



**UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI TRIESTE**

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DI ATENEO

Aggiornamento anno 2024

Redatto ai sensi dell'art.7 del Decreto Legislativo n. 150 del 27.10.2009 e successive modifiche e integrazioni

Approvato dal Consiglio di Amministrazione il 23 febbraio 2024 con il parere favorevole del Nucleo di Valutazione

SOMMARIO

PREMESSA	3
1. IL CONTESTO ORGANIZZATIVO.....	4
2. LA CREAZIONE DI VALORE PUBBLICO.....	5
3. IL RUOLO DEI PORTATORI DI INTERESSE	5
4. SOGGETTI E RESPONSABILITÀ	6
5. L'INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO ...	7
6. IL SISTEMA	8
7. LE NOVITÀ INTRODOTTE NEL 2024	9
8. LA PROGRAMMAZIONE OPERATIVA.....	10
8.1 La performance organizzativa.....	10
9. IL MONITORAGGIO INTERMEDIO	11
10. LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE.....	12
10.1 La performance organizzativa.....	13
11. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE	14
11.1 La performance individuale nei diversi ruoli.....	15
11.2 La misurazione e la valutazione della performance individuale.....	16
11.3 I valutatori	18
11.4 La valutazione complessiva	19
11.5 La valutazione negativa.....	20
11.6 La valutazione del proprio superiore gerarchico	20
12. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE.....	20
13. MODALITÀ DI GARANZIA DELLA TRASPARENZA DEL SISTEMA E DELLA SUA APPLICAZIONE .	21
ALLEGATI	22

PREMESSA

In tema di valutazione della performance, la norma principale di riferimento per tutte le PA è il D. Lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii., che ha introdotto il concetto di ciclo della performance, distinguendo tra quella organizzativa e individuale, nonché l'obbligo della loro misurazione e valutazione come criteri per l'attribuzione di incentivi e premi.

Successivamente, il D. Lgs. n. 74/2017, emanato in attuazione della riforma della Pubblica Amministrazione, ha previsto, tra i vari temi, interventi volti alla semplificazione, alla razionalizzazione e alla maggiore integrazione della gestione della performance con quella economico finanziaria e con i sistemi di controllo interni. Il nuovo testo non stravolge l'impianto del D. Lgs. n. 150/2009, ma ne modifica alcuni aspetti integrandosi in modo del tutto coerente con la disciplina già in vigore nel settore universitario e della ricerca.

Un ulteriore intervento normativo, effettuato con il DL n. 80/2021, ha previsto che le PA con più di cinquanta dipendenti, con esclusione delle scuole di ogni ordine e grado e delle istituzioni educative, adottino, entro il 31 gennaio di ogni anno, il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO). Il PIAO ha l'obiettivo di assorbire in un documento unico, razionalizzando la disciplina in un'ottica di massima semplificazione, molti degli atti di pianificazione cui sono tenute le amministrazioni.

Sulla base della normativa vigente, ogni PA è tenuta a misurare e a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti o gruppi di dipendenti. A tal fine adotta, previo parere vincolante dell'OIV (per le Università Nucleo di Valutazione), il Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP), che è il documento nel quale le amministrazioni descrivono, nella prospettiva del miglioramento della qualità dei servizi offerti, della valorizzazione delle competenze professionali e della trasparenza e integrità dell'azione amministrativa, le metodologie che utilizzano per assicurare un corretto svolgimento del ciclo della performance.

Il presente documento, in continuità con i principi e le metodologie già adottate negli anni passati, introduce, nell'ottica del miglioramento continuo del ciclo della performance, anche delle importanti novità e rappresenta l'aggiornamento per il 2024 del SMVP. Ha la finalità di descrivere – in modo trasparente e comprensibile - il sistema di misurazione e valutazione della performance che l'Università di Trieste intende adottare per l'anno 2024, definendo, anche sulla base dagli indirizzi forniti dal Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP), le metodologie e gli strumenti utilizzati per misurare e valutare i risultati della performance di Ateneo.

Inoltre, vuole essere un ulteriore passo avanti nel percorso di diffusione della cultura della performance che mira a diffondersi in tutta l'organizzazione, nell'ottica di favorire il miglioramento continuo dell'azione amministrativa e promuovere comportamenti organizzativi orientati a garantire - anche attraverso la valorizzazione del merito e la promozione delle pari opportunità - la qualità dei servizi erogati, sostenendo principi di equità e di trasparenza nei processi di definizione delle metodologie, assegnazione degli obiettivi, individuazione dei criteri di valutazione.

Ferma restando la valutazione della performance organizzativa da un lato e individuale dall'altro, quali requisiti fondamentali del processo di misurazione e valutazione, il presente SMVP recepisce tutti gli aspetti richiesti dalla normativa vigente, con particolare riferimento a:

- aggiornamento annuale del SMVP, previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione nella sua veste di OIV, che consente sia di recepire tutte le modifiche e integrazioni che possono rendersi necessarie a seguito dei mutamenti del contesto organizzativo e normativo dell'Ateneo, sia di inserire metodologie innovative
- maggiore rilevanza della performance organizzativa nella valutazione della prestazione dei dirigenti, come previsto dall'art. 9, c. 1, lettera a) del D. Lgs n. 74/2017
- coinvolgimento degli utenti interni/esterni nella valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione, attraverso sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione in relazione alle attività e ai servizi erogati
- presenza di indicatori di risultato al livello alto della programmazione, al fine della creazione del valore pubblico
- prima graduale applicazione di quanto introdotto dalla Direttiva del DFP dd. 28 novembre 2023, avente ad oggetto: nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale
- applicazione dei meccanismi di distribuzione delle risorse destinate a remunerare la performance affidati alla contrattazione collettiva, che stabiliscono criteri idonei a garantire che, alla significativa differenziazione dei giudizi, corrisponda un'effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati
- previsione di una disciplina per le misure di conciliazione e per la valutazione negativa delle performance, che rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'erogazione delle indennità

1. IL CONTESTO ORGANIZZATIVO

L'individuazione delle principali caratteristiche organizzativo/gestionali che contraddistinguono l'Università degli Studi di Trieste è requisito fondamentale per contestualizzare i principi generali, previsti dalla normativa, al fine di produrre un SMVP personalizzato, che garantisca l'efficacia dei processi di miglioramento della performance. Su tali caratteristiche, altresì, si basa l'individuazione delle modalità per la gestione delle diverse fasi del ciclo della performance, quale processo funzionale alla attuazione degli obiettivi e dei programmi definiti dalla pianificazione strategica.

Secondo quanto previsto dal vigente Regolamento di organizzazione, l'Ateneo adotta un modello organizzativo che consente le funzioni di programmazione, di monitoraggio in corso di esercizio e di valutazione dei dirigenti e del personale.

Le componenti dell'Ateneo sono le strutture dipartimentali e le strutture di servizio:

- Le strutture dipartimentali sono articolate in centri di responsabilità dotati di autonomia gestionale, per lo svolgimento delle funzioni relative alla ricerca scientifica, alle attività didattiche e formative ed alle attività di trasferimento della conoscenza
- Le strutture di servizio, articolate in centri di responsabilità collocati in Amministrazione centrale, sono deputate alla gestione dei servizi amministrativi e tecnici di utilità generale

Le strutture di servizio, amministrative e tecniche, dell'Ateneo sono organizzate seguendo i seguenti criteri:

- a. attuazione del principio della distinzione tra responsabilità politiche, di indirizzo e controllo degli organi, e responsabilità gestionali della dirigenza
- b. valorizzazione delle funzioni di programmazione, coordinamento, indirizzo e controllo
- c. funzionalità rispetto ai programmi ed agli obiettivi, secondo criteri di efficienza, efficacia ed economicità; a tal fine, periodicamente e comunque contestualmente alla definizione dei programmi di gestione e dell'assegnazione delle risorse, si può procedere all'eventuale revisione dell'assetto organizzativo
- d. articolazione delle strutture per funzioni omogenee, distinguendo tra strutture di linea e strutture di staff
- e. semplificazione delle catene di comando, tendenziale superamento della gerarchia e decentramento delle decisioni, secondo i principi della direzione per obiettivi
- f. garanzia di trasparenza e di imparzialità e, per ciascun procedimento, attribuzione ad un'unica struttura della responsabilità complessiva dello stesso, nel rispetto della legge n. 241/1990
- g. responsabilità e collaborazione di tutto il personale per il risultato dell'attività lavorativa, anche attraverso il coinvolgimento, la motivazione e l'arricchimento dei ruoli
- h. formazione continua del personale e sviluppo delle competenze e delle conoscenze necessarie nei diversi ruoli organizzativi
- i. previsione di controlli interni, della qualità, della soddisfazione dell'utenza, dell'efficienza e della economicità

Per quanto riguarda i servizi tecnico-amministrativi di supporto, l'Ateneo riconosce un sistema di unità organizzative articolato su tre livelli secondo una scala decrescente (il primo livello è quello più alto), che si distingue in:

- unità organizzative di STAFF: sono unità a diretto rimando della Direzione Generale o dei vertici delle unità di primo o secondo livello. Devono svolgere attività di natura trasversale, di collegamento interfunzionale tra diverse unità organizzative o ad alto contenuto professionale e specialistico
- unità organizzative di LINE: sono finalizzate allo svolgimento delle principali attività gestionali o all'erogazione dei servizi

L'Area è la struttura organizzativa di maggiore rilevanza (I° livello), è il punto di riferimento per le attività di pianificazione e controllo strategico, per la gestione delle politiche finanziarie, di organizzazione e gestione del personale, per i rapporti tra organi di governo e dirigenza, per i rapporti con le altre strutture di servizio e con le strutture dipartimentali, nonché per le responsabilità provvedimentali sui procedimenti di competenza.

È affidata alla responsabilità di un Dirigente, che ne è responsabile e ha autonomia organizzativa e gestionale riguardo alle attività di propria competenza, nell'ambito delle direttive impartite dal Direttore Generale.

I Settori e le Unità di staff sono le strutture organizzative di II° o III° livello, individuate per garantire la gestione di un insieme ampio ed omogeneo di servizi o macro-processi amministrativo-produttivi.

Sono caratterizzate da un insieme di attività interdipendenti, da relazioni significative sia interfunzionali che con l'ambiente esterno e dalla rilevanza qualitativa e quantitativa delle risorse gestite (umane, finanziarie e/o strumentali e/o tecnologiche). Quelle di secondo livello possono sotto articolarsi in unità di terzo livello solo nel caso in cui sia necessario specializzare diversi ambiti di attività o presidi territoriali.

Sono affidati, a seconda del livello, alla responsabilità di una posizione organizzativa complessa o meno (cat. EP/D), in ragione del grado di autonomia e responsabilità connesse.

Gli Uffici e i Servizi costituiti all'interno delle Unità di staff sono strutture organizzative di III° livello, specializzata nella gestione di servizi o processi amministrativo-produttivi interdipendenti, affini o complementari nonché all'esercizio o al coordinamento di attività omogenee. Sono il punto di riferimento per la micro-organizzazione, per la programmazione operativa, per i controlli di efficienza e di qualità su specifici processi nonché per la responsabilità istruttorie sui procedimenti di competenza.

