo del 20% del trattamento stipendiale lordo annuo, da erogarsi in proporzione ai risultati conseguiti agli obiettivi assegnati.

La valutazione del Direttore Generale avviene in base ai risultati ottenuti al termine del periodo considerato, risultati contenuti e illustrati nella Relazione della Performance che deve essere approvata dal Consiglio di amministrazione su proposta del Nucleo di Valutazione entro il 30 giugno dell'anno successivo.

La valutazione complessiva del Direttore Generale si compone dei seguenti elementi:

- a. **Risultati su obiettivi organizzativi** – peso **70%** - così suddivisa:
 - **50%** in relazione all'andamento degli indicatori di performance organizzativa di Ateneo derivata da finalità strategiche, così come identificati annualmente nella relazione programmatica del Direttore Generale;
 - **20%** in relazione al grado di realizzazione degli obiettivi organizzativi di Ateneo assegnati dal Consiglio di Amministrazione alla Direzione Generale sotto forma di progetti o attività specifiche;
- b. **Comportamenti organizzativi agiti** - peso **30%** - valutati in relazione all'osservazione dei seguenti elementi:
 - Gestione delle relazioni interne ed esterne;
 - Sviluppo e gestione dell'innovazione;
 - Gestione delle situazioni critiche.

Il Nucleo si esprime in relazione alla componente organizzativa analizzando i contenuti della Relazione della Performance e dei relativi allegati. In relazione al secondo punto, il Nucleo prende in esame la valutazione sui comportamenti organizzativi, che viene espressa dal Rettore, il quale, avendo proposto la nomina del Direttore Generale, mantiene nei confronti del medesimo un ruolo di garanzia. I livelli di raggiungimento dei risultati ottenuti in relazione agli obiettivi assegnati alla Direzione Generale sono espressi nella figura di seguito:



Figura 6: Peso degli obiettivi che concorrono alla valutazione della performance individuale del Direttore Generale

I valori di riconoscimento dell'indennità saranno articolati come di seguito descritto:

Tipologia obiettivi	Peso% componenti valutazione della performance	% di indicatori che ha raggiunto il target	Quota risultato (%)
Andamento degli indicatori istituzionali	50%	0%	0%
		Da 1% a 20,9%	5%
		Da 21% a 50,9%	10%
		Da 51% a 80,9%	15%
		Da 81% a 100%	20%
Tipologia obiettivi	Peso% componenti valutazione della performance	% raggiungimento obiettivi organizzativi	Quota risultato (%)
Raggiungimento dei risultati su obiettivi organizzativi	20%	Da 0% a 20,9%	0%
		Da 21% a 40,9%	5%
		Da 41% a 60,9%	10%
		Da 61% a 80,9%	15%
		Da 81% a 100%	20%

Tipologia obiettivi	Peso% componenti valutazione della performance	Valutazione comportamenti	Quota risultato (%)
Comportamenti organizzativi	30%	Sino a 3	0%
		Maggiore di 3 e minore o uguale a 5	5%
		Maggiore di 5 e minore o uguale a 8	10%
		Maggiore di 8 e minore o uguale a 10	15%
		Maggiore di 10 e minore o uguale a 12	20%

Tabella 3: Direttore Generale: scala di conversione del giudizio complessivo in percentuale di raggiungimento

La valutazione dei comportamenti organizzativi avviene secondo la seguente scala discreta a 4 valori:

	Insufficiente	Sufficiente	Buono	Ottimo
Gestione delle relazioni interne ed esterne	1	2	3	4
Sviluppo e gestione dell'innovazione	1	2	3	4
Gestione delle situazioni critiche	1	2	3	4
	3	6	9	12

Tabella 4: Direttore Generale: scala a 4 valori per la valutazione dei comportamenti organizzativi

4.5 I Dirigenti

Per il management dell'Università, costituito dai Dirigenti, il processo valutativo, avviene con riferimento alle prescrizioni di Legge (TU sul Pubblico impiego D. Lgs. 165/2001, D. Lgs. 286/1999, D.L. n. 95/2012 convertito in L. n. 135/2012 L. n. 190/2012, nonché D. Lgs 150/2009) e dello Statuto dell'Università e prevede l'assegnazione di obiettivi annuali da parte del Direttore Generale. In particolare, all'inizio di ogni anno solare compete al Direttore Generale l'individuazione degli obiettivi operativi da affidare ai dirigenti, nell'ambito delle specifiche macroaree caratterizzanti la posizione organizzativa ricoperta, sulla base delle politiche generali dell'Ateneo e di ulteriori indicazioni da parte degli altri organi di governo.

Nella fase di definizione degli obiettivi delle Aree dirigenziali è fondamentale individuare obiettivi sfidanti, volti al miglioramento continuo delle strutture e dell'Ateneo nel suo complesso, ed i cui risultati devono essere oggettivamente misurabili anche grazie ai sistemi di gestione e controllo disponibili.

La disciplina della valutazione del personale, precedentemente prevista dall'art. 5 del D.Lgs. 286/1999 solo per il personale con incarico dirigenziale, è stata completamente modificata secondo il dettato del D.Lgs. 150/2009. Con riferimento al personale dirigente e tecnico-amministrativo, il

principio generale della valutazione individuale prevede che la valutazione sia effettuata dal diretto superiore gerarchico, pertanto la valutazione dei Dirigenti compete alla Direzione Generale. Annualmente, per la valutazione sull'attività svolta e i risultati conseguiti, il singolo Dirigente predispone e trasmette al Direttore Generale un'apposita rendicontazione.

La performance individuale dei Dirigenti è misurata considerando le seguenti componenti di valutazione:

- a. **Risultati su obiettivi organizzativi dell'Amministrazione o Unità organizzativa – peso 60%** - così articolati:
 - 30% in relazione alla performance organizzativa di Ateneo misurata attraverso indicatori istituzionali con metrica e target definiti;
 - 30% in relazione alla performance organizzativa dell'area misurata attraverso l'assegnazione di obiettivi gestionali complessi e strutturati (**massimo quattro obiettivi per Area dirigenziale**) relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b. **Risultati su obiettivi individuali – peso 10%** - valutazione dei risultati conseguiti rispetto specifici obiettivi individuali assegnati al Dirigente dal Direttore Generale e, più in generale, rispetto alla gestione del piano di lavoro di area secondo le scadenze e le attività pianificate. Qui vengono anche valorizzati i risultati sulle iniziative del piano triennale anticorruzione e trasparenza
- c. **Comportamenti organizzativi agiti – peso 20%** valutati in relazione all'osservazione dei seguenti elementi:

