



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DELLA BASILICATA
Direzione Generale

Proposta di revisione del

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

**Approvato con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 36 del 22 marzo 2023
con parere favorevole del Nucleo di Valutazione di Ateneo assunto nella seduta del 30 gennaio 2023
Entrato in vigore il 1 gennaio 2024**

a cura del Settore Pianificazione e Programmazione

Indice

1. Finalità e impianto del Sistema (SMVP 2023).	4
1.1 Principi Guida	4
1.2 Il ciclo di gestione della Performance	4
1.3 Il collegamento con il processo di programmazione	5
1.4 Gli attori del ciclo della Performance	6
1.5 il flusso temporale del Piano della performance	6
1.6 Le dimensioni della Performance	7
1.7 La rappresentazione della performance: definizione degli obiettivi e degli indicatori	8
1.8 Il Sistema di misurazione e valutazione della performance	9
2. La performance di Ateneo e organizzativa di struttura.	11
2.2 La performance di Ateneo	11
2.2.1 La misurazione finale e la valutazione degli obiettivi di performance di Ateneo	11
2.3 La performance organizzativa	12
2.3.1 Definizione degli obiettivi e degli indicatori	13
2.3.2 Il monitoraggio intermedio degli obiettivi di performance organizzativa	15
2.3.3 La misurazione finale e la valutazione degli obiettivi di performance organizzativa	16
3. La performance individuale.	17
3.1 Finalità	17
3.2 Principi	17
3.3 Cosa viene valutato	17
3.4 Chi viene valutato	18
3.5 Chi valuta la performance individuale	18
3.6 Casi particolari	19
4. Valutazione del Direttore Generale	20
4.1 Misura della dimensione Performance Organizzativa	21
4.2 Misura della dimensione Performance di risultato degli obiettivi individuali	21
4.3 Misura della dimensione Comportamenti organizzativi	21
5. Valutazione dei Dirigenti	22
5.1 Misura della performance organizzativa	23
5.2 Misura della dimensione Performance di risultato degli obiettivi individuali	23
5.3 Misura della dimensione Comportamenti organizzativi	24
6. Valutazione Personale con incarico di posizione organizzativa	24
6.1 Misura della performance organizzativa di struttura	25
6.2 Misura della dimensione Performance di risultato degli obiettivi individuali	26
6.3 Misura della dimensione Comportamenti organizzativi	26
7. Valutazione del personale con incarico di responsabilità o funzione specialistica	27
7.1 Misura della performance organizzativa di struttura	28

7.2 Misura della dimensione Performance di risultato degli obiettivi individuali.....	28
6.3 Misura della dimensione Comportamenti organizzativi	28
8. Valutazione di Personale non titolare di incarico.	29
8.1 Misura della performance organizzativa di struttura.....	30
8.2 Misura della dimensione Comportamenti organizzativi	30
10. Valutazione della Performance e sistema premiale.....	31
11. Procedure di conciliazione.	32
12. Evoluzione del Sistema	33

1. Finalità e impianto del Sistema.

1.1 Principi Guida

L'articolato normativo posto a presidio del Sistema di misurazione e valutazione delle performances (nel seguito SMVP) è in gran parte riconducibile nell'alveo delle disposizioni contenute nel D.Lgs. n. 150/2009 (come declinate, nel tempo, dalla CIVIT e in seguito dall'ANVUR, e da ultimo modificate dal D.Lgs. n. 74/2017) e nei Contratti Collettivi Nazionali di riferimento.

Tale articolato opera nella direzione di un aggiornamento annuale del Sistema e prova a superare la dicotomia tra la definizione di “documento metodologico eccessivamente statico” e l'adozione di “scelte gestionali e organizzative (e valutative) che necessitano invece di continui aggiustamenti” (Nota ANVUR del 3.7.2017); donde l'invito dell'Agenzia “a riflettere sull'opportunità di revisionare il SMVP, interpretandolo come un documento più dinamico rispetto al passato” (Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020). Al momento, il Sistema può intendersi alla stregua di un allegato al Piano Integrato di Attività e Organizzazione – PIAO (già Piano Integrato della Performance), “semplicemente esplicando le motivazioni che hanno portato a un suo eventuale aggiornamento ovvero alla conferma della versione vigente” (Nota ANVUR del 3.7.2017, in materia di “Modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto università e ricerca”).

Tale documento, pertanto, è di norma adottato e aggiornato ogni anno, in ottica migliorativa, prima dell'avvio del ciclo della performance dell'anno successivo, per adeguarsi alle esigenze specifiche della propria amministrazione, all'evoluzione normativa e alle linee di indirizzo triennali del sistema universitario, coerentemente agli indirizzi del DFP e previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione, le cui funzioni, per gli atenei, sono attribuite al Nucleo di Valutazione (NdV).

La revisione promossa con il presente Sistema cerca, in particolare, di rispondere alle sfide introdotte dall'art. 6 “Piano integrato di attività e organizzazione” (PIAO) di cui al D.L. 80/2021 convertito, con modificazioni dalla L. 6 agosto 2021, n. 113.

Le novità introdotte dall'art. 6 “Piano integrato di attività e organizzazione” (PIAO) di cui al D.L. 80/2021 convertito, con modificazioni dalla L. 6 agosto 2021, n. 113 e dai decreti attuativi - con particolare riferimento al DPR 24 giugno 2022, n. 81 “Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione” oltre che al DM 24 giugno 2022 che ne regola il contenuto, impattano e rinnovano inevitabilmente il contenuto del SMVP di Ateneo.

In particolare, con il DPR 81 del 24 giugno 2022 è soppresso, in quanto assorbito nel PIAO, nella sezione “Valore pubblico, Performance e Anticorruzione”, ed in particolare nella sottosezione “Performance”, il “Piano della performance” (“Piano integrato della performance”, per le Università) di cui all'art. 10, commi 1, lettera a) d 1-ter, del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, documento nel quale sono definiti gli obiettivi organizzativi e individuali da misurare e valutare attraverso le basi metodologiche e strumentali specificate nel SMVP.

L'Università degli Studi della Basilicata ha implementato un sistema integrato di programmazione, in coerenza con quanto previsto nella redazione del PIAO, che collega la fase di pianificazione strategica - di competenza degli organi di governo e che interessa un ampio arco temporale - con la fase attuativa dei programmi, che compete alle strutture accademiche e alle strutture tecnico-amministrative e che investe un più breve arco temporale.

1.2 Il ciclo di gestione della Performance

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

- inquadrare nel contesto della programmazione integrata d'Ateneo l'azione della struttura tecnico-

- amministrativa;
- individuare i principali processi e i progetti di sviluppo da sottoporre a valutazione;
- definire, in coerenza con il Piano strategico, gli obiettivi relativi a processi e progetti di sviluppo;
- definire le modalità di associazione di indicatori di risultato, risultati attesi (target) e risorse agli obiettivi strategici e operativi;
- individuare gli strumenti di misurazione più idonei per verificare il raggiungimento degli obiettivi;
- rafforzare l'accountability sui diversi livelli organizzativi;
- realizzare le condizioni per il miglioramento delle performance in termini di economicità ed efficienza (ottimizzando i risultati con i mezzi a disposizione).

Secondo quanto previsto dal D.Lgs. 150/2009, così come modificato dal D.Lgs 74/2017, il ciclo della performance si articola in quattro diverse fasi, che dovrebbero replicarsi di anno in anno in modo coerente e cumulativo (i risultati della valutazione dell'anno precedente si integrano con le nuove istanze di programmazione dell'anno successivo):

1. la pianificazione, attraverso la quale vengono definiti e assegnati gli obiettivi organizzativi e individuali e le risorse per il loro raggiungimento;
2. il monitoraggio intermedio del grado di perseguimento della performance organizzativa e individuale e l'eventuale rimodulazione o annullamento degli obiettivi, in presenza di rilevanti fattori esogeni o di cambi di priorità. Il monitoraggio è preceduto e seguito da frequenti feedback dal valutatore al valutato;
3. la misurazione e la valutazione della performance organizzativa e individuale, compreso il feedback del valutatore sull'operato del valutato ai fini della crescita personale;
4. la rendicontazione, rivolta ai cittadini e ai principali stakeholder, dei risultati raggiunti, da cui discende tra l'altro l'attribuzione dei premi individuali in seguito alla validazione dal Nucleo di Valutazione.

Pur essendo presenti in un'unica fase del ciclo della performance, la misurazione e la valutazione sono due attività distinte e non sovrapponibili.

La misurazione consiste nella rilevazione di un valore, possibilmente quantitativo, che mostri il grado di perseguimento di ciascun obiettivo assegnato in fase di pianificazione; utilizza gli indicatori che rilevano il raggiungimento o la distanza dai valori attesi prefissati (target).

La valutazione consiste nell'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati al fine di formulare una valutazione finale che tenga conto anche di altri aspetti, quali:

- grado di innovatività ed incertezza della performance attesa dall'unità organizzativa di riferimento del valutato;
- variabili endogene ed esogene di contesto;
- elementi relativi alla performance conseguita e non espressi dagli indicatori utilizzati per la sua misurazione;
- altre informazioni quantitative non considerate in sede di misurazione della performance conseguita.

1.3 Il collegamento con il processo di programmazione

La performance e le diverse componenti dei processi di pianificazione e programmazione sono raggruppate secondo la logica dell'albero della performance, ovvero:

- la pianificazione strategica si esplica nel Piano Strategico (pluriennale) d'Ateneo, che definisce le linee d'indirizzo e gli obiettivi strategici per il periodo di riferimento;

- la programmazione attuativa della componente di servizio è esplicitata nel Piano della performance della struttura gestionale, documento programmatico che individua obiettivi e azioni dell'area tecnico-amministrativa, elaborato in coerenza con le linee di indirizzo e funzionale al raggiungimento degli obiettivi del Piano Strategico, e sottoposto a monitoraggio e valutazione secondo i principi di cui al Sistema di Misurazione e Valutazione;
- la programmazione del personale e la programmazione della destinazione delle risorse finanziarie (Bilancio di previsione annuale e pluriennale) vengono definite in coerenza con la programmazione attuativa delle strategie d'Ateneo.