Sono affidati alla responsabilità di una posizione organizzativa (cat. EP, D o C).

L'organigramma completo dell'Amministrazione centrale è disponibile alla pagina web:

<https://www.units.it/organigramma/amm/index.php/from/organigramma/?file=direzione-amministrativa.inc>

2. LA CREAZIONE DI VALORE PUBBLICO

Il sistema di pianificazione strategica dell'Ateneo, che si pone alla base della programmazione delle attività e della loro conseguente misurazione e valutazione, è disciplinato, oltre che dalla normativa nazionale, dallo Statuto di Ateneo e dal Regolamento di Ateneo per l'amministrazione, la finanza e la contabilità.

In quest'ottica, il Piano strategico è il principale documento di programmazione che definisce la missione, gli indirizzi strategici e gli obiettivi dell'Ateneo; rappresenta quindi uno strumento essenziale per tracciare le linee di sviluppo dell'Ateneo e le strategie per il loro conseguimento entro scenari di medio-lungo periodo.

La pianificazione strategica, intesa come processo di creazione di Valore pubblico, si sviluppa nell'ambito di un percorso partecipato con tutti i portatori di interesse dell'Ateneo che porta, a partire da un'attenta analisi di posizionamento, basata sui principali aspetti che caratterizzano UniTs, alla definizione degli obiettivi strategici, declinando le azioni operative e le linee di intervento volte a garantire il loro raggiungimento.

Il Piano strategico di Ateneo per gli anni 2023-2026¹, approvato a fine 2023, individua le direttrici strategiche dell'Ateneo: la didattica e la ricerca di eccellenza, anche a livello internazionale, l'impegno pubblico e sociale per un'università responsabile ed inclusiva a tutti i livelli, la qualità dell'azione amministrativa e la valorizzazione del personale, l'innovazione digitale e lo sviluppo edilizio sostenibile.

Gli obiettivi strategici di Ateneo sono considerati obiettivi di Valore pubblico, in quanto orientati al miglioramento del livello complessivo del benessere collettivo dei cittadini, delle imprese e degli altri portatori di interesse, in risposta ai loro bisogni.

Il Valore pubblico generato dagli obiettivi strategici si misura attraverso specifici indicatori di impatto, con i quali esprimere l'effetto atteso o generato sui destinatari diretti o indiretti, nel medio-lungo termine, da una politica o da un servizio rispetto alle condizioni di partenza.

3. IL RUOLO DEI PORTATORI DI INTERESSE

L'Ateneo ha messo a punto una serie di strumenti e rilevazioni che coinvolgono tutta la comunità accademica, i cui risultati concorrono alla determinazione della pianificazione strategica ed operativa.

Nell'ambito della valutazione periodica della didattica, basata su criteri e indicatori stabiliti ex-ante dall'ANVUR, il sistema di Assicurazione della Qualità di Ateneo prevede la rilevazione delle opinioni degli studenti (frequentanti e non), dei laureati e del personale docente.

In particolare, nella rilevazione annuale delle opinioni degli studenti sull'esperienza complessiva, vengono indagate anche delle dimensioni direttamente collegate ai servizi di supporto alla didattica, ovvero:

¹ Il Piano strategico di Ateneo 2023-2026 è disponibile alla pagina <https://www.units.it/ateneo/bilanci-strategie-e-relazioni>

- Soddisfazione complessiva per l'esperienza di studio
- Organizzazione del corso di studio
- Orario delle lezioni
- Aule laboratori e spazi per lo studio
- Servizi centrali di Ateneo (laboratori informatici, sale lettura, servizi di segreteria studenti, servizi Esse3, mobilità internazionale, servizio orientamento, career service, biblioteche, ...)
- Servizi di dipartimento
- Tecnologie innovative per la didattica e Servizi fruibili da remoto
- Servizi di contesto nella città sede del corso

La rilevazione rivolta al personale docente, analogamente, analizza il livello di soddisfazione dei docenti con riferimento ai seguenti ambiti:

- Esperienza didattica complessiva (organizzazione della didattica)
- Strutture per la didattica (aule, attrezzature, laboratori)
- Servizi amministrativi e informatici a supporto della didattica
- Strumenti interattivi per la didattica digitale
- Percorsi formativi dedicati ai docenti

Al di là delle rilevazioni previste dal sistema di AQ, l'Ateneo aderisce al progetto Good Practice, coordinato dal Politecnico di Milano, che prevede specifiche rilevazioni sul grado di soddisfazione dell'utenza sia esterna che interna, e promuove periodicamente altre indagini, rivolte sia al personale docente che tecnico-amministrativo, che possono riguardare ambiti più generali (ad esempio il benessere organizzativo), ovvero di specifico interesse.

Sulla base degli esiti delle rilevazioni, vengono previste opportune azioni, finalizzate al miglioramento dei punti critici emersi, da inserire nella pianificazione strategica ed operativa.

4. SOGGETTI E RESPONSABILITÀ

Dati i riferimenti normativi e le caratteristiche del SMVP, i soggetti coinvolti sono numerosi.

In termini generali, è previsto che gli attori che partecipano, a vario titolo, al ciclo della performance siano:

- Il **Rettore**, in coerenza con le politiche dettate a livello nazionale e con la collaborazione degli organi collegiali, individua gli obiettivi strategici pluriennali nell'ambito delle specificità e necessità dell'Ateneo e propone gli obiettivi del Direttore Generale, garantendone la coerenza.
- **l'Organo di indirizzo politico-amministrativo** dell'Ateneo, nell'ambito delle sue diverse funzioni, approva la programmazione strategica pluriennale dell'Ateneo, la programmazione pluriennale e annuale delle risorse finanziarie e di personale; assegna, su proposta del Rettore, gli obiettivi al Direttore Generale; adotta il Sistema di misurazione e valutazione della performance a seguito del parere vincolante del Nucleo di Valutazione; approva il Piano integrato di attività e organizzazione e ne monitora l'andamento, valutando eventuali rimodulazioni di obiettivi, indicatori o target; verifica il conseguimento effettivo degli obiettivi e delibera sulla rendicontazione dei risultati dell'anno precedente approvando la Relazione sulla performance.
- Il **Direttore Generale** predispose il budget economico e degli investimenti unico di Ateneo e il bilancio di esercizio; coordina il raccordo degli obiettivi con le risorse finanziarie in collaborazione con i Dirigenti; attribuisce ai Dirigenti obiettivi individuali ed operativi in coerenza con quelli strategici, ne monitora l'andamento e valuta i risultati finali; elabora una Relazione sul monitoraggio intermedio degli obiettivi operativi dell'Amministrazione e la trasmette formalmente al Nucleo di Valutazione, corredata di eventuali proposte di revisione o integrazione; elabora la rendicontazione finale redigendo la Relazione sulla performance.
- Il **Nucleo di Valutazione**, nella sua funzione di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), è chiamato in generale a garantire la correttezza del processo di misurazione e valutazione della performance nel suo complesso; verifica l'avvio del ciclo della performance; monitora in corso di esercizio l'andamento delle attività in relazione alla programmazione operativa e valuta l'opportunità di interventi correttivi e rimodulazioni anche in coerenza con le segnalazioni del Direttore Generale; monitora il funzionamento complessivo del sistema della performance ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso, così come richiesta da ANVUR; valuta il Direttore Generale;

valida la Relazione sulla performance garantendo la differenziazione dei giudizi; fornisce il parere vincolante sull'aggiornamento annuale del SMVP.

- I **Dirigenti e i responsabili di struttura** partecipano alla definizione degli obiettivi di propria pertinenza e dei connessi indicatori e target; assegnano obiettivi di struttura al personale tecnico amministrativo loro assegnato, monitorandone l'andamento e valutandone i risultati; valutano i comportamenti organizzativi.
- I **Direttori di Dipartimento** sono responsabili dell'adozione dei piani strategici dipartimentali; definiscono gli obiettivi di struttura da assegnare al personale tecnico amministrativo dei dipartimenti, monitorandone l'andamento e valutandone i risultati; valutano i comportamenti organizzativi.
- **Tutto il personale** è responsabile dell'attuazione degli obiettivi assegnati alla struttura di afferenza.
- I **portatori di interesse**, tramite le indagini di soddisfazione dell'utenza erogate a vario titolo dall'Ateneo, partecipano al processo di definizione degli obiettivi operativi e a quello di misurazione dei risultati raggiunti, al fine di consentire all'amministrazione di individuare ed attuare azioni di miglioramento continuo sui servizi erogati.

Gli uffici di supporto al ciclo della performance in Ateneo sono attualmente: il Servizio Pianificazione e performance, per la parte relativa alla performance organizzativa, e l'Ufficio Organizzazione e Relazioni sindacali, per la parte relativa alla performance individuale; entrambi gli uffici garantiscono al Nucleo di Valutazione il necessario supporto tecnico per perfezionare le attività istruttorie e propedeutiche all'espletamento delle funzioni attribuite all'OIV dalla normativa vigente.

5. L'INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO

Il D.Lgs. n. 150/2009 prevede che nel SMVP vengano individuate le modalità di raccordo e di integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio (art. 7).

Il documento tipico della pianificazione economico finanziaria per gli Atenei è il Budget annuale economico e degli investimenti, che serve a verificare la compatibilità economica e finanziaria delle scelte programmatiche. Rappresenta il quadro economico entro il quale attuare gli obiettivi, le iniziative, i progetti e tutte le attività in una logica di medio periodo.

Il collegamento tra performance e pianificazione economico-finanziaria avviene durante la fase di definizione degli obiettivi operativi delle aree dirigenziali contenuti nel PIAO, coordinata con la fase di predisposizione del Budget annuale. È questo il momento in cui vengono fissati gli obiettivi per l'anno successivo, in coerenza con le risorse disponibili; in questo modo, le scelte e le decisioni strategiche dell'Ateneo sono realisticamente connesse con le linee d'azione e con le risorse finanziarie messe a disposizione per la loro realizzazione.

Attraverso un processo di confronto e condivisione con le strutture organizzative dell'Ateneo (inclusi i Dipartimenti) è possibile individuare, per ogni singolo obiettivo strategico, le eventuali voci di budget utili al suo raggiungimento, assicurando così l'associazione delle risorse destinate al perseguimento di specifici obiettivi. Tale dettaglio informativo consente di valutare quanto sia necessario impegnare, in termini economici, per ottenere i risultati programmati e permette, a consuntivo, di misurare l'efficienza e l'economicità dell'azione intrapresa, favorendo un processo diffuso di responsabilizzazione delle risorse assegnate per il perseguimento di obiettivi ed attività definite.

È importante sottolineare che il budget di spesa complessivo è stato destinato solo in parte a specifici obiettivi strategici, considerato che una quota rilevante dei costi è destinata a sostenere la gestione corrente dell'Ateneo; inoltre, alcuni obiettivi vengono perseguiti senza l'allocazione di risorse specifiche in bilancio.

