



UNIVERSITÀ  
degli STUDI  
di CATANIA

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE  
DELLA PERFORMANCE  
Aggiornamento - anno 2024

Parere favorevole del Nucleo di Valutazione del 15 gennaio 2024 (verbale 1/2024)

Adottato dal Consiglio di amministrazione nella seduta del 14 febbraio 2024

Emanato con D.R. n. 845/2024

## Sommario

1. Premessa normativa	3
2. Evoluzione del Sistema	4
3. Caratteristiche dell'Ateneo	6
4. Modalità di funzionamento del Sistema - Gestione del ciclo della performance	8
5. Soggetti coinvolti nel ciclo della performance	12
6. Raccordo con il sistema di pianificazione economico – finanziaria	15
7. Le dimensioni della performance	17
7.1 La performance istituzionale	17
7.2 La performance organizzativa	17
7.3 Performance individuale	18
8. Il modello di misurazione e di valutazione della performance individuale del Direttore generale – dirigenti e personale dell'area EP	19
9. Sistema di incentivazione e impatto sul sistema premiale del Direttore generale, dirigenti e personale dell'area EP	28
10. Il modello di valutazione della performance del personale delle aree Operatori, Collaboratori e Funzionari	29
11. Sistema di incentivazione e impatto sul sistema premiale del personale delle aree Operatori, Collaboratori e Funzionari	32
12. Indicazioni operative per l'esercizio di valutazione del personale delle aree Operatori, Collaboratori e Funzionari	33
13. Comunicazione della valutazione della performance individuale e procedure di conciliazione	35

### Allegati:

- Format schede per la valutazione dei comportamenti organizzativi del Direttore generale, dei dirigenti e del personale dell'area delle Elevate Professionalità.

## 1. Premessa normativa

Il d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 e ss.mm.ii. (Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni), stabilisce che le amministrazioni pubbliche misurano e valutano annualmente la performance organizzativa e individuale e, a tal fine, adottano, con apposito provvedimento, il **Sistema di misurazione e valutazione della performance** (SMVP), prima dell'avvio del ciclo delle performance e lo aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione (art. 7 del d.lgs. 150/2009). A tal fine, il Consiglio di amministrazione adotta il SMVP proposto dal Direttore generale dopo aver informato le parti sindacali.

A seguito della recente introduzione dell'art. 6 del D.L. 80 del 9 giugno 2021, convertito con modificazione dalla legge n. 113 del 6 agosto 2021, entro il 31 gennaio, l'Ateneo di Catania redige il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) quale documento di programmazione unico che riunisce i principali documenti programmatori previsti dalla normativa vigente, compreso il Piano della performance, dal 2022 divenuto sottosezione "Performance" del PIAO, da adottare in coerenza con i contenuti dei documenti di programmazione approvati dagli organi di Ateneo.

Le modalità di redazione del SMVP si inseriscono nel più ampio quadro di interventi normativi volti a migliorare i processi di pianificazione, di programmazione e di valutazione degli Atenei, la cui applicazione richiede un percorso di integrazione e di raccordo con gli attuali sistemi, regolamenti e processi, anche in funzione delle indicazioni fornite dall'Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR), che ai sensi dell'art. 13, comma 12, del d.lgs. 150, svolge il ruolo di coordinamento del sistema di valutazione della performance per le Università, nel rispetto dei principi contenuti nel decreto e delle linee di indirizzo fornite dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

## 2. Evoluzione del Sistema

Il presente SMVP, nel suo impianto generale, è stato approvato a dicembre 2020 ed è stato oggetto di alcune modifiche procedurali a dicembre 2021. Esso teneva conto delle raccomandazioni contenute nelle “Linee guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università Statali italiane” dell’ANVUR e nel Rapporto annuale del Nucleo di valutazione di Ateneo – anno 2019. Lo stesso documento era stato, tra l’altro, valutato positivamente dalla stessa ANVUR nel rapporto trasmesso a seguito della visita di accreditamento, anche attraverso l’analisi del PIP 2021-2023, redatto in applicazione dello stesso.

Nell’aggiornamento del documento approvato a gennaio 2022, alla luce della prima applicazione del modello per il ciclo 2021 a tutto il personale tecnico amministrativo, tenendo conto delle raccomandazioni contenute nella successiva Relazione annuale del Nucleo di valutazione - anno 2021, si è ritenuto di apportare delle modifiche procedurali tese a rendere l’esercizio di valutazione più fluido, anche attraverso l’avvio di un percorso di informatizzazione del processo. Inoltre, alla luce dei risultati dell’indagine di benessere organizzativo condotta in Ateneo nel corso del 2021, che avevano evidenziato delle criticità con riferimento al processo di valutazione condotto, si è operato attraverso la programmazione di incontri in fase di avvio della valutazione della performance individuale del personale di categoria B, C e D, al fine di discutere gli elementi di maggiore criticità con i valutatori intermedi e finali e valutare eventuali interventi correttivi per i successivi aggiornamenti. Sono stati altresì, predisposti appositi manuali operativi per rendere quanto più uniforme possibile l’applicazione del Sistema, anche alla luce dell’introduzione del sistema informatizzato di valutazione delle prestazioni.

Il presente aggiornamento prevede integrazioni finalizzate ad esplicitare quegli elementi di gestione del ciclo della performance, già attuati a livello operativo, in un’ottica di miglioramento incrementale del Sistema. Il percorso di miglioramento richiede, infatti, un orizzonte pluriennale in considerazione delle caratteristiche intrinseche del processo di misurazione e di valutazione, che è per sua natura complesso e articolato.

In sintesi, tenendo conto delle raccomandazioni del Nucleo nell’ultima Relazione annuale – anno 2023 e, anche, delle indicazioni contenute nella direttiva del Ministro per la Pubblica amministrazione del 28 novembre 2023 recante “Indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale”, l’approccio dell’Ateneo prevede un percorso che integri:

- il consolidamento delle innovazioni introdotte in itinere, in particolare il cascading della responsabilità valutativa e la distinzione tra la fase di misurazione e quella della valutazione;
- progressivi affinamenti sulla base dei risultati man mano ottenuti, anche tenendo conto dell’opinione delle persone coinvolte nel processo;

- il proseguimento dei percorsi informativi/formativi volti a migliorare la cultura della valutazione in Ateneo, con l'obiettivo di sviluppare una cultura della valutazione positiva, trasparente ed equa, di condividere i criteri del Sistema e di migliorarlo;
- la realizzazione di sperimentazioni che consentano di ampliare progressivamente gli ambiti di applicazione della valutazione individuale, sia in termini di popolazione coinvolta, sia di metodologie applicate per il progressivo superamento della valutazione gerarchica e unidirezionale, verso un sistema in cui la valutazione è frutto del contributo di una pluralità di soggetti, interni o esterni all'organizzazione. In particolare, alla luce anche dei feedback ricevuti da parte dei soggetti coinvolti nei cicli di valutazione passati, si procederà, in via sperimentale, con l'introduzione di meccanismi di valutazione collegiale al fine di superare le asimmetrie nelle scale di valutazione adottate dai diversi valutatori;
- il continuo sviluppo dei sistemi informativi a supporto del processo, per migliorare la gestione delle fasi di misurazione e valutazione. Nello specifico, a partire dal ciclo 2022, è stato introdotto il modulo informatizzato "Valutazione delle prestazioni" della suite Cineca U-GOV - Human Resources, nell'ambito del progetto di implementazione del sistema informativo integrato per la gestione del personale. Tale modulo è finalizzato, al momento, alla gestione del processo di valutazione della performance individuale. Nell'ambito del processo di digitalizzazione dell'Ateneo, si valuterà la possibilità di incrementare l'informatizzazione del processo di gestione delle fasi di programmazione, negoziazione e monitoraggio degli obiettivi, acquisendo o implementando in house moduli compatibili con l'applicativo già adottato.

### 3. Caratteristiche dell'Ateneo

In linea con quanto stabilito dalla legge 240/2010 e dallo Statuto dell'Università degli Studi di Catania (emanato con decreto rettorale n. 881 del 23 marzo 2015 ss.mm.ii.), il Rettore – rappresentante legale dell'Ateneo – è il responsabile della *performance* didattico-scientifica dell'Ateneo, mentre il Direttore generale, ai sensi dell'art.16 del D.lgs. 165/2001 ss.mm.ii e dell'art. 11 dello Statuto vigente, è il responsabile della complessiva gestione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo. I dirigenti collaborano con il Direttore generale nella gestione e nella realizzazione degli obiettivi di Ateneo, nel rispetto di quanto previsto dal D.lgs.165/2001 ss.mm.ii.

Al [Titolo II](#) dello Statuto sono individuati gli Organi dell'Ateneo:

- il Rettore (art. 6 Statuto);
- il Senato accademico (art. 7 Statuto);
- il Consiglio di amministrazione (art. 8 Statuto);
- il Collegio dei revisori dei conti (art. 9 Statuto);
- il Nucleo di valutazione (art. 10 Statuto);
- il Direttore generale (art. 11 Statuto).

Il [Titolo II bis](#) dello Statuto vigente introduce, altresì, gli altri Organi dell'Ateneo:

- il Collegio di disciplina art. 12 Statuto);
- la Consulta degli studenti (art. 12 bis Statuto);
- il Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (art. 12 ter);
- il Presidio della qualità (Art. 12 quater).

Con riferimento all'articolazione interna dell'Università di Catania, sono strutture didattico-scientifiche:

- [i Dipartimenti](#);
- [la Scuola di Medicina](#);
- [le Strutture didattiche speciali](#) (Struttura didattica speciale di Ragusa; Struttura didattica speciale di Siracusa in Architettura e Patrimonio culturale; Scuola superiore di Catania; Scuola di lingua e cultura italiana per stranieri; Scuola di Alta Formazione per Insegnanti);
- [i Centri di ricerca](#);

sono strutture amministrativo-gestionali:

- [la Direzione generale e le Aree dirigenziali](#);
- [i Centri di servizio](#).

L'attuale assetto organizzativo amministrativo-gestionale presenta undici aree dirigenziali e quattro centri di servizio come di seguito riportato:

**Aree dirigenziali**

- Area dei Sistemi informativi
- Area dei Servizi generali
- Area della Centrale unica di committenza
- Area della Didattica
- Area della Progettazione, dello sviluppo edilizio e della manutenzione
- Area della Ricerca
- Area della Terza missione
- Area Finanziaria
- Area per la Comunicazione
- Area Risorse umane
- Avvocatura di Ateneo (Ufficio Legale)

**Centri di servizio**

- BRIT – Centro per la Ricerca e Innovazione in Bio e Nanotecnologie
- CAPIR – Center for Advanced Preclinical in vivo Research
- CInAP – Centro per l'integrazione attiva e partecipata - Servizi per le Disabilità e i DSA
- CLA – Centro Linguistico d'Ateneo

Il modello organizzativo dell'Ateneo e la sua rappresentazione grafica sono disponibili nella pagina di Amministrazione trasparente "[Articolazione degli uffici](#)"

#### 4. Modalità di funzionamento del Sistema - Gestione del ciclo della performance

**PLAN** – Il processo di pianificazione di Ateneo prende le mosse dalla pianificazione strategica, attraverso la redazione del Piano strategico che definisce le principali linee di sviluppo dell'Ateneo nell'ambito delle missioni istituzionali della didattica, della ricerca, della terza missione e dell'internazionalizzazione, delineando gli obiettivi, le finalità e le azioni strategiche di medio-lungo termine. Il valore pubblico generato dall'Università di Catania è delineato, dunque, all'interno del Piano strategico, che vede l'Ateneo come una comunità in grado di creare valore nei confronti del territorio: della comunità studentesca e delle loro famiglie, delle imprese del territorio, delle istituzioni e della società.

Essa viene definita coerentemente alla programmazione ministeriale (ex L. 43/2005) che detta le linee di indirizzo dell'intero sistema universitario. Ogni tre anni, entro il 30 aprile, in una logica di piena integrazione con il Sistema di Assicurazione della Qualità dell'Ateneo, ciascun dipartimento redige il proprio Piano triennale, secondo un modello di costruzione comune degli obiettivi strategici. Ciascun dipartimento, al fine di garantire coerenza e continuità di sviluppo del Piano strategico di Ateneo, in base alle proprie caratteristiche e aspirazioni, individua gli obiettivi strategici ed operativi da perseguire e le relative azioni da intraprendere, inerenti alla didattica, alla ricerca e alla terza missione.

Coerentemente alle linee di sviluppo descritte nel Piano strategico, sono declinati, con cadenza e aggiornamento annuale, gli altri documenti di programmazione, finalizzati alla declinazione operativa degli indirizzi e delle finalità strategiche definite dall'organo di indirizzo politico-amministrativo con la programmazione strategica.

