



UNIVERSITÀ
degli STUDI
di CATANIA

SISTEMA DI MISURAZIONE E
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Approvato nella seduta del Consiglio di amministrazione del 10 ottobre del 2017

Sistema di misurazione e valutazione della performance

Sommario

Premessa normativa.....	3
1. Caratteristiche dell'Ateneo	4
2. Classificazione di obiettivo e dei relativi indicatori	5
3. Misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'Ateneo e calendario delle fasi	7
4. Monitoraggio e Relazione annuale sulla performance	12
5. Misurazione e valutazione della performance individuale	14
6. Comunicazione della valutazione della performance individuale e procedure di conciliazione	17
7. Schede per la valutazione della performance individuale	18
Disposizioni finali e transitorie	27

Premessa normativa

Ai sensi del D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 e ss.mm.ii. (Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni), di seguito denominato D.lgs. 150, le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale.

L'assolvimento di tale obbligo prevede l'elaborazione di due documenti:

- 1) Il Sistema di misurazione e valutazione della performance (art. 7 del D.lgs. 150).
- 2) Il Piano della performance (art. 10 del D.lgs. 150).

Al fine di valutare annualmente la performance organizzativa e individuale, le amministrazioni pubbliche adottano, con apposito provvedimento, il **Sistema di misurazione e valutazione della performance** (art. 7, del D.lgs. 150) - SMVP da ora in avanti. Il SMVP deve essere redatto prima dell'avvio del ciclo delle performance, **entro il mese di dicembre** e aggiornato, annualmente, su proposta del direttore generale, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione. Inoltre, le amministrazioni pubbliche, secondo quanto stabilito dall'articolo 10 comma 1 lettera a) e dall'articolo 15, comma 2, lettere b) e d), del D.lgs. 150, redigono, annualmente, **entro il 31 gennaio**, un documento programmatico triennale, denominato **Piano della performance** (d'ora in avanti PP) da adottare in coerenza con i contenuti di tutti i documenti di programmazione approvati dagli organi di governo (finanziari e di bilancio, programmazione triennale, piano triennale per la prevenzione della corruzione, della trasparenza e della integrità, triennale delle opere pubbliche e di eventuali ulteriori documenti di programmazione).

Per la stesura del PP, l'organo di indirizzo politico si avvale della collaborazione propositiva del Direttore generale e della dirigenza.

Il PP è un documento di programmazione triennale che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici, li articola in obiettivi operativi e definisce, anche tenendo conto delle risorse assegnate, dei tempi di conseguimento dei diversi obiettivi, delle modalità e degli indicatori per la misurazione e per la valutazione della performance organizzativa e individuale.

La funzione di misurazione e di valutazione delle performance è svolta:

- dagli **organi di indirizzo politico-amministrativo** (Rettore e CdA), secondo le prerogative definite agli artt. 6 e 8 dello Statuto d'Ateneo, nonché all'art. 15 del D.lgs 150, che approvano le linee d'indirizzo strategico, il SMVP, il PP e la relazione sulla performance.
- dal **Direttore generale**, secondo quanto previsto dall'art. 11 dello Statuto, che, in particolare, negozia gli obiettivi di sviluppo di I livello e collabora con l'organo di indirizzo politico amministrativo per la definizione del Piano della Performance, nonché per la definizione della relazione sulla performance; Il Direttore generale è responsabile dell'attuazione-del Piano della performance.
- dagli **Organismi preposti alla valutazione della performance**, le cui funzioni sono declinate nell'articolo 14 del D.lgs. 150. Nelle Università, tali funzioni sono svolte dai nuclei di valutazione, ai sensi dell'art. 2, comma 1, lettera r), della legge 240/2010 e come richiamato dall'art. 10, comma 2, dello Statuto dell'Università di Catania;
- dai **dirigenti**, secondo quanto previsto dall'articolo 17, del D.Lgs. 30 marzo 2001 n. 165 e ss.mm.ii., che, in particolare, negoziano gli obiettivi operativi di II livello, sono responsabili delle attività poste in essere per il raggiungimento degli obiettivi e valutano il personale assegnato ai propri uffici.

Secondo quanto previsto dall'art.19-bis del d.lgs. 150, partecipano al processo di misurazione, in particolare, gli studenti, i docenti e il personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo, e tutti i cittadini e gli altri utenti finali, anche comunicando direttamente all'OIV il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati, secondo modalità stabilite dallo stesso organismo.

1. Caratteristiche dell'Ateneo

L'Università di Catania è la più antica della Sicilia. La sua fondazione risale, infatti, al 1434, quando il re di Spagna (e di Sicilia), Alfonso d'Aragona, autorizzò la fondazione di uno Studium generale con il privilegio di conferire titoli accademici; il riconoscimento papale di Eugenio IV arrivò soltanto dieci anni dopo.

L'Ateneo già negli anni '70 del XX secolo presenta quasi interamente il suo attuale assetto didattico-scientifico, con l'istituzione della facoltà di Scienze politiche; infine, negli ultimi venti anni vengono consolidate le esperienze di decentramento con l'istituzione delle due sedi di Siracusa, dove nel 1996 è stata istituita la facoltà di Architettura, e di Ragusa, che dal 2000 accoglie la facoltà di Lingue e di letterature straniere; a seguito dell'applicazione dell'attuale statuto, in entrambe le sedi, l'attività didattica erogata dai corsi di studio di cui sono responsabili viene programmata ed erogata dalle strutture didattiche speciali di Siracusa e di Ragusa.

L'Ateneo ha inoltre istituito nel 1998 la **Scuola Superiore di Catania**, centro di alta formazione universitaria, tra le strutture didattiche speciali dell'Ateneo catanese. La Scuola Superiore, attraverso un rigoroso concorso, esclusivamente sulla base del merito, seleziona ogni anno 20 giovani di talento, italiani e stranieri. Gli allievi della Scuola sono regolarmente iscritti ai corsi universitari dell'Ateneo, ma seguono parallelamente un percorso di studi integrativo a carattere residenziale, con attività di approfondimento, ricerca e sperimentazione.

L'architettura degli organi presenti nell'Ateneo è conforme alle indicazioni contenute nella legge. 240/10. Sono Organi di indirizzo politico amministrativo: il Rettore, Il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione. Sono organi di gestione e supporto alla gestione, ciascuno per le rispettive competenze: il Direttore Generale, il Collegio dei Revisori dei Conti e il Nucleo di Valutazione.

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

- i dipartimenti;
- la Scuola di Medicina;
- le strutture didattiche speciali (Struttura didattica speciale di Ragusa; Struttura didattica speciale di Siracusa; Scuola superiore di Catania; Scuola di lingua e cultura italiana per stranieri).
- i Centri di ricerca.

sono strutture amministrativo-gestionali:

- la direzione generale e le aree dirigenziali (che compongono l'amministrazione di Ateneo);
- i centri di servizio.

2. Classificazione di obiettivo e dei relativi indicatori

Ai fini del presente SMVP gli obiettivi si distinguono in **strategici**, proposti dal Rettore e approvati dal Consiglio di amministrazione, quest'ultimi definiti coerentemente agli indirizzi e agli obiettivi declinati nei diversi documenti di programmazione pluriennale dell'Ateneo; **operativi di sviluppo di I livello**, definiti dal Direttore generale sentiti i dirigenti, negoziati con il Rettore e approvati dal Consiglio di amministrazione; **operativi di sviluppo di II livello**, definiti dal Direttore generale e negoziati con ciascun dirigente.

Un obiettivo viene definito da una breve descrizione qualitativa che, secondo la struttura gerarchica sopra definita, renda esplicito per ciascun tipo: il collegamento degli obiettivi strategici ai documenti di programmazione pluriennale dell'Ateneo, il collegamento degli obiettivi operativi di sviluppo di I livello agli obiettivi strategici, e il collegamento degli obiettivi operativi di sviluppo di II livello agli obiettivi di I livello. **L'obiettivo operativo di sviluppo di I livello (generalmente trasversale a più aree tecnico-amministrative) viene, in tal caso, scomposto in più obiettivi operativi di sviluppo di II livello (ciascuno specifico per una singola area).**

Ogni obiettivo operativo di sviluppo di I e di II livello è descritto in base ai seguenti elementi:

1. Indicazione del tipo di obiettivo: di continuità, se si riferisce ad un servizio esistente, o di innovazione, se riguarda l'introduzione di un nuovo servizio/attività non presente in precedenza.
2. Previsione da **uno a tre** indicatori per obiettivo. Gli indicatori possono essere quantitativi (di efficienza o di efficacia), cronologici o qualitativi. Essi devono essere misurabili (preferibilmente in termini quantitativi), possono riferirsi al principio di efficienza o di efficacia, e devono essere scelti in base alla maggiore pertinenza con l'obiettivo. Nel caso di indicatori relativi alla misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'Ateneo, la descrizione dell'indicatore deve far riferimento a uno degli ambiti previsti dall'articolo 8 del D. lgs. 150 (vedi sezione 3).
3. Fonte dei dati, cadenza del relativo aggiornamento, e metodologie per la misurazione degli indicatori.
4. Misurazione iniziale di ciascun indicatore individuato, se quantitativo;
5. Definizione del target (risultato atteso) e del limite temporale entro il quale deve essere raggiunto, per ciascun indicatore.
6. Definizione dell'entità dello scostamento massimo dal target ritenuto compatibile con il raggiungimento dell'obiettivo (valore di soglia), in base al tipo di indicatore.