Le risorse complessivamente allocate sugli obiettivi sono frutto di un'attenta valutazione di quanto sia necessario impegnare, in termini economici, per ottenere i risultati programmati e dovrebbe portare ad una maggiore responsabilità sull'utilizzo delle risorse stesse.

È infatti previsto il monitoraggio costante del grado di utilizzo delle risorse assegnate, che si accompagna al monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi, al fine di individuare gli scostamenti più significativi e apportare le opportune azioni correttive e permettere così, a consuntivo, di misurare l'efficienza e l'economicità dell'azione intrapresa.

6. IL SISTEMA

Il Sistema di misurazione e valutazione definisce le modalità di realizzazione delle diverse fasi che compongono il ciclo della performance:



Nella tabella seguente, per ogni fase dettagliata del ciclo della performance, vengono riportati i soggetti coinvolti e le tempistiche previste per la realizzazione delle diverse attività:

Fasi	Soggetti coinvolti	Tempistica
Pianificazione strategica di Ateneo (Piano strategico di Ateneo)	Rettore Pro Rettore, Collaboratori e Delegati Direttore Generale Direttori di Dipartimento Senato accademico Consiglio di amministrazione	Eventuali revisioni a discrezione del Rettore, o a scadenza
Programmazione operativa – performance organizzativa (definizione e assegnazione di obiettivi, indicatori, target e relative risorse - Approvazione del PIAO)	Rettore per il Direttore Generale Direttore Generale Dirigenti/Direttori di Dipartimento Responsabili di struttura Consiglio di amministrazione	Entro il 31 gennaio
Aggiornamento del SMVP	Direttore Generale Nucleo di Valutazione (parere vincolante) Consiglio di amministrazione	Entro il 31 gennaio
Definizione degli obiettivi della performance individuale	Direttore Generale Dirigenti/Direttori di Dipartimento Responsabili di struttura	Entro il 28 febbraio
Monitoraggio intermedio (Relazione semestrale del Direttore Generale, verifica dell'andamento da parte del NuV e proposta di eventuali interventi correttivi. Approvazione del CdA)	Direttore Generale Dirigenti/Direttori di Dipartimento Responsabili di struttura Nucleo di Valutazione Consiglio di amministrazione	Entro il 31 luglio
Misurazione e rendicontazione degli obiettivi della performance organizzativa e individuale	Direttore Generale Dirigenti/Direttori di Dipartimento Responsabili di struttura	Entro il 31 marzo dell'anno successivo a quello di riferimento

Valutazione dei risultati raggiunti nella performance organizzativa e individuale e dei comportamenti organizzativi	Direttore Generale Dirigenti/Direttori di Dipartimento Responsabili di struttura	Entro il 30 aprile dell'anno successivo a quello di riferimento
Svolgimento eventuali procedure di conciliazione	Direttore Generale Dirigenti/Direttori di Dipartimento Presidente del CUG	Entro il 10 maggio
Predisposizione e approvazione della Relazione sulla performance	Direttore Generale Uffici di supporto Consiglio di amministrazione	Entro il 31 maggio dell'anno successivo a quello di riferimento
Validazione e pubblicazione della Relazione sulla performance	Nucleo di Valutazione	Entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento
Erogazione della premialità	Uffici interessati	Entro il 30 novembre dell'anno successivo a quello di riferimento

7. LE NOVITÀ INTRODOTTE NEL 2024

Come accennato nelle premesse, il presente aggiornamento del SMVP contiene alcune rilevanti novità che, nel perseguire un miglioramento continuo delle metodologie adottate nel ciclo della performance, recepiscono i suggerimenti formulati dal Nucleo di Valutazione.

In particolare:

- A seguito dell'approvazione del Piano strategico di Ateneo per il periodo 2023-2026, si è provveduto ad aggiornare in coerenza il quadro della programmazione operativa contenuta nel PIAO, prestando particolare attenzione alla definizione di obiettivi, indicatori e target sia in termini qualitativi (scelta e formulazione) che in termini quantitativi (individuazione corretta delle baseline e dei target).
- Agli obiettivi e agli indicatori definiti nel PIAO viene associato un sistema differenziato di pesatura su base percentuale, al fine di mettere in evidenza la priorità degli obiettivi e la diversa complessità delle misure associate al raggiungimento dei risultati previsti, compensando così anche le eventuali differenze nella numerosità degli obiettivi assegnati a ciascuna area dirigenziale.
- È stata esplicitata la metodologia di misurazione del grado di raggiungimento di obiettivi e indicatori della performance organizzativa, al fine di renderla maggiormente oggettiva e trasparente.
- All'interno della performance dei Dirigenti, oltre alla misurazione del raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati, viene introdotta la valutazione di una specifica area di competenza che è declinata, a seconda delle esigenze, in uno o più obiettivi individuali di diretta responsabilità del Dirigente.
- Viene introdotta una nuova scala di valutazione dei comportamenti organizzativi, aumentata da 5 a 7 livelli, su suggerimento sia del Nucleo di Valutazione che in risposta alle esigenze manifestate dai Responsabili delle strutture, che hanno richiesto una maggiore articolazione dei punteggi assegnabili, al fine di poter meglio differenziare le valutazioni.
- Nell'ambito della performance individuale, alla luce del rinnovato contesto lavorativo, sviluppatosi nel corso degli ultimi anni a seguito dell'implementazione di nuove forme di organizzazione del lavoro (smart work), si è reso necessario adeguare i contenuti della valutazione dei comportamenti organizzativi, adeguandoli in coerenza con la nuova organizzazione del lavoro, per avere riscontro della valutazione dell'impatto, interno ed esterno, del lavoro agile sul contesto lavorativo.
- Sempre maggiore importanza viene riservata al grado di soddisfazione dell'utenza; nella valutazione dei comportamenti organizzativi del personale si tiene in debito conto anche tale aspetto, relativo sia alla qualità dei servizi offerti in generale che all'impatto sugli utenti, interni ed esterni, della prestazione a distanza (secondo quanto previsto dalla Direttiva della FP del 28 novembre 2023).

8. LA PROGRAMMAZIONE OPERATIVA

La realizzazione della pianificazione strategica avviene principalmente attraverso i piani strategici dipartimentali, la programmazione operativa (PIAO) e l'allocazione delle risorse in fase di programmazione finanziaria (Budget unico di Ateneo).

In particolare, il PIAO, così come previsto dal DL n. 80/2021, è il documento di programmazione unico che, in un'ottica di semplificazione dei processi, ha l'obiettivo di unire molti degli atti di pianificazione cui sono tenute le PA.

Il PIAO identifica le azioni necessarie a garantire il pieno conseguimento degli obiettivi strategici attraverso la realizzazione degli obiettivi operativi che, oltre a promuovere il raggiungimento delle strategie in materia di didattica, ricerca, terza missione e internazionalizzazione, favoriscono l'accrescimento dell'efficacia, dell'efficienza e della qualità dell'azione amministrativa.

La performance diventa un concetto guida intorno al quale si collocano le diverse prospettive della trasparenza, intesa anche come mezzo di accountability dell'agire pubblico e della prevenzione alla corruzione, intesa come attività di contrasto e mitigazione dei rischi derivanti da comportamenti inappropriati e illegali. In questo senso, gli obiettivi di prevenzione della corruzione e di trasparenza affiancano e completano gli obiettivi organizzativi in un'ottica di integrazione tra le due prospettive. Inoltre, il PIAO definisce la strategia di gestione del capitale umano e dello sviluppo organizzativo, gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e la valorizzazione delle risorse interne, unitamente all'introduzione di nuovi modelli di organizzazione del lavoro, anche da remoto.

L'approvazione del PIAO avvia formalmente il ciclo della performance e assicura la coerenza tra pianificazione strategica, azione amministrativa e programmazione economico-finanziaria e di bilancio, nel rispetto di quanto indicato da ANVUR nelle Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane.

8.1 La performance organizzativa

Con il termine performance organizzativa si intende il risultato che un'intera organizzazione, con le sue singole articolazioni, consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi condivisi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini.

La programmazione definita nel PIAO è affidata alla responsabilità del Direttore Generale e delle Aree dirigenziali, si configura come performance organizzativa dell'ente e viene misurata, secondo quanto previsto dall'art. 8 del D. Lgs. n. 150/2009, attraverso obiettivi concernenti:

- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali;
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati; il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Gli obiettivi definiti nel PIAO possono essere considerati come obiettivi di performance organizzativa in quanto sono:

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione
- specifici e misurabili in termini concreti e chiari
- collegati alle responsabilità organizzative necessarie per il raggiungimento dei risultati
- tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi
- riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno
- correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili

A tali obiettivi è associato un sistema di pesatura su base percentuale, al fine di mettere in evidenza la complessità delle azioni da realizzare per raggiungere i risultati previsti e compensare le eventuali differenze nella numerosità degli obiettivi assegnati a ciascuna Area dirigenziale (la somma dei pesi dei diversi obiettivi per singola Area dirigenziale è pari a 100).

Ad ogni obiettivo è associata, di norma, una pluralità di indicatori, pesati su base percentuale a seconda della diversa complessità e priorità (la somma dei pesi dei diversi indicatori per singolo obiettivo è pari a 100).

La definizione degli obiettivi si svolge parallelamente alla fase di predisposizione del Budget unico di Ateneo, ed è effettuata dal Direttore Generale, che condivide con i Dirigenti le linee di sviluppo da perseguire nell'anno e ne verifica la perseguibilità, con particolare attenzione alla qualità della formulazione degli indicatori e dei target, utili alla misurazione dei risultati raggiunti.

Al fine di spostare gradualmente la prospettiva della performance organizzativa da un'ottica di processo a quella di risultato, agli obiettivi operativi individuati nel PIAO vengono associati, ove possibile, degli indicatori riferiti agli effetti prodotti dalla realizzazione degli obiettivi. In questo modo, la performance organizzativa viene valutata non solo sulla base della realizzazione di specifiche azioni, ma anche in termini di risultato da queste generato.

In relazione a ciascun obiettivo operativo, così come richiesto dall'ANVUR, sono identificate le strutture, inclusi i Dipartimenti, coinvolte nell'esecuzione delle attività sia in termini di coordinamento che di supporto; ciò significa che è implicito, ove necessario, il contributo da parte di più strutture, che dovranno, per le loro specifiche competenze, assicurare l'esecuzione di tutti gli adempimenti connessi e consequenziali al conseguimento degli obiettivi. La trasversalità di azione è diretta a sviluppare un clima di coesione verso obiettivi comuni che coinvolge non solo l'Amministrazione centrale ma anche i Dipartimenti.

La definizione e l'assegnazione degli obiettivi collegati alla performance individuale del personale segue, quale sviluppo logico, alla definizione degli obiettivi operativi in una logica di cascading.

Definizioni

Obiettivi strategici – Fanno riferimento a un orizzonte temporale pluriennale e rappresentano un elevato grado di rilevanza rispetto alla missione istituzionale dell'Ateneo. Sono riconducibili alla creazione di Valore pubblico

Obiettivi operativi – Rappresentano la declinazione annuale degli obiettivi strategici per quanto riguarda la componente tecnico-amministrativa dell'Ateneo. Sono riconducibili al Direttore Generale e alle Aree dirigenziali/Dipartimenti.