Si evidenziano, dunque, di seguito le diverse componenti del processo di pianificazione di Ateneo, raggruppate secondo la logica dell'albero della performance, ovvero:

- la pianificazione strategica, coerente con la Programmazione ministeriale (L. 43/2005) che determina le linee di programmazione nei diversi ambiti di competenza dell'Ateneo nell'ottica della creazione di valore pubblico, promuovendo l'attuazione di Politiche per l'Assicurazione della Qualità;
- la pianificazione e allocazione delle risorse attraverso il bilancio di previsione;
- la pianificazione operativa, che a cascata consente l'attuazione degli obiettivi strategici da parte della componente docente e dei dipartimenti (ispirata ai principi AVA, di cui al D.lgs. 1144/2021), anche attraverso i piani triennali dipartimentali e da parte del personale tecnico amministrativo, valutato tramite gli obiettivi definiti nel PIAO, secondo una visione unitaria alle tematiche di performance, trasparenza e prevenzione della corruzione, in un'ottica di sostenibilità delle risorse, di inclusività e di valorizzazione del personale, regolato dai principi di cui al presente SMVP.

L'avvio del processo di gestione del ciclo delle performance per ciascun anno inizia a **settembre** dell'anno precedente, in concomitanza con l'avvio dell'attività di predisposizione del bilancio di previsione.

Il Rettore individua e propone al Consiglio di amministrazione le priorità strategiche coerenti con gli obiettivi previsti nel Piano strategico dell'Ateneo in vigore, a partire dai quali dovranno essere declinati gli obiettivi operativi dell'amministrazione, tenendo conto dei risultati del monitoraggio del grado di conseguimento degli obiettivi del Piano strategico e dell'esito delle analisi di contesto, in tempo utile per consentire al Direttore generale il prosieguo del processo di programmazione operativa, nei termini previsti per l'approvazione del PIAO.

**A partire dal mese di ottobre**, il Direttore generale, sulla base degli indirizzi politici e tenendo conto dell'andamento e dei risultati del monitoraggio degli obiettivi di performance dell'anno in corso, avvia la fase di negoziazione con i dirigenti per la costruzione degli obiettivi di performance dell'amministrazione, insieme con la costruzione del budget, in modo da giungere all'approvazione del PIAO, **entro il 31 gennaio dell'anno successivo**.

Il successivo perfezionamento delle schede di assegnazione degli obiettivi di performance ai dirigenti si conclude entro un mese dall'approvazione del PIAO mentre quella del resto del personale si conclude entro due mesi dall'approvazione dello stesso.

**DO** – Alla fase di pianificazione segue la fase di attuazione delle attività necessarie alla realizzazione degli obiettivi assegnati da parte di tutti gli attori coinvolti, ciascuno in base alle proprie competenze, nel rispetto delle modalità previste nel presente Sistema, che si conclude entro il **31 dicembre** dell'anno di riferimento. Il processo di valutazione relativo al ciclo della performance di ciascun anno per tutte le componenti si conclude **entro il mese di luglio dell'anno successivo a quello di riferimento**.

**CHECK** – A livello strategico, la procedura di monitoraggio degli obiettivi del Piano strategico è stata definita con la *“Delibera quadro sulle azioni del piano strategico 2019-2021: monitoraggio annuale e aggiornamento misure attuative”*, approvata nella seduta del Senato accademico del 24 marzo 2020.

La procedura prevede che, annualmente, le Commissioni di Ateneo (Didattica, Ricerca, Internazionalizzazione e Terza Missione) redigano un report sul livello di raggiungimento degli obiettivi del Piano strategico e delle azioni messe in atto da ciascun dipartimento. Il Senato accademico, sulla base del report delle Commissioni, della Relazione annuale del Nucleo di valutazione, del Report annuale di Assicurazione della Qualità di Ateneo (RAAQ – Ateneo), valuta il grado di raggiungimento degli obiettivi e, ove necessario, propone l'aggiornamento del Piano strategico o la modifica delle azioni in esso previste. Tale monitoraggio è svolto compatibilmente con l'avvio della programmazione per l'anno successivo e **non oltre la fine del mese di ottobre di ciascun anno**.

Alla luce degli esiti di tale monitoraggio e delle analisi svolte, il Rettore può proporre al Consiglio di amministrazione eventuali aggiornamenti degli obiettivi strategici o revisioni delle azioni necessarie al loro perseguimento, in tempi compatibili con l'avvio della programmazione operativa per l'anno successivo.

Anche a livello operativo, gli obiettivi di performance sono oggetto di monitoraggio semestrale, attraverso la produzione di dati che evidenzino lo stato di avanzamento degli obiettivi assegnati per l'anno in corso e che ciascun responsabile di struttura è tenuto a trasmettere al Direttore generale, **entro il mese di luglio di ciascun anno**. Lo stato di avanzamento corrisponde alla misurazione del livello di raggiungimento dell'obiettivo assegnato annualmente, espresso in termini percentuali, al fine di valutare se ricorrono elementi oggettivi che possano pregiudicare il raggiungimento parziale o totale dei risultati attesi e che possano dare luogo ad una richiesta di rimodulazione degli obiettivi, degli indicatori o dei target.

In occasione del monitoraggio semestrale, unitamente al rendiconto sullo stato di avanzamento vengono presentate le eventuali proposte di rimodulazione degli obiettivi, indicatori e target, alla luce dell'andamento dell'implementazione o dell'occorrenza di fattori esterni che comportano correzioni rispetto a quanto programmato. Le proposte di rimodulazione devono essere, in ogni caso, adeguatamente motivate, esplicitando le condizioni che giustificano la richiesta.

Per gli obiettivi del Direttore generale, le eventuali proposte di rimodulazione degli obiettivi/indicatori/target rilevati in fase di monitoraggio intermedio devono essere presentate al Consiglio di amministrazione, affinché valuti la sussistenza delle condizioni per la rinegoziazione.

Per gli obiettivi assegnati ai dirigenti – e in particolari casi al personale dell'area Elevate Professionalità (EP) – le eventuali proposte di rimodulazione degli obiettivi/indicatori/target rilevati in fase di monitoraggio intermedio, che non incidono sul perseguimento finale dell'obiettivo di livello superiore assegnato al Direttore generale, devono essere presentate allo stesso.

Di tali variazioni si rende conto nel Report di monitoraggio semestrale che il Direttore generale invia al Rettore e al Nucleo di valutazione, **entro il mese di settembre di ogni anno**, che rappresenta i risultati del I semestre di ciascun anno e al fine di supportare l'avvio della pianificazione per l'anno successivo.

Le variazioni degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale, intervenute durante l'anno, sono inserite nella Relazione sulla performance e vengono valutate dal Nucleo di valutazione, ai fini della successiva validazione.

La **rendicontazione e la valutazione dei risultati finali** ottenuti dall'Ateneo trova riscontro, annualmente, nella "Relazione sui risultati delle attività di ricerca, di formazione e di trasferimento tecnologico e sui finanziamenti ottenuti da soggetti privati e pubblici" (Legge 1/2009, art. 3-quater), con riferimento ai risultati della performance istituzionale e nella Relazione sulla performance (D.lgs. 150/2009 ss.mm.ii, art. 10), relativamente ai risultati della performance istituzionale e organizzativa dell'Ateneo e ai risultati della performance individuale del Direttore generale, dei dirigenti e del personale tecnico-amministrativo.

Il criterio principale seguito per la redazione della Relazione sulla performance attiene al livello di raggiungimento degli obiettivi di sviluppo riportati nel PIAO, rappresentato dai risultati ottenuti in

confronto ai target assegnati. Nella Relazione sono, inoltre, considerati gli esiti dell'eventuale consultazione degli stakeholder, in termini di soddisfazione dei servizi erogati dall'Università; i risultati dell'indagine sul clima organizzativo della struttura; il livello di trasparenza dell'intero processo di misurazione e valutazione della performance.

Il Direttore generale provvede a trasmettere la Relazione sulla performance al Rettore e al Consiglio di amministrazione per l'approvazione in tempi utili per consentire la validazione della stessa, da parte del Nucleo di valutazione, entro il **30 giugno di ogni anno**.

**ACT** – Qualora, dall'esito dei monitoraggi periodici, si evidenzino criticità sullo stato di avanzamento degli obiettivi strategici e del PIAO, si dà luogo a rimodulazioni degli obiettivi, delle attività, degli indicatori o dei target, introducendo gli interventi correttivi necessari a fronteggiare eventuali scostamenti dai risultati previsti. La rendicontazione finale rappresenta un altro elemento fondamentale ai fini dell'avvio della programmazione per l'anno successivo, in un'ottica di miglioramento continuo della performance di Ateneo, insieme all'analisi dei risultati a consuntivo dell'anno precedente e all'analisi della situazione di contesto.

## 5. Soggetti coinvolti nel ciclo della performance

I soggetti coinvolti nella gestione del ciclo della performance operano nelle distinte fasi del medesimo ciclo: la programmazione relativa alla redazione e all'aggiornamento eventuale del Piano strategico di Ateneo, nonché alla stesura della sottosezione "Performance" del PIAO; la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi; la valutazione della performance.

Nello specifico:

- il **Rettore** individua, di concerto con gli organi di indirizzo politico-amministrativo e con i dipartimenti, gli obiettivi strategici per il perseguimento della mission di Ateneo, coerentemente alle linee di indirizzo del Sistema universitario definite a livello centrale dal Ministero dell'Università e della Ricerca. Il Rettore propone, inoltre, gli obiettivi operativi del Direttore generale e formula una proposta di valutazione dei comportamenti organizzativi di quest'ultimo al Nucleo di Valutazione;
- l'**Organo di indirizzo politico-amministrativo** (CdA) che, secondo le prerogative definite agli artt. 6 e 8 dello Statuto d'Ateneo, nonché all'art. 15 del D.lgs. 150, approva le linee d'indirizzo strategico, il SMVP, il PIAO e la Relazione sulla performance, assegna gli obiettivi operativi al Direttore generale su proposta del Rettore attraverso il PIAO e ne monitora l'andamento, approva eventuali rimodulazioni di obiettivi del Direttore generale, valuta la performance individuale del Direttore generale su proposta del Nucleo di valutazione;
- il **Direttore generale**, secondo quanto previsto dall'art. 11 dello Statuto, che negozia gli obiettivi operativi di propria competenza e collabora con l'organo di indirizzo politico amministrativo per la definizione del PIAO e per la redazione della Relazione sulla performance. Il Direttore generale è responsabile dell'attuazione della performance pianificata nel PIAO, assegna gli obiettivi operativi ai dirigenti e provvede alla loro valutazione;
- gli **Organismi preposti alla valutazione della performance**, le cui funzioni sono declinate nell'articolo 14 del D.lgs. 150. Nelle Università, tali funzioni sono svolte dal Nucleo di valutazione, ai sensi dell'art. 2, comma 1, lettera r), della legge 240/2010, richiamato dall'art. 10, comma 2, dello Statuto dell'Università di Catania;
- i **Dirigenti**, secondo quanto previsto dall'articolo 17 del D.Lgs. 165/2001 e ss.mm.ii., che negoziano gli obiettivi operativi di competenza, sono responsabili delle attività poste in essere per il raggiungimento degli obiettivi e valutano il personale assegnato ai propri uffici;
- i **Direttori di dipartimento, i Presidenti delle Strutture didattiche speciali e della Scuola "Facoltà di Medicina"** che coadiuvano il Direttore generale nella definizione degli obiettivi organizzativi di struttura dei dipartimenti e dei target da raggiungere, nonché valutano il personale tecnico-amministrativo assegnato;
- i **valutatori intermedi** che coadiuvano il Direttore, i dirigenti, i direttori di dipartimento, i presidenti delle strutture didattiche speciali e della Scuola "Facoltà di Medicina", nell'esprimere la valutazione del

personale valutato, in quanto responsabili di struttura organizzativa o di progetto;

- gli **stakeholders**, ovvero, gli studenti, professori e ricercatori, il personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo e tutti i cittadini e gli altri utenti finali che, ai sensi dell'art.19-bis del D.lgs. 150, partecipano al processo di misurazione attraverso indagini di soddisfazione e di clima organizzativo, focus group o altri strumenti di partecipazione. Nello specifico, a partire dal ciclo della performance per l'anno 2018, l'Ateneo ha introdotto nell'ambito della valutazione della performance individuale del Direttore generale e dei dirigenti, quale elemento di valutazione, uno specifico criterio di correzione basato sui risultati delle indagini di soddisfazione degli utenti.