1.4 Gli attori del ciclo della Performance

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

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

1.5 il flusso temporale del Piano della performance

Alla luce delle recenti modifiche al D.Lgs. 150/2009 recate dal D.Lgs. n. 74/2017 e le novità introdotte con l'art. 6 del D.L. 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla L. 6 agosto 2021, n. 113, le fasi del ciclo di gestione della performance possono essere sintetizzate nella tabella 1 che segue dove vengono esposte le azioni fondamentali (milestone) con l'indicazione dei termini entro i quali esse debbono essere portate a termine per rispettare quanto previsto nel D.Lgs. 150/2009 e ss. mm. e i.i. e dal DM 24 giugno 2022, che definisce i contenuti e lo schema tipo del PIAO, e garantire il corretto sviluppo del ciclo della performance.

Tabella 1 – Fasi del ciclo di gestione della Performance

Azione / Atto / Documento	Attori	Tempi
Definizione degli Obiettivi del Direttore Generale	Rettore	31 dicembre
Definizione Obiettivi Dirigenti e posizioni organizzativa	Direttore Generale Dirigenti Responsabili di II livello	31 dicembre
Approvazione del Bilancio di previsione	CdA	31 dicembre
Definizione e aggiornamento del SMVP previo parere del Nucleo di Valutazione	CdA	31 gennaio
Assegnazione obiettivi Direttore Generale	CdA	31 gennaio
Assegnazione obiettivi individuali a dirigenti e posizioni organizzative	Direttore Generale Dirigenti Responsabili di II livello	31 gennaio

Approvazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione contenente gli di performance (PIAO)	CdA	31 gennaio
Valutazione dei risultati individuali (<i>riferito all'esercizio precedente</i>)	Direttore Generale Dirigenti e Direttori di Dipartimento / Centro	Entro Febbraio
Valutazione della performance del Direttore Generale (<i>riferito all'esercizio precedente</i>)	CdA Rettore Nucleo di Valutazione	Entro marzo
Predisposizione della Relazione sulla Performance (<i>riferito all'esercizio precedente</i>)	Direttore Generale	Entro maggio
Approvazione Relazione sulla Performance e Documento di Validazione della relazione sulla performance art. 8, c. 1, lett c) D.lgs. 74/2017 (<i>riferito all'esercizio precedente</i>)	CdA dopo validazione NdV	30 giugno
Monitoraggio Intermedio	Direttore Generale Dirigenti Responsabili di II livello CdA	Entro giugno
Ridefinizione e riassegnazione degli Obiettivi (<i>eventuale a seguito di monitoraggio</i>)	Direttore Generale CDA	Entro luglio

1.6 Le dimensioni della Performance

La performance è il contributo che un individuo, un gruppo di individui, un ambito organizzativo, o un'organizzazione nel suo complesso, apporta, attraverso la propria azione, al raggiungimento della mission, al conseguimento degli obiettivi strategici e operativi, nonché alla qualità dei servizi erogati.

Al fine di valutare in maniera complessiva la propria performance, l'Ateneo è chiamato a misurare:

1. l'efficacia strategica delle scelte politiche operate dagli Organi di governo per la realizzazione della mission istituzionale attraverso il progetto definito nel Piano Strategico;
2. l'insieme dei risultati della struttura amministrativo-gestionale dell'Ateneo nel suo complesso e delle sue unità organizzative;
3. i risultati individuali del personale dirigente e TAB che opera nell'Ateneo.

Per rispondere a tale esigenza la performance dell'Ateneo è declinata nelle tre seguenti dimensioni correlate in base al principio del cascading:

- A. Performance di Ateneo: tale dimensione attiene al piano strategico. Essa concerne la realizzazione degli obiettivi strategici e delle relative azioni collegati alle finalità strategiche individuate dall'Ateneo da cui derivano, in base al principio del cascading, gli obiettivi operativi riconducibili nell'ambito della performance operativa di cui ai punti successivi. Rientra nella performance strategica anche la performance delle strutture didattiche e di ricerca declinata nei relativi obiettivi (Dipartimenti, Scuole, Centri di servizio). La misurazione e la valutazione della performance strategica ha finalità prioritariamente politico-istituzionali.
- B. Performance organizzativa: tale dimensione attiene al "Piano integrato della Performance", oggi parte del PIAO. La performance organizzativa concerne il raggiungimento degli obiettivi organizzativi – tramite le relative azioni – che possono essere dell'intera struttura amministrativa (obiettivo comune) o di singole strutture (obiettivi di struttura) che compongono l'articolazione organizzativa dell'Ateneo.
- C. Performance individuale: tale dimensione attiene al "Piano integrato della Performance", oggi parte del PIAO. La performance individuale attiene al raggiungimento degli obiettivi individuali ed eventualmente di team (nel caso in cui uno stesso obiettivo preveda la collaborazione tra due o più strutture dell'Ateneo) – tramite le relative azioni – sulla base della categoria di appartenenza e nel relativo

ambito di responsabilità.

1.7 La rappresentazione della performance: definizione degli obiettivi e degli indicatori

In termini generali per obiettivo si intende l'esplicitazione di una meta da raggiungere che richiede alla persona l'identificazione delle azioni più efficaci per la riuscita.

In termini organizzativi tale definizione si concretizza nell'esplicitazione del risultato che si intende ottenere (benefici attesi) e rispetto al quale vengono poi identificate le strategie/azioni da mettere in atto per il raggiungimento del risultato stesso.

Gli obiettivi sono riconducibili a tre diverse tipologie:

- **Obiettivi di sviluppo:** si tratta di obiettivi finalizzati a creare innovazione nell'organizzazione, i quali tipicamente richiedono la definizione e realizzazione di una serie di attività e/o l'ottenimento di un determinato output in un tempo stabilito; esempi tipici in quest'ambito sono la realizzazione di nuove opere edili, sistemi informativi, attivazione nuovi servizi, ecc.
- **Obiettivi di miglioramento:** si tratta di obiettivi finalizzati a incrementare l'efficacia e/o efficienza di processi e servizi già in essere, per i quali sono state identificate nel tempo delle criticità o semplicemente dei margini di intervento, rispetto ai quali viene richiesto di mettere in atto delle azioni di revisione delle attuali modalità operative di lavoro e interazione tra le strutture; si tratta tipicamente di obiettivi di individuazione e attuazione di soluzioni "adattive" e di reingegnerizzazione di processo
- **Obiettivi di funzionamento:** si tratta di obiettivi finalizzati al presidio nel tempo di tutti quei processi che garantiscono il buon andamento dell'organizzazione, attraverso il rispetto di standard operativi definiti e scadenze prefissate. Si tratta dunque di obiettivi che, pur non avendo caratteristiche di "modifica" della situazione in essere (ovvero riconducibili alle due tipologie precedentemente indicate) sono fondamentali per mantenere nel tempo la qualità ed efficienza dei servizi erogati (spesso in presenza di risorse decrescenti) e sono tipicamente basati sul monitoraggio di specifici indicatori numerici di efficienza e/o soddisfazione degli utenti, attraverso analisi di customer satisfaction e la definizione/monitoraggio di Service Level Agreement.

Per poter misurare (a fine periodo) l'effettivo risultato ottenuto su un obiettivo, in fase di pianificazione occorre **assegnare un peso** a ciascun obiettivo, **individuare un indicatore in grado di misurarlo**, **definire un target di risultato** e declinarlo nei cosiddetti livelli di raggiungimento attesi, graduando senza soluzione di continuità i possibili esiti dal mancato raggiungimento del risultato al livello di raggiungimento superiore alle attese, come nell'esempio di seguito riportato:

- **Non raggiunto**, totale scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target.
- **Soglia:** livello di raggiungimento minimo atteso per l'elemento oggetto di valutazione, tale da cominciare a considerare positiva la prestazione; al di sotto di questo valore il risultato atteso non si considera raggiunto.
- **Parzialmente raggiunto:** livello di raggiungimento che presenta un discreto scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target.
- **Sostanzialmente raggiunto:** livello di raggiungimento che presenta un minimo scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target.
- **Target:** livello per il quale per l'elemento oggetto di valutazione si considera pienamente raggiunto (corrispondente ad un livello sfidante ma sostenibile).
- **Eccellenza:** livello di raggiungimento dell'elemento oggetto di valutazione superiore alle attese (ambizioso ma non impossibile).

Infine l'indicatore con il quale viene effettuata la misura dell'effettivo grado di raggiungimento, in funzione delle caratteristiche dell'obiettivo, potrà essere:

- **Quantitativo:** ove il risultato atteso è determinato dalla misurazione di una variabile di tipo numerico, definita in fase di pianificazione.
- **Qualitativo:** ove non essendo possibile individuare indicatori numerici, oppure questi rappresentino e sintetizzino in modo solo parziale il livello di prestazione reso, il valutatore dovrà esprimere un giudizio

qualitativo (il più possibile basato su parametri osservabili e oggettivi) che tenga complessivamente conto degli elementi indicati nei diversi livelli di raggiungimento attesi, esplicitamente definiti in sede di pianificazione.

La rappresentazione della performance nelle sue tre dimensioni avviene attraverso l'esplicitazione di:

- obiettivi strategici, che rappresentano l'impatto atteso dall'attuazione della mission e delle politiche di Ateneo finalizzate al soddisfacimento dei bisogni degli stakeholder, dato un determinato contesto di riferimento;
- obiettivi operativi, che rappresentano il risultato atteso verso il quale indirizzare le attività e coordinare le risorse in attuazione degli obiettivi strategici del Piano Strategico¹ ;
- indicatori, che rappresentano il parametro in grado di fornire una informazione pertinente e sintetica dell'obiettivo, che tenga in considerazione la sua natura;
- target, che rappresenta il valore atteso di performance, misurato attraverso uno o più indicatori, che si vuole ottenere per poter considerare un obiettivo raggiunto;
- comportamenti organizzativi, che sono variabili in relazione alle quali si intende misurare il livello di performance atteso e conseguito, con riferimento alle modalità di interazione e azione di individui e gruppi all'interno di un'organizzazione e nelle loro relazioni con l'esterno.

In una logica di continuità con i precedenti documenti di pianificazione e performance dell'Ateneo, ogni anno vengono definiti gli obiettivi di riferimento.

