



**UniBa**

UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI BARI  
ALDO MORO

# **SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE 2024**

Approvato dal CdA in data 30/01/2024  
Adottato con D.R. n. 349 del 30/01/2024



## Premessa

L'Università degli Studi di Bari Aldo Moro - di seguito anche Ateneo o Università o UNIBA - a partire dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2014 - di seguito SMVP - ha intrapreso un percorso di ripensamento e implementazione degli strumenti di programmazione e controllo, ed inoltre di progressivo adattamento, dei modelli di misurazione e valutazione della performance, al contesto organizzativo.

L'azione di miglioramento, di tipo incrementale, è stata sollecitata tra gli altri da:

- l'evoluzione normativa (in particolare, gli interventi di modifica al D.lgs. 150/2009 apportati dal D.lgs. 74/2017 e D.L. 80/2021 convertito con modificazioni dalla L. 6 agosto 2021, n. 113);
- gli orientamenti forniti dall'Anvur e dal Dipartimento Funzione Pubblica nell'ambito di Linee Guida;
- le osservazioni e i pareri del Nucleo di Valutazione;
- gli indirizzi degli organi di Ateneo;
- l'attività di feedback e di analisi interna.

Le azioni di miglioramento e gli elementi di criticità sono descritte, inoltre, nella Relazione annuale sulla Performance integrata di Ateneo 2022, al Paragrafo 5 "Azioni di monitoraggio e riesame del processo di valutazione" della Relazione annuale sulla Performance integrata di Ateneo 2022.

L'Ateneo attiva annualmente anche il miglioramento del processo tra i vari soggetti coinvolti nel ciclo, ai fini della Revisione del Sistema di Governo.

Si elencano di seguito (Figura 1) i macro-ambiti di modifica introdotti nel Sistema per l'annualità 2024:

### Figura 1 - Macro-ambiti di modifica del SMVP 2024

---

Allineamento del modello alle disposizioni dell' Art.4 - bis, Comma 2, del D.L. 24 febbraio 2023, n.13, convertito con modificazioni nella L. 21 aprile 2023, n. 4

---

Introduzione del processo di programmazione e controllo dei Dipartimenti, in forma descrittiva

---

Elementi formali e di processo per la progressiva implementazione del PIAO e per la revisione del Sistema di Governo

---

Performance individuale

Introduzione della valutazione bottom up per i soggetti sub-apicali

---

Ridefinizione dei pesi delle dimensioni della performance individuale

---

Altri interventi di miglioramento del processo di valutazione delle prestazioni e delle procedure di conciliazione

---

## Sommario

<i>Premessa</i> .....	2
1. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'UNIVERSITÀ: DEFINIZIONE, FINALITÀ E STRUTTURA .....	4
2. INQUADRAMENTO NORMATIVO.....	6
3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'UNIVERSITÀ.....	7
3.1 Gli ambiti della Performance organizzativa dell'Università degli studi di Bari.....	7
3.2 Gli ambiti della Performance organizzativa dell'Università degli studi di Bari.....	8
3.3 La Performance strategica .....	9
3.4 Misurazione e valutazione del Valore Pubblico creato (VP) e della Performance strategica .....	10
3.5 Gli ambiti della Performance amministrativa di Ateneo .....	11
3.6 La programmazione operativa .....	14
3.7 La misurazione della Performance delle strutture amministrative .....	16
4. IL CICLO INTEGRATO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE DI ATENEEO: STRUMENTI, PROCESSI E DOCUMENTI .....	18
4.1 Il monitoraggio della Performance e del Valore Pubblico .....	19
4.2 La Relazione annuale sulla Performance integrata di Ateneo .....	20
4.3 Monitoraggio e rendicontazione dei risultati dei Programmi triennali dei Dipartimenti .....	20
4.4 Soggetti, responsabilità e tempistica del Ciclo integrato della gestione della Performance .....	21
4.5 Il Sistema per l'Assicurazione della Qualità .....	23
4.6 L'integrazione dei processi di valutazione della Performance dell'Università.....	23
5. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE .....	25
5.1 La valutazione della Performance del personale con incarichi di responsabilità.....	25
a) Protocollo di valutazione per i titolari di incarico di livello dirigenziale .....	29
b) Protocollo di valutazione per i titolari di incarico di livello non dirigenziale .....	29
5.2 La valutazione della Performance del personale senza incarichi di responsabilità .....	32
5.3 Il processo di assegnazione degli obiettivi e valutazione della Performance individuale .....	33
5.4 Premialità e retribuzione del risultato .....	33
6. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE.....	35
6.1 Fase pre-conciliativa (o di riesame) .....	35
6.2 Fase conciliativa.....	36
7. MODALITÀ DI RACCORDO E DI INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE E CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA.....	37
Allegato 1 - Protocollo di valutazione dei collaboratori esperti linguistici .....	39
Allegato 2 - Protocollo di valutazione individuale in caso di personale in modalità di lavoro agile .....	40