A partire dal ciclo 2021, i risultati delle indagini di customer satisfaction sono valutati nell'ambito della componente di valutazione della performance individuale collegata alla performance organizzativa, i cui criteri sono definiti annualmente nel PIAO – sottosezione Performance;

- la **Commissione di conciliazione** che è deputata alla risoluzione dei casi di controversia relativi alla valutazione della performance individuale.

Tabella 1 – Ciclo della performance anno t

Fase	Soggetti	Documenti	Tempi di riferimento
<b>Individuazione priorità strategiche per avvio programmazione anno t</b>	MR, Delegati, DG CdA	Documento di presentazione delle priorità strategiche	30/10 anno t-1 e comunque in tempo utile per la programmazione dell'anno successivo
<b>Definizione bilancio di previsione</b>	MR, Delegati, DG, Dirigenti, Organi di Ateneo	Bilancio di previsione annuale e triennale	31/12 anno t-1
<b>Aggiornamento SMVP</b>	DG/NdV/Cda	SMVP	31/12 anno t
<b>Definizione e approvazione del PIAO</b>	DG CdA	PIAO sottosezione "Performance"	31/01 anno t
<b>Perfezionamento assegnazione degli obiettivi di struttura e individuale</b>	DG/Dirigenti	Schede assegnazione obiettivi	entro un mese dall'approvazione del PIAO
<b>Perfezionamento assegnazione degli obiettivi di struttura e al personale</b>	DG /dirigenti/direttori di dipartimento e presidenti per il personale	Schede assegnazione obiettivi	entro due mesi dall'approvazione del PIAO
<b>Valutazione dei comportamenti organizzativi del personale delle aree Operatori-Collaboratori-Funzionari</b>	DG/Dirigenti/direttori di dipartimento e presidenti per il personale e il personale dell'area EP	Schede di valutazione	30/03 anno t
<b>Misurazione e valutazione del personale dell'area EP</b>			
<b>Misurazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi dell'anno t-1</b>	DG/dirigenti	Schede di valutazione	30/04 anno t
<b>Colloquio di feedback e valutazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi dell'anno t-1</b>	DG per i dirigenti	Schede di valutazione	15/05 anno t
<b>Approvazione e validazione della Relazione sulla Performance anno t-1</b>	MR, DG, CdA  NdV	Relazione integrata sulla performance	30/06 anno t
<b>Valutazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi dell'anno t-1 del Direttore generale</b>	MR/NdV  CdA	Proposta valutazione comportamenti organizzativi del DG da parte del MR  Verbale proposta di valutazione NdV  Approvazione CdA	30/07
<b>Monitoraggio avanzamento obiettivi di performance – misurazione dei risultati anno in corso e eventuale segnalazione di revisioni</b>	DG/dirigenti  MR/NdV/CdA	Report di monitoraggio	30/09 anno t
<b>Definizione ed eventuale revisione degli obiettivi strategici</b>	MR, Delegati, DG, Dirigenti, Organi di Ateneo e direttori di dipartimento Consulta degli studenti	Documento di monitoraggio/aggiornamento del PS	31/10 anno t
<b>Valutazione del funzionamento complessivo del sistema di valutazione</b>	NdV	Relazione AVA – sezione Performance	Scadenza fissata da ANVUR

## 6. Raccordo con il sistema di pianificazione economico – finanziaria

Come specificatamente previsto dall'art. 4, del d.lgs. 150/2009, le amministrazioni pubbliche sviluppano il ciclo di gestione della performance in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio e, come previsto dalla lettera b) del medesimo articolo 4, il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse rappresenta una delle fasi del ciclo.

L'Ateneo, al fine di rendere il ciclo della performance uno strumento sempre più efficace, lavora per il miglioramento dell'integrazione dei processi di programmazione strategica e operativa e di pianificazione economico-finanziaria mirando, innanzitutto, a ottimizzare e sincronizzare le tempistiche di redazione dei vari documenti di pianificazione. In tal senso si è intrapreso un percorso graduale di progressivi raffinamenti, al fine di esplicitare i legami esistenti tra obiettivi assegnati e le risorse necessarie per il loro conseguimento.

L'integrazione tra la definizione degli obiettivi e la programmazione economico - finanziaria dovrà attuarsi, innanzitutto, a livello temporale, in base allo schema riportato alla **Figura 1**, che mostra in parallelo fasi di definizione della programmazione strategica e operativa di Ateneo e della pianificazione economico finanziaria.

Ciò presuppone che **a partire dal mese di settembre** si avvii un confronto tra attori politici e istituzionali che consenta l'identificazione di obiettivi strategici utili alla redazione o alla revisione del Piano strategico, cui consegua la predisposizione del bilancio di previsione per l'anno successivo, quindi la definizione del budget e degli obiettivi operativi di performance.

**Nel mese di ottobre** si procede con la messa a punto delle scelte politiche, accompagnata dalla definizione e dalla negoziazione tra Direttore generale e Dirigenti delle risorse da investire, in relazione agli obiettivi da raggiungere, che si concretizza, **entro il mese di dicembre**, nella costruzione del bilancio di previsione e degli obiettivi di performance organizzativa che confluiranno poi nel PIAO da approvarsi entro il 31 gennaio.

Il raccordo con le risorse finanziarie può interessare sia gli obiettivi con cui l'Ateneo sviluppa e realizza le attività progettuali correlate alle proprie strategie, sia gli obiettivi connessi al miglioramento dei servizi collegati alle attività correnti.

Per gli obiettivi di sviluppo e progettuali il raccordo avviene progressivamente, considerando le risorse finanziarie direttamente imputabili al progetto o all'obiettivo di sviluppo organizzativo.

Nel percorso di miglioramento continuo che l'Ateneo sta conducendo, si intende procedere rafforzando ulteriormente il raccordo tra obiettivi operativi di performance e di programmazione economico-finanziaria.

**Figura 1**



## 7. Le dimensioni della performance

La performance si articola in tre dimensioni principali: la performance istituzionale, la performance organizzativa e quella individuale.

### 7.1 La performance istituzionale

La performance istituzionale rappresenta la prestazione dell'Ateneo nel suo complesso in termini di raggiungimento degli obiettivi strategici finalizzati alla creazione di valore pubblico. Essa è ancorata alla chiara definizione degli obiettivi declinati nel Piano strategico di Ateneo per le aree strategiche istituzionali (didattica, ricerca, internazionalizzazione, terza missione e servizi) ed è misurata attraverso un set di indicatori individuati in ciascun ambito strategico, tali da valutare l'impatto finale dell'azione dell'organizzazione nei confronti della collettività, ossia alla capacità dell'Ateneo di creare "Valore pubblico". La sua misurazione determina la valutazione dell'andamento dell'intera organizzazione con specifico riferimento alla mission dell'Ateneo.

Ai fini della valutazione della performance istituzionale dell'Ateneo si tiene conto di un set minimo di indicatori collegati alla programmazione triennale, alla valutazione della componente "Qualità del sistema universitario e riduzione dei divari" (20% quota premiale FFO), alla VQR e al processo di accreditamento. Essi sono calcolati a livello di Ateneo e dei dipartimenti e sono collegabili agli obiettivi strategici definiti nel Piano strategico.

La performance istituzionale è declinabile anche a livello dei dipartimenti e, in questo caso, è misurata con specifico riferimento al contributo del singolo dipartimento al perseguimento degli obiettivi strategici di Ateneo. Ciò avviene, innanzitutto, attraverso il riscontro del grado di conformità delle azioni intraprese rispetto agli obiettivi prefissati nei Piani Triennali dei dipartimenti, redatti in conformità alle Linee guida elaborate dal Presidio di Qualità e in accordo con le linee di indirizzo del Piano strategico di Ateneo. È previsto, dunque, un monitoraggio annuale delle azioni programmate, i cui risultati concorrono – in una logica di cooperazione e sussidiarietà – alla conferma, modifica o ridefinizione sia degli obiettivi programmati a livello dipartimentale, che di quelli adottati nei documenti di programmazione generale dell'Ateneo.

### 7.2 La performance organizzativa

La performance organizzativa di Ateneo e di struttura si riferisce all'insieme dei risultati gestionali attesi dall'Ateneo nel suo complesso e dalle singole strutture amministrative (aree, centri di servizio e dipartimenti). Essa si riferisce agli obiettivi di miglioramento dei livelli di servizio erogati e agli obiettivi progettuali di diretta derivazione degli obiettivi strategici, in coerenza con tutti i documenti programmatici di Ateneo e si misura attraverso un set di indicatori, volti a misurare l'adeguatezza dell'output erogato rispetto alle aspettative e alle necessità degli utenti (efficacia oggettiva e percepita), la capacità

dell'amministrazione di utilizzare le risorse in modo sostenibile e tempestivo nel processo di erogazione del servizio (efficienza) e la capacità di realizzare i progetti e il loro impatto.

Tali obiettivi organizzativi sono sostanzialmente orientati all'attuazione di azioni gestionali finalizzate a supportare la mission dell'Ateneo nelle aree strategiche della didattica, della ricerca, della terza missione e dell'internazionalizzazione, al fine di migliorare la performance istituzionale; alla sostenibilità e all'equilibrio economico-finanziario dell'Ateneo, anche attraverso azioni finalizzate al rispetto degli indicatori ministeriali; al miglioramento dell'efficienza dei servizi erogati dalle strutture dell'amministrazione; al miglioramento dell'efficacia percepita sui servizi amministrativi da parte degli utenti; al miglioramento del clima organizzativo.

Gli obiettivi, gli indicatori e i target di raggiungimento dei risultati vengono definiti e aggiornati in fase di redazione del PIAO, coerentemente alle linee di indirizzo dettate dagli organi di Ateneo in fase di programmazione.

### *7.3 Performance individuale*

La performance individuale rappresenta la valutazione del contributo individuale di ciascuna componente dell'amministrazione in termini di risultato e di comportamenti nel perseguimento degli obiettivi dell'amministrazione ed è misurata considerando le componenti di valutazione previste dall'art. 9 del d. lgs 150/2009, che concorrono in modo variabile, nel numero e nel peso, in base al ruolo ricoperto dal personale.

Essa è collegata infatti:

- ai risultati conseguiti dall'Ateneo nel suo complesso (performance e organizzativa di Ateneo);
- ai risultati relativi agli obiettivi di competenza della struttura di diretta responsabilità o di appartenenza (performance organizzativa di struttura);  
ai risultati relativi a specifici obiettivi individuali assegnati (con riferimento a specifici incarichi/obiettivi assegnati non necessariamente correlati alla struttura di appartenenza);
- ai risultati relativi alle competenze e ai comportamenti organizzativi;
- alla capacità di differenziare la valutazione dei propri collaboratori;

Da ciò ne deriva che le componenti sopra descritte concorrono alla misurazione della performance individuale in modo differenziato a seconda dei diversi ruoli, sulla base dei principi definiti nel presente Sistema e che, qualora una componente di valutazione non risulti applicabile per l'anno oggetto di valutazione, il peso dovrà essere distribuito sulle altre componenti garantendo comunque un peso prevalente alla componente organizzativa di struttura (art. 9, comma 1, lett. a, del d.lgs. 150/2009).

## 8. Il modello di misurazione e di valutazione della performance individuale del Direttore generale – dirigenti e personale dell'area EP

La valutazione della performance individuale del Direttore generale e dei dirigenti è collegata ai risultati della componente organizzativa e individuale, misurata attraverso il livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati, alla valutazione dei comportamenti organizzativi e alla capacità di differenziazione dei giudizi. I pesi attribuiti a ciascuna componente dipendono dal ruolo ricoperto e sono individuati nei prospetti di seguito riportati.