Area di comportamento	Comportamenti richiesti	Esempi di comportamenti in linea
Organizzazione efficiente del lavoro	Capacità di coordinamento dei processi di lavoro anche in un contesto di lavoro agile/ibrido	<ul style="list-style-type: none"> ● Gestisce e distribuisce efficacemente i carichi di lavoro anche nei momenti di maggior attività; ● Richiede risorse aggiuntive sapendo stimare il reale sforzo richiesto dalle diverse iniziative; ● Gestisce correttamente la programmazione del lavoro dei collaboratori (es. lavoro agile e ferie) in modalità documentata; ● Pianifica e controlla le attività e i risultati attesi rispettando scadenze e tempi anche in un contesto di organizzazione agile/ibrida. ● Dimostra ottima conoscenza del funzionamento dei diversi processi interni alla propria area proponendo in autonomia revisioni organizzative orientate al miglioramento di efficacia ed efficienza ● Dimostra ottima conoscenza del funzionamento dei processi trasversali e dei punti di contatto tra le diverse aree;
Leadership e Autorevolezza	Capacità di motivare il gruppo e di gestire i rapporti interni/esterni	<ul style="list-style-type: none"> ● Assume atteggiamenti positivi e sicuri che inducono stimoli al raggiungimento dei risultati e alla collaborazione nelle attività ● Genera consenso e coesione coinvolgendo gli altri, sapendo affermare sé stesso ma rispettando e considerando adeguatamente il punto di vista degli interlocutori ● Viene percepito come punto di riferimento suggerendo con chiarezza il modo migliore per il raggiungimento degli obiettivi prefissati
Gestione risorse umane	Capacità di gestire le risorse umane	<ul style="list-style-type: none"> ● Riconosce e valorizza le competenze dei collaboratori nell'assegnazione dei compiti, garantendo pari opportunità; ● Accoglie le osservazioni con positività, li ascolta, condivide con loro informazioni e obiettivi, stimolando in ognuno senso di appartenenza al gruppo;

		<ul style="list-style-type: none"> ● Coglie le esigenze di crescita professionale curando lo sviluppo e l'aggiornamento delle loro competenze; ● Sostiene la spinta al miglioramento continuo dei propri collaboratori; ● Crea un clima positivo e di fiducia attraverso una frequente e proficua interazione con i collaboratori; ● Dimostra capacità di gestione dei conflitti interni; ● Delega in modo efficace trasferendo in modo trasparente e chiaro ai collaboratori la responsabilità del raggiungimento degli obiettivi; ● Promuove la comunicazione e la collaborazione tra team di aree differenti; ● Si impegna in una attività continua di feedback verso i collaboratori;
Competenza tecnica e autosviluppo	Capacità tecniche possedute e loro continuo sviluppo	<ul style="list-style-type: none"> ● Rappresenta un presidio delle competenze tecniche delle funzioni attribuite ed è punto di riferimento concretamente operativo per i colleghi; ● Si attiva autonomamente per verificare ed approfondire il livello delle proprie competenze; ● Gestisce gli errori come opportunità di miglioramento; ● Migliora il proprio contributo professionale, attraverso l'apprendimento continuo diffuso nelle attività di lavoro
Problem solving e gestione delle criticità/imprevisti	Capacità di soluzione di situazioni critiche	<ul style="list-style-type: none"> ● Valuta in modo realistico vincoli e opportunità accettando i margini di incertezza connessi all'assenza di informazioni esaustive e individua soluzioni adeguate al conseguimento del risultato; ● Affronta gli imprevisti, le situazioni di incertezza e di rischio, presenti soprattutto nei processi decisionali, mantenendo equilibrio emotivo e sicurezza; ● Identifica in autonomia le soluzioni percorribili anche in contesti non consolidati e/o diversificati assumendosene la responsabilità e valutandone le implicazioni ● Prende le decisioni di sua competenza in autonomia. ● Coglie gli aspetti essenziali di un problema definendo soluzioni pratiche e attuabili anche in un contesto di organizzazione agile/ibrida ● Si attiva prontamente a fronte di imprevisti o novità o emergenze adattandosi e dimostrando apertura e flessibilità
Innovazione e Miglioramento	Capacità di innovare migliorando i processi	<ul style="list-style-type: none"> ● Individua e promuove tecnologie e modalità di lavoro che si distacchino dall'esperienza consolidata e che conducano all'individuazione di soluzioni innovative; ● Propone, promuove e realizza cambiamenti nelle modalità di lavoro in un'ottica di ottimizzazione; ● Genera nuove idee, concetti, metodologie o rielabora in maniera innovativa ed efficace idee e approcci al lavoro già esistenti per far fronte a situazioni critiche ● Affronta positivamente le situazioni nuove e difficili cogliendone gli aspetti di opportunità per sé e per i propri collaboratori

		<ul style="list-style-type: none"> • Guida il cambiamento e comunica chiaramente le prospettive del cambiamento
Relazioni e Comunicazione	Capacità di gestire efficacemente le relazioni con gli interlocutori interni/esterni	<ul style="list-style-type: none"> • Si relaziona in modo sintonico e costruttivo con i colleghi e le colleghe e, in genere, con tutti gli interlocutori, ascoltando le diverse posizioni e orientando il consenso. • In caso di disaccordo, gestisce la situazione con diplomazia, ponendosi in modo costruttivo. • Dimostra abilità relazionali e capacità di sviluppare e mantenere efficaci reti di collaborazione per creare nuove opportunità per l'Ateneo • Gestisce tempestivamente ed efficacemente la trasmissione delle informazioni, in modo regolare e sistematico, sia all'interno che all'esterno della propria struttura • Si esprime in modo chiaro, sintetico e convincente, tenendo conto del tipo di interlocutore, sia nelle comunicazioni orali che in quelle scritte
Engagement organizzativo e Collaborazione	Allineamento partecipato all'organizzazione	<ul style="list-style-type: none"> • Condivide la visione e le linee di azione definite mantenendo costanti impegno e determinazione a raggiungere gli obiettivi • Considera maggiormente importante l'ottenimento di un risultato organizzativo piuttosto che la valorizzazione di sé stesso o stessa • In caso emergano eventuali problemi o errori nella gestione dei processi, interviene prioritariamente per porre rimedio o trovare una soluzione e non per identificare i colpevoli in altre Strutture • Gestisce in modo efficace, responsabile e produttivo l'organizzazione ibrida/agile • Offre prontamente la propria collaborazione in funzione delle richieste/esigenze dell'organizzazione

Tabella 5: Comportamenti organizzativi dei Dirigenti

- d. **Capacità di valutazione dei propri collaboratori**- peso 10% - questa componente viene valutata tenendo conto dei seguenti fattori che influiscono sul punteggio attribuito alla valutazione: la completezza e la correttezza del processo relativo alle valutazioni effettuate entro il termine stabilito e il grado di differenziazione dei giudizi calcolato con il coefficiente di variazione (deviazione standard relativa rapportata alla media dei giudizi).