Gli stessi recepiscono le strategie dell'Ateneo e i documenti correlati, come definiti all'esito di un lavoro di compartecipazione con il Consiglio di Amministrazione e le strutture tecnico-amministrative dell'Ateneo, nonché degli obiettivi di sistema relativi alla programmazione triennale definiti rispetto alle linee di indirizzo triennali del sistema universitario del MUR.

L'individuazione degli obiettivi annuali dovrà rispondere a finalità di Quality Assurance ed essere calibrata sui seguenti parametri:

- adeguatezza del numero degli obiettivi;
- coerenza verticale (c.d. "obiettivi capo-dipendente");
- osservanza dei criteri "SMART":
 1. Specifici - deve essere chiaro cosa, dove, quando e come, ovvero la situazione su cui si focalizza l'azione diretta al raggiungimento dell'obiettivo, e tali elementi devono essere parametrati alle responsabilità e alle strategie della governance;
 2. Misurabili - l'obiettivo deve tradursi in un numero anche laddove siano "qualitativi";
 3. Accessibili - le risorse umane impegnate nell'obiettivo devono essere messe nelle condizioni operative di raggiungere il risultato
 4. Realistici - gli obiettivi devono essere frutto di una riflessione ponderata che accerti i reali presupposti di fattibilità, ovvero che non si tratti di un desiderio destinato a evaporare alle prime difficoltà;
 5. Temporalmente definiti - ogni obiettivo ha un suo tempo di realizzazione, meglio ancora se suddiviso in sotto-periodi.

1.8 Il Sistema di misurazione e valutazione della performance

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

Il SMVP descrive le "regole del gioco" definite dalla governance di Ateneo ai fini dell'implementazione del ciclo della performance in coerenza con gli indirizzi emanati dal Dipartimento della Funzione Pubblica (Linee guida n. 2/2017) nonché dalle Linee Guida ANVUR pubblicate a partire dal 2015.

Con questo strumento, e secondo queste regole, l'Ateneo valuta annualmente la performance organizzativa

¹ Gli obiettivi operativi hanno un orizzonte temporale coincidente con l'anno e sono definiti nel Piano Integrato nel rispetto dei requisiti di cui all'art. 5, c. 2 del D.lgs. 150/09.

e individuale nell'ottica del miglioramento della qualità dei servizi offerti della crescita delle competenze professionali e della valorizzazione del merito.

La valutazione della performance organizzativa ed individuale è finalizzata a migliorare costantemente i servizi resi, adeguandoli, puntualmente, alle esigenze dell'utenza concretando il principio, unitario e sistemico, secondo il quale la definizione degli obiettivi della performance non può che dipendere dalla missione istituzionale dell'ateneo.

A tale scopo il SMVP individua:

- le metodologie di misurazione e valutazione della performance, anche identificando gli schemi logici e gli ambiti per la misurazione e valutazione della performance;
- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance nonché le procedure di conciliazione relative all'applicazione dello stesso;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione economico- finanziaria e di bilancio estendendo l'integrazione a tutti i sistemi di controllo interno (controllo di gestione, trasparenza, anticorruzione, ecc.).

Nell'ambito della macro fasi definite dal D.Lgs 74/2017, operativamente il sistema della performance prevede le seguenti attività:

- definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- 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.

Il SMVP è quindi funzionale:

- alla verifica del raggiungimento dei risultati attesi;
- alla verifica del grado di soddisfazione dell'utenza (destinatari dei servizi);
- alla modernizzazione ed adeguamento delle procedure organizzative e delle competenze del personale;
- alla verifica del corretto utilizzo delle risorse e al contenimento dei costi.

Il SMVP, con la misura e l'analisi dei risultati della performance organizzativa, valuta annualmente l'apporto di ogni struttura dell'Ateneo al raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi dell'Ateneo e, con la misura e l'analisi dei risultati individuali, valuta l'apporto del personale Dirigente e TAB al raggiungimento della performance di Ateneo.

2. La performance di Ateneo e organizzativa di struttura.

2.2 La performance di Ateneo

La performance di Ateneo è il livello superiore di attività e di risultato che sintetizza il dato strutturale e strategico-gestionale.

La performance di Ateneo è costituita dai risultati conseguiti dall'Ateneo nel suo complesso al fine di valutare l'esito finale che l'azione amministrativa dell'Ateneo produce sulla collettività e sul contesto di riferimento.

Gli obiettivi di Ateneo si evincono dalle aree strategiche del Piano Strategico, articolate in relazione alla attività dell'Ateneo quali Formazione, Ricerca e Terza Missione.

Agli obiettivi strategici di Formazione, Ricerca e Terza Missione sono associati uno o più indicatori e i relativi target pluriennali.

La scelta di un target pluriennale, invece che annuale, è da ritenersi più opportuna per i processi della Formazione e della Ricerca e della Terza Missione, poiché gli impatti delle strategie possono evidenziarsi solo nel lungo periodo.

Gli indicatori della performance strategica dell'ateneo sono elencati nella sezione Performance del PIAO e sono individuati al fine di misurare la dinamica economico-finanziaria dell'Ateneo, desunti in linea generale dal bilancio di esercizio, e la performance dell'Ateneo nell'ambito del sistema universitario, desunti dal DM relativo alle Linee triennali di indirizzo del sistema universitario e che determinano i criteri attraverso i quali verranno ripartite le risorse del FFO.

Gli indicatori economico-finanziari sono costituiti dagli indicatori elaborati annualmente dal MUR per monitorare l'equilibrio economico delle Università e che, in buona sostanza, sono utilizzati per definire il tasso di turn over attribuito annualmente a ciascuna università e la sua capacità di indebitamento. Il valore degli indicatori dell'anno di interesse viene pubblicato con decreto ministeriale sull'attribuzione dei punti organico (potenziale assunzionale) derivante dal turn over emanato nel secondo semestre dell'anno successivo. In sede di redazione della Relazione annuale sulla performance il valore degli indicatori sarà quindi stimato dalla governance sulla base dei valori del bilancio consuntivo e preventivo.

Il primo indicatore "IP"(indicatore spese di personale) si ricava rapportando le entrate complessive (FFO + contributi e tasse studenti) alle spese di personale a carico dell'Ateneo.

Il secondo indicatore "IDEB" (indicatore di indebitamento) si ricava rapportando gli oneri per indebitamento al valore delle entrate complessive come sopra definite al netto dei fitti passivi.

Il terzo indicatore "ISEF" (indicatore di sostenibilità economico finanziaria) si ottiene rapportando le entrate complessive al netto dei fitti passivi alla somma delle spese di personale e alle spese di indebitamento.

Gli indicatori relativi alla performance di Ateneo sulla programmazione triennale sono definiti dal MUR, attraverso la banca dati PRO3 e l'ANS, e dall'ANVUR, attraverso la banca dati SUA.

2.2.1 La misurazione finale e la valutazione degli obiettivi di performance di Ateneo

La misurazione finale e la valutazione degli indicatori di performance di Ateneo si basa sulle risultanze delle verifiche del MUR attraverso il portale PRO3 per il triennio di riferimento.

In relazione agli indicatori individuati dall'Ateneo, per ogni indicatore, saranno considerati gli scarti tra valore raggiunto dell'indicatore e il target individuato.

La valutazione della performance di Ateneo compete al Consiglio di Amministrazione, e sono espressione di un giudizio valutativo basato sugli esiti dei relativi indicatori tenuto conto della eventuale rimodulazione degli obiettivi in itinere e dei fattori interni ed esterni di contesto.

Il modello di misurazione è descritto del DD MUR di definizione delle le modalità per la valutazione e il

monitoraggio dei programmi triennali delle Università².

Per il triennio 2021 – 2023 il grado di raggiungimento del target finale viene misurato per ciascun indicatore selezionato e incluso nel programma ammesso a finanziamento, attraverso il seguente indice, analogo a quello utilizzato nei precedenti trienni di programmazione:

$$I_{2023} = \frac{X_{2023} - X_{2021}}{Y_{2023} - X_{2021}}$$

Dove:

x_{2023} = risultato rilevato alla conclusione del triennio per ciascun indicatore x_{2021} = valore di partenza per ciascun indicatore

y_{2023} = valore target finale

L'indicatore I_{2023} assume valori nell'intervallo [0; +1]. Il valore massimo pari a 1 è raggiunto quando $[(x_{2023} - x_{2021}) \geq (y_{2023} - x_{2021})]$, mentre il valore 0 viene raggiunto quando $(x_{2023} - x_{2021}) \leq 0$.

Il grado di raggiungimento dei risultati per ciascun obiettivo viene calcolato utilizzando il valore medio dei predetti indici relativi agli indicatori (almeno 2) afferenti a ciascun obiettivo:

$$I_m = \text{Media}(I_{2023})$$

L'indicatore I_m è utilizzato per la valutazione del grado di raggiungimento per ciascun obiettivo secondo la scala riportata in Tabella 2.

Tabella 2 – Grado di raggiungimento della Performance di Ateneo

Grado di raggiungimento	I_m
Totalmente raggiunto , cioè senza scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo	1
Sostanzialmente raggiunto , cioè con un minimo scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo	0,9
Parzialmente raggiunto , cioè con un discreto scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo	0,75
Scarsamente raggiunto , cioè con uno scostamento evidente rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo	0,5
Non raggiunto , cioè con un totale scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo	< 0,5

2.3 La performance organizzativa

La valutazione della performance organizzativa, sia dell'Amministrazione centrale che delle singole strutture, si pone due principali obiettivi:

- stimolare il personale a incidere maggiormente sul raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo e della propria struttura di appartenenza (componente motivazionale);
- valutare l'andamento dei processi più rilevanti presidiati dalle strutture (componente di supporto alle decisioni).

La metodologia utilizzata per l'assegnazione e la misurazione degli obiettivi di performance organizzativa prevede i seguenti criteri:

- a) collegamento degli obiettivi organizzativi agli obiettivi strategici dell'Ateneo;
- b) ancoraggio alle risorse economiche assegnate alla struttura o comunque connesse al funzionamento della struttura;
- c) declinazione degli obiettivi organizzativi prevalentemente sotto la forma di indicatori oggettivi in modo

² Per il triennio 2021-2023 il DM di programmazione è il DM 289/2021 e il DD di attuazione il DD 7345 del 2021.

da poterne garantire la misurazione, la valutazione e l'analisi degli scostamenti.