Figura 2 – Performance individuale del Direttore generale

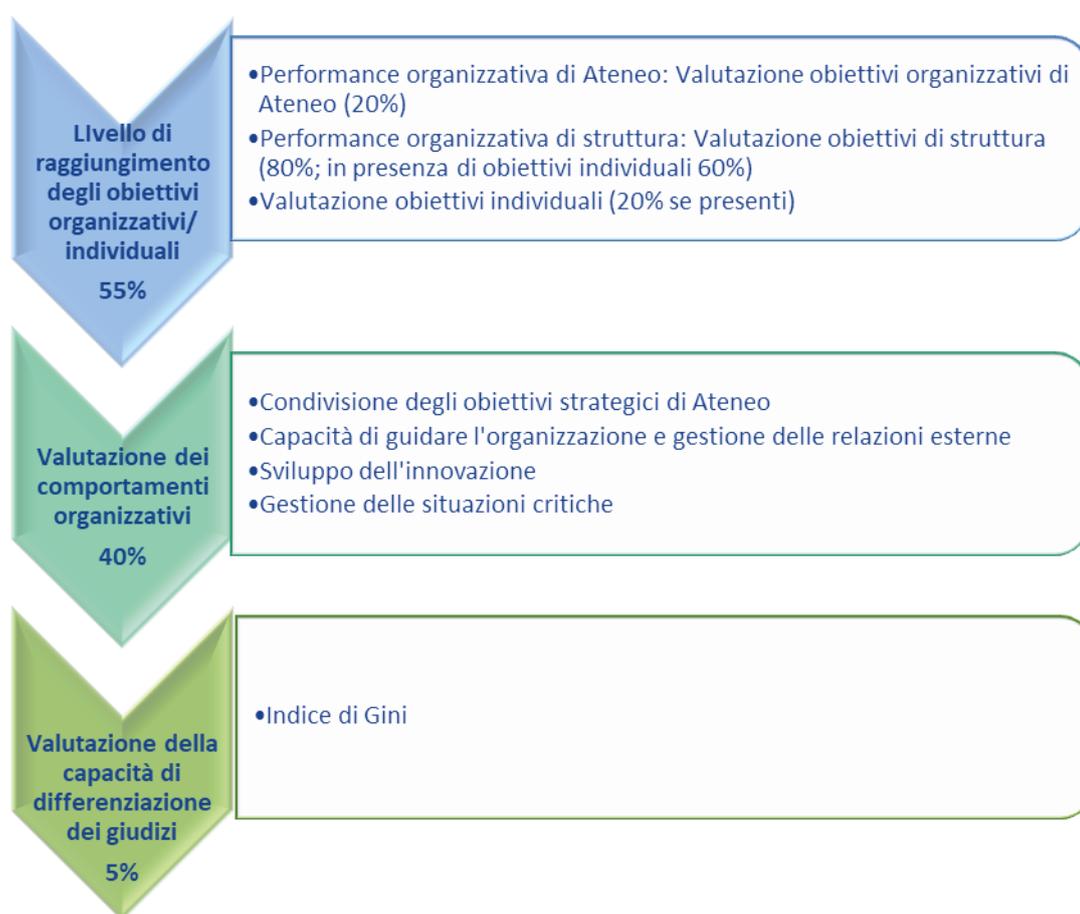


Figura 3 – Performance individuale dei dirigenti

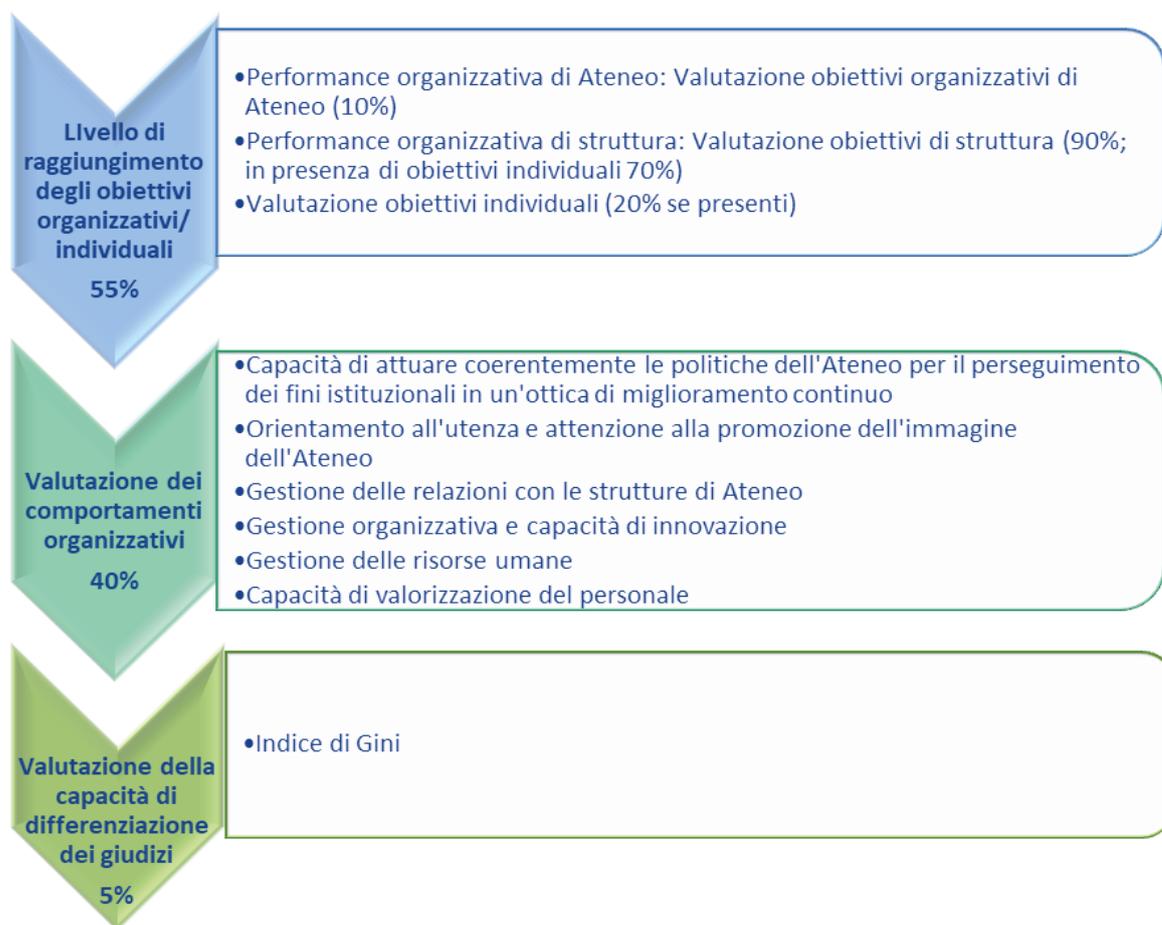
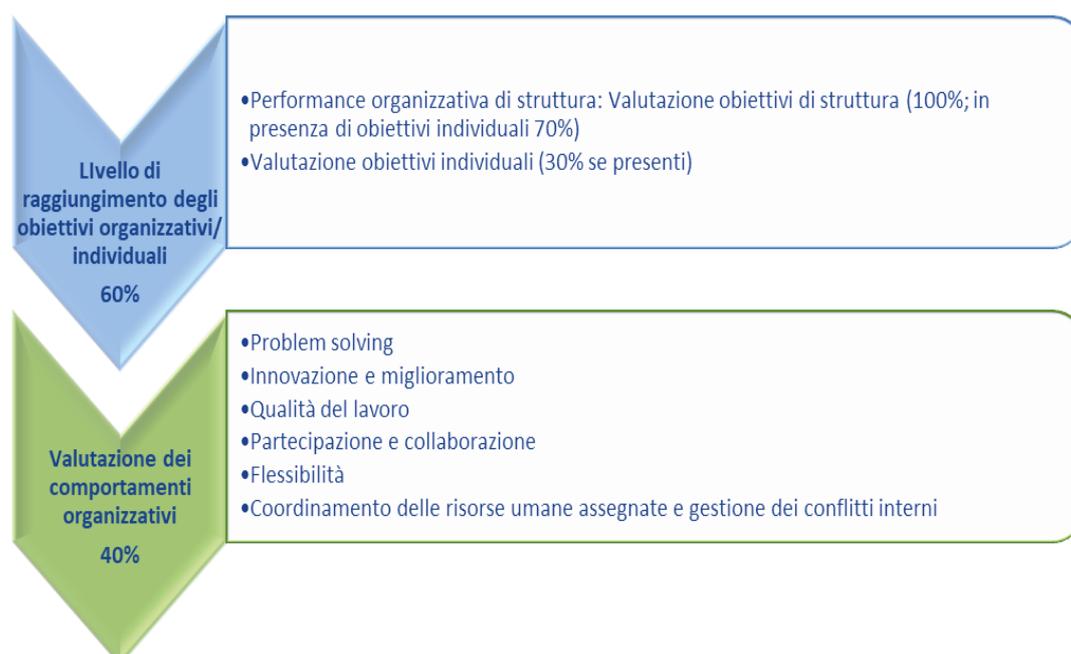


Figura 4 – Performance individuale del personale dell'area EP



**A: Componente organizzativa e componente individuale**

**La componente organizzativa** è valutata attraverso il grado di conseguimento degli obiettivi organizzativi di Ateneo e degli obiettivi organizzativi di struttura ai quali viene assegnato un peso differenziato a seconda del ruolo ricoperto (figure 2, 3, 4). Nell'ambito della valutazione della componente organizzativa rileva in modo specifico il risultato delle indagini di customer satisfaction sui servizi amministrativi, espresso mediante indicatori di efficacia percepita.

Sia per i dirigenti che per il Direttore generale, il peso attribuito alla componente individuale è pari al 20%. In caso di assenza di specifici obiettivi individuali il peso attribuito alla performance organizzativa di struttura viene incrementato del 20%. Come premesso, in termini generali, qualora una componente di valutazione non risulti applicabile per l'anno oggetto di valutazione, il peso dovrà essere distribuito sulle altre dimensioni, garantendo comunque un peso prevalente alla componente organizzativa di struttura.

Gli obiettivi organizzativi di struttura, ovvero gli obiettivi di I livello con riferimento al Direttore generale, rappresentano normalmente obiettivi che per la loro realizzazione prevedono il coordinamento di altre strutture dell'Ateneo e, conseguentemente, determinano la declinazione a cascata di obiettivi di struttura di competenza dei dirigenti o dei direttori dei centri di servizio (obiettivi di II livello).

Ai fini della realizzazione degli obiettivi di struttura di II livello, i dirigenti coinvolgono il personale dell'area EP attraverso la declinazione di specifici sotto-obiettivi.

**La componente individuale** è valutata attraverso il grado di conseguimento degli obiettivi individuali che riguardano specifici incarichi o progetti di competenza del Direttore generale, dei Dirigenti o del personale dell'area EP, non necessariamente finalizzati al perseguimento degli obiettivi di struttura.

Ai fini della definizione degli obiettivi organizzativi e individuali occorre sempre ricordare che, in fase di assegnazione, è necessario che essi siano definiti in modo da rispettare le seguenti caratteristiche:

- Specificità: un obiettivo deve essere chiaro e specifico al fine di consentire di concentrare gli sforzi in modo coerente.
- Misurabilità: i risultati devono essere quantificabili o rilevabili in modo quanto più oggettivo possibile, al fine da poterne monitorare i progressi. Obiettivi complessi o condivisi possono essere articolati in più azioni alle quali può essere associato non più di un indicatore.
- Raggiungibilità: i risultati attesi devono essere raggiungibili con le risorse a disposizione.
- Rilevanza: ciascun obiettivo deve essere importante di per sé, ma essere anche rilevante rispetto agli altri obiettivi. Ad ogni obiettivo sarà associato un peso, in modo che la somma dei pesi degli obiettivi afferenti ad una specifica componente della valutazione (organizzativa di Ateneo laddove presente, organizzativa di struttura e/o individuale) sia pari al 100%.
- Definizione nel tempo: devono essere stabilite delle deadline in modo da pianificare opportunamente le attività finalizzate al raggiungimento dei risultati attesi.

Ai fini della definizione di un obiettivo valgono le seguenti definizioni:

- **Azione:** eventuale sottoinsieme di un obiettivo e attività specifica funzionale al raggiungimento dell'obiettivo stesso. Solitamente parte di obiettivi complessi o condivisi e complementare ad altre azioni.
- **Indicatore:** rappresenta l'unità di misura di un obiettivo. Gli indicatori sono di tipo quantitativo e qualitativo.
- **Target:** risultato atteso dall'implementazione di un obiettivo o azione, misurabile nei termini definiti da un indicatore.

La fase di valutazione dei risultati a fronte degli obiettivi assegnati avviene in due momenti:

**Misurazione:** preliminare quantificazione dei risultati raggiunti a fronte degli obiettivi assegnati annualmente, coerentemente agli indicatori e target definiti in fase di programmazione. La quantificazione è espressa in termini percentuali.

**Valutazione:** sulla base del livello misurato di raggiungimento degli obiettivi rispetto ai target prefissati, si effettua la valutazione, ovvero si formula un "giudizio" complessivo sulla performance, cercando di comprendere i fattori (interni ed esterni) che possono aver influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento degli obiettivi medesimi, anche al fine di apprendere per migliorare nell'anno successivo, mediante l'attribuzione di un punteggio corrispondente alla percentuale di realizzazione dello stesso rispetto al target previsto. Se tale giudizio non corrisponde al livello misurato deve essere esplicitata la motivazione dello scostamento.