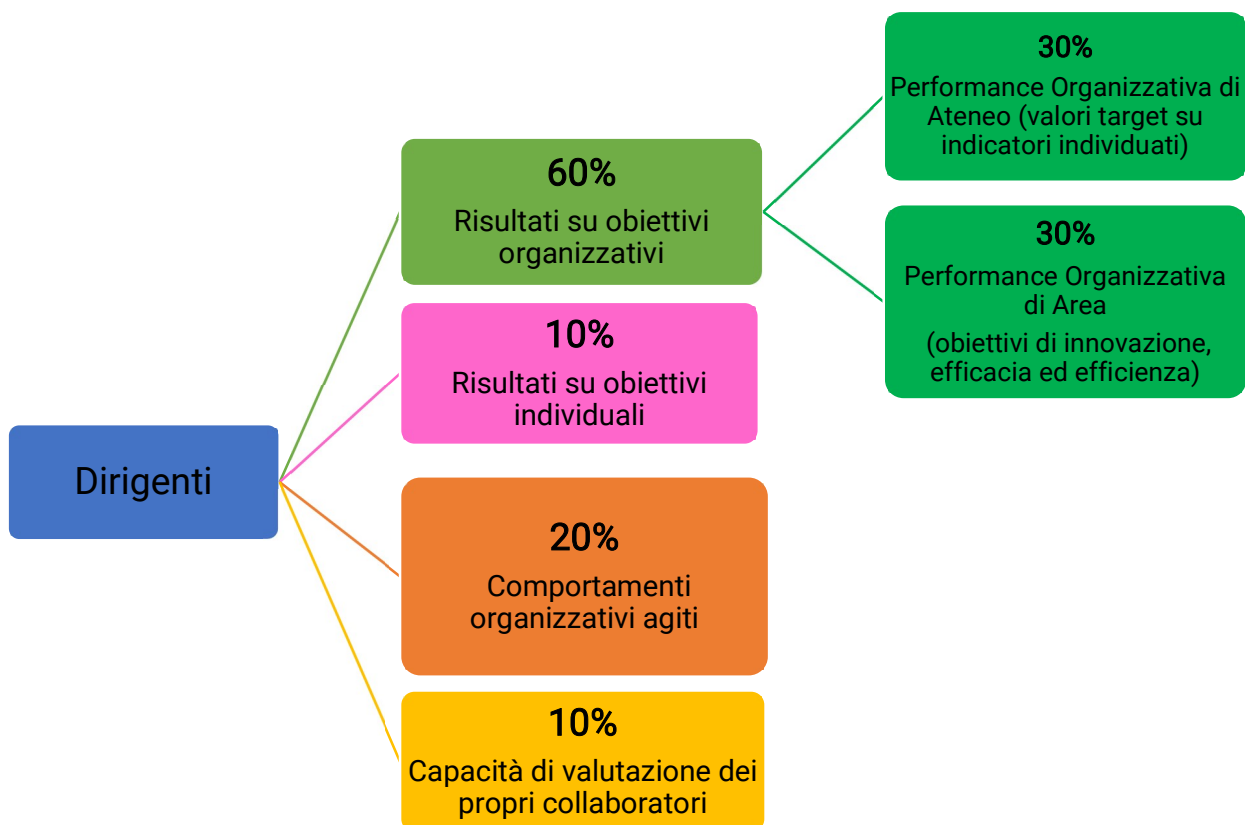


Figura 7: Peso degli obiettivi che concorrono alla valutazione della performance individuale dei Dirigenti

Gli articoli 25 e 26 del CCNL dell'Area Istruzione e Ricerca-triennio 2006-2007 prevedono, al fine di sviluppare all'interno delle amministrazioni l'orientamento ai risultati, che una quota della retribuzione accessoria sia ad essi legata.

L'importo annuo individuale della componente di risultato è pari almeno al 20% del valore annuo della retribuzione di posizione in atto percepita, nei limiti delle risorse disponibili, ivi comprese quelle derivanti dall'applicazione del principio dell'onnicomprendività, e deve essere erogata solo a seguito di preventiva, tempestiva determinazione degli obiettivi annuali, (nel rispetto dei principi di cui all'art. 14, comma 1, del D.lgs. n. 165 del 2001) e della positiva verifica e certificazione dei risultati di gestione conseguiti in coerenza con detti obiettivi, secondo le risultanze dei sistemi di valutazione, previsti dalle vigenti disposizioni.

L'articolo 50 del CCNL dell'Area Istruzione e Ricerca-triennio 2016-2018 prevede che per i dirigenti, a seguito di una valutazione positiva, la retribuzione di risultato sia attribuita sulla base dei diversi livelli di valutazione conseguiti; inoltre stabilisce che venga definita una quota massima di dirigenti valutati non superiore al 20% a cui attribuire una retribuzione di risultato con importo più elevato di almeno il 30% rispetto al valore medio pro-capite delle risorse destinate alla retribuzione di risultato. Nell'ottica di garantire, anche ai sensi del D.lgs. n. 150 del 2009, un'effettiva premialità in relazione al contributo richiesto in termini di risultato e un'adeguata differenziazione degli importi, tale componente retributiva deve essere articolata e graduata in livelli di merito.

I livelli di raggiungimento dei risultati ottenuti in relazione agli obiettivi assegnati ai Dirigenti sono riportati in tabella:

% raggiungimento del target	Quota risultato (%)	Valutazione
da 0% a 49,9%	0%	Valutazione negativa
da 50% a 60,9%	20%	Valutazione sufficiente
da 61% a 75,9%	25%	Valutazione buona
da 76% a 85,9%	30%	Valutazione molto buona
da 86% a 95,9%	35%	Valutazione ottima
da 96% a 100%	40%	Valutazione eccellente

Tabella 6: Dirigenti: scala di conversione del giudizio complessivo in percentuale di raggiungimento

In relazione a quanto sopra, la percentuale di retribuzione di risultato da riconoscere ai Dirigenti viene calcolata come di seguito evidenziato, fermo restando il principio di base dell'autocontenimento del fondo, per cui il trattamento complessivamente erogato tra retribuzione di posizione e di risultato non può superare il valore certificato e stanziato per il relativo fondo di finanziamento. Pertanto, in caso di incapienza del Fondo, il trattamento accessorio sul risultato potrà essere ridotto ma, in caso di valutazione positiva, verrà comunque erogato in misura non inferiore al livello minimo del 20%.