Obiettivi individuali – Attribuiscono alla responsabilità di singoli individui il conseguimento di specifici risultati

Obiettivi di struttura – Attribuiscono alla responsabilità di tutto il personale afferente ad una specifica struttura organizzativa il conseguimento di specifici risultati

Indicatori – Sono misure quantificabili, sintetiche e significative (anche qualitative) in grado di mostrare l'andamento di un fenomeno/attività e sono utilizzati per monitorare o misurare il grado di raggiungimento di un risultato atteso

Target – Rappresentano il livello atteso di performance, misurato attraverso uno o più indicatori, che si desidera ottenere per poter considerare un obiettivo raggiunto

9. IL MONITORAGGIO INTERMEDIO

L'attuazione delle politiche, delle strategie e degli obiettivi contenuti nel PIAO è assicurata attraverso un sistema di monitoraggio delle attività in esso contenute e dei risultati conseguiti, che coinvolge le diverse componenti dell'Ateneo. Il PIAO, infatti, definisce le modalità di monitoraggio degli esiti da effettuare con cadenza periodica.

In particolare, il monitoraggio della performance organizzativa avviene secondo le modalità previste dal D.Lgs. n. 150/2009. Gli obiettivi operativi contenuti nel PIAO sono oggetto di un formale monitoraggio intermedio condotto dalla Direzione Generale (con una Relazione semestrale) e dal Nucleo di Valutazione (che riceve e verifica i contenuti della relazione del Direttore Generale) allo scopo di rilevare tempestivamente eventuali criticità e mettere in atto le azioni correttive utili al loro superamento, anche tramite la rimodulazione di obiettivi, indicatori o target, approvata dal CdA.

Accanto a questo processo formale, restano in essere le attività di presidio costante della Direzione Generale sulla performance, che possono portare all'identificazione di interventi da apportare anche al di fuori dei momenti formalmente scadenziati.

Tale monitoraggio viene svolto, di norma, sulla base delle rendicontazioni fornite dai responsabili delle strutture, ovvero utilizzando informazioni estratte dalle banche dati, se disponibili. A tale fine, i Dirigenti di Area, in collaborazione con i responsabili delle strutture sotto ordinate, devono fornire, per ogni obiettivo e relativo indicatore, lo stato di avanzamento delle attività, specificando se questi sono:

- IN LINEA, quando si presume di raggiungere il target previsto entro la fine dell'anno, anche per attività non ancora avviate
- NON IN LINEA, quando si presume di non raggiungere il target previsto. In questo caso, è richiesto di indicare le problematiche rilevate e l'eventuale proposta di modifica

A integrazione, si chiede di fornire una breve descrizione delle attività svolte nel corso del primo semestre o che si prevede di svolgere a partire da luglio.

Ai sensi dell'art. 6 del D.Lgs. n. 150/2009, così come modificato dal D. Lgs. n.74/2017, gli esiti del monitoraggio sono formalmente e tempestivamente comunicati al Nucleo di Valutazione, al fine di consentire la verifica dell'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnalare, all'organo politico-amministrativo, la necessità o l'opportunità di mettere in atto eventuali azioni correttive, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione.

Le ragioni che giustificano una richiesta di revisione di un obiettivo, ovvero di uno o più indicatori/target ad esso associati, sono riconducibili ad almeno una delle seguenti situazioni:

- eventi/situazioni esterne non prevedibili in fase di programmazione, tali da incidere significativamente sul raggiungimento dell'obiettivo o da rendere lo stesso superato (impossibilità sopravvenuta di realizzare l'obiettivo o venir meno dell'utilità di conseguirlo)
- una non corretta definizione della baseline riferita al risultato raggiunto nell'anno precedente (accertata in fase di rendicontazione finale) che non ha permesso una previsione iniziale dei target attendibile
- mutamenti organizzativi interni che determinano un cambiamento delle priorità o una documentata e significativa riduzione delle risorse assegnate

10. LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

A conclusione del periodo di riferimento, si avviano le attività per la misurazione e la valutazione dei risultati raggiunti in tema di performance organizzativa e individuale, attraverso le metodologie descritte nel presente SMVP.

A tale fine, sono previste azioni, metodi e strumenti utili a rappresentare, nei confronti degli interlocutori, il livello di performance raggiunto, offrendo alla governance un adeguato flusso informativo a supporto del processo valutativo.

Le modalità utilizzate per la misurazione e la valutazione dei risultati raggiunti vengono descritte nel dettaglio nei successivi paragrafi.

I risultati finali vengono poi rendicontati attraverso la pubblicazione della Relazione sulla performance (art. 10 comma 1 lett. b) del D. Lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii.), documento che chiude formalmente il ciclo della performance.

La Relazione deve riportare al suo interno, in un'ottica di completezza e trasparenza, anche le eventuali rimodulazioni di obiettivi, indicatori o target che si siano resi necessari nel corso dell'esercizio di riferimento.

Come previsto dal D. Lgs. n. 74/2017, la Relazione sulla performance viene sottoposta al Nucleo di Valutazione, nella sua veste di OIV, ai fini della validazione, che è requisito fondamentale per poter procedere con l'erogazione della premialità.

Il processo riferito alla misurazione e alla valutazione della performance si svolge ciclicamente durante il corso dell'anno, ed è articolato nelle seguenti fasi principali descritte in sequenza:

- compilazione, a cura dei Dirigenti e dei responsabili individuati, delle rispettive schede di rendicontazione degli obiettivi operativi e individuali/di struttura, con i valori degli indicatori rilevati al 31 dicembre e le note di sintesi
- valutazione dei risultati raggiunti su obiettivi e comportamenti organizzativi a cura dei responsabili individuati ai vari livelli dell'organizzazione
- svolgimento delle eventuali procedure di conciliazione

- redazione della Relazione sulla performance a cura degli uffici competenti con la supervisione della Direzione Generale
- approvazione della Relazione sulla performance da parte del Consiglio di Amministrazione
- attestazione di validazione da parte del Nucleo di Valutazione, in qualità di OIV, ai sensi dell'art.14, comma 4, lett. c), del D. Lgs. n.150/2009 e ss.mm.ii.
- pubblicazione della Relazione sul sito Amministrazione trasparente all'interno del Portale di Ateneo e sul Portale della performance del Dipartimento della Funzione pubblica
- distribuzione degli incentivi secondo quanto previsto dal sistema premiale dell'Ateneo

10.1 La performance organizzativa

È opportuno distinguere tra misurazione, che consiste nella quantificazione del livello di raggiungimento degli obiettivi misurati attraverso indicatori, e valutazione, che si riferisce all'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati, che tiene conto dei fattori di contesto che possono aver determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto ai valori di riferimento (target).

- La fase di misurazione si basa sull'utilizzo di dati e/o informazioni di natura quantitativa e qualitativa, che provengono da sistemi informativi interni, da banche dati esterne, oppure sono forniti direttamente dagli uffici competenti, ove non ancora disponibili nei sistemi informatizzati.

In questa fase, i Dirigenti rendicontano i risultati realizzati (attraverso la compilazione di apposite schede), fornendo i dati rilevati al 31 dicembre per la misurazione di ciascun obiettivo di diretta responsabilità.

Le schede con le misurazioni sono accompagnate dall'indicazione delle evidenze documentali relative agli obiettivi rendicontati, da una descrizione sintetica delle attività realizzate e da una prima proposta di valutazione dell'obiettivo, formulata secondo la metodologia di seguito riportata:

Performance Obiettivo operativo (P. OB)

Per proporre la valutazione di ogni singolo obiettivo di loro competenza, i Dirigenti fanno riferimento ai risultati degli indicatori ad esso associati, determinati sulla base dei dati di misurazione rilevati e utilizzando la seguente scala di punteggi:

Target raggiunto (Attività pienamente realizzata)	Punti 3
Target parzialmente raggiunto (Attività qualitativamente rilevante ma target non rispettato)	Punti 2
Target scarsamente raggiunto (Attività realizzata in misura minima)	Punti 1
Target non raggiunto (Attività realizzata in misura insufficiente)	Punti 0

Il punteggio complessivo dell'obiettivo viene determinato in valore percentuale attraverso l'applicazione della formula:

$$\text{Punteggio ind. 1} * \text{peso \%} + \text{Punteggio ind. 2} * \text{peso \%} + \text{Punteggio ind. N.} * \text{peso \%} / \text{Punteggio massimo raggiungibile per obiettivo}$$

La fase si conclude con la formulazione di una proposta di valutazione, da parte dei Dirigenti, per ognuno degli obiettivi di propria competenza, così determinata:

Punteggio complessivo da 81% a 100%	Obiettivo raggiunto
Punteggio complessivo da 61% a 80%	Obiettivo parzialmente raggiunto (l'attività è qualitativamente rilevante ma il target non rispettato)
Punteggio complessivo da 41% a 60%	Obiettivo scarsamente raggiunto (attività realizzata in misura minima)
Punteggio complessivo ≤ al 40%	Obiettivo NON raggiunto

- Nella fase di valutazione, il Direttore Generale esamina le rendicontazioni e le proposte di valutazione degli obiettivi formulate dai Dirigenti. La valutazione viene svolta analizzando e prendendo in considerazione anche ulteriori informazioni di carattere qualitativo che possono aver influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento dell'obiettivo, determinando, in alcuni casi, una valutazione finale dell'obiettivo non corrispondente al risultato misurato e/o alla proposta ricevuta.

Al termine del processo il Direttore Generale attribuisce, ad ogni singolo obiettivo, un punteggio così determinato:

VALUTAZIONE	PUNTEGGIO
Obiettivo raggiunto	3
Obiettivo parzialmente raggiunto	2
Obiettivo raggiunto in misura minima	1
Obiettivo non raggiunto	0

La performance delle singole Aree dirigenziali (P.AREA) è definita attraverso il seguente indicatore sintetico:

Media ponderata della valutazione definitiva (espressa in termini di punteggio) della performance correlata a ciascun obiettivo attribuito all'Area/UO

$$\text{Punteggio obiettivo 1} * \text{peso \%} + \text{Punteggio obiettivo 2} * \text{peso \%} + \dots + \text{Punteggio obiettivo N} * \text{peso \%} / \text{Punteggio massimo raggiungibile per Area/unità organizzativa}$$

Per determinare a livello complessivo la performance organizzativa dell'amministrazione si ricorre al calcolo della media delle performance raggiunte in riferimento a tutti gli obiettivi contenuti nel PIAO.

Spetta al Consiglio di amministrazione verificare il conseguimento effettivo dei risultati della performance e deliberare sulla valutazione complessiva dell'anno precedente approvando la Relazione sulla performance.

11. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Le norme individuano, come ambiti della performance individuale, il raggiungimento di specifici obiettivi, nonché i comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate.

La dimensione individuale della performance è finalizzata alla valorizzazione del contributo che ogni singolo individuo apporta, coerentemente con il proprio ruolo e le proprie professionalità, al miglioramento continuo della performance organizzativa di Ateneo.