Per ogni struttura, infatti, la definizione della performance organizzativa deve trovare un collegamento con le finalità e gli obiettivi strategici dell'Ateneo, pertanto le singole strutture propongono uno o più obiettivi operativi, anche in riferimento a indicatori relativi all'organizzazione in senso stretto.

La performance organizzativa della singola struttura è definita e misurata in riferimento alle finalità e ai principi di cui al Capitolo 1.

A ciascun obiettivo deve essere connesso un indicatore di risultato in ragione del quale verranno definiti i valori attesi o target per i quali, sia in itinere che ex post, verranno monitorati i livelli di valore raggiunti al fine dell'analisi degli scostamenti e dell'eventuale riorientamento della programmazione.

Tali obiettivi possono anche avere valenza pluriennale, in linea con quanto definito nel PIAO, con target definiti annualmente.

2.3.1 Definizione degli obiettivi e degli indicatori

Al fine di selezionare gli obiettivi più significativi l'Ateneo si avvale di appositi strumenti di supporto alle decisioni, come le matrici di priorità.

I fattori che la governance valuta per stabilire le priorità di intervento tengono conto di vari aspetti quali ad esempio:

- la continuità dei progetti pluriennali non ancora conclusi;
- la rilevanza che il progetto/processo/servizio rappresenta per la realizzazione di uno o più obiettivi strategici;
- il livello di gradimento del servizio espresso dagli stakeholder;
- il livello di efficienza dei diversi processi.

Gli obiettivi operativi di Performance organizzativa possono essere di due tipologie:

- obiettivi operativi attuativi degli obiettivi strategici o di sviluppo, che hanno carattere di discontinuità o novità rispetto alle normali attività ordinarie e hanno un legame diretto con le priorità politiche indicate nel Piano Strategico di Ateneo;
- obiettivi operativi di funzionamento, volti al mantenimento e/o al miglioramento delle attività ordinarie connesse alla erogazione dei servizi.

Entrambe le tipologie di obiettivi possono a loro volta essere:

- di tipo trasversale: obiettivo comune a più strutture con una valutazione dei risultati attesi "unica";
- di tipo ripetuto: obiettivo comune a più strutture, ma con una valutazione distinta per ciascuna struttura;
- di tipo singolo: obiettivo assegnato in via esclusiva ad una struttura.

Si precisa che nella presente versione del SMVP la performance organizzativa verrà misurata al livello di Settore e di Centro allo scopo di individuare un minor numero di obiettivi che siano maggiormente significativi, evitando la parcellizzazione della performance organizzativa delle strutture operative in un numero eccessivo di obiettivi scarsamente incisivi e difficilmente monitorabili.

Con riferimento ad ogni Settore/Centro, per ciascun obiettivo operativo vengono tracciati i seguenti elementi:

- a) il Settore/Centro;
- b) l'area/obiettivo strategico di riferimento;
- c) denominazione dell'obiettivo e sintetica descrizione;
- d) indicatore/indicatori per la misurazione e valutazione dei risultati;
- e) il target o i target e, ove possibile, la baseline di riferimento;
- f) il peso dell'obiettivo;
- g) budget (ove previsto).

In particolare, per ciascun indicatore è specificata:

- la metrica di riferimento;
- l'unità di misura;

- il valore attuale, ove rilevabile e rilevante;
- la fonte dei dati.

Gli indicatori possono essere di diverse tipologie:

- di efficienza, intesa come rapporto tra le risorse utilizzate e l'output realizzato;
- di efficacia, intesa come adeguatezza dell'output realizzato rispetto ai bisogni e alle aspettative degli stakeholder;
- di impatto, inteso come l'effetto generato dall'attività sui destinatari diretti (utenti) o indiretti.

Per ogni indicatore, è necessario definire il target atteso.

Tale operazione è di fondamentale importanza in quanto contribuisce a definire chiaramente il risultato atteso e a misurarne la realizzazione.

Per gli obiettivi di tipo progettuale, valutati sulla base dello stato avanzamento lavori (SAL), è fondamentale che il target sia definito in termini di output.

Al fine di facilitare la misurazione intermedia e finale dei risultati, i valori target sono ricondotti a 5 fasce di risultato:

- nessun target raggiunto;
- target scarso;
- target soglia;
- target intermedio;
- target massimo.

Nel caso di più obiettivi di performance per struttura ai fini della valutazione deve essere definito il peso relativo di ogni obiettivo in termini di importanza.

Infine, per ogni struttura gli obiettivi sono definiti da un peso relativo che ne caratterizza l'importanza.

La tabella 3, riportata di seguito, illustra in via esemplificativa le modalità di esplicitazione di ciascun obiettivo in indicatori e relativi target.

Tabella 3: definizione obiettivi e target attesi

Settore / Centro	Obiettivo Strategico	Obiettivo performance	Indicatore	Fasce di risultato					Peso
				Nessuno	Scarso	Soglia	Intermedio	Target	
	Indicatore 1	0	valore/ range di valori attesi	valore/ range di valori attesi	valore/ range di valori attesi	valore/ range di valori attesi	
	Indicatore n	0	valore/ range di valori attesi	valore/ rang e di valori attesi	valore/ range di valori attesi	valore/ range di valori attesi	

L'individuazione degli obiettivi di performance organizzativa avviene attraverso un articolato processo di discussione che vede il coinvolgimento del Rettore, del Pro-Rettore vicario, dei delegati del Rettore, del Direttore Generale, dei Direttori delle strutture Primarie, dei Dirigenti e dei responsabili di Settore e dei Centri al fine di:

- analizzare la situazione di partenza, verificare lo stato di avanzamento degli obiettivi di performance in corso di svolgimento, valutare i dati di customer satisfaction disponibili, individuare vincoli e opportunità;
- evidenziare i possibili benefici e verificare la sostenibilità delle diverse azioni, anche alla luce delle risorse necessarie da mettere in campo.

Tale processo si completa con la proposta degli obiettivi di performance organizzativa di struttura da inserire nella Sezione Performance del PIAO, formulata dal Direttore Generale e sottoposta all'approvazione del Consiglio di Amministrazione entro il 31 gennaio di ogni anno.

2.3.2 Il monitoraggio intermedio degli obiettivi di performance organizzativa

Il monitoraggio intermedio costituisce un processo particolarmente rilevante in quanto finalizzato a verificare, in corso d'anno, l'andamento degli obiettivi.

La governance definisce la periodicità del monitoraggio periodico, alla luce delle necessità di controllo e degli oneri derivanti dalla rilevazione dei dati, all'interno del PIAO.

Gli esiti del monitoraggio periodico sono essenziali al fine di:

- misurare l'allineamento o lo scostamento dei risultati realizzati rispetto a quelli attesi;
- evidenziare l'insorgenza di eventuali problemi e situazioni critiche che possano pregiudicare il raggiungimento parziale o totale dei risultati attesi;
- attivare interventi correttivi a fronte delle criticità emerse.

Il soggetto responsabile del monitoraggio è il settore Pianificazione e Programmazione.

Il monitoraggio intermedio si basa sulla valutazione del grado di raggiungimento del target finale alla data definita nel PIAO.

Il grado di raggiungimento del target finale viene misurato, per ciascun indicatore, attraverso il seguente indice, compreso fra 0 e 1

$$R_{mon-i} = \frac{I_{mon-i}}{I_{targ-i}}$$

Dove:

R_{mon-i} = Grado di raggiungimento

I_{mon-i} = valore per ciascun indicatore rilevato alla data prevista dal PIAO,

I_{targ-i} = valore target finale di ciascun indicatore.

In caso di più indicatori per obiettivo il **grado di raggiungimento** viene calcolato utilizzando il valore medio degli indicatori ad esso relativi:

$$R_{mon-ob} = \text{Media}_i (R_{mon-i})$$

L'indicatore R_{mon-i} / R_{mon-ob} è utilizzato per la valutazione del grado di raggiungimento per ciascun obiettivo secondo la scala riportata in Tabella 4.

Tabella 4 – Grado di raggiungimento della Performance organizzativa

Grado di raggiungimento	R_{mon-i} / R_{mon-ob}
Totalmente raggiunto , cioè senza scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo	1
Sostanzialmente raggiunto , cioè con un minimo scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo	0,9
Parzialmente raggiunto , cioè con un discreto scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo	0,75
Scarsamente raggiunto , cioè con uno scostamento evidente rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo	0,5
Non raggiunto , cioè con un totale scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo	< 0,5

Gli esiti del monitoraggio sono comunicati ai responsabili delle strutture interessate .

Data la natura «negoziabile» degli obiettivi, se in corso d'anno e/o a seguito del monitoraggio emergono problemi e situazioni critiche sugli obiettivi/indicatori, anche in presenza di eventi non prevedibili, il Direttore Generale valuta, previa proposta motivata dei Dirigenti/Responsabili di struttura, l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio.

Di tali interventi correttivi si dovranno considerare i possibili impatti sulle performance individuali.

Le eventuali modifiche di obiettivi e/o target proposte sono approvate dal CdA e portate all'attenzione del Nucleo di Valutazione.

2.3.3 La misurazione finale e la valutazione degli obiettivi di performance organizzativa

Concluso l'esercizio di riferimento, entro il 31 gennaio dell'anno successivo, il Settore Programmazione e Pianificazione provvede alla misurazione degli indicatori attraverso lo stesso schema previsto per la fase del monitoraggio intermedio.

Il grado di raggiungimento del target finale viene misurato, per ciascun indicatore, attraverso il seguente indice, compreso fra 0 e 1:

$$R_{fin-i} = \frac{I_{fin-i}}{I_{targ-i}}$$

Dove:

R_{fin-i} = Grado di raggiungimento,

I_{fin-i} = valore per ciascun indicatore al 30 dicembre,

I_{targ-i} = valore target finale di ciascun indicatore.

In caso di più indicatori per obiettivo il **grado di raggiungimento** viene calcolato utilizzando il valore medio degli indicatori ad esso relativi:

$$R_{fin-ob} = \text{Media}_i (R_{fin-i})$$

L'indicatore R_{fin-i} / R_{fin-ob} è utilizzato per la valutazione del grado di raggiungimento dei risultati per ciascun obiettivo secondo al scala della Tabella 1.