Per i dirigenti a tempo determinato, considerando la particolare importanza attribuita al raggiungimento dei risultati di questa tipologia di personale a cui non viene garantita una stabilità di ruolo, si è ritenuto che la retribuzione di risultato sia erogata in relazione al livello di raggiungimento degli obiettivi (% raggiungimento target) secondo le seguenti fasce:

% raggiungimento del target	Quota risultato (%)	Valutazione
da 0% a 49,9%	0%	Valutazione negativa
da 50% a 59,9%	20%	Valutazione sufficiente
da 60% a 69,9%	30%	Valutazione discreta
da 70% a 79,9%	40%	Valutazione buona
da 80% a 84,9%	50%	Valutazione molto buona
da 85% a 89,9%	60%	Valutazione ottima
da 90% a 94,9%	70%	Valutazione quasi eccellente
da 95% a 100%	80%	Valutazione eccellente

Tabella 7: Dirigenti a tempo determinato -scala di conversione del giudizio complessivo in percentuale di raggiungimento

4.6 Il personale di categoria EP

L'art. 66 del CCNL vigente, richiamando il comma 4 dell'art.76 del CCNL del 16/10/2008⁴, prevede che la retribuzione di risultato, finalizzata a remunerare i risultati espressi da ciascun dipendente di categoria EP in termini di efficienza/produttività, sia compresa tra il 10% e il 30% della retribuzione di posizione attribuita.

In sintesi, le fasce di risultato del personale EP:

% raggiungimento del target	Quota risultato (%)	Valutazione
da 0% a 30,9%	0%	Valutazione negativa
da 31% a 50,9%	10%	Valutazione sufficiente
da 51% a 80,9%	20%	Valutazione buona
da 81% a 95,9%	25%	Valutazione ottima
da 96% a 100%	30%	Valutazione eccellente

Tabella 8: Personale di categoria EP: scala di conversione del giudizio complessivo in percentuale di raggiungimento

L'ammontare totale destinato alla retribuzione di risultato sarà suddiviso in due budget: uno per gli EP titolari di incarico di responsabilità gestionale e uno per gli EP con altri incarichi, in modo proporzionale rispetto alla somma delle retribuzioni di posizione dei due sottogruppi.

Anche per il personale di categoria EP resta fermo il principio di base dell'auto-contenimento del fondo, per cui il trattamento complessivamente erogato tra retribuzione di posizione e di risultato non potrà superare il valore certificato e stanziato per il relativo fondo di finanziamento. Pertanto, in caso di incapienza del Fondo, il trattamento accessorio sul risultato potrà essere proporzionalmente ridotto ma, in caso di valutazione positiva, verrà comunque erogato in misura non inferiore al livello minimo del 10%.

4.6.1 EP Responsabili di struttura di secondo livello

La valutazione del personale di categoria EP responsabile di struttura è composta dalle seguenti dimensioni:

- Risultati su obiettivi organizzativi** – peso **55%** - vengono misurati i risultati di performance organizzativa (massimo quattro obiettivi) su obiettivi di competenza dell'unità organizzativa di afferenza (Area)
- Risultati su obiettivi individuali** – peso **20%** - valutazione dei risultati conseguiti rispetto specifici obiettivi individuali (massimo due obiettivi) assegnati dal Dirigente di riferimento
- Comportamenti organizzativi agiti** – peso **20%** valutati in relazione all'osservazione dei seguenti aspetti:

Items	Descrizione
-------	-------------

⁴ ART. 76 - RETRIBUZIONE DI POSIZIONE E RETRIBUZIONE DI RISULTATO (Art. 62 CCNL 9.8.200 e art. 38 CCNL 27.01.05)
 4. La retribuzione di risultato è finalizzata a remunerare i risultati espressi da ciascun dipendente in termini di efficienza/produttività a seguito della valutazione effettuata secondo quanto previsto dall'art. 75, comma 5. L'importo della retribuzione di risultato eventualmente spettante è compreso tra il 10 % e il 30% della retribuzione di posizione attribuita.

FLESSIBILITÀ	Accoglie positivamente i cambiamenti relativi a metodi, conoscenze e strumenti tecnologici per lavorare, anche a distanza
COLLABORAZIONE	Condivide le informazioni e competenze utili ai colleghi per lo svolgimento delle attività, valorizzando i vantaggi che derivano dall'operare in gruppo.
PRO-ATTIVITÀ	Utilizza una modalità di lavoro che consente di percepire anticipatamente i problemi e/o i cambiamenti futuri, al fine di pianificare le azioni opportune in tempo utile.
CAPACITÀ RELAZIONALE	Gestisce in modo efficiente ed efficace i rapporti con l'utenza interna (colleghi del proprio gruppo e delle altre strutture di Ateneo) ed esterna (docenti e personale di ricerca, studenti, aziende, altri Enti, etc.).
ADEGUATEZZA DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI	Utilizza competenze tecniche specialistiche peculiari della propria attività lavorativa.

Scala su 20 valori (da 5% a 100%).

Il punteggio della scheda di valutazione comportamenti organizzativi sarà calcolato come media semplice dei punteggi attribuiti a ciascun item.

d. **Capacità di valutazione dei propri collaboratori- peso 5%**

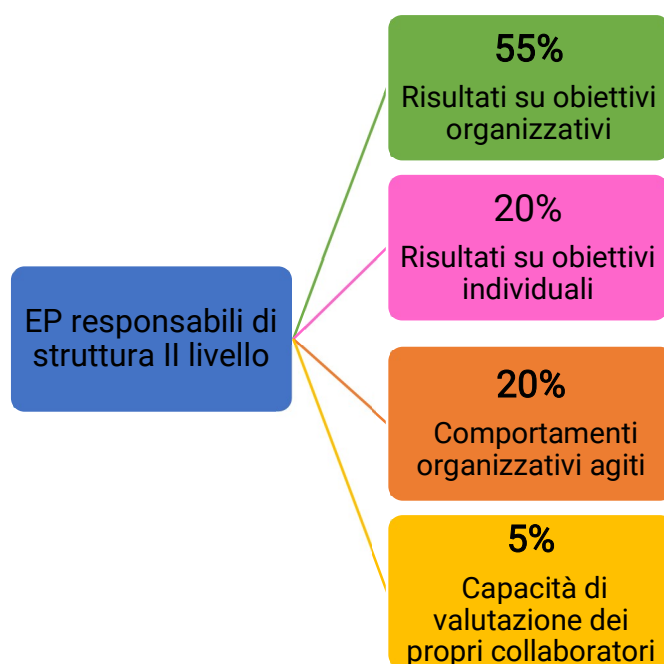


Figura 8: Peso degli obiettivi che concorrono alla valutazione della performance individuale degli EP responsabili di Struttura