La base di riferimento per l'assegnazione degli obiettivi a tutto il personale è costituita dalla programmazione operativa definita nel PIAO.

Gli obiettivi legati alla performance individuale rappresentano, da un lato, l'articolazione concreta di quanto necessario per raggiungere i fini istituzionali e, dall'altro, assumono una dimensione individuale, poiché dalla misurazione dei risultati e dell'apporto dei singoli per il raggiungimento di questi stessi risultati si attribuiscono le risorse per la premialità.

La valutazione dei comportamenti organizzativi si basa su liste di comportamenti attesi in funzione del raggiungimento degli obiettivi e differenziati a seconda del ruolo del personale.

I comportamenti organizzativi sono valutati con una scala da 1 a 7, corrispondente a diversi livelli di prestazione. La valutazione complessiva è data dalla somma dei punteggi attribuiti ad ogni voce valutata.

Il metodo di valutazione della performance individuale applicato, che ha periodicità annuale, tiene conto di quanto indicato nel contesto normativo di riferimento e risponde anche alle specifiche prescrizioni contenute nel CCNL di comparto vigente del personale dirigenziale e di quello tecnico amministrativo, utilizzando procedure, anche informatiche, attraverso le quali è possibile per il valutatore e il valutato espletare le varie azioni necessarie.

Particolare attenzione è altresì destinata a promuovere momenti di valutazione collegiale tra responsabili, al fine di superare eventuali asimmetrie nelle procedure di valutazione di obiettivi e comportamenti dei propri collaboratori, così come suggerito dalla Direttiva della FP del 28 novembre 2023.

11.1 La performance individuale nei diversi ruoli

Il Direttore Generale e i Dirigenti

Al fine di corrispondere a quanto disposto dal D.Lgs. n. 150/2009, la performance del Direttore Generale e dei Dirigenti si misura attraverso il conseguimento di obiettivi relativi all'ambito di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva, a specifici obiettivi individuali, alla qualità del contributo assicurato alla performance generale dell'organizzazione in termini di comportamenti organizzativi e alla capacità di valutazione dei collaboratori.

Ai sensi dello Statuto di Ateneo, il Direttore Generale, in ottemperanza ai principi di efficacia, efficienza, economicità, semplificazione, trasparenza e merito, nonché di pari opportunità, è responsabile della complessiva gestione e organizzazione delle attività e dei servizi dell'Ateneo, delle risorse professionali amministrative e tecniche, strumentali e finanziarie e dei risultati raggiunti, in correlazione alle linee di indirizzo strategico individuate nonché della legittimità degli atti e provvedimenti posti in essere.

Gli obiettivi del Direttore Generale, proposti dal Rettore e assegnati dal CdA nel PIAO, si articolano negli obiettivi operativi conferiti alle Aree dirigenziali, in quanto la performance gestionale del DG è espressione della capacità di coordinamento complessivo delle Aree dirigenziali e della loro efficienza, e in uno o più obiettivi di diretta responsabilità del DG che si configurano come individuali.

Gli obiettivi operativi dei Dirigenti sono definiti dal Direttore Generale in coerenza con le finalità individuate dal processo di pianificazione strategica dell'Ateneo e formalizzati nel PIAO. Inoltre, i Dirigenti sono titolari anche di uno o più obiettivi di individuali.

Per rinforzare ulteriormente il legame tra pianificazione operativa e utilizzo delle risorse economico-finanziarie, accanto alla valutazione degli obiettivi attribuiti e formalizzati nel PIAO, nella valutazione della performance dei Dirigenti viene considerato anche uno specifico fattore di prestazione collegato alla capacità di utilizzo del budget assegnato, valutata in termini di adeguatezza.

La capacità di valutazione, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi, è invece compresa nella valutazione dei comportamenti organizzativi come indicatore specifico.

Il modello utilizzato prevede, quindi, la seguente ponderazione delle due dimensioni:

	Performance gestionale (PIAO)	Comportamenti organizzativi
Direttore Generale	60% di cui: 50% collegato agli obiettivi operativi 10% collegato a obiettivi individuali	40%
Dirigenti	70% di cui: 50% collegato agli obiettivi operativi 10% collegato agli obiettivi individuali 10% collegato alla capacità di utilizzo del budget assegnato (anche in relazione alla corretta imputazione dei costi sugli obiettivi)	30%

Il personale di categoria EP, D, C e B

Per garantire modalità uniformi e complessivamente coerenti con le finalità del sistema, il metodo di valutazione individuato per tutto il personale (con e senza incarico di responsabilità) prevede che le attese di prestazione e le valutazioni conseguenti debbano essere espresse sulla base di due piani distinti ma complementari:

- a. il grado di raggiungimento di obiettivi
- b. i comportamenti organizzativi agiti

L'utilizzo combinato di obiettivi e competenze organizzative permette una valutazione maggiormente organica delle prestazioni. Il piano degli obiettivi, infatti, presuppone una selezione delle attese di risultato ritenute più significative che non può, evidentemente, contemplare tutte le aree di attività del dipendente. Il piano delle competenze organizzative permette una valutazione più completa valorizzando alcuni contributi rilevanti in termini organizzativi, collegati ai risultati individuali e dell'organizzazione.

Al fine di allineare la strategia alla gestione operativa, i Dirigenti, con il supporto dei Responsabili individuati ai vari livelli, definiscono gli obiettivi di competenza delle unità organizzative per l'anno di riferimento.

Al personale di cat. EP, D, C e B vengono quindi assegnati, di norma, 3 obiettivi definiti secondo una logica di cascading in coerenza con le finalità della programmazione operativa delineata nel PIAO ovvero nei Piani strategici dei Dipartimenti; tali obiettivi rappresentano obiettivi di struttura perché il loro raggiungimento determina la performance delle singole unità organizzative e, contestualmente, si configurano come obiettivi individuali per il personale con incarico di responsabilità (posizione organizzativa e funzione professionale).

Per comportamento organizzativo si intende l'insieme delle azioni osservabili, messe in atto da una persona all'interno del contesto lavorativo in cui opera.

Di seguito vengono specificati gli ambiti di valutazione associati ai diversi ruoli e la determinazione dei relativi pesi:

RUOLO	Performance gestionale	PESO	Comportamenti organizzativi	PESO
EP	Obiettivi di struttura	60%	Comportamenti	40%
D	Obiettivi di struttura	50%	Comportamenti	50%
C	Obiettivi di struttura	40%	Comportamenti	60%
B	Obiettivi di struttura	30%	Comportamenti	70%

11.2 La misurazione e la valutazione della performance individuale

La verifica dei risultati per tutti i ruoli del personale avviene con tempi e metodologie coerenti con quelle individuate per la performance organizzativa; gli esiti della valutazione confluiscono nella Relazione sulla performance.

Il Direttore Generale e i Dirigenti

Come previsto all'art. 14, co. 3, lett. e) del D. Lgs. n. 150/2009, è compito del Nucleo di Valutazione proporre all'organo di indirizzo politico-amministrativo, sulla base del SMVP, la valutazione annuale del Direttore Generale e l'attribuzione ad esso dei premi. La valutazione annuale dei risultati ottenuti dal Direttore Generale viene approvata dal Consiglio di amministrazione.

Il processo di valutazione si avvia con l'invio al Nucleo di Valutazione della seguente documentazione:

- Scheda commentata di valutazione dei comportamenti organizzativi, validata dal Magnifico Rettore. Per l'elenco dei comportamenti organizzativi oggetto di valutazione del Direttore Generale si veda l'**allegato 1**.
- Relazione sull'attività svolta nell'anno di riferimento, corredata da schede di sintesi riferite a ciascun obiettivo del PIAO e completate con la relativa documentazione che attesta la misurazione dei risultati raggiunti;

Il Nucleo di Valutazione formula la proposta di valutazione al Consiglio di Amministrazione, tenendo conto della documentazione consegnata, di quanto emerso in audizione con il Direttore Generale stesso e raccogliendo eventuali ulteriori informazioni, anche attraverso audizioni a soggetti/Organi qualificati dell'Ateneo (es. Rettore, Delegati, ...).

Per quanto riguarda la propria valutazione, il Direttore Generale può presentare per iscritto le proprie controdeduzioni in merito alla proposta di valutazione del Nucleo di Valutazione, trasmettendo, in tempi utili per la valutazione, tale documento al Consiglio di Amministrazione e, per conoscenza, al Rettore e al Nucleo di Valutazione.

All'esito del processo, il punteggio complessivamente conseguito in ciascun ambito di valutazione (obiettivi e comportamenti) deve essere ponderato in ragione del peso assegnato alle due componenti.

Ai sensi del decreto interministeriale n. 194/2017, al Direttore Generale compete una retribuzione di risultato da erogarsi, al termine del ciclo di gestione della performance, in misura correlata al grado complessivo di raggiungimento dei risultati. L'attribuzione del compenso viene deliberata dal Consiglio di amministrazione.

I risultati di performance del Direttore Generale determinano la seguente indennità accessoria:

- Da 81 a 100 punti: 100% indennità di risultato spettante
- Da 61 a 80 punti: 80% indennità di risultato spettante
- Da 41 a 60 punti: 50% indennità di risultato spettante
- Sotto i 40 punti: 0% indennità di risultato e valutazione revoca dell'incarico

Il processo di valutazione dei Dirigenti si avvia con l'invio al Direttore Generale, da parte dei Dirigenti, della seguente documentazione:

- Schede di rendicontazione riferite agli obiettivi individuali assegnati, complete dei dati rilevati al 31 dicembre che attestano la misurazione dei risultati raggiunti.

Spetta al Direttore Generale valutare gli obiettivi, analizzando e prendendo in considerazione anche ulteriori informazioni di carattere qualitativo che possono aver influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento dell'obiettivo, determinando, in alcuni casi, una valutazione finale dell'obiettivo non corrispondente al risultato misurato.

Inoltre, il Direttore Generale effettua la valutazione dei comportamenti organizzativi ed effettua i colloqui di feedback con i dirigenti al fine di confrontarsi sui punti di forza e gli ambiti di miglioramento. Per l'elenco dei comportamenti organizzativi dei Dirigenti si veda **l'allegato 1**.

La valutazione complessiva dei comportamenti organizzativi è data dalla somma dei punteggi attribuiti ad ogni voce valutata.

Per quanto riguarda la correlazione tra gli esiti della valutazione e l'incentivazione economica del personale, per i Dirigenti, in coerenza con quanto disposto dal CCNL dirigenziale, è prevista una quota di retribuzione annuale del dirigente, denominata "indennità di risultato", che varia sulla base del diverso grado di raggiungimento degli obiettivi e sul livello di capacità manageriale dimostrata nella realizzazione degli stessi.