La valutazione finale della performance della struttura sarà data dal prodotto tra l'indicatore R_{fin-i} / R_{fin-ob} e il peso dell'obiettivo ($R_{fin} * P$)

Il grado di raggiungimento della performance organizzativa di Ateneo (R_{fin_Ateneo}) viene calcolato utilizzando il valore medio dei valori $R_{fin} * P$ di ogni struttura:

$$R_{fin_Ateneo} = \text{Media}_i (R_{fin} * P)$$

In base al valore di $R_{fin} * P$ ovvero di R_{fin_Ateneo} la struttura è collocata in una delle fasce di merito secondo lo schema della successiva Tabella 5.

Tabella 5 – Valutazione della performance organizzativa di struttura

Fascia	$R_{fin} * P$ / R_{fin_Ateneo}
1	100
2	90 - 99
3	89 - 75
4	74 - 50
5	< 50

I risultati di tale processo sono inseriti nella Relazione della Performance.

3. La performance individuale.

3.1 Finalità

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

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

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

Altra finalità della valutazione della performance individuale è legata alla retribuzione di risultato e ai processi di premialità come previsti dal contratto integrativo come dettagliato nel successivo capitolo 10 – Valutazione della performance e sistema premiale.

3.2 Principi

La performance individuale è definita e misurata in riferimento alle finalità e ai principi di cui al Capitolo 1, in particolare la valutazione è effettuata in base ai seguenti criteri:

- trasparenza e pubblicità dei criteri usati e dei risultati;
- equità di trattamento;
- partecipazione dei valutati al procedimento;
- procedura di conciliazione in caso di contestazione, da realizzarsi in tempi certi e congrui.

La trasparenza è un elemento fondamentale del sistema e una garanzia a tutela di tutto il personale; è dunque necessario che siano messi a disposizione dei responsabili, e più in generale delle strutture, strumenti informatici snelli e flessibili atti a rispondere alle esigenze dell'intero sistema.

3.3 Cosa viene valutato

Per quanto riguarda la performance individuale, il SMVP analizza e valuta l'apporto dei singoli al raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi assegnati alla struttura di appartenenza che contribuiscono a loro volta al raggiungimento delle performance dell'Ateneo nel suo complesso.

L'oggetto della valutazione non è la persona ma la prestazione fornita dalla persona.

La valutazione si basa sull'esame di fatti, dati e informazioni e tiene conto degli obiettivi prefissati e dei comportamenti organizzativi attesi.

La valutazione della performance individuale assume a riferimento specifiche dimensioni e sotto dimensioni cui corrispondono pesi e criteri di valutazione.

Le dimensioni utilizzate sono:

- Performance organizzativa;
- Performance di risultato degli obiettivi individuali;

- Comportamenti organizzativi.

Le tre dimensioni si combinano in maniera diversa per il Direttore Generale, per i Dirigenti, per i Responsabili di Settore (personale di categoria EP), per i Responsabili di posizione organizzativa, per i titolari di responsabilità o funzioni specifiche e per il personale senza incarichi di responsabilità.

La valutazione della performance organizzativa, sia di Ateneo che di struttura, è ponderata in maniera crescente rispetto al ruolo professionale ricoperto, attribuendo pertanto maggiore valenza percentuale per i ruoli professionali apicali caratterizzati da elevata responsabilità, dalle risorse umane e finanziarie gestite e dal coordinamento di più unità organizzative. Essa, invece, risulta meno preponderante per il personale tecnico amministrativo senza responsabilità gestionali o a cui non vengano assegnati obiettivi, la cui realizzazione dipenda da responsabilità specifiche.

La valutazione dei comportamenti organizzativi è ponderata in maniera decrescente rispetto al ruolo professionale ricoperto, attribuendo pertanto una minore valenza percentuale per i ruoli professionali apicali caratterizzati da elevata responsabilità, dalle risorse umane e finanziarie gestite e dal coordinamento di più unità organizzative. Essa, invece, risulta preponderante per il personale tecnico amministrativo senza responsabilità gestionali o a cui non vengano assegnati obiettivi, la cui realizzazione dipenda da responsabilità specifiche.

Ai sensi dell'art. 3 comma 5-bis del D.Lgs. 150/2009, la valutazione negativa dei comportamenti organizzativi rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini del licenziamento disciplinare previsto dall'art. 55- quater comma 1 lettera f-quinquies del D.Lgs.165/2001.

In fase di valutazione, se il lavoratore raggiunge un livello di prestazione "sufficiente" non accederà ai sistemi premiali secondo quanto definito in sede di Contrattazione Collettiva Integrativa, ma non rientrerà nella fattispecie prevista dall'art. 3 comma 5-bis del D.Lgs. 150/2009 e per gli effetti dell'art. 55-quater comma 1 lettera f-quinquies del D.lgs.165/2001.

3.4 Chi viene valutato

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

- a) Direttore Generale;
- b) personale con incarico dirigenziale (I livello);
- c) personale con incarico di posizione organizzativa (categorie EP e D – cfr. Art. 75, co.2 e Art. 91, co.3 CCNL);
- d) personale con incarico di responsabilità o di funzione specialistica (categorie D, C e B – cfr. Art. 91, co. 1 CCNL);
- e) personale TAB non titolare di incarico.

3.5 Chi valuta la performance individuale³

I soggetti sopra elencati vengono valutati, a seconda della tipologia, della struttura di appartenenza e del tipo di incarico da uno o più dei seguenti soggetti:

- a) Organi di Ateneo (CdA e NdV);
- b) Direttore Generale;
- c) Dirigenti;
- d) Responsabili di Settore;
- e) Responsabili di Ufficio;
- f) Titolari di funzione Specialistica;

³ Al riguardo, la CIVIT ha rappresentato che "siano le stesse Università a stabilire, nel proprio sistema di misurazione e valutazione, a quale soggetto demandare la funzione di valutazione del Direttore Generale, tenuto conto che le Università sono chiamate a svolgere la valutazione in piena autonomia e con modalità organizzative proprie" e che "spetta comunque al nucleo di valutazione ... il compito di formulare all'organo di indirizzo politico-amministrativo la proposta per la valutazione annuale dei dirigenti di vertice ai fini della liquidazione delle relative retribuzioni di risultato" (n. prot. 3606/19 del 6 marzo 2013).

- g) Direttori di Dipartimento;
- h) Direttori di Centro.

Nello schema seguente è visibile la matrice di interazione fra valutatori e valutati:

Valutatore	NdV	CdA	Direttore Generale	Dirigente di Area	Responsabile di Settore	Responsabile di Ufficio	Direttore di struttura primaria	Direttore di Centro
Valutato								
Direttore Generale ⁴	√ Esprime parere	√ Approva la valutazione						
Dirigente			√					
EP			√ Afferente alla Amministrazione centrale o in assenza di Dirigente dell'Area	√ Afferente ad Aree			√ Afferente alla Struttura Primaria	√ Afferente al Centro
D titolare di PO			√ Afferente alla Amministrazione centrale	√ Afferente ad Aree			√ Afferente alla Struttura Primaria	√ Afferente al Centro
D e C con incarico di responsabilità				√ Afferente ad Aree	√ Afferente a Settore		√ Afferente alla Struttura Primaria	√ Afferente al Centro
Personale di categoria C e D con incarico di Funzione Specialistica				√ Afferente ad Aree	√ Afferente a Settore	√ Afferente a Ufficio	√ Afferente alla Struttura Primaria	√ Afferente al Centro
Personale di categoria B, C e D senza incarico				√ Afferente ad Aree	√ Afferente a Settore	√ Afferente a Ufficio	√ Afferente alla Struttura Primaria	√ Afferente al Centro

3.6 Casi particolari

Gli obiettivi di performance individuale sono assegnati di norma entro il 31 gennaio e sono riportati nella Sezione Performance del PIAO.

Tuttavia possono verificarsi alcune casistiche, non esaustive, che richiedono una gestione particolare della performance individuale.

La prima casistica si riferisce ad incarichi conferiti ad esercizio già avviato a personale senza altro incarico. In tali casi, qualora l'incarico abbia una durata superiore a otto mesi la performance individuale viene gestita secondo il modello previsto per ogni ruolo. Qualora invece il nuovo incarico preveda una durata inferiore ad otto mesi, si provvederà all'assegnazione di uno o più specifici obiettivi individuale, connessi alla posizione organizzativa.

La seconda casistica riguarda il conferimento di un nuovo incarico ad interim o aggiuntivo (non gerarchicamente dipendente⁵) con durata superiore a otto mesi, verranno assegnati uno o più obiettivi di performance organizzativa della struttura organizzativa gestita ad interim. Qualora la durata sia inferiore ad otto mesi, si provvederanno ad assegnare unicamente uno o più specifici obiettivi individuali.

In presenza di incarichi che, indipendentemente dalla causa, terminino prima della fine dell'anno, la valutazione terrà conto del periodo effettivo di servizio e dello stato di realizzazione dell'obiettivo al momento della cessazione/sospensione dal servizio.

⁵ Gli incarichi non gerarchicamente dipendenti sono quelli attribuiti presso altra struttura organizzativa dell'Ateneo.

4. Valutazione del Direttore Generale

Il Direttore Generale è valutato sulla base delle seguenti dimensioni:

- la performance organizzativa dell'Ateneo, ossia il risultato conseguito complessivamente dalle diverse strutture dell'Ateneo;
- la performance individuale, cioè la valutazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi individuali al Direttore Generale assegnati dal Consiglio di Amministrazione;
- i comportamenti organizzativi, articolati in differenti fattori comportamentali.

Ognuna di queste dimensioni è pesata e suddivisa in sotto-dimensioni a loro volta ponderate come risulta dalla seguente tabella 6.