Il processo di misurazione deve essere trasparente e preferibilmente replicabile. **Non si possono utilizzare gli stessi indicatori per le diverse tipologie di obiettivo (operativi di I e II livello).** Nella scelta degli indicatori bisogna tener conto che tra le due tipologie è prevista una dipendenza gerarchica. In fase di valutazione, il mancato raggiungimento del target nell'obiettivo di I livello riduce proporzionalmente, così come chiarito nel PP, il raggiungimento degli obiettivi nel livello ad esso subordinato. Invece, il mancato raggiungimento di uno degli obiettivi di II livello, non comporta necessariamente l'automatismo a carico dell'obiettivo di I livello, laddove l'inefficace risposta di un'area tecnico-amministrativa sia stata compensata attraverso l'attività diretta della direzione generale o indiretta di altre aree da essa coordinate. Le attività relative agli **obiettivi operativi di sviluppo di I livello** prevedono, generalmente, il coordinamento di più strutture o aree tecnico-amministrative. Ad ogni obiettivo operativo di I livello è associata una

programmazione delle procedure che prevede fasi, tempi, modalità e responsabilità delle eventuali attività di coordinamento tra le aree, chiaramente rappresentate nel PP; per la peculiarità di questo tipo di obiettivo, deve essere esplicitato l'ambito/gli ambiti al quale si riferisce (art. 8 del D. Lgs. 150) e ad esso non è associata alcuna assegnazione specifica di risorse. In tal caso, gli indicatori devono rendere esplicite le attività di coordinamento tra le varie aree e le competenze professionali fornite da ciascuna area. Responsabile di ciascun obiettivo di I livello è il Direttore generale.

Gli obiettivi operativi di sviluppo di II livello devono riferirsi esclusivamente a una specifica area o centro di servizio ed esplicitare chiaramente i nessi logici e organizzativi con l'obiettivo di I livello al quale si riferiscono; ciascun obiettivo deve essere rappresentato da un insieme di informazioni che lo definiscono, compresi gli indicatori con esso coerenti.

Responsabile dell'obiettivo di II livello è un dirigente o un direttore di centro di servizio.

Gli obiettivi di II livello, una volta assegnati al dirigente, sono da questi sviluppati, all'interno della propria area tecnico-amministrativa, in **sotto-obiettivi** attribuiti al personale di categoria EP, e poi, per successive articolazioni, a tutto il personale dell'area, in considerazione della responsabilità gestita e della categoria contrattuale di ciascun collaboratore.

L'efficace ed efficiente scomposizione successiva di ciascun obiettivo (strategico-operativo di I livello - operativo di II livello) è responsabilità specifica del Direttore generale, mentre l'articolazione degli obiettivi di II livello nei relativi sotto-obiettivi è responsabilità specifica del dirigente/direttore di centro di servizio a cui l'obiettivo è stato assegnato.

3. Misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'Ateneo e calendario delle fasi

Ai sensi dell'art. 8 del D. Lgs. 150 del 2009, il Sistema di misurazione e valutazione della **performance organizzativa** concerne:

- a. l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;
- b. l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c. la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d. la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e. 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;
- f. l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g. la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h. il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

La misurazione e la valutazione della performance organizzativa è svolta sulla base di quanto previsto nel PP (di cui all'art. 10 del D. Lgs. 150) che, a tal fine, deve contenere le seguenti indicazioni fondamentali:

1. Obiettivi strategici derivati dai documenti di programmazione pluriennale dell'Ateneo;
2. Obiettivi operativi (di sviluppo) di I livello e relativi indicatori come definiti nella sezione 2;
3. Obiettivi operativi (di sviluppo) di II livello come definiti nella sezione 2.

L'avvio del processo di definizione del ciclo delle performance inizia preferibilmente a **settembre** di ciascun anno T-1.

Il Rettore propone al Consiglio di amministrazione gli **obiettivi strategici**, definiti nell'ambito della missione istituzionale dell'Ateneo e delle politiche ministeriali, in coerenza con tutti i documenti di programmazione pluriennale dell'Ateneo e con gli esiti emersi dal Piano della performance del ciclo in corso. Il numero di obiettivi strategici identificati dagli organi deve essere tale da rendere possibile un loro effettivo raggiungimento, tenuto conto che da essi deriveranno gli obiettivi operativi di I e di II livello assegnati, rispettivamente, al Direttore generale e ai dirigenti e ai direttori dei centri di servizio; inoltre, gli obiettivi strategici devono essere individuati in coerenza con le risorse umane, finanziarie e infrastrutturali esistenti.

Gli obiettivi strategici sono definiti entro il mese di **ottobre** di ciascun anno, in modo da consentire al Direttore generale il prosieguo del processo, nei termini previsti per l'approvazione del PP.

Entro il successivo mese dell'anno T-1, il Direttore generale, sentiti i dirigenti e tenendo conto dell'andamento delle attività previste nel PP in corso, a seguito di un puntuale monitoraggio dello stesso, definisce gli **obiettivi operativi (di sviluppo) di I livello** del PP per il successivo ciclo, in coerenza con quelli strategici, individua per competenza i dirigenti delle aree tecnico-amministrative coinvolte per ciascun obiettivo e i relativi indicatori. Della definizione degli obiettivi di I livello, il Direttore generale informa il Rettore e il Consiglio di amministrazione e tiene conto delle osservazioni relative alla coerenza con gli obiettivi strategici. A seguito di quanto

stabilito, avvia il processo di negoziazione con i dirigenti, ai fini dell'elaborazione degli **obiettivi operativi (di sviluppo) di II livello** di ciascuna area, che si conclude entro la prima metà del mese di dicembre.

Ciascun dirigente, per competenza, **entro il mese di dicembre** di ciascun anno, nell'ambito di un processo partecipato con il personale di categoria EP, articola gli obiettivi operativi di II livello sulle singole strutture di propria responsabilità, attribuendoli in modo esplicito secondo un processo di caduta su ciascun collaboratore e definendo le risorse assegnate allo scopo e i relativi tempi.

Ogni scheda di assegnazione degli obiettivi deve essere datata e firmata per accettazione da ciascun interessato

Inoltre, entro il mese di **dicembre** dell'anno T-1, il Consiglio di amministrazione approva gli aggiornamenti annuali del SMVP, previo parere vincolante del Nucleo di valutazione.

Il processo di definizione degli obiettivi operativi di sviluppo di I e II livello e dei sotto-obiettivi prende avvio a **ottobre** dell'anno T-1 e deve concludersi entro il mese di **dicembre** dell'anno T-1.

Entro il **31 gennaio** dell'anno T, il PP viene definito dal vertice politico-amministrativo in collaborazione con il Direttore generale ed è approvato dal Consiglio di amministrazione.