Infine, secondo quanto disposto dall'art. 4 bis del D.L. n. 13/2023, in merito all'obbligo, per tutte le PA, di prevedere, nell'ambito del sistema di valutazione della performance dei Dirigenti, il rispetto dei tempi di pagamento delle fatture commerciali previsti dalle attuali disposizioni, tale previsione è da intendersi come obiettivo aggiuntivo per la valutazione dei Dirigenti. Nel caso in cui questo vincolo non risultasse effettivamente rispettato, l'erogazione della rispettiva indennità di risultato verrà decurtata di un importo pari al 30% della quota prevista.

Il personale di categoria EP, D, C e B

A fine periodo viene avviato il processo di misurazione e valutazione degli obiettivi di struttura, al quale si affianca la valutazione dei comportamenti organizzativi dei dipendenti, secondo le modalità di seguito descritte.

Il processo di valutazione si avvia con la compilazione, da parte dei responsabili valutatori, della scheda di rendicontazione riferita agli obiettivi assegnati, complete dei dati rilevati al 31 dicembre che attestano la misurazione dei risultati raggiunti.

La valutazione dei comportamenti organizzativi viene effettuata tramite l'utilizzo della funzione Valutazione dell'applicativo UGOV Risorse umane, e si basa su liste di comportamenti attesi nell'esercizio del ruolo e in relazione alle modalità di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

I valutatori ai vari livelli sono specificati nel successivo paragrafo 11.3. La scala di valutazione prevede l'assegnazione di un punteggio da 1 a 7. L'attribuzione del punteggio minimo e massimo (cioè 1 e 7) va adeguatamente motivata.

A ciascun ruolo corrisponde un set di comportamenti organizzativi oggetto di valutazione, elencati all'**allegato 1**.

Il comportamento normalmente atteso dall'organizzazione è quello definito come "livello discreto" (pari a 4), esprimendo esso un livello normale di soddisfazione e di risposta dell'aspettativa di prestazione da parte del lavoratore. È raccomandato che il valutatore condivida con il valutato a inizio anno le sue specifiche aspettative.

La valutazione complessiva dei comportamenti organizzativi è data dalla somma dei punteggi attribuiti ad ogni voce valutata.

In caso di incarichi ad interim, l'interessato viene valutato solo sugli obiettivi riferiti all'incarico principale.

Prima della definitiva formalizzazione delle valutazioni il responsabile, con apposito colloquio, comunica al dipendente interessato il punteggio raggiunto e le motivazioni alla base della sua valutazione considerando sia i punti di forza e che le aree di miglioramento, come riportato al successivo paragrafo 11.4.

Le modalità di liquidazione delle indennità spettanti, qualora ne ricorrano le circostanze, sono definite in sede di contrattazione integrativa di Ateneo.

11.3 I valutatori

I ruoli, a cui compete la valutazione dei risultati raggiunti e dei comportamenti organizzativi del personale afferente alle proprie strutture, sono i responsabili delle strutture organizzative, come di seguito specificato:

VALUTATORI	VALUTATI
Direttore generale	Responsabili Unità di staff e dei Settori afferenti alla Direzione generale
	Dirigenti delle Aree in cui si articola l'Amministrazione
Dirigenti	Capi Settore e Responsabili delle Unità di staff afferenti alle Aree
Capi Settore/Staff Direzione	Capi Ufficio, Resp. Unità di staff e Servizio e, su loro proposta, tutto il personale afferente alle loro strutture
Direttori di Dipartimento	Tecnici dipartimentali, Responsabili delle Segreterie e, su proposta di questi ultimi, personale afferente alle segreterie dipartimentali
Rettore	Direttore Generale e Responsabile SPP

Poiché il processo di valutazione deve rispettare il principio in base al quale occorre valutare conoscendo l'operato e il lavoro del valutato, il responsabile della macrostruttura (Dirigente o Direttore di Dipartimento, per le u.o. di secondo livello: Capo Settore o Responsabile di Unità di staff) dovrà essere coadiuvato dal responsabile diretto (Capo Ufficio, di Servizio o di Segreteria dipartimentale), la figura più adeguata a conoscere le prestazioni del valutato e a considerare tutti gli aspetti utili ai fini di una corretta valutazione.

Ove vi sia un referente diverso dal diretto responsabile gerarchico con cui il dipendente collabori in via continuativa e prevalente, ad esempio un docente di riferimento per i tecnici dipartimentali, il suddetto responsabile valutatore avrà cura di acquisirne il relativo parere.

Il valutatore è individuato con riguardo alla struttura di afferenza dell'interessato alla data del 31 dicembre dell'anno di riferimento. Tuttavia, nel caso di avvicendamento con un precedente responsabile che abbia ricoperto l'incarico per più di sei mesi nel corso dell'anno, ovvero in caso di trasferimento del dipendente in corso d'anno, il valutatore deve acquisire dal precedente responsabile elementi utili alla valutazione dell'intero periodo; degli elementi forniti, con particolare riguardo alle valutazioni non positive, conserva copia agli atti per esibirli quando richiesto.

In caso di cessazione dal servizio del valutatore senza che, per le tempistiche imposte dalle circostanze, questi abbia depositato la valutazione del personale relativa all'anno precedente, la valutazione viene espressa dal successore.

In base al D.Lgs. 150/09, al fine di non sterilizzare la valenza motivazionale e premiale del processo valutativo, nell'attribuire i punteggi il valutatore deve tenere conto il più possibile di una significativa differenziazione dei giudizi. Ciò significa che il valutatore, deve sempre contestualizzare la performance del singolo, in modo da stabilire un reale ed equo bilanciamento tra livelli di prestazione ed esiti valutativi, evitando ingiustificate disparità di trattamento.

11.4 La valutazione complessiva

La valutazione delle prestazioni deve portare ad un aumento di motivazione e di responsabilizzazione, consentendo una valorizzazione delle potenzialità che si traduca in tensione verso un'efficace ed efficiente erogazione dei servizi. Si tratta di un obiettivo molto ambizioso che può essere raggiunto solo se il processo valutativo si realizza attraverso un percorso condiviso da parte dei diversi attori organizzativi.

La valutazione è completata con il colloquio di valutazione (obbligatorio), quale momento di qualificazione e valorizzazione dei risultati del lavoro svolto e del livello di prestazione raggiunto, nonché occasione in cui potranno emergere utili elementi per evidenziare piani di sviluppo e individuare eventuali aree di miglioramento. Esso serve quindi per motivare la valutazione e innescare il miglioramento. 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.

Si sottolinea che la condizione di lavoratore in regime a tempo parziale non deve rappresentare un elemento di penalizzazione in sede di valutazione individuale. Altresì, nella valutazione di performance individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternità, paternità e parentale (art. 9, co. 3, D. Lgs. 150/2009).

Sono esclusi dalla procedura di valutazione i dipendenti che non hanno prestato servizio effettivo, per tale intendendosi lo svolgimento di una prestazione lavorativa, per un minimo di 30 giorni nell'anno di riferimento.

All'esito del processo valutativo annuale, il punteggio complessivamente conseguito in ciascun ambito di valutazione (obiettivi e comportamenti) viene ponderato in ragione del peso assegnato alle due componenti per ogni singolo ruolo, determinando il punteggio complessivo riportato da ciascun dipendente espresso su una scala complessiva di 100 punti massimi.

A titolo puramente esemplificativo, si riporta una tabella di calcolo di tale determinazione per la cat. C (peso obiettivi 40%, peso comportamenti 60%), con un punteggio ipotetico di 47 nei comportamenti e tutti gli obiettivi raggiunti:

CATEGORIA	COMPORAMENTI						PUNTEGGIO COMPLESSIVO OBIETTIVI + COMPORAMENTI
	N. INDICATORI	PUNTEGGIO CONSEGUITO	PUNTEGGIO MASSIMO CONSEGUIBILE	% RAGGIUNGIMENTO	PESO	PUNTEGGIO COMPORAMENTI	
C	10	47	70	67,14%	60	40,25	80,25 PUNTI
	OBIETTIVI						
	N. OBIETTIVI	PUNTEGGIO CONSEGUITO	PUNTEGGIO MASSIMO CONSEGUIBILE	% RAGGIUNGIMENTO	PESO	PUNTEGGIO OBIETTIVI	
	3	9	9	100%	40	40	

Ai fini dell'accesso al sistema premiale, è considerato indice di performance positiva incentivabile il conseguimento di un punteggio complessivo minimo di 40 punti.

Lavoro agile e telelavoro

Il lavoro agile ed il telelavoro devono garantire il mantenimento del medesimo livello quali-quantitativo di prestazione e di risultati che si sarebbe conseguito con lo svolgimento della prestazione presso la sede di lavoro. Pertanto, nella valutazione della performance individuale l'esecuzione della prestazione lavorativa in modalità da remoto non comporta alcuna differenza rispetto allo svolgimento in modalità tradizionale: ogni responsabile verifica costantemente i risultati conseguiti attraverso la prestazione lavorativa svolta da remoto, compresi gli obiettivi legati alla performance ed il suo riflesso sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa.

Dal momento che l'Ateneo ha intrapreso la strada dell'organizzazione del lavoro con queste modalità alternative, il catalogo dei comportamenti organizzativi è stato predisposto anche tenendo conto delle caratteristiche di tali modalità, con un'attenzione particolare alle ricadute sulla qualità del lavoro svolto, nonché alla maggiore responsabilizzazione derivante dalla diversa organizzazione del lavoro.

Nello specifico, ove il collaboratore presti servizio anche da remoto, la valutazione andrà espressa tenuto conto della qualità del lavoro svolto (erogato ai colleghi ed agli utenti), nonché del fatto che non sia stata ridotta la produttività, né si sia creato un aumento dei tempi di completamento delle pratiche o non sia stato compromesso il rispetto delle scadenze.

11.5 La valutazione negativa

Per quanto riguarda la valutazione degli obiettivi, è considerato negativa l'attribuzione di punteggio complessivo di raggiungimento fino a 3 punti, sulla base della scala di cui al paragrafo 10.1.

Di per sé, la valutazione dei comportamenti si considera negativa se i punteggi assegnati sono integralmente pari o inferiori al livello "2- parzialmente inadeguato".

Come già accennato al punto precedente, la performance si considera **negativa con il conseguimento di un punteggio complessivo inferiore a 40 punti.**

Ai fini del licenziamento disciplinare, disposto dall'art. 55-quater D. Lgs. 165/2001, la valutazione negativa ricorre nei casi di valutazione di insufficiente rendimento, dovuto alla reiterata violazione di disposizioni legislative, contrattuali o regolamentari, nonché degli atti e provvedimenti dell'amministrazione, qualora la valutazione negativa sia resa a tali specifici fini.

È necessario che tali violazioni siano state oggetto di precedenti segnalazioni ed interlocuzioni, formalizzate, che vanno riepilogate al momento della valutazione, contribuendo a determinare la valutazione negativa.

Ove ricorrano tali circostanze è necessario pertanto che si effettui una specifica ricognizione delle violazioni degli obblighi connessi alla prestazione lavorativa; il valutatore sarà invitato pertanto ad esplicitare il giudizio anche con riferimento alle concrete e specifiche casistiche manifestatesi nel corso dell'anno e, qualora ne ricorrano le condizioni, illustrando i casi in cui il collaboratore abbia violato disposizioni legislative, atti regolamentari, indirizzi e linee guida operative ovvero istruzioni verbali e scritte ricevute.