Ai fini della **misurazione**, in fase di assegnazione degli obiettivi, sono individuati gli indicatori e i relativi target che possono essere quantitativi (di efficienza o di efficacia), o qualitativi. Essi devono essere misurabili in termini quantitativi, possono riferirsi al principio di efficienza, di efficacia o di output e devono essere scelti in base alla maggiore pertinenza con l'obiettivo. Per ciascun obiettivo deve essere definita, inoltre, la soglia minima al di sotto della quale l'obiettivo si considera non raggiunto.

Per ciascun **indicatore quantitativo**, solitamente relativo ad obiettivi di miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dell'azione amministrativa e per ciascun **indicatore qualitativo**, solitamente relativo alla realizzazione di obiettivi di sviluppo progettuali, occorre definire:

- valore di partenza, se disponibile, in caso di indicatori quantitativi e la fonte dei dati
- definizione di quattro valori target:
  - o Target minimo (soglia minima)
  - o Target intermedio
  - o Target atteso
- limite temporale entro il quale deve essere raggiunto il target atteso.

Nel caso di indicatori quantitativi, stabilito il target atteso, il target minimo e intermedio sono automaticamente fissati rispettivamente al 60% e all'80% del differenziale previsto per il raggiungimento del target atteso.

Nel caso di indicatori qualitativi i target devono essere definiti in termini di output e per gli obiettivi progettuali sulla base dello stato di avanzamento del progetto e del risultato atteso. Nel caso di progetti pluriennali, occorre definire i target annuali di conseguimento dell'obiettivo, di cui si terrà conto ai fini della valutazione della performance di ciascun anno.

La misurazione si ottiene associando la percentuale di raggiungimento, indicata nella tabella 2, corrispondente a ciascun livello dei target definiti in fase di assegnazione.

Essa si svolge in occasione del monitoraggio intermedio del grado di raggiungimento degli obiettivi, al fine di poter valutare la necessità di un'eventuale rimodulazione, e in fase di monitoraggio finale ai fini del giudizio finale di valutazione.

Tabella 2 - Livelli di performance

Livello raggiunto	Misurazione	Conversione % misurazione in punteggio di valutazione (fattore di conversione 0,05)	Punteggio massimo ammesso in fase di valutazione * in presenza di scostamento
Risultato dell'indicatore al di sotto del target minimo (soglia minima)	0%	0	2,5
Risultato dell'indicatore corrispondente al target minimo	60%	3	4
Risultato dell'indicatore corrispondente al target intermedio	80%	4	4,5
Risultato dell'indicatore corrispondente al target atteso	100%	5	

\*motivazione dello scostamento obbligatoria

In fase di **valutazione**, per ciascun obiettivo, si calcola il punteggio corrispondente alla misurazione registrata secondo la tabella 2, applicando il fattore di correzione 0,05.

Nel caso in cui la misurazione finale registri uno scostamento del risultato rispetto al target atteso, il valutatore può attribuire un punteggio diverso a quello che risulta dalla conversione, nel rispetto dei limiti indicati nella tabella 2, sulla base di una motivazione obbligatoria che dovrà tenere conto dei seguenti elementi:

- analisi dei fattori esterni e/o interni che possono aver influito sul grado di raggiungimento dell'obiettivo;

- valutazione del contributo specifico che è stato dato dalla persona per il raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Il punteggio di valutazione ammette solo multipli di 0,1.

In sintesi:

Fasi	Descrizione	Note
<b>Misurazione</b>	Per ciascun obiettivo, in fase di monitoraggio intermedio e finale, è misurato il grado di conseguimento calcolato sulla base degli indicatori e target associati in fase di assegnazione.	Per ciascun indicatore sono definiti, in fase di assegnazione, tre target: minimo, intermedio e atteso (tabella 2)
<b>Valutazione</b>	Per ciascun obiettivo, a partire del punteggio assegnato in fase di misurazione, si attribuisce un punteggio di valutazione che può: <ul style="list-style-type: none"> <li>- confermare il punteggio ottenuto con la misurazione;</li> <li>- rimodulare il punteggio ottenuto in fase di misurazione entro il limite stabilito nella tabella 2.</li> </ul>	Il valutatore ha la responsabilità, a seguito del confronto con il valutato, di confermare o di rivedere il punteggio risultante per ciascun obiettivo, tenendo conto della: <ul style="list-style-type: none"> <li>- analisi dei fattori esterni e/o interni che possono aver influito sul grado di raggiungimento dell'obiettivo;</li> <li>- valutazione del contributo specifico che è stato dato dalla persona per il raggiungimento degli obiettivi assegnati.</li> </ul>

**Al termine dell'attribuzione dei punteggi di valutazione per ciascun obiettivo assegnato, ai fini del calcolo del punteggio finale (PF), viene calcolata la media pesata<sup>1</sup> dei risultati conseguiti a fronte di tutti gli obiettivi assegnati, su una scala da 0 a 5.**

## **B: Comportamenti organizzativi**

La valutazione dei comportamenti organizzativi pesa sulla valutazione della performance individuale per il 40%, a prescindere dal ruolo ricoperto. Essa rappresenta la frequenza dei comportamenti messi in atto dal soggetto valutato in relazione alle aspettative legate al ruolo ricoperto ed è correlata alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, in termini di competenze

<sup>1</sup> Pesi definiti nelle figure 2-3-4 a seconda della categoria di obiettivi e del ruolo ricoperto e dei pesi attribuiti ai singoli obiettivi in fase di assegnazione.

professionali e manageriali e dei comportamenti organizzativi posti in essere. La valutazione avviene tramite la compilazione delle schede allegata al presente sistema, che riportano, a seconda del ruolo ricoperto, i criteri di valutazione relativi a ciascun comportamento organizzativo e i corrispondenti descrittori, che affiancano all'attribuzione di un punteggio numerico su una scala da 0 a 5, il giudizio qualitativo di un comportamento associato ad un certo grado di giudizio.

Casi particolari:

- Con riferimento alla valutazione dei comportamenti organizzativi dei Dirigenti, anche in presenza di incarichi ad interim, il giudizio è unico, poiché esitato dallo stesso valutatore.
- Con riferimento alla valutazione dei comportamenti organizzativi del personale dell'area EP che ricopre più incarichi, la valutazione sarà calcolata come media dei punteggi ottenuti per ogni incarico riconducibile a diversi valutatori. Nel caso specifico di trasferimento di struttura, la valutazione sarà data dalla media dei punteggi attribuiti, ponderata rispetto all'effettivo periodo di permanenza in ciascuna struttura. Se il valutatore finale coincide, la valutazione è unica.
- Con riferimento alla valutazione della performance individuale del Direttore generale, dei dirigenti e del personale dell'area EP con una presenza in servizio, nell'anno oggetto di valutazione, inferiore a 3 mesi, la valutazione sarà riferita esclusivamente ai comportamenti organizzativi.
- Con riferimento alla valutazione dei comportamenti organizzativi del Direttore generale, dei dirigenti e del personale dell'area EP, il valutatore responsabile è colui che ricopre l'incarico al momento in cui viene esitata la valutazione. In caso di avvicendamento in corso d'anno, il valutatore responsabile è tenuto a sentire chi lo ha preceduto, se quest'ultimo si rende disponibile entro 10 giorni dalla richiesta.

**Ai fini dell'attribuzione del punteggio finale (PF)**, viene calcolata la media dei punteggi conseguiti su ciascun criterio di valutazione espressa in una scala da 0 a 5.

### **C: Differenziazione dei giudizi**

La differenziazione dei giudizi si applica alla valutazione della performance individuale del Direttore generale e dei dirigenti con un peso pari al 5% e può essere applicata nel caso in cui i soggetti valutati siano almeno 3.

Essa si calcola con riferimento ai punteggi assegnati dal valutatore nei confronti dei soggetti valutati nell'ambito della valutazione dei comportamenti organizzativi, attraverso l'indice di Gini (Indice di eterogeneità di una distribuzione di frequenza). Esso è calcolato con riferimento alla distribuzione dei punteggi finali attribuiti ai soggetti valutati.

Calcolato l'indice normalizzato di Gini, il punteggio complessivo si ottiene nel rispetto dei criteri descritti

nella tabella di seguito riportata.

Quest'ultimo punteggio pesato concorre alla determinazione del **punteggio finale (PF)**.

**Tabella 3 - Assegnazione del punteggio relativo alla valutazione della capacità di differenziazione dei giudizi**

Indice normalizzato di Gini	Punteggio	Peso	Punteggio pesato
<b>IG &gt;= 80%</b>	5	5%	<b>0,25</b>
<b>70% &lt;= IG &lt; 80%</b>	4	5%	<b>0,20</b>
<b>60% &lt;= IG &lt; 70%</b>	3	5%	<b>0,15</b>
<b>50% &lt;= IG &lt; 60%</b>	2	5%	<b>0,10</b>
<b>30% &lt;= IG &lt; 50%</b>	1	5%	<b>0,05</b>
<b>IG &lt; 30%</b>	<b>0</b>	<b>5%</b>	<b>0</b>

### Calcolo del Punteggio finale (PF)

La media pesata<sup>2</sup> dei punteggi totali conseguiti per le diverse componenti della valutazione della performance individuale (A, B, C), espressi su una scala da 0 a 5, concorrono alla determinazione del **punteggio finale (PF)** della performance individuale.

<sup>2</sup> Pesi definiti nelle figure 2-3-4 a seconda della componente della valutazione e del ruolo ricoperto.

Tabella 4 - Quadro sinottico modello di valutazione della performance individuale per ruolo

Elementi di valutazione della performance individuale	Criteri di valutazione	Direttore generale	Dirigenti	EP	Valutatore
<b>A. Raggiungimento degli obiettivi organizzativi/individuali</b>	Oggettivo: misurazione ex post degli indicatori quantitativi/cronologici e scostamento dal target Oggettivo/soggettivo: rispetto indicatori cronologici, di completezza e di coerenza per indicatori qualitativi	55%	55%	60%	DG: Cda su proposta NdV Dirigenti: DG EP: DG/dirigenti/direttori di dipartimento/presidenti
<b>B. Comportamenti organizzativi</b>	Soggettivo: punteggi attribuiti ai comportamenti gestionali sulla base di specifici criteri e descrittori (schede allegate)	40%	40%	40%	DG: proposta NdV su proposta MR e-relazione DG Dirigenti: DG EP: DG/dirigenti/direttori di dipartimento/presidenti
<b>C. Capacità di differenziazione dei giudizi</b>	Oggettivo: Valutazione collaboratori (indice di Gini)	5%	5%		
		<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

## 9. Sistema di incentivazione e impatto sul sistema premiale del Direttore generale, dirigenti e personale dell'area EP

Il risultato della valutazione della performance individuale, espresso mediante il punteggio finale ottenuto nel rispetto delle modalità previste nel paragrafo 9, è condizione necessaria per l'erogazione della retribuzione di risultato del Direttore generale, dei dirigenti e del personale dell'area EP.

In caso di valutazione positiva della performance individuale, la misura della retribuzione di risultato conseguibile dal Direttore generale, dai dirigenti e dal personale dell'area EP è stabilita secondo la normativa di riferimento e secondo quanto definito in sede di contrattazione collettiva e integrativa<sup>3</sup>.

Ai fini della determinazione della retribuzione di risultato, per garantire un'adeguata differenziazione degli importi, il **punteggio finale (PF)**, espresso in un range da 0 a 5, è moltiplicato per 1/5 dell'indennità massima conseguibile e si riduce, dunque, proporzionalmente al punteggio finale ottenuto.

Se il punteggio finale è inferiore o uguale a 1, la valutazione è considerata negativa e non dà luogo ad erogazione della corrispondente retribuzione di risultato, oltre a rilevare ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale ai sensi dell'art. 3, comma 5 bis del d.lgs. 150/2009 e ai fini del licenziamento disciplinare previsto dall'art. 55 quater comma 1, lettera f quinquies, del d.lgs. 165/2001.

In presenza di interim per i dirigenti e di più incarichi per il personale dell'area EP, la valutazione finale è unica ed è pari alla media dei punteggi finali ottenuti con riferimento ai diversi incarichi.