Seguendo un criterio cronologico, il ciclo della performance prevede le seguenti fasi di attività:

- a) aggiornamento del SMVP, ai sensi dell'art. 7 del D. Lgs. 150 (*entro il 31 dicembre dell'anno precedente all'avvio del ciclo*);
- b) approvazione del PP, ai sensi dell' art. 10 comma 1, lettera a) e dell'art. 15 comma 2 lett. b), del D. Lgs. 150, da parte del CdA, (*entro il 31 gennaio di ciascun anno*);
- c) monitoraggio dell'avvio del ciclo della *performance* in corso, a cura del Nucleo di valutazione (*entro 30 giorni dall'adozione del PP*);
- d) redazione della Relazione annuale sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni (art. 14, comma 4, lettera a) del D. Lgs. n. 150), con riferimento al ciclo della *performance* precedente, a cura del Nucleo di valutazione (*entro il 30 aprile di ciascun anno*);
- e) valutazioni sull'effettiva assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali al personale avvenuta durante il ciclo della *performance* in corso, a cura del Nucleo di valutazione (*entro il 30 aprile di ciascun anno*);
- f) *Conclusione della valutazione del personale di categoria EP, dei dirigenti e del Direttore generale* (*entro il 30 aprile di ciascun anno*);
- g) approvazione della Relazione sulla performance riferita al ciclo precedente, in collaborazione propositiva con il Direttore generale, da parte del Consiglio di amministrazione, ai sensi dell'art. 10 comma 1, lettera b), del D. Lgs. n. 150, (*entro il 30 maggio di ciascun anno*);
- h) validazione della Relazione sulla *performance* con riferimento al ciclo precedente, da parte del Nucleo di valutazione, ai sensi dell'art. 10 comma 1, lettera b), del D. Lgs. n. 150, (*dopo l'approvazione del CdA*);
- i) approvazione delle componenti accessorie stipendiali legate alla premialità, del Direttore generale da parte del CdA, dei dirigenti ed EP, da parte del Direttore generale (*dopo la validazione della relazione sulla performance da parte del NdV*);

Ciclo della performance

Tempi	Fasi	Soggetti responsabilità	Evidenze
Entro il 30 ottobre anno t-1	Definizione obiettivi strategici coerenti con i documenti di programmazione dell'Ateneo	MR, delegati del MR, Cda, DG	Delibera Cda
Entro il 15 novembre anno t-1	Definizione obiettivi I livello (DG)	DG	Comunicazione al MR e Cda per eventuali osservazioni
Entro il 15 dicembre anno t-1	Definizione obiettivi di II livello (Dirigenti)	DG sentiti i dirigenti	
	Definizione obiettivi operativi a cascata strutture (EP)	Dirigenti sentiti gli EP	
Entro il 31 dicembre anno t-1	Aggiornamento SMVP	DG sentiti i dirigenti Parere vincolante del NdV CdA	Proposta SMVP Verbale NdV Delibera Cda
Entro il 31 gennaio anno t	Approvazione PP anno t	DG propone il PP al CdA	Delibera Cda
Entro 28 febbraio anno t (cmq entro 30gg dall'approvazione del PP)	Monitoraggio dell'avvio del ciclo della performance anno t	NdV	Verbale NdV
Entro 28 febbraio anno t	Conclusione valutazione anno t-1: Dirigenti e direttori centri di servizio	DG per dirigenti e direttori centri di servizio	Schede a firma del DG e del valutato
	Personale categoria EP	Dirigenti per EP	Schede a firma dei dirigenti e del valutato da trasmettere al DG
Entro 30 marzo anno t	Proposta di valutazione anno t-1: DG	NdV propone la valutazione per il CdA	Relazione del DG e schede di valutazione
			Verbale NDV
Entro 30 aprile anno t	Conclusione della valutazione del personale di categoria EP, dei dirigenti e del DG	1: Dirigenti per EP	1: Schede a firma dei dirigenti e del valutato da trasmettere al DG
		2: DG per i dirigenti	2: Schede a firma del DG e del valutato
		3: Cda per il DG	3: Delibera Cda
Entro 30 aprile anno t	Redazione della Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza, integrità dei controlli interni anno t-1	NdV	Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza, integrità dei controlli interni
	Valutazione dell'effettiva assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali per l'anno t		Verbale NdV
Entro 30 maggio anno t	Approvazione della Relazione annuale sulla performance anno t-1	DG propone la relazione CdA	Delibera Cda
	Validazione Relazione annuale sulla performance anno t-1	NdV	Verbale NdV
	Approvazione premialità anno t-1	1:Cda per DG 2:DG per dirigenti e EP	1:Delibera Cda per DG 2:Nota Dg per i dirigenti e gli EP

Schede per la presentazione degli obiettivi operativi di I livello e degli obiettivi operativi di II livello nel piano della performance

Scheda obiettivo operativo di I livello X.1

Obiettivo strategico di riferimento X:

Aree tecnico-amministrative coinvolte:

Documenti di Ateneo di riferimento:

Descrizione Obiettivo operativo di I livello:

indicare se l'obiettivo di miglioramento è di continuità o di innovazione (nel caso di obiettivi di innovazione, illustrarne brevemente le specificità rispetto all'esistente):

Descrizione dell'attività e delle procedure con particolare riguardo alle attività di raccordo e coordinamento tra le diverse aree tecnico-amministrative:

Obiettivo operativo (di sviluppo) di I livello N		
Area tecnico amministrativa o struttura	Dirigente	Data di comunicazione al dirigente

Tabella riassuntiva degli indicatori:

Codice	Breve descrizione	Ambito ¹	Formula o modalità ²	Tipo ³	Fonte ⁴	Misurazione iniziale ⁵	Target	Scostamento massimo ⁶

1. indicare almeno 1 ambito tra quelli descritti nell'art. 8 del D Lgs 150

2. descrivere le variabili da utilizzare per il calcolo dell'indicatore e la relativa formula, se quantitativo, o le modalità, se qualitativo.

3. compilare esclusivamente se l'indicatore è di efficacia o di efficienza, altrimenti lasciare vuoto

4. indicare la fonte da cui sono state desunte le variabili utilizzate per l'indicatore

5. indicare il valore iniziale dell'indicatore, se previsto in base al tipo di indicatore

6. indicare eventuale previsione di scostamento massimo accettabile dal target o valore di soglia minimo accettabile, in base al tipo di indicatore

Scheda obiettivo operativo di II livello X.1.1

Obiettivo operativo (di sviluppo) di I livello di riferimento X.1:

Descrizione obiettivo operativo di II livello X.1.1:

Area tecnico-amministrativa o struttura:

indicare se l'obiettivo di miglioramento è di continuità o di innovazione (nel caso di obiettivi di innovazione, illustrarne brevemente le specificità rispetto all'esistente):

Descrizione dell'attività:

Cadenza del monitoraggio:

Dirigente responsabile del piano:

Tabella indicatori obiettivo:

Codice	Breve descrizione	Ambito ¹	Formula o modalità ²	Tipo ³	Fonte ⁴	Misurazione iniziale ⁵	Target	Scostamento massimo ⁶

1. indicare almeno 1 ambito tra quelli descritti nell'art. 8 del D Lgs 150

2. descrivere le variabili da utilizzare per il calcolo dell'indicatore e la relativa formula, se quantitativo, o le modalità, se qualitativo.

3. compilare esclusivamente se l'indicatore è di efficacia o di efficienza, altrimenti lasciare vuoto

4. indicare la fonte da cui sono state desunte le variabili utilizzate per l'indicatore

5. indicare il valore iniziale dell'indicatore, se previsto in base al tipo di indicatore

6. indicare eventuale previsione di scostamento massimo accettabile dal target o valore di soglia minimo accettabile, in base al tipo di indicatore

Tabella indicatori sotto-obiettivi:

Obiettivo di II livello ¹	Sotto-obiettivo ²	Codice ³	Indicatore ⁴	Formula o modalità ⁵	Fonte ⁶	Misurazione iniziale ⁷	Target	Scostamento massimo ⁸

1. indicare l'obiettivo di II livello

2. descrivere il sotto-obiettivo di riferimento

3. indicare il codice del sotto-obiettivo

4. descrivere brevemente l'indicatore

5. descrivere le variabili da utilizzare per il calcolo dell'indicatore e la relativa formula, se quantitativo, o le modalità, se qualitativo

6. indicare la fonte da cui sono state desunte le variabili utilizzate per l'indicatore

7. indicare il valore iniziale dell'indicatore, se previsto in base al tipo di indicatore

8. indicare eventuale previsione di scostamento massimo accettabile dal target o valore di soglia minimo accettabile, in base al tipo di indicatore

4. Monitoraggio e Relazione annuale sulla performance

Il Direttore generale e i dirigenti effettuano il monitoraggio per verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi, con lo scopo di informare i collaboratori coinvolti sull'andamento dei processi e delle attività programmate. Alla luce di eventuali scostamenti tra *target* e risultati, sono individuate le situazioni di criticità e definiti i possibili interventi correttivi.

Entro il 30 luglio di ogni anno, il Direttore generale presenta al Rettore e trasmette al Nucleo di valutazione il report sull'andamento in itinere dei dati di performance dei processi strategici e di gestione e informa sugli eventuali interventi correttivi proposti per porre rimedio agli scostamenti. Il Nucleo di valutazione verifica l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnala la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio al Rettore e al Consiglio di amministrazione, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili, tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione. Le variazioni verificatesi durante l'esercizio degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono inserite nella relazione sulla performance e vengono valutate dal Nucleo di valutazione, ai fini della successiva validazione.