4.6.2 EP Titolari di incarichi specialistici

La valutazione del personale di categoria EP con incarico specialistico è composta dalle seguenti dimensioni:

- Risultati su obiettivi organizzativi** – peso **40%** - misurata in relazione agli obiettivi di performance organizzativa (massimo quattro obiettivi) dell'unità organizzativa di appartenenza
- Risultati su obiettivi individuali** – peso **30%** - valutazione dei risultati conseguiti rispetto specifici obiettivi individuali (massimo due obiettivi) assegnati dal Dirigente/Responsabile di riferimento

- c. **Comportamenti organizzativi agiti** – peso **30%** valutati in relazione all’osservazione dei seguenti aspetti: flessibilità, collaborazione, pro-attività, capacità relazionale e adeguatezza delle competenze professionali

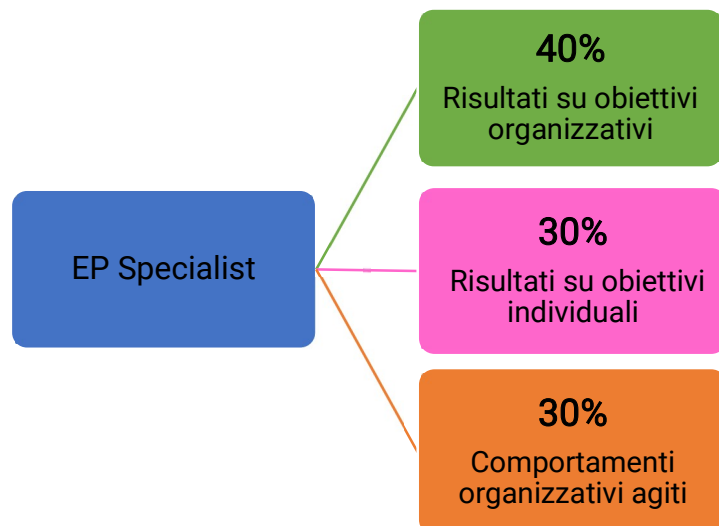


Figura 9: Peso degli obiettivi che concorrono alla valutazione della performance individuale degli EP con incarico specialistico

4.7 Il personale di categoria D responsabile di struttura di secondo livello

La valutazione della performance del personale di categoria D responsabile di struttura di secondo livello, utilizzata per l'erogazione della sola parte premiale dell'indennità, sarà espressa in relazione ai seguenti aspetti:

- a. **Risultati su obiettivi organizzativi** – peso **55%** - vengono misurati i risultati di performance organizzativa (massimo quattro obiettivi) su obiettivi di competenza dell'unità organizzativa di appartenenza (Area)
- b. **Risultati su obiettivi individuali** – peso **20%** - valutazione dei risultati conseguiti rispetto specifici obiettivi individuali (massimo due obiettivi) assegnati dal Dirigente di riferimento
- c. **Comportamenti organizzativi agiti** – peso **20%** valutati in relazione all'osservazione dei seguenti aspetti: flessibilità, collaborazione, pro-attività, capacità relazionale e adeguatezza delle competenze professionali;
- d. **Capacità di valutazione dei propri collaboratori**- peso **5%**

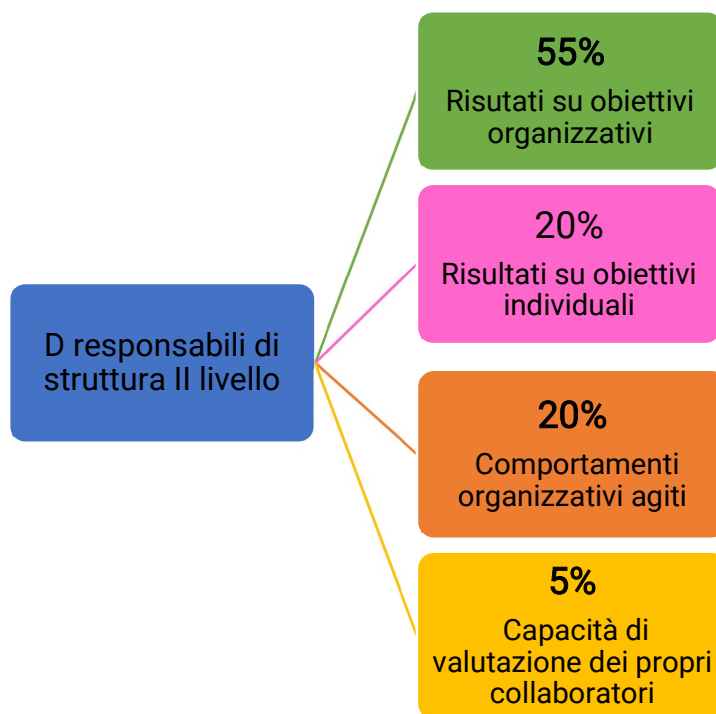


Figura 10: Peso degli obiettivi che concorrono alla valutazione della performance individuale dei D responsabili di struttura di II livello

Di seguito le fasce di risultato del personale D responsabile di struttura:

% raggiungimento del target	Quota risultato (%)
da 0% a 60%	0%
da 61% a 100%	100%

Tabella 9: Personale di categoria D titolare di struttura: scala di conversione del giudizio complessivo in percentuale di raggiungimento

4.8 Il personale di categoria D responsabile di struttura di terzo livello

La valutazione del personale responsabile di unità organizzative complesse (UOC) è composta dalle seguenti dimensioni:

- Risultati su obiettivi organizzativi** – peso **40%** - vengono misurati i risultati di performance organizzativa (massimo quattro obiettivi) su obiettivi di competenza dell'Unità organizzativa di appartenenza (Servizio)
- Risultati su obiettivi individuali** – peso **30%** - valutazione dei risultati conseguiti rispetto specifici obiettivi individuali (massimo due obiettivi) assegnati dal Responsabile di riferimento
- Comportamenti organizzativi agiti** – peso **30%** valutati in relazione all'osservazione dei seguenti aspetti: flessibilità, collaborazione, pro-attività, capacità relazionale e adeguatezza delle competenze professionali.