Tabella 6 – Dimensioni, sotto-dimensioni e relativi pesi per la valutazione del Direttore Generale

Dimensione	Punti Dimensione	Sotto Dimensione	Peso sotto dimensione	Parametro di Valutazione	Punti Max
Performance Organizzativa di Ateneo	35	Grado di realizzazione degli obiettivi organizzativi di Ateneo	100%	Viene assegnato un valore secondo la tabella 7	35
Performance di risultato degli obiettivi individuali	50	Grado di raggiungimento degli obiettivi individuali	100%	Viene assegnato un valore secondo la tabella 8	50
Comportamenti organizzativi	15	Qualità dell'apporto individuale	80%	Capacità di condivisione e trasferimento (agli uffici dell'Amministrazione) degli obiettivi strategici posti dagli Organi di governo. Viene assegnato un valore secondo la tabella 9.	3
				Capacità di interlocuzione con gli Organi di governo e con stakeholders esterni. Viene assegnato un valore secondo la tabella 10.	3
				Capacità di coordinamento e di gestione dell'apparato amministrativo. Viene assegnato un valore secondo la tabella 11.	3
				Capacità di innovazione e miglioramento dei processi. Viene assegnato un valore secondo la tabella 12.	3
		Gestione delle situazioni critiche	20%	Capacità di adattamento e gestione delle situazioni critiche. Viene assegnato un valore secondo la tabella 13.	3
TOTALE					100

La valutazione complessiva complessivo viene calibrato sulla sommatoria dei punteggi riportati in relazione ai predetti Parametri, il cui peso è determinato in funzione della qualità delle attività e delle prestazioni richieste.

4.1 Misura della dimensione Performance Organizzativa

La valutazione della performance organizzativa di Ateneo del Direttore Generale è espressa in funzione del livello di raggiungimento degli obiettivi mediante l'attribuzione di un punteggio compreso tra 0 e 35 (dove 35 corrisponde al raggiungimento del target) applicata alla Tabella 7.

Tabella 7 - Valutazione della performance organizzativa di Ateneo e relativi punteggi

Fascia	R _{fin-Ateneo}	Punti
1	100	35
2	90 - 99	30
3	89 - 75	25
4	74 - 50	15
5	< 50	0

4.2 Misura della dimensione Performance di risultato degli obiettivi individuali

In base al grado di raggiungimento degli obiettivi individuali, il Direttore Generale è collocato in una delle fasce di merito secondo i punteggi nella Tabella 8:

Tabella 8 – Valutazione dei risultati degli obiettivi individuali

Fascia	Grado di raggiungimento obiettivi individuali (%)	Punti
1	100%	50
2	99 – 90	40
3	89 – 75	30
4	74 – 50	15
5	< 50	0

4.3 Misura della dimensione Comportamenti organizzativi

L'ultima dimensione del modello di valutazione del Direttore Generale è rappresentata dai Comportamenti organizzativi, che a loro volta vengono suddivisi in sotto dimensioni e specifici livelli di valutazione come di seguito specificato:

Sottodimensione Qualità dell'apporto individuale

Tabella 9 - Parametro di Valutazione: Capacità di condivisione e trasferimento (agli uffici dell'Amministrazione) degli obiettivi strategici posti dagli Organi di governo

Valutazione	Liv. 5	Liv. 4	Liv. 3	Liv. 2	Liv. 1
Punti	3	2,5	2	1	0

Tabella 10 - Parametro di Valutazione: Capacità di interlocuzione con gli Organi di governo e con stakeholders esterni

Valutazione	Liv. 5	Liv. 4	Liv. 3	Liv. 2	Liv. 1
Punti	3	2,5	2	1	0

Tabella 11 - Parametro di Valutazione: *Capacità di coordinamento e di gestione dell'apparato amministrativo*

Valutazione	Liv. 5	Liv. 4	Liv. 3	Liv. 2	Liv. 1
Punti	3	2,5	2	1	0

Tabella 12 - Parametro di Valutazione: *Capacità di innovazione e miglioramento dei processi*

Valutazione	Liv. 5	Liv. 4	Liv. 3	Liv. 2	Liv. 1
Punti	3	2,5	2	1	0

Sottodimensione: Gestione delle situazioni critiche

Tabella 13 - Parametro di Valutazione: *Capacità di adattamento e gestione delle situazioni critiche*

Valutazione	Liv. 5	Liv. 4	Liv. 3	Liv. 2	Liv. 1
Punti	3	2,5	2	1	0

5. Valutazione dei Dirigenti

La valutazione della performance dei Dirigenti, o con incarico dirigenziale, utilizza le seguenti dimensioni:

- la performance organizzativa, ossia il risultato conseguito dalla struttura di afferenza rispetto agli obiettivi che la contraddistinguono (legati alla qualità delle prestazioni e dei servizi erogati e a specifici aspetti gestionali e organizzativi);
- la performance individuale, cioè la valutazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi individuali concordati e assegnati al Dirigente dal Direttore Generale e approvati dagli organi all'interno del Piano Integrato;
- i comportamenti organizzativi, articolati in differenti fattori comportamentali declinati a seconda della tipologia di ruolo ricoperta.

Ognuna di queste dimensioni è pesata e suddivisa in sotto-dimensioni a loro volta ponderate come risulta dalla seguente tabella 14.

Tabella 14 – *Dimensioni, sotto-dimensioni e relativi pesi per la valutazione dei Dirigenti*

Dimensione	Punti Dimensione	Sotto Dimensione	Peso sotto dimensione		Criteri di Valutazione	Punti Max
Performance Organizzativa di Struttura	35	Grado di realizzazione degli obiettivi della struttura diretta assegnati al Dirigente	100%		Viene assegnato un valore secondo la tabella 15	35
Performance di risultato degli obiettivi individuali	40	Grado di raggiungimento degli obiettivi individuali	100%		Viene assegnato un valore secondo la tabella 16	40
Comportamenti organizzativi	25	Qualità dell'apporto individuale	60%	20%	Capacità di coordinamento e gestione degli uffici di competenza. Viene assegnato un valore secondo la tabella 17.	5
				20%	Speditezza e correttezza formale nella gestione dei processi e/o attività. Viene assegnato un valore secondo la tabella	5

				18.	
			20%	Capacità propositiva e di innovazione di processi. Viene assegnato un valore secondo la tabella 19.	5
		Capacità di valutazione	20%	Qualità dei processi di valutazione. Viene assegnato un valore secondo la tabella 20.	5
		Gestione delle situazioni critiche	20%	Capacità di adattamento e gestione delle situazioni critiche. Viene assegnato un valore secondo la tabella 21.	5
Totale					100

La valutazione complessiva complessivo viene calibrato sulla sommatoria dei punteggi riportati in reazione ai predetti Parametri, il cui peso è determinato in funzione della qualità delle attività e delle prestazioni richieste.

5.1 Misura della performance organizzativa

La valutazione della performance organizzativa dei Dirigenti è espressa in funzione del livello di raggiungimento degli obiettivi della struttura sottoposta alla responsabilità del Dirigente mediante l'attribuzione di un punteggio compreso tra 0 e 35 (dove 35 corrisponde al raggiungimento del target) applicata alla Tabella 15.

Tabella 15 – Valutazione della performance organizzativa di struttura e relativi punteggi

Fascia	$R_{fin} * P$	Punti
1	100	35
2	90 - 99	30
3	89 - 75	25
4	74 - 50	15
5	< 50	0

5.2 Misura della dimensione Performance di risultato degli obiettivi individuali

In base al grado di raggiungimento degli obiettivi individuali, i Dirigenti sono collocati in una delle fasce di merito secondo i punteggi nella Tabella 16.

Tabella 16 – Valutazione dei risultati degli obiettivi individuali

Fasce	Grado di raggiungimento obiettivi individuali (%)	Punti
1	100%	50
2	99 – 90	40
3	89 – 75	30
4	74 – 50	15
5	< 50	0

5.3 Misura della dimensione Comportamenti organizzativi

L'ultima dimensione del modello di valutazione dei Dirigenti è rappresentata dai Comportamenti organizzativi, che a loro volta vengono suddivisi in sotto dimensioni e specifici livelli di valutazione come di seguito specificato:

Sottodimensione: Qualità dell'apporto individuale

Tabella 17 – Parametro di Valutazione: *Capacità di coordinamento e gestione degli uffici di competenza*

Valutazione	Liv. 5	Liv. 4	Liv. 3	Liv. 2	Liv. 1
Punti	5	3	2	1	0

Tabella 18 – Parametro di Valutazione: *Speditività e correttezza formale nella gestione dei processi e/o attività*

Valutazione	Liv. 5	Liv. 4	Liv. 3	Liv. 2	Liv. 1
Punti	5	3	2	1	0

Tabella 19 – Parametro di Valutazione: *Capacità propositiva e di innovazione di processi*

Valutazione	Liv. 5	Liv. 4	Liv. 3	Liv. 2	Liv. 1
Punti	5	3	2	1	0

Sottodimensione: Capacità di valutazione

Tabella 20 – Parametro di Valutazione: *Qualità dei processi di valutazione*

Valutazione	Liv. 5	Liv. 4	Liv. 3	Liv. 2	Liv. 1
Punti	5	3	2	1	0

Sottodimensione: Gestione delle situazioni critiche

Tabella 21 – Parametro di Valutazione: *Capacità di adattamento e gestione delle situazioni critiche*

Valutazione	Liv. 5	Liv. 4	Liv. 3	Liv. 2	Liv. 1
Punti	5	3	2	1	0

6. Valutazione Personale con incarico di posizione organizzativa

La valutazione della performance del personale con incarico di posizione organizzativa (PTA di categoria EP o D) utilizza le seguenti dimensioni:

- la performance organizzativa, ossia il risultato conseguito dalla struttura di afferenza rispetto agli obiettivi che la contraddistinguono (legati alla qualità delle prestazioni e dei servizi erogati e a specifici aspetti gestionali e organizzativi);
- la performance individuale, cioè la valutazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi individuali concordati e assegnati al personale interessato dal Dirigente o, in sua assenza, dal Direttore Generale e approvati dagli organi all'interno del Piano Integrato;
- i comportamenti organizzativi, articolati in differenti fattori comportamentali declinati a seconda della tipologia di ruolo ricoperta.

Ognuna di queste dimensioni è pesata e suddivisa in sotto-dimensioni a loro volta ponderate come risulta dalla seguente tabella 22.