A tale scopo, viene utilizzata una scheda che sarà allegata alla documentazione complessiva, necessaria per la valutazione finale, che dovrà contenere le seguenti informazioni:

1. Cronoprogramma attività: si presentano le fasi previste per il raggiungimento degli obiettivi, in modo tale da consentire di verificare il rispetto alle attività programmate e lo stato di avanzamento aggiornato al momento del monitoraggio.
2. Misurazione degli indicatori: si presenta lo stato di avanzamento delle attività svolte, verificato attraverso il calcolo della percentuale di raggiungimento dei singoli obiettivi sulla base degli indicatori ad essi attribuiti.
3. Disservizi ed eventi imprevedibili: si presenta esclusivamente nel caso in cui si siano verificati eventi simili. La segnalazione puntuale delle non conformità permette, al responsabile del processo, l'adozione tempestiva di azioni correttive mirate ad eliminare le cause alla radice dei problemi (esempio: errori, difetti di comunicazione, mancanza di controlli adeguati etc.). La sopravvenienza di eventi imprevedibili relativi all'organizzazione o a modifiche normative che rendano impossibile il raggiungimento totale o parziale di uno o più obiettivi non inciderà negativamente sulla valutazione.
4. Riesame: da compilare esclusivamente nel caso in cui si verifichi uno scostamento tra quanto programmato e quanto realizzato e lo scostamento individui un errore in fase di progettazione. Nella scheda si chiarisce la criticità incontrata, si propone un nuovo target o i motivi che rendono necessaria una revisione parziale dell'obiettivo assegnato, descrivendo così il nuovo obiettivo proposto. Il riesame è compilato dal dirigente/direttore di centro di servizio e costituisce parte integrante del processo di monitoraggio; la modifica proposta deve poi essere approvata dal Direttore generale e lasciata agli atti ai fini della valutazione. Nel caso in cui la necessità di revisione riguardi un obiettivo di I livello, la modifica è proposta dal Direttore generale, e comunicata tempestivamente al Nucleo di valutazione, per essere approvata dal Consiglio di amministrazione. La scheda compilata sulla base delle indicazioni sopra riportate, deve essere opportunamente datata e firmata per accettazione da parte di ciascun interessato.

Il criterio principale seguito per la redazione della Relazione sulla performance attiene al livello di raggiungimento degli obiettivi di sviluppo di I e di II livello riportati nel PP, attraverso i risultati ottenuti in confronto ai target assegnati; saranno inoltre considerati gli esiti dell'eventuale consultazione degli stakeholder, in termini di soddisfazione dei servizi erogati dall'Università; i risultati dell'indagine sul clima organizzativo della struttura; infine il livello di trasparenza dell'intero processo di misurazione e valutazione della performance.

La relazione viene inviata al Rettore e al Consiglio di amministrazione, **entro il 30 maggio di ogni anno**, per la relativa valutazione finale e approvazione e, una volta approvata, anche al Nucleo di valutazione, per le successive attività.

Il Nucleo di valutazione, tenendo conto di eventuali osservazioni emerse dalla discussione degli organi di indirizzo politico- amministrativo, valida la Relazione sulla performance, e ne cura tutti gli adempimenti conseguenziali, nel rispetto della normativa vigente

5. Misurazione e valutazione della performance individuale

L'Art. 9 del D. Lgs. 150 del 2009 definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale, secondo le modalità previste all'art. 7 del citato decreto.

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata:

- a. agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- b. al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c. alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
- d. alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una differenziazione dei giudizi.

La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono collegate:

- a. al raggiungimento di specifici obiettivi di sviluppo di gruppo o individuali;
- b. alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate e ai comportamenti professionali e organizzativi.

La compilazione e il controllo delle schede relative alla valutazione della performance individuale, viene eseguita:

1. dai dirigenti e dai direttori dei centri di servizio per quanto riguarda il personale tecnico amministrativo di propria collaborazione;
2. dal Direttore generale per quanto riguarda i dirigenti e i direttori dei centri di servizio;
3. per quanto riguarda il Direttore generale, dal Nucleo di valutazione che trasmette una proposta al Consiglio di amministrazione per la relativa approvazione.

I risultati degli obiettivi di sviluppo di I livello, valutati mediante i rispettivi indicatori, saranno usati per la valutazione della performance individuale del Direttore generale. I risultati degli obiettivi di sviluppo di II livello, valutati mediante i rispettivi indicatori, saranno usati per la valutazione della performance individuale dei dirigenti o del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità. I risultati dei sotto-obiettivi, valutati mediante i rispettivi indicatori, saranno utilizzati per il rimanente personale dipendente.

La **valutazione del direttore generale, dei dirigenti e del personale responsabile di un'unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità e del resto del personale** in servizio in Ateneo, è effettuata secondo gli elementi e i pesi indicati nella seguente tabella e con l'ausilio delle schede allegate.

In concomitanza con la valutazione della performance organizzativa, il Direttore generale avvia, insieme ai dirigenti, la valutazione delle prestazioni individuali dei dipendenti dell'Ateneo che deve essere conclusa **entro il mese di aprile** dell'anno successivo a quello di riferimento.

Tabella dei pesi degli elementi della valutazione della performance individuale: dirigenti e personale di categoria EP.

Elementi di valutazione	EP	Dirigenti	Modalità di valutazione	Valutatore
Raggiungimento degli obiettivi di sviluppo	60	50	Oggettivo: misurazione finale degli indicatori e scostamento rispetto al target ¹	EP: Dirigenti
				Dirigenti: Direttore generale
Modus gerendi: Qualità del contributo individuale, competenze dimostrate, comportamenti professionali e organizzativi, valutazioni differenziate ove previste (vedi schede allegate)	40	50	Soggettivo: su specifici indicatori	EP: Dirigenti
				Dirigenti: Direttore generale
Totale performance individuale	100	100		

¹ Per l'illustrazione puntuale del metodo si rimanda a quanto descritto nella scheda B2.

La valutazione del personale di categoria B-C-D sarà definito nell'ambito dei successivi aggiornamenti del SMVP.

La **valutazione del Direttore generale** sarà effettuata sulla base degli elementi di valutazione e pesi riportata nella tabella di seguito.

Tabella dei pesi degli elementi della valutazione della performance individuale: Direttore generale

Elementi di valutazione	peso	Modalità di valutazione	Valutatore
Raggiungimento degli obiettivi di I livello	55	Oggettivo: misurazione ex post degli indicatori e scostamento dal target ¹	NdV
Modus gerendi: comportamento manageriale rapportato all'attuazione del PP (vedi schede allegate)	40	Soggettivo: ponderazione dei complessivi comportamenti gestionali	NdV
Differenziazione dei giudizi sui dirigenti	5	Oggettivo: calcolo statistico del grado di differenziazione sul modus gerendi	NdV
Totale performance individuale	100	100	

¹ si veda la scheda B1

6. Comunicazione della valutazione della performance individuale e procedure di conciliazione

Le schede di valutazione della performance individuale, opportunamente comunicate e controfirmate per accettazione dal valutato, vengono poi inviate all'ufficio competente, all'interno della direzione generale, che le raccoglie e le trasmette all'area competente per archivarle nei fascicoli personali dei soggetti valutati.

Il Nucleo di valutazione ha, in ogni caso, accesso a tutte le schede di valutazione della performance individuale.

Per quanto riguarda le procedure di conciliazione, in caso di disaccordo sulla valutazione esitata, il valutato ha tempo 15 gg. dal ricevimento della propria scheda, per inviare la richiesta di riesame al responsabile dei giudizi e per conoscenza al Nucleo di valutazione, integrando la propria valutazione con osservazioni o altro materiale documentario ritenuto opportuno.

Se il Consiglio di amministrazione, nel caso del Direttore generale, oppure il valutatore competente, negli altri casi, mantiene il proprio giudizio, la pratica sarà inviata ad una Commissione così definita:

1. per il Direttore generale: commissione di 3 esperti in valutazione, esterni all'Ateneo, nominata dal Consiglio di amministrazione e costituita, di norma, da componenti di OIV di altri atenei;
2. per i dirigenti e il personale di categoria EP: commissione nominata dal Consiglio di amministrazione e costituita, per il personale di categoria EP, da 3 dipendenti di categoria superiore rispetto al valutato e di aree diverse; per i dirigenti, da 3 docenti con documentata esperienza maturata in materia di valutazione del personale.

La Commissione dovrà esprimersi **entro 45 gg.** dall'invio della richiesta di riesame da parte del valutato.

Terminata la procedura, le valutazioni saranno comunicate al valutato, per competenza, e al suo responsabile (al Consiglio di amministrazione per il Direttore generale, al Direttore generale per tutti i dirigenti, al Dirigente per il personale di categoria EP). Le stesse, inoltre, saranno trasferite al Nucleo di Valutazione per gli opportuni adempimenti.

7. Schede per la valutazione della performance individuale

La compilazione e il controllo delle schede relative alla performance individuale del personale sono effettuate dal Nucleo di valutazione per il Direttore generale; dal Direttore generale per i dirigenti e per i direttori di centro di servizio, e dai dirigenti per il personale di categoria EP, afferente alle aree di rispettiva competenza.