---

<sup>3</sup> DG: Art. 2, comma 4, del D.M. 194 del 30 marzo 2017 (integrato con D.I. 354/2018) e nota MUR n. 4498 del 31 marzo 2022

Dirigenti: Art. 25, comma 3, del CCNL 2006-09 dei Dirigenti delle Università

Personale EP: Art. 76, comma 4, del CCNL 2006-09 e Art.88, commi 8 e 9, del CCNL 2019-2021

## 10. Il modello di valutazione della performance del personale delle aree Operatori, Collaboratori e Funzionari

La valutazione del personale è condizione necessaria ai fini della erogazione di premi e delle componenti del trattamento retributivo legate alla performance organizzativa e individuale, di cui alle lettere a) e b) dell'art. 120, comma 2, del CCNL 2019-2021. Quest'ultima rileva, inoltre, ai fini delle progressioni economiche e dell'attribuzione e mantenimento degli incarichi di cui all'art. 87 del CCNL 2019-2021. È vietata altresì la distribuzione in maniera indifferenziata, o sulla base di automatismi, di incentivi e di premi collegati alla performance, in assenza delle verifiche e delle attestazioni sul SMVP adottato in Ateneo, ai sensi dell'art. 18, comma 2 del d.lgs. 150/2009.

Ne consegue che la quota di premialità legata alla performance organizzativa verrà corrisposta in modo correlato al grado di raggiungimento degli obiettivi organizzativi di struttura, in coerenza con gli obiettivi organizzativi di Ateneo e di struttura definiti nel PIAO per l'anno di riferimento, o anche ad obiettivi e azioni specifiche assegnate dal dirigente o dal responsabile di struttura competente.

La quota di premialità legata alla performance individuale è legata alla valutazione espressa dal responsabile gerarchico in relazione ai comportamenti organizzativi adottati.

A tal fine, sono definite specifiche aree comportamentali oggetto di valutazione, alle quali è attribuito un peso diverso a seconda dell'area professionale di appartenenza e di eventuali incarichi di cui all'art. 87 del CCNL 2019-2021. Nell'attribuzione del diverso peso di ciascuna area comportamentale si terrà conto soprattutto del differente grado di autonomia e di responsabilità richiesto, come illustrato nello schema di seguito riportato.

Tabella 5 - Scheda comportamenti organizzativi con evidenza dei pesi assegnati a seconda dell'area di appartenenza e della presenza di incarichi di cui all'art. 87 del CCNL 2019-2021

Are di comportamento	Comportamenti richiesti	Funzionari con incarichi di posizione organizzativa e professionale (art. 87 del CCNL 2019-2021)	Funzionari e Collaboratori	Operatori
<b>Orientamento al servizio</b>	Garantire il completamento delle attività in modo tempestivo e qualitativamente adeguato, contribuendo al perseguimento degli obiettivi della propria struttura.	16%	20%	50%
<b>Autonomia</b>	Agire senza la necessità di stimoli esterni e dimostrando iniziativa tesa al miglioramento dei risultati della propria struttura	16%	20%	10%
<b>Flessibilità</b>	Adattarsi agli imprevisti, usare i feedback come strumento di crescita, garantendo l'aggiornamento delle conoscenze e delle competenze	16%	20%	10%
<b>Collaborazione</b>	Collaborare efficacemente con i colleghi della propria Struttura, gestendo con diplomazia eventuali conflitti	16%	20%	15%
<b>Orientamento all'utente</b>	Ascoltare e supportare gli utenti esterni/interni, gestendo in modo costruttivo eventuali reclami attraverso la risoluzione delle criticità manifestate	16%	20%	15%
<b>Coordinamento ed efficacia professionale.</b>	Organizzare il lavoro con efficacia; gestire i conflitti interni, creando un clima di coinvolgimento e condivisione all'interno della propria struttura o del gruppo di cui si è responsabile/coordinatore	20%	0%	0%

Scala di valutazione dei comportamenti organizzativi

Punteggio	Giudizio	Soglia
<b>0-1</b>	Comportamento non conforme e inadeguato	Negativa: i comportamenti messi in atto non raggiungono il livello minimo richiesto
<b>1,1 - 2</b>	Comportamento parzialmente adeguato	Positiva
<b>2,1 - 3</b>	Comportamento adeguato: soddisfacente	
<b>3,1 - 4</b>	Comportamento più che adeguato: buono	
<b>4,1 - 5</b>	Comportamento da ottimo a eccellente	

Pertanto, tenendo conto dei pesi differenziati attribuiti alle aree di comportamento – distinti in base all'area di appartenenza del personale ed all'eventuale presenza di incarichi di cui all'art. 87 del CCNL 2019-2021 per il personale dell'area dei Funzionari – **il punteggio complessivo della valutazione della**

performance individuale del personale delle aree Operatori, Collaboratori e Funzionari si ottiene come somma ponderata del punteggio pesato, attribuito a ciascuna area di comportamento.

Di seguito si riporta una scheda riassuntiva dei soggetti coinvolti nel percorso di valutazione proposto.

Afferenza del personale	Valutatore finale	Soggetti coinvolti –valutatori intermedi
<b>Direzione generale</b> <b>Centri di servizio</b>	Direttore generale su proposta del coordinatore degli uffici della direzione generale o dei Direttori dei centri di servizio	Il Direttore generale e i dirigenti <u>devono</u> avvalersi della proposta dell'EP di riferimento, nel caso di personale incardinato all'interno di una struttura coordinata da un'EP; qualora nella struttura non vi sia un'EP di riferimento, il valutatore finale si avvarrà della proposta dei responsabili di ufficio.
<b>Aree AC</b>	Dirigente su proposta del coordinatore/coordinatori di area	Il coordinatore dell'area EP si avvale, per l'elaborazione della sua proposta, dei responsabili degli uffici.
<b>Dipartimenti</b>	Direttore di dipartimento su proposta del responsabile amministrativo-gestionale	Il Direttore di dipartimento <u>deve</u> avvalersi della proposta del responsabile amministrativo-gestionale del dipartimento <b>coadiuvato dai responsabili d'ufficio</b> o, qualora la struttura non ne disponga, dei responsabili degli uffici.
<b>Altre strutture</b> <b>SDS, Scuola di Medicina</b> <b>SSC</b>	Presidente della struttura su proposta del responsabile amministrativo-gestionale  Presidente della SSC su proposta del Direttore della Scuola	Il Presidente della struttura <u>deve</u> avvalersi della proposta del Direttore SSC/responsabile amministrativo-gestionale della struttura <b>coadiuvato dai responsabili d'ufficio</b> o, qualora la struttura non ne disponga, dei responsabili degli uffici.
<b>Personale inserito in specifici progetti di sviluppo di Ateneo*</b>	Responsabile apicale della struttura di afferenza dell'unità di personale impegnato nel progetto	Il Responsabile apicale della struttura deve avvalersi anche della proposta del responsabile del progetto

\*Incarico attribuito con atto del Direttore generale che preveda la valutazione finale

### **11. Sistema di incentivazione e impatto sul sistema premiale del personale delle aree Operatori, Collaboratori e Funzionari**

Ai fini dell'erogazione del premio collegato alla performance individuale stabilito per ciascuna area del personale e dell'indennità di cui all'art. 87 del CCNL 2019-2021, l'importo massimo, stabilito in sede di contrattazione integrativa, sarà corrisposto a chi avrà raggiunto la valutazione massima pari a 5, mentre sarà proporzionalmente ridotto per le valutazioni inferiori a 5 e comunque superiori a 1. La valutazione inferiore o uguale a 1 sarà considerata negativa e, pertanto, nulla sarà dovuto in termini di premialità.

## 12. Indicazioni operative per l'esercizio di valutazione del personale delle aree Operatori, Collaboratori e Funzionari

### ➤ Valutatori

Il valutatore responsabile è colui che ricopre l'incarico apicale di responsabilità della struttura di appartenenza del valutato e responsabile apicale della gestione del personale, al momento in cui viene esitata la valutazione. In caso di avvicendamento in corso d'anno, il valutatore responsabile è tenuto a sentire chi lo ha preceduto, se quest'ultimo si rende disponibile entro 10 giorni dalla richiesta.

I valutatori devono procedere ad una valutazione differenziata del personale valutato. A tal fine, viene effettuata una supervisione delle valutazioni espresse da parte del Direttore generale. Nel caso in cui venga rilevata la mancanza di una significativa differenziazione dei giudizi espressi (art. 9, comma 1, lettera d, del d.lgs. 150/2009), il Direttore generale inviterà i valutatori a modificare le schede.

Il valutatore finale deve avvalersi dei valutatori intermedi per la predisposizione della proposta di valutazione da sottoporre al valutato.

Al fine di superare eventuali asimmetrie nelle scale di valutazione adottate dai diversi valutatori si introdurrà, a partire dal ciclo di valutazione 2024, in via sperimentale, lo strumento della valutazione collegiale "calibration" che prevedrà specifiche fasi, preventive e successive, di confronto tra i valutatori finali.

### ➤ Valutati

È valutato il personale che abbia prestato servizio, anche non continuativo, per almeno 120 giorni effettivi di lavoro, nell'anno di riferimento per l'esercizio di valutazione.

Casi particolari:

Non sono valutate le unità di personale cessate dal servizio per pensionamento nel corso dell'anno di riferimento, qualora ciò non incida sul trattamento economico accessorio. In tal caso, si terrà conto del numero effettivo di giorni di servizio prestato che, ai fini della valutazione deve essere superiore a 120 giorni lavorativi.

Nel caso di trasferimento di struttura in corso d'anno, la valutazione dovrà essere esitata per ciascuna delle strutture di appartenenza, salvo il caso in cui in una delle strutture coinvolte, il dipendente non abbia svolto almeno 75 giorni effettivi di servizio. Se il valutatore finale coincide, la valutazione è unica.

La valutazione totale attribuita al dipendente, nel caso di più valutazioni, sarà data dalla media dei punteggi assegnati con riferimento alle diverse strutture o incarichi, ponderata rispetto all'effettivo periodo di permanenza in ciascuna struttura o all'effettiva durata dell'incarico.

### ➤ Il colloquio di valutazione

Il colloquio è uno dei momenti più importanti del processo di valutazione, durante il quale il valutatore esplicita al valutato il suo giudizio sui comportamenti organizzativi attuati. Il colloquio, come

espressamente raccomandato dal Dipartimento della Funzione pubblica, è obbligatorio e serve per motivare la valutazione e innescare il miglioramento.

Il colloquio si svolge singolarmente tra valutato e valutatore finale e intermedio. Nel caso in cui siano presenti più schede di valutazione (variazione afferenza struttura), dovranno essere svolti colloqui individuali con ogni valutatore.

Lo scopo del colloquio consiste nella condivisione del giudizio espresso e nel confronto con il valutato, che potrà esprimere le proprie osservazioni e avere risposte circa i propri dubbi. In tale occasione è auspicabile la presentazione di un'autovalutazione in accordo con i criteri definiti nelle schede di valutazione.

A seguito del colloquio, il valutatore potrà modificare i giudizi espressi precedentemente, in base a quanto eventualmente emerso dal confronto con il collaboratore.

Il valutatore, prima della chiusura della scheda, è tenuto ad indicare la data in cui è stato effettuato il colloquio.

Il valutato deve perfezionare la scheda di valutazione entro 10 giorni lavorativi dalla data del colloquio, trascorso il quale, la valutazione si ritiene accettata.

Al fine di gestire in modo efficace il processo di valutazione, annualmente, se ritenuto necessario, possono essere redatti uno o più manuali con le indicazioni di carattere operativo, nel rispetto dei criteri contenuti nel Sistema vigente.

### 13. Comunicazione della valutazione della performance individuale e procedure di conciliazione

Il valutato, a conclusione del colloquio di valutazione, in caso di disaccordo, può attivare la procedura di conciliazione, tramite l'applicativo informatico in uso, entro 10 giorni dalla data del colloquio di feedback con il valutatore responsabile. A tal fine, inserisce le motivazioni all'interno del campo note presente in applicativo. Trascorso il termine di 10 giorni dal colloquio, senza aver finalizzato informaticamente la richiesta di conciliazione, la valutazione si ritiene accettata.

Se lo ritiene necessario, il valutato può trasmettere con separato invio, alla Direzione generale e per conoscenza al Nucleo di valutazione, altro materiale documentario ritenuto opportuno e riguardante esclusivamente l'anno oggetto di valutazione.

La Commissione di conciliazione è nominata dal Consiglio di amministrazione ed è costituita da tre membri, così definiti:

1. per il Direttore generale: tre esperti di valutazione esterni all'Ateneo, di norma componenti di un OIV di altri atenei;
2. per i dirigenti: tre docenti dell'Ateneo con documentata esperienza maturata in materia di valutazione del personale, tra cui il Presidente del Nucleo di valutazione o un docente componente del Nucleo.
3. per il personale delle aree EP, Funzionari, Collaboratori e Operatori:
  - il Direttore generale o un docente dell'Ateneo con esperienza maturata in materia di valutazione del personale;
  - il Presidente del Nucleo di Valutazione o un docente dell'Ateneo componente del Nucleo;
  - un componente del Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni.