Tabella 22 – Dimensioni, sotto-dimensioni e relativi pesi per la valutazione del personale con incarico di posizione organizzativa (PTA Categoria EP /D)

Dimensione	Punti Dimensione	Sotto Dimensione	Peso sotto dimensione	Criteri di Valutazione	Punti Max	
Performance Organizzativa di struttura	25	Grado di realizzazione degli obiettivi della struttura diretta assegnati alla EP	100%	Viene assegnato un valore secondo la tabella 23.	25	
Performance di risultato degli obiettivi individuali	45	Grado di raggiungimento degli obiettivi individuali	100%	Viene assegnato un valore secondo la tabella 24.	45	
Comportamenti organizzativi	30	Qualità dell'apporto individuale	80%	33%	Capacità di coordinamento e gestione degli uffici di competenza. Viene assegnato un valore secondo la tabella 25.	8
				33%	Speditezza e correttezza formale nella gestione dei processi e/o attività. Viene assegnato un valore secondo la tabella 26.	8
				33%	Capacità propositiva e di innovazione di processi. Viene assegnato un valore secondo la tabella 27.	8
		Capacità di valutazione	10%	Qualità dei processi di valutazione. Viene assegnato un valore secondo la tabella 28.	3	
		Gestione delle situazioni critiche	10%	Capacità di adattamento e gestione delle situazioni critiche. Viene assegnato un valore secondo la tabella 29.	3	
TOTALE					100	

La valutazione complessiva complessivo viene calibrato sulla sommatoria dei punteggi riportati in reazione ai predetti Parametri, il cui peso è determinato in funzione della qualità delle attività e delle prestazioni richieste.

6.1 Misura della performance organizzativa di struttura

La valutazione della performance organizzativa del personale titolare di posizione organizzativa è espressa in funzione del livello di raggiungimento degli obiettivi della struttura sottoposta alla responsabilità del personale con posizione organizzativa mediante l'attribuzione di un punteggio compreso tra 0 e 25 (dove 25 corrisponde al raggiungimento del target) applicata alla Tabella 23.

Tabella 23 – Valutazione della performance organizzativa di struttura e relativi punteggi

Fascia	$R_{fin} * P$	Punti
1	100	25

2	90 - 99	20
3	89 - 75	15
4	74 - 50	10
5	< 50	0

6.2 Misura della dimensione Performance di risultato degli obiettivi individuali

In base al grado di raggiungimento degli obiettivi individuali, il valutato è collocato in una delle fasce di merito secondo i punteggi nella Tabella 24:

Tabella 24 - Valutazione dei risultati degli obiettivi individuali

Fasce	Grado di raggiungimento obiettivi individuali (%)	Punti
1	100%	45
2	99 – 90	35
3	89 – 75	25
4	74 – 50	15
5	< 50	0

6.3 Misura della dimensione Comportamenti organizzativi

L'ultima dimensione del modello di valutazione del personale con incarico di posizione organizzativa è rappresentata dai Comportamenti organizzativi, che a loro volta vengono suddivisi in sotto dimensioni e specifici livelli di valutazione come di seguito specificato:

Sottodimensione: Qualità dell'apporto individuale

Tabella 25 - Parametro di Valutazione: Capacità di coordinamento e gestione degli uffici di competenza

Valutazione	Liv. 5	Liv. 4	Liv. 3	Liv. 2	Liv. 1
Punti	8	6	4	2	0

Tabella 26 - Parametro di Valutazione: Speditività e correttezza formale nella gestione dei processi e/o attività

Valutazione	Liv. 5	Liv. 4	Liv. 3	Liv. 2	Liv. 1
Punti	8	6	4	2	0

Tabella 27 - Parametro di Valutazione: Capacità propositiva e di innovazione di processi

Valutazione	Liv. 5	Liv. 4	Liv. 3	Liv. 2	Liv. 1
Punti	8	6	4	2	0

Sottodimensione: Capacità di valutazione

Tabella 28 - Parametro di Valutazione: Qualità dei processi di valutazione

Valutazione	Liv. 5	Liv. 4	Liv. 3	Liv. 2	Liv. 1
Punti	8	6	4	2	0

Punti	4	3	4	1	0
-------	---	---	---	---	---

Sottodimensione: Gestione delle situazioni critiche

Tabella 29 - Parametro di Valutazione: Capacità di adattamento e gestione delle situazioni critiche

Valutazione	Liv. 5	Liv. 4	Liv. 3	Liv. 2	Liv. 1
Punti	4	3	4	1	0

7. Valutazione del personale con incarico di responsabilità o funzione specialistica

La valutazione della performance del personale con incarico di responsabilità o di funzione specialistica (PTA di categoria D, C e B – cfr. art. 91, co. 1 CCNL) utilizza le seguenti dimensioni:

- la performance organizzativa, ossia il risultato conseguito dalla struttura di appartenenza rispetto agli obiettivi che la contraddistinguono (legati alla qualità delle prestazioni e dei servizi erogati e a specifici aspetti gestionali e organizzativi);
- la performance individuale, cioè la valutazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi individuali concordati e assegnati al personale interessato dai responsabili di struttura e approvati dagli organi all'interno del Piano Integrato;
- i comportamenti organizzativi, articolati in differenti fattori comportamentali declinati a seconda della tipologia di ruolo ricoperta.

Ognuna di queste dimensioni è pesata e suddivisa in sotto-dimensioni a loro volta ponderate come risulta dalla seguente tabella 30.

Tabella 30 – Dimensioni, sotto-dimensioni e relativi pesi per la valutazione del personale con incarico di responsabilità o di funzione specialistica (PTA Categoria D, C e B)

Dimensione	Punti Dimensione	Sotto Dimensione	Peso sotto dimensione	Criteri di Valutazione	Punti Max	
Performance Organizzativa di struttura	25	Grado di realizzazione degli obiettivi della struttura diretta assegnati alla EP	100%	Viene assegnato un valore secondo la tabella 31.	25	
Performance di risultato degli obiettivi individuali	25	Grado di raggiungimento degli obiettivi individuali	100%	Viene assegnato un valore secondo la tabella 32.	25	
Comportamenti organizzativi	50	Qualità dell'apporto individuale	100%	20%	Capacità di coordinamento e gestione degli uffici di competenza. Viene assegnato un valore secondo la tabella 33.	10
				20%	Speditezza e correttezza formale nella gestione dei processi e/o attività. Viene assegnato un valore secondo la tabella 34.	10
				20%	Capacità propositiva e di innovazione di processi e/o attività. Viene assegnato un valore secondo la tabella 35.	10
				20%	Capacità di	10

					aggiornamento e adeguamento delle competenze professionali. Viene assegnato un valore secondo la tabella 36.	
				20%	Capacità di Problem Solving. Viene assegnato un valore secondo la tabella 37.	10
TOTALE						100

La valutazione complessiva complessivo viene calibrato sulla sommatoria dei punteggi riportati in reazione ai predetti Parametri, il cui peso è determinato in funzione della qualità delle attività e delle prestazioni richieste.

7.1 Misura della performance organizzativa di struttura

La valutazione della performance organizzativa del personale valutato è espressa in funzione del livello di raggiungimento degli obiettivi della struttura di afferenza mediante l'attribuzione di un punteggio compreso tra 0 e 25 (dove 25 corrisponde al raggiungimento del target) applicata alla Tabella 31.

Tabella 31 – Valutazione della performance organizzativa di struttura e relativi punteggi

Fascia	$R_{fin} * P$	Punti
1	100	25
2	90 - 99	20
3	89 - 75	15
4	74 - 50	10
5	< 50	0

7.2 Misura della dimensione Performance di risultato degli obiettivi individuali

In base al grado di raggiungimento degli obiettivi individuali, il valutato è collocato in una delle fasce di merito secondo i punteggi nella Tabella 32:

Tabella 32 - Valutazione dei risultati degli obiettivi individuali

Fasce	Grado di raggiungimento obiettivi individuali (%)	Punti
1	100%	25
2	99 – 90	20
3	89 – 75	15
4	74 – 50	10
5	< 50	0

6.3 Misura della dimensione Comportamenti organizzativi

L'ultima dimensione del modello di valutazione del personale con incarico di posizione organizzativa è rappresentata dai Comportamenti organizzativi, che a loro volta vengono suddivisi in sotto dimensioni e specifici livelli di valutazione come di seguito specificato:

Sottodimensione: Qualità dell'apporto individuale

Tabella 33 - Parametro di Valutazione: *Capacità di coordinamento e gestione degli uffici di competenza*

Valutazione	Liv. 5	Liv. 4	Liv. 3	Liv. 2	Liv. 1
Punti	10	8	5	3	0

Tabella 34 - Parametro di Valutazione: *Speditezza e correttezza formale nella gestione dei processi e/o attività*

Valutazione	Liv. 5	Liv. 4	Liv. 3	Liv. 2	Liv. 1
Punti	10	8	5	3	0

Tabella 35 - Parametro di Valutazione: *Capacità propositiva e di innovazione di processi e/o attività*

Valutazione	Liv. 5	Liv. 4	Liv. 3	Liv. 2	Liv. 1
Punti	10	8	5	3	0

Tabella 36 - Parametro di Valutazione: *Capacità di aggiornamento e adeguamento delle competenze professionali*

Valutazione	Liv. 5	Liv. 4	Liv. 3	Liv. 2	Liv. 1
Punti	10	8	5	3	0

Tabella 37 - Parametro di Valutazione: *Capacità di Problem Solving*

Valutazione	Liv. 5	Liv. 4	Liv. 3	Liv. 2	Liv. 1
Punti	10	8	5	3	0

8. Valutazione di Personale non titolare di incarico.

La valutazione della performance del personale non titolare di incarichi utilizza le seguenti dimensioni:

- la performance organizzativa, ossia il risultato conseguito dalla struttura di afferenza rispetto agli obiettivi che la contraddistinguono (legati alla qualità delle prestazioni e dei servizi erogati e a specifici aspetti gestionali e organizzativi);
- i comportamenti organizzativi, articolati in differenti fattori comportamentali declinati a seconda della tipologia di ruolo ricoperta.

Ognuna di queste dimensioni è pesata e suddivisa in sotto-dimensioni a loro volta ponderate come risulta dalla seguente Tabella 38.