Per il personale di categoria EP afferente alla direzione generale, ai dipartimenti o ai centri di servizio, il Direttore generale, cui compete la valutazione, può avvalersi del parere del responsabile diretto (direttore di dipartimento, delegato del rettore, direttore del centro di servizio, etc..) per la valutazione del *modus gerendi*.

La performance individuale del Direttore generale viene rilevata attraverso la compilazione delle schede A1 e B1, che contengono gli elementi di valutazione riportati nella *“Tabella dei pesi degli elementi della valutazione della performance individuale: Direttore generale”* del paragrafo 5 del presente documento.

Allo stesso modo, le schede relative al resto del personale valutato riportano diverse sezioni, compilabili in relazione alla categoria di appartenenza del valutato e a quanto descritto nella *“Tabella dei pesi degli elementi della valutazione della performance individuale: dirigenti ed EP, del medesimo paragrafo.*

La valutazione del *Modus gerendi*, legato alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, in termini di competenze professionali e manageriali e dei comportamenti organizzativi posti in essere, avviene tramite la compilazione delle schede allegate al presente sistema, che riportano, per il Direttore generale, per i dirigenti e per il personale di categoria EP, i criteri di valutazione legati a ciascun comportamento organizzativo e i descrittori, che affiancano all'attribuzione di un punteggio numerico, il giudizio qualitativo di un comportamento associato ad un certo grado di giudizio.

Scheda A1 per singolo obiettivo di sviluppo– Direttore Generale

Valutazione performance individuale

Anno

Nome e Cognome Direttore generale	
Obiettivo strategico di riferimento	
Obiettivo di I livello di riferimento	

Indicatori relativi a ciascun obiettivo di sviluppo di I livello

Indicatori	Target (atteso)	Misurazione finale (valore osservato)	% raggiungimento obiettivo	Punteggio corrispondente (1-10)
			Media punteggio singolo obiettivo	

Denominazione singolo obiettivo di sviluppo	Punteggio ottenuto
Obiettivo X.1	Punteggio obiettivo 1
Obiettivo X.2	Punteggio obiettivo 2
.....
Punteggio totale obiettivi di sviluppo	Media dei punteggi dei singoli obiettivi

Calcolo del punteggio per tipologia di indicatore

Indicatore quantitativo	Raggiungimento obiettivo (%)	Punteggio corrispondente in decimi
Valore atteso = valore osservato	100%	10
Valore atteso – valore osservato > 0	Grado effettivo di raggiungimento % rispetto al target assegnato	(% raggiungimento obiettivo) * 10

Indicatore temporale	Raggiungimento obiettivo (%)	Punteggio corrispondente in decimi
Rispetto della scadenza temporale : giorni di scostamento (gg) = 0	100%	10
Data di raggiungimento dell'obiettivo successiva al target temporale previsto: giorni di scostamento (gg) > 0	$(gg/365) = \text{Scostamento \% (S)}$ $100\% - S = \text{\% raggiungimento dell'obiettivo}$	(% raggiungimento obiettivo) * 10

In fase di assegnazione dell'obiettivo è possibile definire:

1. Scostamento massimo dal target per il raggiungimento dell'obiettivo. In questo caso, se ne terrà conto nel calcolo della percentuale di raggiungimento dell'obiettivo al 100%.
2. Soglia minima accettabile del target. Superata la soglia minima l'obiettivo si intende non raggiunto.

Scheda B1 – Direttore generale

Valutazione performance individuale

Nome e cognome del Direttore generale	Anno
---------------------------------------	------

a) Raggiungimento obiettivi di sviluppo di I livello:

Obiettivi di sviluppo di I livello	% raggiungimento obiettivo	Punteggio in decimi	Peso da tabella (par. 5)	Punteggio pesato (punteggio per peso)
				Media punteggio

b) Modus gerendi: comportamento manageriale rapportato all'attuazione del PP (si vedano le schede di valutazione del modus gerendi del Direttore generale allegate)

Comportamenti	Punteggio (0-10)	Pesi da tabella (par. 5)	Punteggio pesato
			Media punteggio

c) differenziazione dei giudizi sui dirigenti

La differenziazione dei giudizi si calcola con riferimento ai punteggi assegnati ai dirigenti, nell'ambito della valutazione del modus gerendi dei dirigenti, attraverso l'indice di Gini.

L'indice di Gini (Indice di eterogeneità di una distribuzione di frequenza) è calcolato per ciascun criterio di valutazione adottato nella scheda di valutazione del modus gerendi dei dirigenti, con riferimento alla distribuzione dei punteggi attribuiti ai dirigenti soggetti a valutazione. L'assegnazione del punteggio complessivo avviene sulla base del rispetto dei target, definiti nella tabella sottostante.

1. Si calcola l'indice di Gini, considerando le valutazioni ottenute da ciascun dirigente, su ciascun criterio, (si vedano le schede di valutazione del modus gerendi dei dirigenti in allegato).
2. Il range di valutazione, sulla base del quale si costruisce la distribuzione di frequenza per ciascun criterio, è quello relativo ai punteggi associati ai giudizi effettivamente assegnati. (Se per un criterio, il range di punteggi assegnati è: min: 7, max: 9; si considerano 3 modalità, ossia i punteggi 7,8,9).
3. Calcolato l'indice normalizzato di Gini per ciascun criterio, il punteggio complessivo si assegna considerando il valore medio dell'indice ottenuto su ciascun criterio, come di seguito indicato.

Assegnazione del punteggio relativo alla valutazione della capacità di differenziazione dei giudizi

Valore medio Indice normalizzato di Gini ottenuto su tutti i criteri (IM)	Punteggio	Pesi da tabella del par. 7	Punteggio pesato
IM >= 80%	10	5%	0,50
Valore medio compreso tra il 70% e minore dell'80% 70%<=IM<80%	9	5%	0,45
Valore medio compreso tra il 60% e il 70% 60%<=IM<70%	8	5%	0,40
Valore medio compreso tra il 50% e minore del 60% 50%<=IM<60%	7	5%	0,35
Valore medio compreso tra il 40% e minore del 50% 40%<=IM<50%	6	5%	0,30
Valore medio compreso tra il 30% e minore del 40% 30%<=IM<40%	4	5%	0,20
Valore medio compreso tra il 20% e minore del 30% 20%<=IM<30%	2	5%	0,10
IM<20%	0		

Attribuzione del punteggio finale ai fini della valutazione complessiva:

Valutazione finale:

Componenti della valutazione	Punteggio
Raggiungimento obiettivi di sviluppo di I livello	Totale tabella a)
Modus Gerendi	Totale tabella b)
Differenziazione dei giudizi	Totale tabella c)
Valutazione finale	PT (in decimi)

Ai fini della distribuzione della premialità:

Il punteggio totale della valutazione (PT) è moltiplicato per 1/10 dell'indennità massima conseguibile in base alla normativa vigente.

Scheda A2 per singolo obiettivo di sviluppo– Dirigenti e EP

Valutazione performance individuale

Anno

Nome e Cognome dirigente/EP	
Obiettivo di I/II livello di riferimento	
Obiettivo di II livello /sotto-obiettivo	

Indicatori relativi a ciascun obiettivo di sviluppo di II livello/sotto-obiettivo

Indicatori	Target (atteso)	Misurazione finale (valore osservato)	% raggiungimento obiettivo	Punteggio corrispondente (1-10)
			Media punteggio singolo obiettivo di II livello/sotto-obiettivo	

Denominazione singolo obiettivo di sviluppo	Punteggio ottenuto
	Punteggio obiettivo 1
	Punteggio obiettivo 2
.....
Punteggio totale obiettivi	Media dei punteggi dei singoli obiettivi

Calcolo del punteggio per tipologia di indicatore

Indicatore quantitativo	Raggiungimento obiettivo (%)	Punteggio corrispondente in decimi
Valore atteso = valore osservato	100%	10
Valore atteso – valore osservato > 0	Grado effettivo di raggiungimento % rispetto al target assegnato	(% raggiungimento obiettivo) * 10

Indicatore temporale	Raggiungimento obiettivo (%)	Punteggio corrispondente in decimi
Rispetto della scadenza temporale : giorni di scostamento (gg) = 0	100%	10
Data di raggiungimento dell'obiettivo successiva al target temporale previsto: giorni di scostamento (gg) > 0	$(gg/365) = \text{Scostamento \% (S)}$ $100\% - S = \text{\% raggiungimento dell'obiettivo}$	(% raggiungimento obiettivo) * 10

In fase di assegnazione dell'obiettivo è possibile definire:

1. Scostamento massimo dal target per il raggiungimento dell'obiettivo. In questo caso, se ne terrà conto nel calcolo della percentuale di raggiungimento dell'obiettivo al 100%.
2. Soglia minima accettabile del target. Superata la soglia minima l'obiettivo si intende non raggiunto.