La Commissione esamina l'istanza del valutato, le schede di valutazione e può richiedere un'integrazione al valutato, al valutatore o convocare entrambe le parti. La Commissione deve sentire il valutato, nel caso in cui quest'ultimo ne faccia espressa richiesta.

La procedura di conciliazione si avvia con la trasmissione di tutte le richieste di riesame pervenute alla commissione e deve concludersi **entro 30 giorni**.

Terminata la procedura, le valutazioni sono comunicate al valutato e al valutatore.

L'Ufficio competente provvede a comunicare al Nucleo di valutazione la conclusione del processo di conciliazione.



COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (CO)	Peso CO	CRITERI DI VALUTAZIONE (CV)	Peso CV
Condivisione degli obiettivi strategici dell'Ateneo	25%	Capacità di attuare le politiche di Ateneo in maniera coerente con gli obiettivi strategici definiti dagli organi politici	100%
Capacità di guidare l'organizzazione e gestione delle relazioni esterne	25%	Capacità di garantire qualità e ampiezza delle reti relazionali	50%
		Capacità di guidare l'organizzazione	50%
Sviluppo dell'innovazione	25%	Propensione all'innovazione tecnologica	33,3
		Propensione all'innovazione organizzativa	33,3
		Sviluppo delle risorse umane	33,3
Gestione delle situazioni critiche	25%	Capacità di adattamento e gestione delle situazioni critiche	100%
	<b>100%</b>		

L'attribuzione del punteggio relativo a ciascun comportamento avviene considerando, per ciascun criterio di valutazione, i relativi descrittori (vedi tabella a seguire), che rappresentano i giudizi corrispondenti a ciascun punteggio numerico.



CRITERI DI VALUTAZIONE	Descrittori	Range punteggio
<b>Capacità di attuare le politiche di Ateneo in maniera coerente con gli obiettivi strategici definiti dagli organi politici</b>	Scarsa capacità di attuare le politiche di Ateneo in maniera coerente con gli obiettivi strategici delineati dagli organi politici	0-1
	Limitata capacità di attuare le politiche di Ateneo in maniera coerente con gli obiettivi strategici delineati dagli organi politici	1,1 – 2
	Buona capacità di attuare le politiche di Ateneo in maniera coerente con gli obiettivi strategici delineati dagli organi politici	2,1 – 3
	Ottima capacità di attuare le politiche di Ateneo in maniera coerente con gli obiettivi strategici delineati dagli organi politici	3,1 – 4
	Eccellente capacità di attuare le politiche di Ateneo in maniera coerente con gli obiettivi strategici delineati dagli organi politici	4,1 - 5
<b>Capacità di garantire qualità e ampiezza delle reti relazionali</b>	Scarsa attenzione all'ambiente esterno (Atenei, Regione e altri enti territoriali, Ministero) quanto a numerosità delle relazioni	0-1
	Limitata attenzione all'ambiente esterno (Atenei, Regione e altri enti territoriali, Ministero) quanto a numerosità delle relazioni	1,1 – 2
	Buona attenzione all'ambiente esterno (Atenei, Regione e altri enti territoriali, Ministero) quanto a qualità delle relazioni	2,1 – 3
	Ottima attenzione all'ambiente esterno (Atenei, Regione e altri enti territoriali, Ministero) quanto a numerosità e qualità delle relazioni	3,1 – 4
	Eccellente attenzione all'ambiente esterno (Atenei, Regione e altri enti territoriali, Ministero) quanto a numerosità e qualità delle relazioni	4,1 - 5



CRITERI DI VALUTAZIONE	Descrittori	Range punteggio
<b>Capacità di guidare l'organizzazione</b>	Scarsa capacità di indirizzare e integrare l'azione organizzativa attraverso la diffusione delle informazioni, la creazione di cultura organizzativa condivisa e di un buon clima organizzativo	0-1
	Limitata capacità di indirizzare e integrare l'azione organizzativa attraverso la diffusione delle informazioni, la creazione di cultura organizzativa condivisa e di un buon clima organizzativo	1,1 – 2
	Buona capacità di indirizzare e integrare l'azione organizzativa attraverso la diffusione delle informazioni, la creazione di cultura organizzativa condivisa e di un buon clima organizzativo	2,1 – 3
	Ottima capacità di indirizzare e integrare l'azione organizzativa attraverso la diffusione delle informazioni, la creazione di cultura organizzativa condivisa e di un buon clima organizzativo	3,1 – 4
	Eccellente capacità di indirizzare e integrare l'azione organizzativa attraverso la diffusione delle informazioni, la creazione di cultura organizzativa condivisa e di un buon clima organizzativo	4,1 - 5
<b>Propensione all'innovazione tecnologica</b>	Scarso interesse e appoggio di progetti a forte contenuto tecnologico	0-1
	Limitato interesse e appoggio di progetti a forte contenuto tecnologico	1,1 – 2
	Buona promozione di progetti a forte contenuto tecnologico	2,1 – 3
	Ottima promozione e coordinamento complessivo di progetti a forte contenuto tecnologico	3,1 – 4
	Eccellente capacità di attivare un ciclo virtuoso di programmazione e sviluppo dell'innovazione tecnologica	4,1 - 5



CRITERI DI VALUTAZIONE	Descrittori	Range punteggio
<b>Propensione all'innovazione organizzativa</b>	Scarso interesse e appoggio di progetti di innovazione organizzativa nell'Ateneo, in ottica di efficienza e qualità dei processi	0-1
	Limitato interesse e appoggio di progetti di innovazione organizzativa nell'Ateneo, in ottica di efficienza e qualità dei processi	1,1 – 2
	Buona promozione di tutti i progetti di innovazione organizzativa nell'Ateneo, in ottica di efficienza e qualità dei processi	2,1 – 3
	Ottima attività di promozione e coordinamento di tutti i progetti di innovazione organizzativa nell'Ateneo, in ottica di efficienza e qualità dei processi	3,1 – 4
	Eccellente attività di promozione e attuazione di un ciclo virtuoso di programmazione e sviluppo dell'innovazione organizzativa	4,1 - 5
<b>Sviluppo delle risorse umane</b>	Scarso interesse per l'impatto dei vigenti sistemi di sviluppo delle risorse umane (posizioni, obiettivi, performance, mobilità, formazione, ecc.) sul personale e sull'organizzazione	0-1
	Limitata promozione dell'utilizzo dei sistemi di sviluppo delle risorse umane	1,1 – 2
	Buona promozione e presidio di alcuni progetti strategici finalizzati all'innovazione dei sistemi di sviluppo delle risorse umane	2,1 – 3
	Ottima capacità di utilizzare i risultati della valutazione del personale per finalità legate allo sviluppo del personale	3,1 – 4
	Eccellente capacità di attivare un ciclo virtuoso di programmazione e sviluppo del personale secondo logiche di sostenibilità organizzativa e di miglioramento del benessere organizzativo di Ateneo	4,1 - 5



CRITERI DI VALUTAZIONE	Descrittori	Range punteggio
<b>Capacità di adattamento e gestione delle situazioni critiche</b>	Lentezza nell'azione di comunicazione, di coinvolgimento e di riprogettazione	0-1
	Limitata azione di comunicazione, lentezza delle azioni di coinvolgimento e di riprogettazione	1,1 – 2
	Buona azione di comunicazione e di coinvolgimento e lentezza nelle azioni di riprogettazione	2,1 – 3
	Ottima azione di comunicazione, coinvolgimento e riprogettazione	3,1 – 4
	Eccellente azione di comunicazione, coinvolgimento e riprogettazione	4,1 - 5



<b>COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (CO)</b>	<b>Peso (CO)</b>	<b>CRITERI DI VALUTAZIONE (CV)</b>	<b>Peso (CV)</b>
<b>Capacità di attuare coerentemente le politiche dell'Ateneo per il perseguimento dei fini istituzionali in un'ottica di miglioramento continuo</b>	16,6%	Capacità di perseguire i fini istituzionali dell'Area, cogliendo anche le opportunità sottese all'attuazione delle prescrizioni normative di competenza	50%
		Atteggiamento propositivo e capacità di gestire con efficacia azioni tese a supportare specifiche politiche gestionali della Direzione	50%
<b>Orientamento all'utenza e attenzione alla promozione dell'immagine dell'Ateneo</b>	16,6%	Capacità di relazionarsi verso l'esterno in un'ottica di servizio adoperandosi per comprenderne le necessità, informando adeguatamente (in modo puntuale e continuo) l'utente nei tempi e nei modi più appropriati	100%
<b>Gestione delle relazioni con le strutture dell'Ateneo</b>	16,6%	Capacità di collaborare con gli altri dirigenti e responsabili di struttura.	100%
<b>Gestione organizzativa e capacità di innovazione</b>	16,6%	Capacità di gestire ed organizzare il lavoro della propria struttura apportando significative innovazioni anche di carattere tecnologico	100%
<b>Gestione delle risorse umane</b>	16,6%	Capacità di guidare e organizzare le risorse umane	100%
<b>Capacità di valorizzazione del personale</b>	16,6%	Capacità di identificare e valorizzare le competenze per migliorare il benessere organizzativo	100%
	<b>100%</b>		

**L'attribuzione del punteggio relativo a ciascun comportamento avviene considerando, per ciascun criterio di valutazione, i relativi descrittori (vedi tabella a seguire), che rappresentano i giudizi corrispondenti a ciascun punteggio numerico.**



Criteria di valutazione	Descrittori	Range punteggio
<b>Capacità di perseguire i fini istituzionali dell'Area, cogliendo anche le opportunità sottese all'attuazione delle prescrizioni normative di competenza</b>	Pone in essere scarse azioni finalizzate al rispetto delle prescrizioni normative con spirito acritico e ha una visione meramente adempimentale.	0-1
	Pone in essere discrete azioni dirette al perseguimento dei compiti istituzionali dell'Area, non limitandosi al mero rispetto delle prescrizioni normative, ma in funzione del perseguimento degli obiettivi di sviluppo dell'Ateneo	1,1 – 2
	Attua buone azioni finalizzate al perseguimento dei compiti istituzionali dell'Area, cogliendo le opportunità scaturenti dalla normativa nell'ottica di contribuire al perseguimento degli obiettivi di sviluppo dell'Ateneo, dietro specifica sollecitazione della Direzione	2,1 – 3
	Attua ottime azioni finalizzate al perseguimento dei compiti istituzionali dell'Area cogliendo le opportunità scaturenti dalla normativa nell'ottica di contribuire al perseguimento degli obiettivi di sviluppo dell'Ateneo, in maniera autonoma e evidenziando le ricadute sulle altre strutture dell'Ateneo	3,1 – 4
	Studia la normativa vigente cogliendone gli aspetti problematici e le ricadute su diversi ambiti gestionali e sulle altre strutture dell'Ateneo. Propone soluzioni in un'ottica di trasversalità al fine di trasformarla in un'opportunità di sviluppo per l'Ateneo	4,1 - 5
<b>Atteggiamento propositivo e capacità di gestire con efficacia azioni tese a supportare specifiche politiche gestionali della Direzione</b>	Non si propone per svolgere azioni aggiuntive rispetto a quelle precipuamente correlate all'Area di competenza, per supportare specifiche politiche gestionali della Direzione	0-1
	Si propone raramente per svolgere azioni aggiuntive rispetto a quelle precipuamente correlate all'Area di competenza, per supportare specifiche politiche gestionali della Direzione	1,1 – 2
	Ottiene risultati buoni con riferimento a ulteriori azioni rispetto a quelle precipuamente correlate all'Area di competenza, finalizzate a supportare specifiche politiche gestionali della Direzione, senza alcuna attività propositiva	2,1 – 3
	Ottiene ottimi risultati con riferimento a ulteriori azioni rispetto a quelle precipuamente correlate all'Area di competenza, per supportare specifiche politiche gestionali della Direzione, partecipando in modo propositivo al perseguimento degli obiettivi	3,1 – 4
	Propone autonomamente soluzioni per supportare specifiche politiche gestionali della Direzione e ottiene eccellenti risultati nel realizzare le azioni necessarie al perseguimento degli obiettivi fissati	4,1 - 5