Tali richiami devono altresì essere stati oggetto di comunicazioni periodiche ed aggiornamenti resi dal valutatore al suo superiore.

11.6 La valutazione del proprio superiore gerarchico

In relazione ai contenuti della Direttiva ministeriale del 28 novembre 2023 "Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale", è in fase di analisi lo sviluppo del sistema di valutazione "bottom up" del personale con incarico di responsabilità, nonché le altre forme di valutazione fra pari e degli utenti da considerare nell'ambito delle procedure di valutazione delle performance.

12. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Le procedure di conciliazione sono dirette a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale; esse vengono attivate sulla base di apposita domanda, corredata da una breve memoria scritta, indirizzata al competente Comitato.

Il Comitato è composto da tre membri:

- Il Direttore Generale, in qualità di Presidente
- Un Dirigente di un'Area dirigenziale, nel caso l'interessato sia afferente all'Amministrazione centrale (esclusa la propria area di appartenenza), ovvero di un Direttore di Dipartimento nel caso afferisca ad un Dipartimento (escluso il proprio Dipartimento).
- il Presidente del Comitato Unico di Garanzia

Qualora il Direttore Generale sia soggetto valutatore del ricorrente alla procedura, il Direttore Generale si astiene e nomina un diverso presidente della Commissione.

In sede di conciliazione il Comitato potrà entrare nel merito esclusivamente dei seguenti ambiti:

- Mancato rispetto delle procedure descritte nel “Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance” sia in termini formali (assenza/presenza di vizi nell'applicazione della procedura quali ad esempio fasi, tempistiche, ecc.) sia sostanziali (assenza/presenza di elementi a supporto delle motivazioni e istanze delle parti)
- In funzione del punto precedente: entità degli impatti che gli eventuali vizi formali e/o sostanziali rilevati possono aver avuto sulla valutazione finale del/della Dipendente.

Pertanto, il ricorrente, nella propria istanza, è tenuto ad evidenziare puntualmente gli aspetti correlati a tali ambiti.

All’acquisizione della domanda, viene chiesto al valutatore di consegnare una relazione entro 15 giorni lavorativi.

Il Comitato esamina la richiesta di revisione e la relazione del valutatore e può:

- archiviare la richiesta di revisione per evidente insussistenza dei vizi sollevati e di irregolarità valutative;
- esperire un tentativo di conciliazione fra il valutatore e il valutato, convocandoli per un incontro, anche con l'assistenza di un rappresentante sindacale.

All’esito dell’istruttoria, in funzione della rilevanza delle evidenze osservate sugli elementi oggetto di verifica, il Comitato può:

- Confermare la valutazione del/della Responsabile, con parere motivato, ove gli elementi a supporto della valutazione, forniti dal valutatore o emersi dall’indagine, siano adeguati, o laddove non siano emersi elementi sufficienti a supporto della posizione di nessuna delle due parti.
- Raccomandare al valutatore di proporre una valutazione differente, sulla base delle indicazioni/sollecitazioni del Comitato stesso e/o delle eventuali evidenze emerse dall’analisi dell’istanza (ad es. ulteriori elementi precedentemente trascurati).

In ogni caso il Comitato può fornire a valutato e valutatore, in base agli elementi osservati, raccomandazioni sulla futura gestione del processo di valutazione.

Resta salva la facoltà del dipendente di attivare le procedure di conciliazione dell’istituto di cui all’art. 410 cpc in materia di risoluzione delle controversie di lavoro (Collegato al lavoro).

13. MODALITÀ DI GARANZIA DELLA TRASPARENZA DEL SISTEMA E DELLA SUA APPLICAZIONE

Il SMVP viene pubblicato nell’apposita sezione del sito web di Ateneo, denominata “Amministrazione trasparente”, unitamente ai documenti riferiti alla gestione del ciclo della performance, ai dati relativi all’ammontare complessivo dei premi stanziati collegati alla performance, all’ammontare dei premi effettivamente distribuiti, nonché ai dati di utilizzo della premialità, in ottemperanza a quanto previsto dall’art. articolo 11, comma 8, lettera d) del D.Lgs. n. 150/2009. Più in generale, la correttezza e la trasparenza del processo di gestione del ciclo della performance nel suo complesso, è garantita dall’attività di revisione e controllo del Nucleo di Valutazione nella sua funzione di OIV.

ALLEGATI

Scala di valutazione dei comportamenti organizzativi

Livello di prestazione	Punteggio
Livello inadeguato	1
Livello parzialmente inadeguato	2
Livello adeguato	3
Livello discreto	4
Livello buono	5
Livello molto buono	6
Livello eccellente	7

Elenco dei comportamenti organizzativi del Direttore Generale e dei Dirigenti

Totale indicatori: 18

1. Gestione riunioni e public speaking

- 1.1 È in grado di elaborare e di tenere presentazioni complesse e articolate in presenza di uditorio qualificato
- 1.2 Gestisce correttamente le riunioni di lavoro (gestisce ordine del giorno, gestione dei tempi, coinvolgimento dei partecipanti, focalizzazione delle conclusioni)

2. Programmazione, controllo e coordinamento

- 2.1 Pianifica il proprio lavoro e quello degli eventuali collaboratori identificando con accuratezza obiettivi compatibili con le risorse disponibili
- 2.2 Garantisce attendibilità delle previsioni di bilancio, regolarità nel suo utilizzo e capacità di raggiungimento degli obiettivi perseguiti

3. Project Management e supervisione delle attività

- 3.1 Assegna i compiti secondo adeguati carichi di lavoro e definisce gli standard qualitativi in modo chiaro e trasparente
- 3.2 Fornisce tempestivi feedback e tiene aggiornati i suoi superiori sull'andamento delle attività e su eventuali correttivi da apportare

4. Gestione e valorizzazione dei collaboratori

- 4.1 Indirizza e motiva i propri collaboratori mostrando attenzione all'autonomia e alla crescita professionale favorendo la collaborazione
- 4.2 Monitora l'andamento delle presenze e la gestione dell'orario dei propri collaboratori, intervenendo se necessario
- 4.3 Rileva adeguatamente i bisogni formativi dei collaboratori
- 4.4 Valuta adeguatamente i propri collaboratori differenziandone opportunamente i giudizi ed attenendosi alle procedure previste, ivi compresa anche la procedura di conciliazione

5. Problem Solving

- 5.1 Individua e riconosce situazioni impreviste e/o critiche adottando soluzioni efficaci
- 5.2 Collabora con colleghi dell'ufficio o di altre unità organizzative per la soluzione di problemi organizzativi

6. *Innovazione*

- 6.1 Partecipa attivamente al cambiamento organizzativo contribuendo al miglioramento e all'innovazione; propone soluzioni innovative attraverso lo studio di realtà esterne e di esperienze acquisite

7. *Reputazione professionale, attenzione alle relazioni e Customer Satisfaction*

- 7.1 Migliora costantemente i processi con l'obiettivo di soddisfare le richieste degli utenti interni ed esterni
- 7.2 Instaura e mantiene reti di relazioni interne ed esterne, veicolando un'immagine positiva dell'Amministrazione

8. *Orientamento al risultato*

- 8.1 Contribuisce agli obiettivi comuni da raggiungere ricorrendo alla propria esperienza e autonomia operativa
- 8.2 È in grado di assumere decisioni anche in situazioni di incertezza, assumendosene la responsabilità

9. *Crescita professionale*

- 9.1 Cura il proprio aggiornamento professionale manifestando la necessità, o partecipando ai corsi di formazione propostigli, con l'obiettivo di consolidare e ampliare la propria sfera di conoscenze e competenze

Elenco dei comportamenti organizzativi del personale di categoria EP con incarico di posizione organizzativa

Totale indicatori: 14

1. *Programmazione, controllo e coordinamento*

- 1.1 Elabora e gestisce un piano di lavoro per sé e per la propria struttura, monitora lo stato di avanzamento ed adotta tempestivamente eventuali correttivi
- 1.2 Presidia e segnala le eventuali scadenze operative da rispettare
- 1.3 È in grado di assumere decisioni anche in situazioni di incertezza, assumendosene la responsabilità

2. *Project Management e supervisione delle attività*

- 2.1 Assegna i compiti secondo adeguati carichi di lavoro e definisce gli standard qualitativi in modo chiaro e trasparente
- 2.2 Fornisce tempestivi feedback e tiene aggiornati i suoi superiori sull'andamento delle attività e su eventuali correttivi da apportare

3. *Gestione e valorizzazione dei collaboratori*

- 3.1 Indirizza e motiva i propri collaboratori mostrando attenzione all'autonomia e alla crescita professionale favorendo la collaborazione
- 3.2 Monitora l'andamento delle presenze e la gestione dell'orario dei propri collaboratori, intervenendo se necessario
- 3.3 Rileva adeguatamente i bisogni formativi dei collaboratori
- 3.3 Valuta adeguatamente i propri collaboratori differenziandone opportunamente i giudizi ed attenendosi alle procedure previste, ivi compresa anche la procedura di conciliazione

4. *Problem Solving*

- 4.1 Individua e riconosce situazioni impreviste e/o critiche adottando soluzioni efficaci
Collabora con colleghi dell'ufficio o di altre unità organizzative per la soluzione di problemi organizzativi contribuendo al miglioramento e all'innovazione

5. *Reputazione professionale, attenzione alle relazioni e Customer Satisfaction*

- 5.1 Ha un ruolo attivo nel presidio, e rivolto al miglioramento, dei processi con l'obiettivo di soddisfare le richieste degli utenti interni ed esterni
- 5.2 Instaura e mantiene un clima positivo con gli interlocutori, anche in situazioni critiche, veicolando un'immagine positiva dell'Amministrazione e garantendo un servizio di qualità
- 5.3 È un punto di riferimento per i colleghi

6. *Crescita professionale*

- 6.1 Cura il proprio aggiornamento professionale manifestando la necessità, o partecipando ai corsi di formazione propostigli, con l'obiettivo di consolidare e ampliare la propria sfera di conoscenze e competenze

Elenco dei comportamenti organizzativi del personale di categoria EP con incarico di funzione professionale

Totale indicatori: 12

1. *Programmazione e controllo*

- 1.1 Gestisce il proprio tempo e organizza il proprio lavoro secondo il livello di autonomia operativa propria della categoria
- 1.2 Presidia e segnala le eventuali scadenze operative da rispettare

2. *Problem Solving*

- 2.1 Individua e riconosce situazioni impreviste e/o critiche adottando soluzioni efficaci
- 2.2 Collabora con colleghi dell'ufficio o di altre unità organizzative per la soluzione di problemi organizzativi

3. *Innovazione*

- 3.1 Partecipa attivamente al cambiamento organizzativo contribuendo al miglioramento e all'innovazione, anche proponendo soluzioni innovative attraverso lo studio di realtà esterne e di esperienze acquisite