Scheda B2 – Dirigenti/EP

Valutazione performance individuale

Nome e cognome del dirigente/direttore centro di servizio/EP	Anno
--	------

a) *Raggiungimento obiettivi di sviluppo di II livello/sotto-obiettivi:*

Obiettivi di sviluppo di II livello/sotto-obiettivi	% raggiungimento obiettivo	Punteggio in decimi	Peso da tabella (par. 5)	Punteggio pesato (punteggio per peso)
				Media punteggio

a) *Modus gerendi: comportamento manageriale rapportato all'attuazione del PP ((si vedano le schede di valutazione del modus gerendi dei Dirigenti/EP allegate)*

Comportamenti	Punteggio (0-10)	Pesi da tabella (par. 5)	Punteggio pesato
			Media punteggio

Valutazione finale:

Componenti della valutazione	Punteggio
Raggiungimento obiettivi di sviluppo di I livello	Totale tabella a)
Modus Gerendi	Totale tabella b)
Valutazione finale	PT (in decimi)

Ai fini della distribuzione della premialità:

Il punteggio totale della valutazione PT è moltiplicato per 1/10 dell'indennità massima conseguibile in base alla normativa vigente.

Disposizioni finali e transitorie

Relativamente alla conclusione del ciclo della performance per gli anni 2015 e 2016, non potendo introdurre modifiche al regolamento del salario accessorio a posteriori, restano in vigore i criteri precedentemente utilizzati ai fini della distribuzione della premialità, per il direttore generale, per i dirigenti e per il personale di categoria EP.

Per l'anno 2017, nelle more di una revisione più approfondita dell'attuale *Sistema di misurazione e valutazione della performance*, a seguito delle modifiche introdotte dal d.lgs.74/2017 al d.lgs.150/2009, il presente SMVP sarà applicato esclusivamente al direttore generale, ai dirigenti e al personale di categoria EP.

Anche il rispetto della tempistica di tutte le fasi relative al ciclo della performance, come indicato all'interno del paragrafo "3. *Misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'Ateneo e calendario delle fasi*", sarà soggetto a variazione. L'assegnazione degli obiettivi 2017, che saranno biennali e propedeutici alla pianificazione di azioni che verranno intraprese nel 2018, avverrà entro il mese di ottobre 2017.



ANNO	
NOME E COGNOME DEL DIRETTORE GENERALE	

<i>Scheda di valutazione della performance individuale del Direttore generale</i>	<i>Modus gerandi</i>	<i>Punteggio</i>
COMPORAMENTI	CRITERI DI VALUTAZIONE	0-10
Condivisione degli obiettivi strategici dell'Ateneo	Capacità di attuare le politiche di Ateneo in maniera coerente con gli obiettivi strategici definiti dagli organi politici	
Capacità di guidare l'organizzazione e gestione delle relazioni esterne	Capacità di garantire qualità e ampiezza delle reti relazionali	
	Capacità di guidare l'organizzazione	
Sviluppo dell'innovazione	Propensione all'innovazione tecnologica	
	Propensione all'innovazione organizzativa	
	Sviluppo delle risorse umane	
Gestione delle situazioni critiche	Capacità di adattamento e gestione delle situazioni critiche	
Media punteggio		

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



CRITERI DI VALUTAZIONE	Descrittori	Range punteggio
Condivisione degli obiettivi strategici dell'Ateneo	Scarsa capacità di attuare le politiche di Ateneo in maniera coerente con gli obiettivi strategici delineati dagli organi politici	0-2
	Limitata capacità di attuare le politiche di Ateneo in maniera coerente con gli obiettivi strategici delineati dagli organi politici	3-4
	Buona capacità di attuare le politiche di Ateneo in maniera coerente con gli obiettivi strategici delineati dagli organi politici	5-6
	Ottima capacità di attuare le politiche di Ateneo in maniera coerente con gli obiettivi strategici delineati dagli organi politici	7-8
	Eccellente capacità di attuare le politiche di Ateneo in maniera coerente con gli obiettivi strategici delineati dagli organi politici	9-10
Capacità di garantire qualità e ampiezza delle reti relazionali	Scarsa attenzione all'ambiente esterno (Atenei, Regione e altri enti territoriali, Ministero) quanto a numerosità e qualità delle relazioni	0-2
	Limitata attenzione all'ambiente esterno (Atenei, Regione e altri enti territoriali, Ministero) quanto a numerosità delle relazioni	3-4
	Buona attenzione all'ambiente esterno (Atenei, Regione e altri enti territoriali, Ministero) quanto a qualità delle relazioni	5-6
	Ottima attenzione all'ambiente esterno (Atenei, Regione e altri enti territoriali, Ministero) quanto a numerosità e qualità delle relazioni	7-8
	Eccellente attenzione all'ambiente esterno (Atenei, Regione e altri enti territoriali, Ministero) quanto a numerosità e qualità delle relazioni	9-10
Capacità di guidare l'organizzazione	Scarsa capacità di indirizzare e integrare l'azione organizzativa attraverso la diffusione delle informazioni, la creazione di una cultura organizzativa condivisa e di un buon clima organizzativo	0-2
	Limitata capacità di indirizzare e integrare l'azione organizzativa attraverso la diffusione delle informazioni, la creazione di cultura organizzativa condivisa e di un buon clima organizzativo	3-4
	Buona capacità di indirizzare e integrare l'azione organizzativa attraverso la diffusione delle informazioni, la creazione di cultura organizzativa condivisa e di un buon clima organizzativo	5-6
	Ottima capacità di indirizzare e integrare l'azione organizzativa attraverso la diffusione delle informazioni, la creazione di cultura organizzativa condivisa e di un buon clima organizzativo	7-8
	Eccellente capacità di indirizzare e integrare l'azione organizzativa attraverso la diffusione delle informazioni, la creazione di cultura organizzativa condivisa e di un buon clima organizzativo	9-10



CRITERI DI VALUTAZIONE	Descrittori	Range punteggio
Propensione all'innovazione tecnologica	Scarso interesse verso progetti a forte contenuto tecnologico	0-2
	Limitato interesse e appoggio di progetti a forte contenuto tecnologico	3-4
	Buona promozione di progetti a forte contenuto tecnologico	5-6
	Ottima promozione e coordinamento complessivo di progetti a forte contenuto tecnologico	7-8
	Eccellente capacità di attivare un ciclo virtuoso di programmazione e sviluppo dell'innovazione tecnologica	9-10
Propensione all'innovazione organizzativa	Scarsa attenzione alle dinamiche di innovazione organizzativa in ottica di efficienza e qualità dei processi	0-2
	Limitato interesse e appoggio di progetti di innovazione organizzativa nell'Ateneo, in ottica di efficienza e qualità dei processi	3-4
	Buona promozione di tutti i progetti di innovazione organizzativa nell'Ateneo, in ottica di efficienza e qualità dei processi	5-6
	Ottima attività di promozione e coordinamento di tutti i progetti di innovazione organizzativa nell'Ateneo, in ottica di efficienza e qualità dei processi	7-8
	Eccellente attività di promozione e attuazione di un ciclo virtuoso di programmazione e sviluppo dell'innovazione organizzativa	9-10
Sviluppo delle risorse umane	Scarso interesse per l'impatto dei vigenti sistemi di sviluppo RU (posizioni, obiettivi, performance, mobilità, formazione, ecc.) sul personale e sull'organizzazione	0-2
	Limitata promozione dell'utilizzo dei sistemi di sviluppo RU	3-4
	Buona promozione e presidio di alcuni progetti strategici finalizzati all'innovazione dei sistemi di sviluppo delle risorse umane	5-6
	Ottima capacità di utilizzare i risultati della valutazione del personale per finalità legate allo sviluppo del personale e anche per attività di budgeting e pianificazione	7-8
	Eccellente capacità di attivare un ciclo virtuoso di programmazione e sviluppo del personale secondo logiche di sostenibilità organizzativa e di benessere di Ateneo	9-10



CRITERI DI VALUTAZIONE	Descrittori	Range punteggio
Capacità di adattamento e gestione delle situazioni critiche	Lentezza nell' azione di comunicazione, coinvolgimento e riprogettazione	0-2
	Limitata azione di comunicazione, lentezza delle azioni di coinvolgimento e riprogettazione	3-4
	Buona azione di comunicazione e di coinvolgimento e lentezza nelle azioni di riprogettazione	5-6
	Ottima azione di comunicazione, coinvolgimento e riprogettazione	7-8
	Eccellente azione di comunicazione, coinvolgimento e riprogettazione	9-10