Criteria di valutazione	Descrittori	Range punteggio
<b>Capacità di relazionarsi verso l'esterno in un'ottica di servizio adoperandosi per comprenderne le necessità, informando adeguatamente (in modo puntuale e continuo) l'utente nei tempi e nei modi più appropriati</b>	Nessuna disponibilità ad accogliere le richieste dei propri utenti e cattiva comunicazione verso l'esterno	0-1
	Limitata disponibilità rispetto alle richieste dei propri utenti, ma gestione non adeguata della comunicazione verso l'esterno	1,1 – 2
	Buona disponibilità ad accogliere le richieste dei propri utenti, cogliendo le necessità di informazione che gli vengono presentate che soddisfa con le normali procedure	2,1 – 3
	Ottima disponibilità rispetto alle richieste dei propri utenti e soddisfa le richieste di informazione anche sfruttando le nuove tecnologie	3,1 – 4
	Eccellente disponibilità rispetto alle richieste dei propri utenti. Ha aumentato la quantità e migliorato la qualità delle informazioni messe a disposizione dei propri utenti, spesso svolgendo il ruolo di coordinatore per soddisfare richieste complesse che coinvolgono anche altre strutture	4,1 - 5
<b>Capacità di collaborare con gli altri dirigenti e responsabili di struttura</b>	Tendenza ad evitare il confronto con i responsabili delle altre strutture dell'Ateneo	0-1
	Discreta apertura al confronto con i responsabili delle altre strutture dell'Ateneo, seppur con esiti limitati in termini di collaborazione	1,1 – 2
	Buona apertura al confronto con i responsabili delle altre strutture dell'Ateneo, con esiti positivi in termini di collaborazione	2,1 – 3
	Ottima apertura al confronto con i responsabili delle altre strutture dell'Ateneo, con esiti molto positivi in termini di collaborazione	3,1 – 4
	Eccellente attenzione al confronto con i responsabili delle altre strutture dell'Ateneo, con esiti eccellenti in termini di proposte e avvio di strategie collaborative	4,1 - 5



Criteria di valutazione	Descrittori	Range punteggio
<b>Capacità di gestire ed organizzare il lavoro della propria struttura apportando significative innovazioni anche di carattere tecnologico</b>	Rare iniziative di diffusione delle buone pratiche nella struttura di riferimento, in ogni caso senza apportare significative innovative di carattere organizzativo	0-1
	Discrete iniziative di diffusione delle buone pratiche nella struttura di riferimento anche attraverso la scelta tra più soluzioni innovative predefinite di sviluppo organizzativo	1,1 – 2
	Buona applicazione delle buone pratiche nella struttura di riferimento proponendo e sviluppando soluzioni concrete atte a risolvere problemi	2,1 – 3
	Ottima applicazione delle buone pratiche nella struttura di riferimento e ricerca lo sviluppo di buone pratiche integrate tra le strutture. Propone e sviluppa soluzioni metodologiche e tecniche innovative che concorrano al miglioramento dei processi relativi alla propria struttura di riferimento e alle altre strutture	3,1 – 4
	Eccellente applicazione delle buone pratiche, realizzando strategie di innovazione, anche tecnologica, integrate con le altre strutture e attuando programmi sfidanti orientati al miglioramento continuo	4,1 - 5
<b>Capacità di guidare e organizzare le risorse umane</b>	Inadeguata capacità di gestione delle risorse umane; il clima organizzativo all'interno dell'unità presenta criticità; scarsa programmazione delle attività.	0-1
	Discreta capacità di gestione delle risorse umane; il clima organizzativo interno all'unità presenta alcune criticità. Rilevano difficoltà nella programmazione di alcune attività.	1,1 – 2
	Buona capacità di gestione delle risorse umane; l'area risulta organizzata in modo da non presentare particolari disfunzioni; il clima organizzativo è migliorabile. Le capacità di programmazione e controllo consentono una soddisfacente ripartizione dei carichi di lavoro all'interno della struttura.	2,1 – 3
	Ottima capacità di gestione delle risorse umane; L'area risulta organizzata in modo da non presentare alcuna disfunzione; il clima organizzativo è buono. Le capacità di programmazione e controllo consentono una adeguata ripartizione dei carichi di lavoro all'interno della struttura.	3,1 – 4
	Eccellente capacità di gestione delle risorse umane; l'area è organizzata in modo da assicurare il funzionamento sempre efficiente ed efficace della propria unità organizzativa. L'effettiva attuazione dei programmi di attività è soggetta a continuo monitoraggio al fine di individuare il contributo e le responsabilità individuali del personale in maniera corretta. Il clima organizzativo è molto positivo. La leadership è indiscussa all'interno dell'area.	4,1 - 5



Criteria di valutazione	Descrittori	Range punteggio
<b>Capacità di identificare e valorizzare le competenze per migliorare il benessere organizzativo</b>	Scarsa capacità di individuare le competenze del personale della Struttura con conseguente scarsa cura del relativo sviluppo, valorizzando al minimo le opportunità formative e lo scambio professionale	0-1
	Discreta capacità di individuare le competenze del personale della Struttura con sporadica cura del relativo sviluppo, valorizzando le opportunità formative e lo scambio professionale solo in situazioni non complesse	1,1 – 2
	Buona capacità di individuare le competenze del personale della Struttura con buona cura del relativo sviluppo, valorizzando le opportunità formative e lo scambio professionale talvolta in situazioni complesse.	2,1 – 3
	Ottima capacità di individuare le competenze del personale umano della Struttura con ottima cura del relativo sviluppo, valorizzando le opportunità formative e lo scambio professionale specie in situazioni complesse.	3,1 – 4
	Eccellente capacità di individuare le competenze del personale della Struttura con eccellente e costante cura del relativo sviluppo, valorizzando le opportunità formative e lo scambio professionale in tutte le situazioni complesse	4,1 - 5



COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (CO)	Peso CO	CRITERI DI VALUTAZIONE (CV)
<b>Problem solving</b>	16,6%	Capacità di risolvere i problemi proponendo soluzioni adeguate
<b>Innovazione e miglioramento</b>	16,6%	Capacità di adeguarsi e di proporre nuove idee, concetti, metodologie e/o rielaborare e combinare in maniera innovativa ed efficace idee e approcci al lavoro già esistenti
<b>Qualità del lavoro</b>	16,6%	Capacità di impostare e di realizzare in modo efficace, efficiente e tempestivo il proprio lavoro.
<b>Partecipazione e collaborazione</b>	16,6%	Capacità di lavorare anche in collaborazione con altre strutture nell'ambito dell'amministrazione
<b>Flessibilità</b>	16,6%	Capacità di adeguarsi ai cambiamenti e alle esigenze contingenti, riuscendo a far fronte a problemi e situazioni diversificate, nell'ambito del ruolo di appartenenza.
<b>Coordinamento delle risorse umane assegnate e gestione dei conflitti interni</b>	16,6%	Capacità di coordinare le unità di personale assegnate e di gestire i conflitti interni, creando un clima di coinvolgimento e di condivisione all'interno del gruppo di lavoro
	<b>100%</b>	

L'attribuzione del punteggio relativo a ciascun comportamento avviene considerando, per ciascun criterio di valutazione, i relativi descrittori (vedi tabella a seguire), che rappresentano i giudizi corrispondenti a ciascun punteggio numerico.



Criteria di valutazione	Descrittori	Range punteggio
<b>Capacità di risolvere i problemi proponendo soluzioni adeguate</b>	Non ha un approccio propositivo e il più delle volte non propone soluzioni alle problematiche che riguardano la propria unità organizzativa.	0-1
	Propone soluzioni alle problematiche che riguardano la propria unità organizzativa solo se sollecitato.	1,1 – 2
	Dimostra una sufficiente capacità di risolvere i problemi che vengono posti alla propria unità organizzativa.	2,1 – 3
	È in grado di proporre soluzioni ai problemi che riguardano la propria unità organizzativa e adotta gli interventi conseguenti.	3,1 – 4
	Identifica autonomamente i problemi inerenti alla propria unità organizzativa e propone soluzioni anche innovative adeguate al relativo superamento	4,1 - 5
<b>Capacità di adeguarsi e di proporre nuove idee, concetti, metodologie e/o rielaborare e combinare in maniera innovativa ed efficace idee e approcci al lavoro già esistenti</b>	Non si adegua alle nuove tecnologie e/o modalità di lavoro che si distaccano dall'esperienza consolidata	0-1
	Evidenzia alcune difficoltà ad adeguarsi alle nuove tecnologie e/o modalità di lavoro che si distaccano dall'esperienza consolidata e che conducono all'individuazione di soluzioni innovative	1,1 – 2
	Si adegua facilmente alle nuove tecnologie e/o modalità di lavoro alternative all'esperienza consolidata che conducono all'individuazione di soluzioni innovative	2,1 – 3
	Dimostra più che adeguate capacità di implementare nuove tecnologie e/o modalità di lavoro alternative all'esperienza consolidata che conducono all'individuazione di soluzioni innovative	3,1 – 4
	Dimostra ottime capacità di rielaborare e implementare tecnologie e/o modalità di lavoro in funzione delle esigenze specifiche al servizio reso, intervenendo anche sui processi organizzativi in un'ottica di ottimizzazione delle risorse	4,1 - 5



Criteria di valutazione	Descrittori	Range punteggio
<b>Capacità di impostare e di realizzare in modo efficace, efficiente e tempestivo il proprio lavoro.</b>	Più delle volte la qualità del lavoro non corrisponde alle aspettative.	0-1
	Per assicurare una qualità del lavoro in linea con le attese, necessità di guida e di supervisione frequente	1,1 – 2
	Il lavoro viene svolto con qualità e tempestività corrispondenti ai compiti assegnati.	2,1 – 3
	La qualità del lavoro è superiore a quanto richiesto	3,1 – 4
	La qualità del lavoro svolto indica attitudine a calarsi nelle specifiche esigenze delle richieste da parte dell'utente (anche interno all'amministrazione)	4,1 - 5
<b>Capacità di lavorare anche in collaborazione con altre strutture nell'ambito dell'amministrazione</b>	Più delle volte non manifesta comportamenti collaborativi	0-1
	Collabora solo su invito e secondo precise indicazioni, limitandosi al minimo indispensabile e non manifestando interesse alle attività integrate	1,1 – 2
	Partecipa e collabora in modo appropriato	2,1 – 3
	Collabora sistematicamente per un'efficace gestione di processi trasversali	3,1 – 4
	Facilita la collaborazione per un'efficace gestione di processi trasversali consapevole che i risultati sono frutto di uno sforzo di gruppo	4,1 - 5



Comportamenti organizzativi personale di categoria EP

Criteri di valutazione	Descrittori	Range punteggio
<b>Capacità di adeguarsi ai cambiamenti e alle esigenze contingenti, riuscendo a far fronte a problemi e situazioni diversificate, nell'ambito del ruolo di appartenenza.</b>	Svolge le attività abituali senza adeguarsi ai cambiamenti.	0-1
	Riesce ad adeguarsi ai cambiamenti, ma con notevole supervisione in fase iniziale.	1,1 – 2
	È capace di adeguarsi ai cambiamenti e alle esigenze contingenti con sufficiente autonomia.	2,1 – 3
	Dimostra di essere flessibile e capace di adeguarsi a cambiamenti anche repentini nell'ambito dei compiti assegnati.	3,1 – 4
	La sua notevole versatilità lo rende adatto non solo ad adeguarsi a cambiamenti anche repentini nell'ambito dei compiti assegnati, ma anche a ricoprire con successo incarichi ulteriori rispetto a quello ricoperto.	4,1 - 5
<b>Capacità di coordinare le unità di personale assegnate e di gestire i conflitti interni, creando un clima di coinvolgimento e di condivisione all'interno del gruppo di lavoro</b>	Limitata capacità di organizzare il lavoro all'interno dell'unità organizzativa di propria responsabilità, che si manifesta in una non corretta distribuzione dei carichi di lavoro e a una scarsa propensione a gestire i conflitti interni, riuscendo con difficoltà a perseguire gli obiettivi dell'unità organizzativa di competenza.	0-1
	Riesce a coordinare le unità di personale assegnate con risultati sufficienti con riferimento al perseguimento dei compiti e degli obiettivi assegnati all'unità organizzativa, ma con limitata capacità di gestire i conflitti interni in maniera autonoma.	1,1 – 2
	Coordina le unità di personale assegnate con risultati più che soddisfacenti con riferimento al perseguimento dei compiti e degli obiettivi assegnati all'unità organizzativa, gestendo con sufficiente grado di autonomia i conflitti interni.	2,1 – 3
	Coordina le unità di personale assegnate con ottimi risultati con riferimento al perseguimento dei compiti e degli obiettivi assegnati all'unità organizzativa, gestendo con sufficiente grado di autonomia i conflitti interni.	3,1 – 4
	Coordina il gruppo di lavoro in maniera efficace, riuscendo a svolgere i compiti e a perseguire gli obiettivi assegnati con risultati eccellenti, grazie alla sua capacità di gestire le risorse evitando i conflitti interni, creando un clima di condivisione e di collaborazione.	4,1 - 5