Tabella 38 – Dimensioni, sotto-dimensioni e relativi pesi per la valutazione del personale non titolare di incarico

Dimensione	Punti Dimensione	Sotto Dimensione	Peso sotto dimensione		Criteri di Valutazione	Punti Max
Performance Organizzativa di struttura	25	Grado di realizzazione degli obiettivi della struttura diretta assegnati alla EP	100%		Viene assegnato un valore secondo la tabella 39.	25
Comportamenti organizzativi	75	Qualità dell'apporto individuale	100%	20%	Capacità di collaborazione e di interlocazione con i colleghi e con gli uffici	15

					dell'Amministrazione. Viene assegnato un valore secondo la tabella 40.	
				20%	Speditezza e correttezza formale nella gestione dei processi e/o attività. Viene assegnato un valore secondo la tabella 41.	15
				20%	Capacità propositiva e di innovazione di processi e delle attività. Viene assegnato un valore secondo la tabella 42.	15
				20%	Capacità di aggiornamento e adeguamento delle competenze professionali. Viene assegnato un valore secondo la tabella 43.	15
				20%	Capacità di Problem Solving. Viene assegnato un valore secondo la tabella 44.	15
TOTALE						100

La valutazione complessiva viene calibrata sulla sommatoria dei punteggi riportati in reazione ai predetti Parametri, il cui peso è determinato in funzione della qualità delle attività e delle prestazioni richieste.

8.1 Misura della performance organizzativa di struttura

La valutazione della performance organizzativa del personale non titolare di incarichi è espressa in funzione del livello di raggiungimento degli obiettivi della struttura cui afferisce il valutato mediante l'attribuzione di un punteggio compreso tra 0 e 25 (dove 25 corrisponde al raggiungimento del target) applicata alla Tabella 39.

Tabella 39 – Valutazione della performance organizzativa di struttura e relativi punteggi

Fascia	$R_{fin} * P$	Punti
1	100	25
2	90 - 99	20
3	89 - 75	15
4	74 - 50	10
5	< 50	0

8.2 Misura della dimensione Comportamenti organizzativi

L'ultima dimensione del modello di valutazione del personale non titolare di incarichi è rappresentata dai Comportamenti organizzativi, che a loro volta vengono suddivisi in sotto dimensioni e specifici livelli di valutazione come di seguito specificato:

Sottodimensione: Qualità dell'apporto individuale

Tabella 40 - Parametro di Valutazione: *Capacità di collaborazione e di interlocuzione con i colleghi e con gli uffici*

Valutazione	Liv. 5	Liv. 4	Liv. 3	Liv. 2	Liv. 1
Punti	15	12	8	4	0

Tabella 41 - Parametro di Valutazione: *Speditezza e correttezza formale nella gestione dei processi e/o attività*

Valutazione	Liv. 5	Liv. 4	Liv. 3	Liv. 2	Liv. 1
Punti	15	12	8	4	0

Tabella 42 - Parametro di Valutazione: *Capacità propositiva e di innovazione di processi e delle attività*

Valutazione	Liv. 5	Liv. 4	Liv. 3	Liv. 2	Liv. 1
Punti	15	12	8	4	0

Tabella 43 - Parametro di Valutazione: *Capacità di aggiornamento e adeguamento delle competenze professionali*

Valutazione	Liv. 5	Liv. 4	Liv. 3	Liv. 2	Liv. 1
Punti	15	12	8	4	0

Tabella 44 - Parametro di Valutazione: *Capacità di Problem Solving*

Valutazione	Liv. 5	Liv. 4	Liv. 3	Liv. 2	Liv. 1
Punti	15	12	8	4	0

10. Valutazione della Performance e sistema premiale.

La fase di valutazione ex post della performance conseguita si conclude con il feedback del valutatore al valutato, al fine di comunicare e comprendere la performance conseguita e raccogliere indicazioni utili per il miglioramento della performance individuale e delle competenze personali del valutato.

La valutazione delle prestazioni e dei risultati è vincolante per l'erogazione della quota del trattamento accessorio destinato, dai Contratti collettivi e individuali del personale dirigente e del comparto, nonché al finanziamento dei premi per il merito e la professionalità legati al ciclo della performance.

A tale finanziamento concorrono:

- a) la retribuzione di risultato del Direttore Generale;
- b) la retribuzione di risultato del personale dirigente;
- c) la retribuzione di risultato del personale della categoria EP;
- d) un terzo dell'indennità di responsabilità ex art. 91, comma 3, CCNL 2006-2009;
- e) premi correlati alla performance organizzativa destinati dal CCI vigente nel tempo;
- f) premi correlati alla performance individuale destinati dal CCI vigente nel tempo;
- g) ulteriori componenti del trattamento accessorio che le leggi e i contratti collettivi possano eventualmente destinare al finanziamento del ciclo della performance.

Gli strumenti per premiare il merito e le professionalità sono:

- h) il bonus annuale delle eccellenze, di cui all'articolo 21 del D.Lgs. 150/2009;
- i) le progressioni economiche, di cui all'articolo 23 del D.Lgs. 150/2009;
- j) le progressioni di carriera, di cui all'articolo 24 del D.Lgs. 150/2009;
- k) l'attribuzione di incarichi e responsabilità, di cui all'articolo 25 del D.Lgs. 150/2009;

- l) l'accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale, in ambito nazionale e internazionale, di cui all'articolo 26 del D.Lgs. 150/2009.

Gli incentivi di cui alle lettere a), b), c) ed e) sono riconosciuti a valere sulle risorse disponibili per la contrattazione collettiva integrativa.

L'attribuzione al valutato del **punteggio di valutazione della performance individuale** determina l'erogazione della **premialità**, secondo quanto previsto dal SMVP e dal CCNL vigente.

La corrispondenza tra valutazione e premialità è riportata sinteticamente nella tabella seguente:

Punteggio	% indennità di risultato
100	100% + eventuale Bonus
75 – 99	100%
51 – 74	75 %
25 – 50	50%
< 24	0

Ai dipendenti che ottengono la valutazione con punteggio pari a 100 viene attribuito il bonus annuale delle eccellenze.

La misura del bonus viene definita in sede di contrattazione integrativa secondo le previsioni del CCNL.

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

Ai sensi dell'art. 9, comma 3, del D.Lgs. n. 150/2009, “Nella valutazione di performance individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale”.

11. Procedure di conciliazione.

Dell'esito della procedura di valutazione deve essere tempestivamente informato il soggetto valutato.

In caso di non condivisione della valutazione da parte dei valutati, è prevista un'apposita procedura di conciliazione ai fini della verifica della correttezza metodologica del percorso valutativo, ispirata ai principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità.

Le procedure di conciliazione sono dirette a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Nel termine di quindici giorni dal ricevimento della relativa comunicazione, il valutato può presentare formale richiesta di revisione della valutazione al valutatore diretto.

Tale termine è da intendersi come perentorio, decorso il quale non sarà accolta nessuna istanza di riesame.

Entro quindici giorni dalla presentazione della richiesta, il valutatore diretto può confermare la precedente valutazione o modificarla revisione motivando tale decisione al valutato.

Nel caso in cui il valutato e il valutatore diretto non giungano ad un accordo in esito alla valutazione finale interviene la procedura di conciliazione.

La procedura opera inoltre per tutto il personale TAB che può rivolgersi, entro 15 giorni dalla richiesta di revisione della valutazione al valutatore diretto, al Comitato di Conciliazione e presentare eventuali osservazioni in merito.

Anche in questo caso il termine è da intendersi come perentorio, decorso il quale non sarà accolta nessuna istanza di avvio di procedura di riconciliazione.

La procedura prevede la nomina di un'apposita “Commissione di conciliazione” nominata dal Rettore, la quale sarà chiamata a pronunciarsi – entro 30 giorni naturali e consecutivi dalla presentazione dell'istanza di riesame - sulla correttezza metodologica dell'applicazione del percorso valutativo.

Il Comitato esamina l'istanza del valutato e l'eventuale verbale del colloquio e può chiedere un'integrazione della documentazione oppure sentire personalmente il valutatore. La persona valutata può avvalersi dell'assistenza di un/una rappresentante sindacale e chiedere di essere sentita personalmente. Concluso il tentativo di conciliazione, il Comitato conferma o rinvia, con le proprie osservazioni, la scheda di valutazione al valutatore/ alla valutatrice, che può recepire le osservazioni del Comitato o confermare la valutazione precedentemente effettuata.

I lavori del Comitato di conciliazione devono essere conclusi entro 30 giorni lavorativi dalla presentazione dell'istanza.

Per l'esame dell'istanza avanzata dal personale non dirigente il Comitato di conciliazione si compone di:

- Il Direttore Generale o un suo delegato, in qualità di Presidente;
- Un/una componente designato del Nucleo di Valutazione;
- Il/La Presidente del Comitato Unico di Garanzia.

Per l'esame dell'istanza avanzata dal personale con funzioni dirigenziali il Comitato di conciliazione si compone di:

- Il/La Presidente del Nucleo di Valutazione, in qualità di Presidente;
- Il/La Presidente del PQA;
- Il/La Presidente del Comitato Unico di Garanzia.

Qualora dall'analisi dell'istanza non emergano criticità in merito alla correttezza del percorso valutativo, la Commissione redige apposito verbale attestante la correttezza delle procedure seguite e lo invierà ai soggetti interessati chiudendo la procedura conciliativa.

Qualora la controversia riguardi la proposta di valutazione della performance individuale del Direttore Generale, è prevista la possibilità che lo stesso presenti, per iscritto, le proprie controdeduzioni al Consiglio di Amministrazione nella seduta dedicata alla valutazione e, per conoscenza, al Rettore e al Nucleo di Valutazione.

12. Evoluzione del Sistema

Con la revisione del Sistema nel corso del 2023 la governance procederà nel progressivo recepimento delle indicazioni del Nucleo di Valutazione attraverso azioni volte ad estendere l'ambito della valutazione individuale a tutto il personale.

Il 2023 rappresenterà un momento di necessaria svolta a seguito della sottoscrizione del nuovo CCNL di comparto, che si attendeva già entro la fine del 2021, e il contemporaneo avvio della contrattazione integrativa successiva al rinnovo della RSU di Ateneo, che dovrà necessariamente tener conto dell'estensione della performance individuale quale misura del contributo fornito da ogni singolo individuo al raggiungimento degli obiettivi della governance.

Il percorso di sviluppo del Sistema prevede un orizzonte pluriennale.

Negli anni successivi, in seguito alla revisione del CCNL e del CCI, verranno valutate ulteriori azioni di miglioramento e l'utilizzo di strumenti di Customer Satisfaction per la valutazione della performance organizzativa.