ANNO	
AREA DI RIFERIMENTO	
NOME E COGNOME	

Scheda di valutazione della performance individuale dei dirigenti	Modus gerendi	Punteggio
COMPORAMENTI	CRITERI DI VALUTAZIONE	0-10
Capacità di attuare coerentemente le politiche dell'Ateneo per il perseguimento dei fini istituzionali in un'ottica di miglioramento continuo	Capacità di perseguire i fini istituzionali dell'Area, cogliendo anche le opportunità sottese all'attuazione delle prescrizioni normative di competenza Atteggiamento propositivo e capacità di gestire con efficacia azioni tese a supportare specifiche politiche gestionali della Direzione	
Orientamento all'utenza e attenzione alla promozione dell'immagine dell'Ateneo	Capacità di relazionarsi verso l'esterno in un'ottica di servizio adoperandosi per comprenderne le necessità, informando adeguatamente (in modo puntuale e continuo) l'utente nei tempi e nei modi più appropriati	
Gestione delle relazioni con le strutture dell'Ateneo	Capacità di collaborare con gli altri dirigenti e responsabili di struttura.	
Gestione organizzativa e capacità di innovazione	Capacità di gestire ed organizzare il lavoro della propria struttura apportando significative innovazioni anche di carattere tecnologico	
Gestione delle risorse umane	Capacità di guidare e organizzare le risorse umane	
Capacità di valorizzazione del personale	Capacità di identificare e valorizzare le competenze per migliorare il benessere organizzativo	
	Media punteggio	

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



COMPORAMENTI	Criteri di valutazione	Descrittori	Range punteggio
Capacità di attuare coerentemente le politiche dell'Ateneo per il perseguimento dei fini istituzionali in un'ottica di miglioramento continuo	Capacità di perseguire i fini istituzionali dell'Area, cogliendo anche le opportunità sottese all'attuazione delle prescrizioni normative di competenza	Pone in essere scarse azioni finalizzate al rispetto delle prescrizioni normative, con spirito acritico e con una visione meramente adempimentale.	0-2
		Pone in essere discrete azioni dirette al perseguimento dei compiti istituzionali dell'Area, non limitandosi al mero rispetto delle prescrizioni normative, ma in funzione del perseguimento degli obiettivi di sviluppo dell'Ateneo	3-4
		Attua buone azioni finalizzate al perseguimento dei compiti istituzionali dell'Area, cogliendo le opportunità scaturenti dalla normativa nell'ottica di contribuire al perseguimento degli obiettivi di sviluppo dell'Ateneo, dietro specifica sollecitazione della Direzione	5-6
		Attua ottime azioni finalizzate al perseguimento dei compiti istituzionali dell'Area cogliendo le opportunità scaturenti dalla normativa nell'ottica di contribuire al perseguimento degli obiettivi di sviluppo dell'Ateneo, in maniera autonoma e evidenziando le ricadute sulle altre strutture dell'Ateneo	7-8
		Studia la normativa vigente cogliendone gli aspetti problematici e le ricadute su diversi ambiti gestionali e sulle altre strutture dell'Ateneo. Propone soluzioni in un'ottica di trasversalità al fine di trasformarla in un'opportunità di sviluppo per l'Ateneo	9-10
	Atteggiamento propositivo e capacità di gestire con efficacia azioni tese a supportare specifiche politiche gestionali della Direzione	Non si propone per svolgere azioni aggiuntive rispetto a quelle precipuamente correlate all'Area di competenza, per supportare specifiche politiche gestionali della Direzione	0-2
		Si propone raramente per svolgere azioni aggiuntive rispetto a quelle precipuamente correlate all'Area di competenza, per supportare specifiche politiche gestionali della Direzione	3-4
		Ottiene risultati buoni con riferimento a ulteriori azioni rispetto a quelle precipuamente correlate all'Area di competenza, finalizzate a supportare specifiche politiche gestionali della Direzione, senza alcuna attività propositiva	5-6
		Ottiene ottimi risultati con riferimento a ulteriori azioni rispetto a quelle precipuamente correlate all'Area di competenza, per supportare specifiche politiche gestionali della Direzione, partecipando in modo propositivo al perseguimento degli obiettivi	7-8
		Propone autonomamente soluzioni per supportare specifiche politiche gestionali della Direzione, e ottiene eccellenti risultati nel realizzare le azioni necessarie al perseguimento degli obiettivi fissati	9-10



COMPORAMENTI	Criteri di valutazione	Descrittori	Range punteggio
Orientamento all'utenza e attenzione alla promozione dell'immagine dell'Ateneo	Capacità di relazionarsi verso l'esterno in un'ottica di servizio adoperandosi per comprenderne le necessità, informando adeguatamente (in modo puntuale e continuo) l'utente nei tempi e nei modi più appropriati	Nessuna disponibilità ad accogliere le richieste dei propri utenti e cattiva comunicazione verso l'esterno	0-2
		Limitata disponibilità rispetto alle richieste dei propri utenti, ma gestione non adeguata della comunicazione verso l'esterno	3-4
		Buona disponibilità ad accogliere le richieste dei propri utenti, cogliendo le necessità di informazione che gli vengono presentate che soddisfa con le normali procedure	5-6
		Ottima disponibilità rispetto alle richieste dei propri utenti e soddisfa le richieste di informazione anche sfruttando le nuove tecnologie	7-8
		Eccellente disponibilità rispetto alle richieste dei propri utenti. Ha aumentato la quantità e migliorato la qualità delle informazioni messe a disposizione dei propri utenti, spesso svolgendo il ruolo di coordinatore per soddisfare richieste complesse che coinvolgono anche altre strutture	9-10
Gestione delle relazioni con le strutture dell'Ateneo	Capacità di collaborare con gli altri dirigenti e responsabili di struttura	Tendenza ad evitare il confronto con i responsabili delle altre strutture dell'Ateneo	0-2
		Discreta apertura al confronto con i responsabili delle altre strutture dell'Ateneo, seppur con esiti limitati in termini di collaborazione	3-4
		Buona apertura al confronto con i responsabili delle altre strutture dell'Ateneo, con esiti positivi in termini di collaborazione	5-6
		Ottima apertura al confronto con i responsabili delle altre strutture dell'Ateneo, con esiti molto positivi in termini di collaborazione	7-8
		Eccellente attenzione al confronto con i responsabili delle altre strutture dell'Ateneo, con esiti eccellenti in termini di proposte e avvio di strategie collaborative	9-10



COMPORAMENTI	Criteri di valutazione	Descrittori	Range punteggio
Gestione organizzativa e capacità di innovazione	Capacità di gestire ed organizzare il lavoro della propria struttura apportando significative innovazioni anche di carattere tecnologico	Rare iniziative di diffusione delle buone pratiche nella struttura di riferimento, in ogni caso senza apportare significative innovazioni di carattere organizzativo	0-2
		Discrete iniziative di diffusione delle buone pratiche nella struttura di riferimento anche attraverso la scelta tra più soluzioni innovative predefinite di sviluppo organizzativo	3-4
		Buona applicazione delle buone pratiche nella struttura di riferimento proponendo e sviluppando soluzioni concrete atte a risolvere problemi	5-6
		Ottima applicazione delle buone pratiche nella struttura di riferimento e ricerca lo sviluppo di buone pratiche integrate tra le strutture. Propone e sviluppa soluzioni metodologiche e tecniche innovative che concorrano al miglioramento dei processi relativi alla propria struttura di riferimento e alle altre strutture	7-8
		Eccellente applicazione delle buone pratiche, realizzando strategie di innovazione, anche tecnologica, integrate con le altre strutture e attuando programmi sfidanti orientati al miglioramento continuo	9-10
Gestione delle risorse umane	Capacità di guidare e organizzare le risorse umane	Inadeguata capacità di gestione delle risorse umane; il clima organizzativo all'interno dell'unità presenta criticità; scarsa programmazione delle attività.	0-2
		Discreta capacità di gestione delle risorse umane; Il clima organizzativo interno all'unità presenta alcune criticità. Rilevano difficoltà nella programmazione di alcune attività.	3-4
		Buona capacità di gestione delle risorse umane; l'area risulta organizzata in modo da non presentare particolari disfunzioni; il clima organizzativo è migliorabile. Le capacità di programmazione e controllo consentono una soddisfacente ripartizione dei carichi di lavoro all'interno della struttura.	5-6
		Ottima capacità di gestione delle risorse umane; L'area risulta organizzata in modo da non presentare alcuna disfunzione; il clima organizzativo è buono. Le capacità di programmazione e controllo consentono una adeguata ripartizione dei carichi di lavoro all'interno della struttura.	7-8
		Eccellente capacità di gestione delle risorse umane; l'area è organizzata in modo da assicurare il funzionamento sempre efficiente ed efficace della propria unità organizzativa. L'effettiva attuazione dei programmi di attività è soggetta a continuo monitoraggio al fine di individuare il contributo e le responsabilità individuali del personale in maniera corretta. Il clima organizzativo è molto positivo. La leadership è indiscussa all'interno dell'area.	9-10