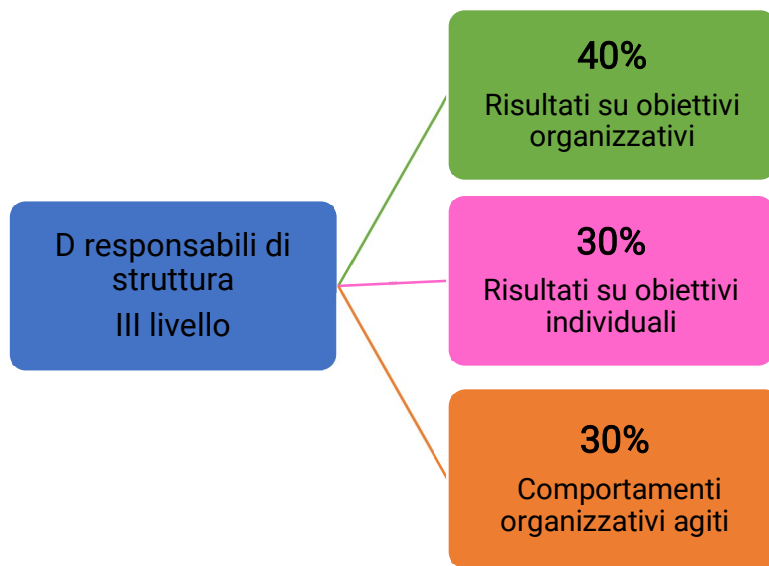


Figura 11: Peso degli obiettivi che concorrono alla valutazione della performance individuale dei D responsabili di strutture di III livello

4.9 Il personale di categoria B, C e D senza incarichi gestionali

L'art. 64 comma 3 del CCNL vigente statuisce che la quota prevalente delle risorse variabili del Fondo risorse decentrate (definite dall'art. 63 comma 3) venga utilizzata per remunerare:

- a) i premi correlati alla performance organizzativa;
- b) i premi correlati alla performance individuale
- c) indennità correlate alle condizioni di lavoro del personale di disagio, rischio e altre specifiche situazioni.

In particolare, la quota destinata alla performance organizzativa deve essere almeno pari al 30% di tali risorse.

Ne segue che al personale B, C e D verrà corrisposta una quota di premi correlati alla performance organizzativa della struttura di appartenenza (Servizio o UOC) nei limiti previsti dall'accordo di contrattazione. Questa quota viene ripartita tra le strutture in modo correlato al grado di raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa assegnati alla struttura di appartenenza.

La performance individuale è legata, invece, alla valutazione espressa dal responsabile gerarchico o funzionale in relazione ai comportamenti agiti, con riferimento alla flessibilità, collaborazione, proattività, capacità relazionale e adeguatezza delle competenze professionali.

La quota destinata alla performance organizzativa verrà ripartita sulla base dei risultati della struttura di appartenenza, che deve ottenere una percentuale di raggiungimento degli obiettivi assegnati almeno pari al 80%; quella individuale, invece, verrà remunerata attraverso un budget assegnato alle strutture sulla base della numerosità del personale afferente e distribuita secondo il valore conseguito nella scheda comportamenti.

4.10 Collaboratori ed esperti linguistici (CEL)

Come previsto dall'art.7 del CCI di Ateneo del 12/05/2021, ai fini dell'attribuzione della classe stipendiale, la valutazione dell'attività didattica integrativa svolta dai collaboratori ed esperti linguistici (CEL) si baserà sul nuovo "Regolamento per l'attribuzione della classe stipendiale ai professori e ai ricercatori di ruolo ai sensi dell'art6, comma 14 della Legge 240/2010" emanato con Decreto rettorale rep. n. 2216-2020 del 5 agosto 2020, con gli adattamenti resi necessari dalla specificità delle attività svolte.

I criteri di valutazione dei CEL sono i seguenti:

- **svolgimento dell'attività didattica integrativa** così come approvata e assegnata dal Centro Linguistico verificata attraverso l'approvazione/validazione del registro di cui all'art.8 del CCI;
- **svolgimento di tutti i corsi di formazione obbligatoria**, per cui si è stati convocati nel biennio di riferimento. La frequenza deve risultare dal database della formazione RPA e dai registri delle attività.
- **la partecipazione ad almeno il 50% delle riunioni indette dal Centro Linguistico.**

4.11 Differenziazione dei premi individuali

Secondo quanto previsto dall'articolo 20 del CCNL per il triennio 2016-2018, ai dipendenti che conseguono le valutazioni più elevate, secondo quanto previsto dal sistema di valutazione dell'amministrazione, è attribuita una maggiorazione dei premi individuali, secondo la disciplina prevista nelle rispettive sezioni, che si aggiunge alla quota di detto premio attribuita al personale valutato positivamente sulla base dei criteri selettivi.

La misura di detta maggiorazione, definita in sede di contrattazione integrativa, non potrà comunque essere inferiore al 30% del valore medio pro-capite dei premi attribuiti al personale valutato positivamente ai sensi del comma 1.

La contrattazione integrativa definisce altresì, preventivamente, una limitata quota massima di personale valutato, a cui tale maggiorazione può essere attribuita.

4.12 Soggetti coinvolti nelle procedure di valutazione individuale

Di seguito vengono esposte le linee generali delle procedure di valutazione e conciliazione. Occorre sottolineare che, come previsto anche dalle modifiche apportate dal legislatore al D.lgs. n.150/09, spetta al Contratto Collettivo Nazionale, nell'ambito delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance, stabilire la quota di risorse destinate a remunerare, rispettivamente, la performance organizzativa e quella individuale nonché a fissare criteri idonei a garantire che alla significativa differenziazione dei giudizi corrisponda un'effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati. Nell'ambito della contrattazione decentrata, tali criteri vengono ulteriormente declinati e la politica di incentivazione, nei suoi termini generali e specificatamente per alcune voci di accessorio, deve essere definita in accordo con la componente sindacale. In relazione alle procedure di valutazione individuale, inoltre, ulteriori dettagli sono contenuti nel Manuale operativo di valutazione.

I soggetti coinvolti nelle procedure di assegnazione dei target e nella successiva fase di valutazione sono individuati in Tabella 10.

Nell'ambito di tutto il processo di valutazione descritto, si sottolinea l'impegno dell'Amministrazione a favorire una maturazione dei propri responsabili con riferimento al colloquio finale di valutazione, quale momento di confronto e crescita responsabile sia per i valutati sia per i valutatori, attraverso una riflessione motivata e agganciata alle evidenze che hanno condotto alla valutazione espressa e focalizzando l'attenzione sui punti di forza/debolezza e fornendo opportuni suggerimenti per il miglioramento.

Tutti gli aspetti connessi sopra descritti e quelli non puntualmente determinati all'interno del presente documento, saranno oggetto di successiva riflessione e approfondimento in sede di contrattazione decentrata.