4. *Allineamento con l'organizzazione e reputazione professionale*

- 4.1 Dimostra affidabilità ed attenzione al rispetto delle regole e disposizioni impartite dall'Amministrazione relativamente al rapporto di lavoro e di servizio; se e quando in lavoro agile, è presente nelle fasce di contattabilità previste
- 4.2. È un punto di riferimento per i colleghi

5. *Attenzione alle relazioni e Customer Satisfaction*

- 5.1 Collabora con colleghi dell'ufficio o di altre unità organizzative per la soluzione di problemi organizzativi e favorendo la risoluzione dei problemi
- 5.2 Nello svolgimento del lavoro esprime un costante impegno per la soddisfazione delle richieste degli utenti esterni e interni; in caso di lavoratore agile, la comunicazione è efficace attraverso tutti i canali impiegati (frequenza, grado di partecipazione, ...)
- 5.3 Instaura e mantiene un clima positivo con gli interlocutori, anche in situazioni critiche, veicolando un'immagine positiva dell'Amministrazione e garantendo un servizio di qualità all'utente ascoltandolo e comprendendone i bisogni

6. Flessibilità e disponibilità

- 6.1 Flessibilità nello svolgimento dei compiti assegnati; se richiesto, prende in carico anche attività che non rientrano nei compiti abituali

7. Crescita professionale

- 7.1 Cura il proprio aggiornamento professionale manifestando la necessità, o partecipando ai corsi di formazione propostigli, con l'obiettivo di consolidare e ampliare la propria sfera di conoscenze e competenze

Elenco dei comportamenti organizzativi del personale di categoria D con incarico di posizione organizzativa

Totale indicatori: 14

1. Programmazione, controllo e coordinamento

- 1.1 Elabora e gestisce un piano di lavoro per sé e per la propria struttura, monitora lo stato di avanzamento ed adotta tempestivamente eventuali correttivi

2. Accuratezza

- 2.1 Applica correttamente le procedure e le disposizioni impartitegli, svolgendo un lavoro accurato, che non richiede modifiche o correzioni; nel caso di lavoratore agile, garantisce la medesima qualità e quantità della prestazione svolta

3. Project Management e supervisione delle attività

- 3.1 Assegna i compiti secondo adeguati carichi di lavoro e definisce gli standard qualitativi in modo chiaro e trasparente
- 3.2 È in grado di assumere decisioni anche in situazioni di incertezza, assumendosene la responsabilità

4. Gestione e valorizzazione dei collaboratori

- 4.1 Indirizza e motiva i propri collaboratori mostrando attenzione all'autonomia e alla crescita professionale favorendo la collaborazione
- 4.2 Monitora l'andamento delle presenze e la gestione dell'orario dei propri collaboratori, intervenendo se necessario
- 4.3 Rileva adeguatamente i bisogni formativi dei collaboratori
- 4.4 Valuta adeguatamente i propri collaboratori differenziandone opportunamente i giudizi ed attenendosi alle procedure previste, ivi compresa anche la procedura di conciliazione

5. Problem Solving

- 5.1 Individua e riconosce situazioni impreviste e/o critiche adottando soluzioni efficaci e collabora con colleghi dell'ufficio o di altre unità organizzative per la soluzione di problemi organizzativi

6. Innovazione

- 6.1 Partecipa attivamente al cambiamento organizzativo contribuendo al miglioramento e all'innovazione proponendo soluzioni innovative attraverso lo studio di realtà esterne e di esperienze acquisite

7. Reputazione professionale, attenzione alle relazioni e Customer Satisfaction

- 7.1 Ha un ruolo attivo nel presidio dei processi con l'obiettivo di soddisfare le richieste degli utenti interni ed esterni
- 7.2 Instaura e mantiene un clima positivo con gli interlocutori, anche in situazioni critiche, veicolando un'immagine positiva dell'Amministrazione e garantendo un servizio di qualità all'utente ascoltandolo e comprendendone i bisogni
- 7.3 È un punto di riferimento per i colleghi

8. Crescita professionale

- 8.1 Cura il proprio aggiornamento professionale manifestando la necessità, o partecipando ai corsi di formazione propostigli, con l'obiettivo di consolidare e ampliare la propria sfera di conoscenze e competenze

Elenco dei comportamenti organizzativi del personale di categoria D anche con incarico di funzione specialistica

Totale indicatori: 12

1. Programmazione e controllo

- 1.1 Svolge i propri compiti in autonomia, coinvolgendo il responsabile solamente in situazioni critiche; presidia e segnala le eventuali scadenze operative da rispettare

2. Accuratezza

- 2.1 Utilizza correttamente gli strumenti a disposizione, applica correttamente le procedure e le disposizioni impartitegli, svolgendo un lavoro che non richiede modifiche o correzioni sostanziali; nel caso di lavoratore agile, garantisce la medesima qualità e quantità della prestazione svolta
- 2.2 Esegue il lavoro assegnato nei tempi necessari al rispetto delle scadenze, anche quando in lavoro agile

3. Problem Solving

- 3.1 Individua e riconosce situazioni impreviste e/o critiche adottando soluzioni efficaci e collaborando con colleghi dell'ufficio o di altre unità organizzative per la soluzione di problemi organizzativi

4. Innovazione

- 4.1 Partecipa attivamente al cambiamento organizzativo contribuendo al miglioramento e all'innovazione proponendo soluzioni innovative, anche attraverso lo studio di realtà esterne e di esperienze acquisite

5. Customer Satisfaction

- 5.1 Ha un ruolo attivo, e rivolto al miglioramento, nel presidio dei processi con l'obiettivo di soddisfare le richieste degli utenti interni ed esterni

6. Attenzione alle relazioni

- 6.1 Instaura e mantiene un clima positivo con gli interlocutori, anche in situazioni critiche, veicolando un'immagine positiva dell'Amministrazione e garantendo un servizio di qualità all'utente ascoltandolo e comprendendone i bisogni
- 6.2 Collabora con colleghi dell'ufficio o di altre unità organizzative per la soluzione di problemi organizzativi e favorendo la risoluzione dei problemi; in caso di lavoratore agile, la comunicazione è efficace attraverso tutti i canali impiegati (frequenza, grado di partecipazione, ...)

7. Allineamento con l'organizzazione e reputazione professionale

- 7.1 Dimostra affidabilità ed attenzione al rispetto delle regole e disposizioni impartite dall'Amministrazione relativamente al rapporto di lavoro e di servizio; se e quando in lavoro agile, è presente nelle fasce di contattabilità previste
- 7.2 È un punto di riferimento per i colleghi

8. Flessibilità e disponibilità

- 8.1 Flessibilità nello svolgimento dei compiti assegnati; se richiesto, prende in carico anche attività che non rientrano nei compiti abituali

9. Crescita professionale

- 9.1 Cura il proprio aggiornamento professionale manifestando la necessità, o partecipando ai corsi di formazione propostigli, con l'obiettivo di consolidare e ampliare la propria sfera di conoscenze e competenze

Elenco dei comportamenti organizzativi del personale di categoria C

Totale indicatori: 10

1. Autonomia e accuratezza

- 1.1 Utilizza correttamente gli strumenti a disposizione, applica e rispetta correttamente le procedure previste svolgendo un lavoro accurato, che non richiede modifiche o correzioni; nel caso di lavoratore agile, garantisce la medesima qualità e quantità della prestazione svolta
- 1.2 Esegue il lavoro assegnato nei tempi necessari al rispetto delle scadenze, anche quando in lavoro agile
- 1.3 Svolge i compiti assegnati in autonomia, coinvolgendo il responsabile solamente in situazioni critiche; presidia e segnala le eventuali scadenze operative da rispettare

2. Problem Solving

- 2.1 Individua e riconosce situazioni impreviste e/o critiche adottando soluzioni efficaci, attivandosi anche con contributi personali operativi o di idee per migliorare i processi, con l'obiettivo di soddisfare le richieste degli utenti interni ed esterni

3. Allineamento con l'organizzazione e reputazione professionale

- 3.1 Dimostra affidabilità ed attenzione al rispetto delle regole e disposizioni impartite dall'Amministrazione relativamente al rapporto di lavoro e di servizio; se e quando in lavoro agile, è presente nelle fasce di contattabilità previste
- 3.2 È un punto di riferimento per i colleghi

4. Attenzione alle relazioni e Customer Satisfaction

- 4.1 Instaura e mantiene un clima positivo con gli interlocutori, anche in situazioni critiche, veicolando un'immagine positiva dell'Amministrazione e garantendo un servizio di qualità all'utente ascoltandolo e comprendendone i bisogni
- 4.2 Collabora con colleghi dell'ufficio o di altre unità organizzative per la soluzione di problemi organizzativi e favorendo la risoluzione dei problemi; in caso di lavoratore agile, la comunicazione è efficace attraverso tutti i canali impiegati (frequenza, grado di partecipazione, ...)

5. *Flessibilità e disponibilità*

- 5.1 Flessibilità nello svolgimento dei compiti assegnati; se richiesto, prende in carico anche attività che non rientrano nei compiti abituali

6. *Crescita professionale*

- 6.1 Cura il proprio aggiornamento professionale manifestando la necessità, o partecipando ai corsi di formazione propostigli, con l'obiettivo di consolidare e ampliare la propria sfera di conoscenze e competenze

Elenco dei comportamenti organizzativi del personale di categoria B

Totale indicatori: 9

1. *Autonomia e accuratezza*

- 1.1 Utilizza correttamente gli strumenti a disposizione, applica e rispetta correttamente le procedure previste,
- 1.2 Svolge un lavoro accurato, che non richiede modifiche o correzioni; nel caso di lavoratore agile, garantisce la medesima qualità e quantità della prestazione svolta
- 1.3 Esegue il lavoro assegnato nei tempi necessari al rispetto delle scadenze, anche quando in lavoro agile, presidiando e segnalando le eventuali scadenze operative da rispettare
- 1.4 Dimostra affidabilità ed attenzione al rispetto delle regole e disposizioni impartite dall'Amministrazione relativamente al rapporto di lavoro e di servizio; se e quando in lavoro agile, è presente nelle fasce di contattabilità previste

2. *Flessibilità e disponibilità*

- 2.1 Flessibilità nello svolgimento dei compiti assegnati; se richiesto, prende in carico anche attività che non rientrano nei compiti abituali

3. *Collaborazione*

- 3.1 Collabora con i colleghi condividendo informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune; in caso di lavoratore agile, la comunicazione è efficace attraverso tutti i canali impiegati (frequenza, grado di partecipazione, ...)

4. *Reputazione professionale, attenzione alle relazioni e Customer Satisfaction*

- 4.1 Instaura e mantiene un clima positivo con gli interlocutori, anche in situazioni critiche, veicolando un'immagine positiva dell'Amministrazione
- 4.2 Garantisce un servizio di qualità all'utente ascoltandolo e comprendendone i bisogni; in caso di lavoratore agile, assenza di rimostranze da parte dell'utenza direttamente connesse a tali circostanze

5. *Crescita professionale*

- 5.1 Cura il proprio aggiornamento professionale manifestando la necessità, o partecipando ai corsi di formazione propostigli, con l'obiettivo di consolidare e ampliare la propria sfera di conoscenze e competenze