COMPORAMENTI	Criteri di valutazione	Descrittori	Range punteggio
Capacità di valorizzazione del personale	Capacità di identificare e valorizzare le competenze per migliorare il benessere organizzativo	Scarsa capacità di individuare le competenze del personale della Struttura con conseguente scarsa cura del relativo sviluppo, valorizzando al minimo le opportunità formative e lo scambio professionale	0-2
		Discreta capacità di individuare le competenze del personale della Struttura con sporadica cura del relativo sviluppo, valorizzando le opportunità formative e lo scambio professionale solo in situazioni non complesse	3-4
		Buona capacità di individuare le competenze del personale della Struttura con buona cura del relativo sviluppo, valorizzando le opportunità formative e lo scambio professionale talvolta in situazioni complesse.	5-6
		Ottima capacità di individuare le competenze del personale umane della Struttura con ottima cura del relativo sviluppo, valorizzando le opportunità formative e lo scambio professionale specie in situazioni complesse.	7-8
		Eccellente capacità di individuare le competenze del personale della Struttura con eccellente e costante cura del relativo sviluppo, valorizzando le opportunità formative e lo scambio professionale in tutte le situazioni complesse	9-10



Modus gerendi del personale di categoria EP

Anno	
Area di riferimento	
Struttura	
Nome e Cognome	

Scheda di valutazione della performance individuale del personale di categoria EP	Modus gerendi	Punteggio
COMPORAMENTI	CRITERI DI VALUTAZIONE	0 - 10
Problem solving	Capacità di risolvere i problemi proponendo soluzioni adeguate	
Innovazione e miglioramento	Capacità di adeguarsi e di proporre nuove idee, concetti, metodologie e/o rielaborare e combinare in maniera innovativa ed efficace idee e approcci al lavoro già esistenti	
Qualità del lavoro	Capacità di impostare e di realizzare in modo efficace, efficiente e tempestivo il proprio lavoro.	
Partecipazione e collaborazione	Capacità di lavorare anche in collaborazione con altre strutture nell'ambito dell'amministrazione	
Flessibilità	Capacità di adeguarsi ai cambiamenti e alle esigenze contingenti, riuscendo a far fronte a problemi e situazioni diversificate, nell'ambito del ruolo di appartenenza.	
Coordinamento delle risorse umane assegnate e gestione dei conflitti interni	Capacità di coordinare le unità di personale assegnate e di gestire i conflitti interni, creando un clima di coinvolgimento e di condivisione all'interno del gruppo di lavoro	
	Media punteggio	

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



Modus gerendi del personale di categoria EP

Comportamenti	Criteri di valutazione	Descrittori	Range punteggio
Problem solving	Capacità di risolvere i problemi proponendo soluzioni adeguate	Non ha un approccio propositivo e il più delle volte non propone soluzioni alle problematiche che riguardano la propria unità organizzativa	0-2
		Propone soluzioni alle problematiche che riguardano la propria unità organizzativa solo se sollecitato	3-4
		Dimostra una sufficiente capacità di risolvere i problemi che vengono posti alla propria unità organizzativa	5-6
		E' in grado di proporre soluzioni ai problemi che riguardano la propria unità organizzativa e adotta gli interventi conseguenti	7-8
		Identifica autonomamente i problemi inerenti la propria unità organizzativa e propone soluzioni anche innovative adeguate al relativo superamento	9-10
Innovazione e miglioramento	Capacità di adeguarsi e di proporre nuove idee, concetti, metodologie e/o rielaborare e combinare in maniera innovativa ed efficace idee e approcci al lavoro già esistenti	Non si adegua alle nuove tecnologie e/o modalità di lavoro che si distaccano dall'esperienza consolidata	0-2
		Evidenzia alcune difficoltà ad adeguarsi alle nuove tecnologie e/o modalità di lavoro che si distaccano dall'esperienza consolidata e che conducono all'individuazione di soluzioni innovative	3-4
		Si adegua facilmente alle nuove tecnologie e/o modalità di lavoro alternative all'esperienza consolidata che conducono all'individuazione di soluzioni innovative	5-6
		Dimostra più che adeguate capacità di implementare nuove tecnologie e/o modalità di lavoro alternative all'esperienza consolidata che conducono all'individuazione di soluzioni innovative	7-8
		Dimostra ottime capacità di rielaborare e implementare tecnologie e/o modalità di lavoro in funzione delle esigenze specifiche al servizio reso, intervenendo anche sui processi organizzativi in un'ottica di ottimizzazione delle risorse	9-10



Modus gerendi del personale di categoria EP

Comportamenti	Criteri di valutazione	Descrittori	Range punteggio
Qualità del lavoro	Capacità di impostare e di realizzare in modo efficace, efficiente e tempestivo il proprio lavoro.	Il più delle volte la qualità del lavoro non corrisponde alle aspettative	0-2
		Per assicurare una qualità del lavoro in linea con le attese. Necessità di guida e supervisione frequente	3-4
		Il lavoro viene svolto con qualità e tempestività corrispondenti ai compiti assegnati	5-6
		La qualità del lavoro è superiore a quanto richiesto	7-8
		La qualità del lavoro svolto indica attitudine a calarsi nelle specifiche esigenze delle richieste da parte dell'utente (anche interno all'amministrazione)	9-10
Partecipazione e collaborazione	Capacità di lavorare anche in collaborazione con altre strutture nell'ambito dell'amministrazione	Il più delle volte non manifesta comportamenti collaborativi	0-2
		Collabora solo su invito e secondo precise indicazioni, limitandosi al minimo indispensabile e non manifestando interesse alle attività integrate	3-4
		Partecipa e collabora in modo appropriato	5-6
		Collabora sistematicamente per un'efficace gestione di processi trasversali	7-8
		Facilita la collaborazione per un'efficace gestione di processi trasversali consapevole che i risultati sono frutto di uno sforzo di gruppo	9-10



Modus gerendi del personale di categoria EP

Comportamenti	Criteri di valutazione	Descrittori	Range punteggio
Flessibilità	Capacità di adeguarsi ai cambiamenti e alle esigenze contingenti, riuscendo a far fronte a problemi e situazioni diversificate, nell'ambito del ruolo di appartenenza.	Svolge le attività abituali senza adeguarsi ai cambiamenti	0-2
		Riesce ad adeguarsi ai cambiamenti ma con notevole supervisione in fase iniziale	3-4
		E' capace di adeguarsi ai cambiamenti e alle esigenze contingenti con sufficiente autonomia	5-6
		Dimostra di essere flessibile e capace di adeguarsi a cambiamenti anche repentini nell'ambito dei compiti assegnati	7-8
		La sua notevole versatilità lo rende adatto non solo ad adeguarsi a cambiamenti anche repentini nell'ambito dei compiti assegnati, ma anche a ricoprire con successo incarichi ulteriori rispetto a quello ricoperto	9-10



Modus gerendi del personale di categoria EP

Comportamenti	Criteri di valutazione	Descrittori	Range punteggio
Coordinamento delle risorse umane assegnate e gestione dei conflitti interni	Capacità di coordinare le unità di personale assegnate e di gestire i conflitti interni, creando un clima di coinvolgimento e di condivisione all'interno del gruppo di lavoro	Limitata capacità di organizzare il lavoro all'interno dell'unità organizzativa di propria responsabilità, che si manifesta in una non corretta distribuzione dei carichi di lavoro e a una scarsa propensione a gestire i conflitti interni, riuscendo con difficoltà a perseguire gli obiettivi dell'unità organizzativa di competenza.	0-2
		Riesce a coordinare le unità di personale assegnate con risultati sufficienti con riferimento al perseguimento dei compiti e degli obiettivi assegnati all'unità organizzativa, ma con limitata capacità di gestire i conflitti interni in maniera autonoma.	3-4
		Coordina le unità di personale assegnate con risultati più che soddisfacenti con riferimento al perseguimento dei compiti e degli obiettivi assegnati all'unità organizzativa, gestendo con sufficiente grado di autonomia i conflitti interni.	5-6
		Coordina le unità di personale assegnate perseguendo ottimi risultati con riferimento al perseguimento dei compiti e degli obiettivi assegnati all'unità organizzativa, gestendo con un'autonomia i conflitti interni.	7-8
		Coordina il gruppo di lavoro in maniera efficace, riuscendo a svolgere i compiti e a perseguire gli obiettivi assegnati con risultati eccellenti, grazie alla sua capacità di gestire le risorse evitando i conflitti interni, creando un clima di condivisione e di collaborazione.	9-10