VALUTATO	VALUTATORE
Direttore Generale	Il CdA individua annualmente, su proposta formulata dal Rettore, i contenuti puntuali delle componenti di valutazione. Il Nucleo di Valutazione propone al Consiglio di amministrazione la valutazione complessiva del Direttore generale, dopo aver ricevuto a sua organizzativa. Il CdA, analizzata la proposta del Nucleo, delibera il giudizio di valutazione.
Dirigenti	I contenuti puntuali delle componenti della valutazione sono identificati in sede di presentazione del PIAO, Piano integrato di attività e organizzazione, deliberato dal CdA. Il valutatore è il Direttore Generale.
Titolari di incarico di struttura di secondo livello (EP e D)	Il Dirigente assegna gli obiettivi entro il primo bimestre dell'anno ed effettua la valutazione del loro raggiungimento e dei comportamenti organizzativi agiti. Nel caso in cui il dirigente non coincida con il responsabile funzionale, quest'ultimo assume il ruolo di co-valutatore del responsabile gerarchico (ad esempio il Direttore di Dipartimento per i Segretari Amministrativi di Coordinamento).
EP titolari di incarico specialistico	Il Responsabile della struttura di afferenza assegna agli Specialisti gli obiettivi entro il primo bimestre dell'anno ed effettua la valutazione del loro raggiungimento e la valutazione dei comportamenti organizzativi agiti. Nel caso in cui il responsabile di struttura non coincida con il responsabile funzionale quest'ultimo assume il ruolo di co-valutatore del responsabile gerarchico (ad esempio il Docente del gruppo di ricerca per le figure tecniche inserite in Laboratori di ricerca).
D titolari di incarico di struttura di terzo livello	Il Responsabile di struttura di secondo livello, in collaborazione con il Dirigente di riferimento, assegna gli obiettivi entro il primo bimestre dell'anno ed effettua il monitoraggio e la valutazione del loro raggiungimento. Il Responsabile di struttura compie poi la valutazione dei comportamenti organizzativi agiti.
B, C e D senza incarichi gestionali	Il Responsabile della struttura di afferenza effettua la valutazione dei comportamenti organizzativi agiti. Nel caso di personale afferente alle UOC, il Responsabile della struttura di terzo livello è co-valutatore. Nel caso in cui il Responsabile di struttura non coincida con il responsabile funzionale (esempio per figure tecniche inserite in Laboratori di ricerca o Segretari Amministrativi di Coordinamento), il responsabile funzionale assume il ruolo di co-valutatore del responsabile gerarchico.
Collaboratori ed esperti linguistici	L'attribuzione delle classi stipendiali deriva dal possesso nel biennio considerato dei requisiti descritti nel nuovo "Regolamento per l'attribuzione della classe stipendiale ai professori e ai ricercatori di ruolo ai sensi dell'art6, comma 14 della Legge 240/2010" emanato con Decreto rettorale rep. n. 2216-2020 del 5 agosto 2020

Tabella 10: Soggetti coinvolti nelle procedure di assegnazione dei target e nella fase di valutazione

4.13 Smart working

In attuazione dell'art. 14 cc. 1 e 2 Legge 124/2015 e della L.81 del 2017, riguardanti l'adozione di misure organizzative volte ad attuare progetti di telelavoro e di lavoro agile, in data 18/12/2019, era stato istituito dalla Direzione Generale, un apposito gruppo di lavoro allo scopo di individuare le linee guida per il progetto smartworking di Ateneo. Nel marzo del 2020 è iniziato il periodo di emergenza pandemica in relazione al quale sono stati introdotti una serie di provvedimenti normativi che hanno definito una modalità semplificata di lavoro agile basata sulla scelta unilaterale della Pubblica Amministrazione derogando dalla necessità di stipulare accordi individuali con il singolo smartworker. Il Gruppo di lavoro, anche sulla base dell'esperienza maturata nel periodo di emergenza, ha elaborato i seguenti documenti: Regolamento per il lavoro agile, uno schema-tipo di

Accordo individuale e l'informativa per la sicurezza del lavoro agile. I documenti sono stati presentati al tavolo di contrattazione, inseriti nel POLA, ovvero del Piano Organizzativo del Lavoro Agile, e approvati dal Consiglio di Amministrazione congiuntamente al Documento di Programmazione Integrata di cui il POLA costituiva una sezione, in data 28 gennaio 2021. Cessato il periodo emergenziale, l'Amministrazione si è posta lo scopo di rendere accessibile ad un numero elevato di dipendenti la possibilità di usufruire della modalità lavoro agile anche nel momento in cui tale deroga fosse cessata. In effetti, alcuni provvedimenti normativi (DPCM del 23 settembre 2021 e successivo Decreto di Funzione Pubblica dell'8 ottobre 2021) hanno previsto che, a decorrere dal 15 ottobre 2021, la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle amministrazioni pubbliche tornasse ad essere quella svolta in presenza. Le amministrazioni sono state invitate ad adottare le opportune misure organizzative per il rientro in sede del personale dipendente. Nelle more della definizione degli istituti connessi al lavoro agile da parte della contrattazione collettiva nazionale e della definizione delle relative modalità e obiettivi, l'accesso al lavoro agile è stato mantenuto purché in presenza di alcune condizioni, tra cui la stipula dell'accordo individuale che deve individuare, tra gli altri, i seguenti elementi:

- gli specifici obiettivi della prestazione resa in modalità agile;
- le modalità e i criteri di misurazione della prestazione medesima, anche ai fini del proseguimento della modalità della prestazione lavorativa in modalità agile.

Grazie all'intervenuta approvazione del POLA e della documentazione a corredo, l'Ateneo ha quindi potuto procedere rapidamente alla stipula degli accordi individuali che hanno interessato una percentuale di dipendenti pressoché pari al 50% dell'organico complessivo.

Allo scadere degli accordi individuali al 31 marzo di ogni anno, è possibile rinnovare tali accordi per un ulteriore anno. La possibilità di modificare gli accordi in corso o di sottoscrivere nuovi accordi viene comunque garantita durante tutto l'anno.

Il grado di raggiungimento dei target previsti negli accordi individuali è oggetto di valutazione per analizzare e documentare la performance dei lavoratori in lavoro agile nell'ottica di monitorare il mantenimento del livello di efficienza e di efficacia dei processi di Ateneo e, quindi, per valutare l'opportunità di rinnovare l'accordo individuale con lo smartworker.

5. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

I sistemi garanzia e le procedure di conciliazione, volti alla prevenzione/risoluzione di eventuali situazioni conflittuali tra valutati e valutatori, assumono un'estrema rilevanza nella misura in cui risultino efficaci e funzionale alla policy valutativa di cui sopra.

È costituita una Commissione di Valutazione cui è attribuito un duplice compito: da un lato, di prendere in esame i ricorsi avviati dai valutati e, dall'altro, di procedere alla disamina delle situazioni anomale (eccesso di valutazioni positive o negative, violazioni o vizi di forma dal punto di vista procedurale, ove segnalati).

La Commissione, in seguito alla presa visione del ricorso e dell'eventuale ulteriore documentazione trasmessagli dall'Amministrazione, potrà, ove lo ritenga opportuno per esigenze interpretative ovvero chiarificatrici, procedere a inoltrare ai soggetti coinvolti richieste di integrazione sia delle valutazioni effettuate dai responsabili sia delle osservazioni avanzate in merito dai soggetti valutati. Alla richiesta e alla successiva acquisizione e disamina del materiale istruttorio integrativo la Commissione procederà ad un colloquio con il valutatore, con il soggetto valutato ovvero con entrambi.

I soggetti coinvolti potranno essere ascoltati dalla Commissione separatamente ovvero congiuntamente con l'eventuale assistenza di un rappresentante sindacale.

Al termine dell'esame della documentazione e in seguito ad eventuali successivi colloqui, la Commissione potrà decidere se confermare o rivedere la valutazione espressa dal valutatore. La Commissione dovrà comunque procedere a un tentativo di conciliazione tra le parti e, nel caso lo

ritenga necessario, potrà provvedere a modificare unilateralmente e a maggioranza la valutazione esprimendone le motivazioni.

Contro la decisione espressa dalla Commissione, il soggetto valutato e/o il valutatore potrà rivolgersi al Direttore Generale, il quale riesaminerà il caso di specie, assumendo una decisione finale insindacabile.

A tale fine, il soggetto valutato e/o il valutatore, dovrà inoltrare per iscritto al Direttore Generale la richiesta di riesame della decisione assunta dalla Commissione, motivando specificamente i motivi di rimostranza rispetto alla soluzione adottata dalla Commissione stessa.

All'attenzione del Direttore Generale potranno essere inoltre sottoposti tutti i casi che, a titolo esemplificativo, per difetto di materiale istruttorio, anche conseguente al rifiuto od omissione di collaborazione da parte dei soggetti coinvolti ovvero per contrasto di vedute tra i commissari, la Commissione riterrà opportuno inoltrare al Direttore.

In seguito all'intervento della Commissione, il valutatore avrà la possibilità di confermare la valutazione oppure modificare i punteggi.

Una volta terminate le attività di conciliazione, il processo si intende concluso.

Nel caso invece di personale Dirigente o personale direttamente subordinato al Direttore generale, a garanzia della correttezza e trasparenza del processo, nonché a tutela del personale dirigenziale, si riconosce il ruolo di valutatore di II° istanza al Consiglio di Amministrazione che provvede a nominare, se le circostanze lo richiedono, un'apposita Commissione formata da tre membri non necessariamente componenti del Consiglio di Amministrazione.

Anche in questo caso, la Commissione dovrà effettuare il necessario lavoro istruttorio che preveda colloqui con il personale coinvolto. In seguito all'intervento della Commissione, il valutatore avrà la possibilità di confermare la valutazione oppure di modificare i punteggi.

In ogni caso, le contestazioni ai risultati della valutazione saranno ammissibili solo entro sei mesi dalla comunicazione dell'esito.

Indice delle Figure e delle Tabelle

FIGURA 1: MAPPA DELLA STRUTTURA AMMINISTRATIVA DELL'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PAVIA	6
FIGURA 2: IL CICLO DELLA PERFORMANCE	7
FIGURA 3: L'ALBERO DELLA PERFORMANCE.....	11
FIGURA 4: : IL BUDGETING QUALE STRUMENTO DI INTEGRAZIONE TRA LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA E LA PROGRAMMAZIONE OPERATIVA ...	12
FIGURA 5: IL CICLO DELLA PERFORMANCE E L'INTEGRAZIONE CON LA PROGRAMMAZIONE	ERRORE. IL SEGNALIBRO NON È DEFINITO.
FIGURA 6: PESO DEGLI OBIETTIVI CHE CONCORRONO ALLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL DIRETTORE GENERALE	18
FIGURA 7: PESO DEGLI OBIETTIVI CHE CONCORRONO ALLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI.....	23
FIGURA 8: PESO DEGLI OBIETTIVI CHE CONCORRONO ALLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEGLI EP RESPONSABILI DI STRUTTURA.....	26
FIGURA 9: PESO DEGLI OBIETTIVI CHE CONCORRONO ALLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEGLI EP CON INCARICO SPECIALISTICO.....	27
FIGURA 10: PESO DEGLI OBIETTIVI CHE CONCORRONO ALLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI D RESPONSABILI DI STRUTTURA DI II LIVELLO	28
FIGURA 11: PESO DEGLI OBIETTIVI CHE CONCORRONO ALLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI D RESPONSABILI DI STRUTTURE DI III LIVELLO	29
TABELLA 1: ATTIVITÀ, TEMPI, ATTORI, STRUTTURE DI SUPPORTO, RESPONSABILITÀ E DOCUMENTI	10
TABELLA 2: ARTICOLAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI PER LE DIVERSE CATEGORIE DI PERSONALE.....	16
TABELLA 3: DIRETTORE GENERALE: SCALA DI CONVERSIONE DEL GIUDIZIO COMPLESSIVO IN PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO	19
TABELLA 4: DIRETTORE GENERALE: SCALA A 4 VALORI PER LA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	19
TABELLA 5: COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DEI DIRIGENTI	22
TABELLA 6: DIRIGENTI: SCALA DI CONVERSIONE DEL GIUDIZIO COMPLESSIVO IN PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO	24
TABELLA 7: DIRIGENTI A TEMPO DETERMINATO -SCALA DI CONVERSIONE DEL GIUDIZIO COMPLESSIVO IN PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO	24
TABELLA 8: PERSONALE DI CATEGORIA EP: SCALA DI CONVERSIONE DEL GIUDIZIO COMPLESSIVO IN PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO	25
TABELLA 9: PERSONALE DI CATEGORIA D TITOLARE DI STRUTTURA: SCALA DI CONVERSIONE DEL GIUDIZIO COMPLESSIVO IN PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO	28
TABELLA 10: SOGGETTI COINVOLTI NELLE PROCEDURE DI ASSEGNAZIONE DEI TARGET E NELLA FASE DI VALUTAZIONE	31