## 1. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'UNIVERSITÀ: DEFINIZIONE, FINALITÀ E STRUTTURA

Il presente SMVP costituisce l'architettura di base, nonché l'impianto metodologico di riferimento per l'attuazione del ciclo integrato della performance dell'Ateneo. In particolare, costituisce l'insieme, coerente ed esaustivo - sotto il profilo dei nessi, delle sequenze logico-temporali, delle relazioni di reciprocità che le riguardano - dei metodi, delle scelte operative, delle tecniche e degli strumenti da utilizzare per l'attività di misurazione e valutazione della Performance.

Il SMVP fornisce una specificazione delle fasi e della tempistica del Ciclo della Performance, nonché dei ruoli, delle responsabilità e delle unità organizzative coinvolte, a vario titolo, nelle attività di misurazione e valutazione. Tali attività sono volte al miglioramento della qualità delle funzioni istituzionali direttamente collegate alla mission dell'Ateneo.

La finalità ultima del presente SMVP è rappresentare il collegamento e l'integrazione tra i processi di pianificazione e di programmazione dell'Università con quelli di monitoraggio e controllo, oltre che favorire, attraverso un sistematico supporto informativo, l'*accountability* esterna.

Coerentemente si fa propria la definizione di Performance quale contributo - risultato e modalità di raggiungimento del risultato - che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta, attraverso la propria azione, al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è costituita.

La capacità dell'Università di soddisfare i bisogni rilevanti e di creare valore è collegata all'esercizio di due *funzioni* tipiche delle amministrazioni pubbliche:

- la *funzione di governo*: consiste nelle scelte di indirizzo politico e nel controllo della sua realizzazione. L'indirizzo politico, infatti, esplicita attraverso programmi e priorità, la Mission Istituzionale e i valori condivisi dalla comunità universitaria;
- la *funzione di amministrazione*: riguarda i processi di gestione e di organizzazione finalizzati all'attuazione delle scelte politiche.

La performance dell'Università è misurata e valutata in relazione a diversi livelli, c.d. profondità della Performance (Figura 2):

- *Performance organizzativa*: pertiene al perseguimento delle finalità istituzionali;
- *Performance amministrativa*: collegata alle attività amministrative di supporto;
- *Performance individuale*: riguarda le risorse umane, tecnico-amministrative che concorrono, attraverso le loro prestazioni professionali, al conseguimento della Performance amministrativa.

Figura 2 - Profondità della Performance



Il SMVP definisce un processo di misurazione, per ogni livello di analisi della performance, in termini di:

- soggetti
- strumenti di misurazione
- fasi

Il SMVP è strutturato in ottica modulare, ma integrata al fine di tener conto delle peculiarità dei diversi ambiti strategici, dei soggetti coinvolti e delle loro specifiche esigenze informative.

Il SMVP, approvato dall'organo d'indirizzo politico dell'Università (previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione), costituisce il riferimento regolamentare del processo di misurazione e valutazione della Performance ai sensi degli artt. 4 e 7 del D.L. n. 150/2009 e successive modifiche e integrazioni.

## 2. INQUADRAMENTO NORMATIVO

Il D.L. n. 150/2009 e ss. mm. e ii. - di seguito anche Decreto - dispone che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la Performance organizzativa e individuale, con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative, alle aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, e che, a tal fine, adottino il SMVP.

Detto Decreto si inserisce in un ampio quadro normativo, nel quale coesistono norme contenenti principi volti al miglioramento dei processi di pianificazione, programmazione e valutazione, ed è osservato unitamente agli altri sistemi, norme, regolamenti e processi.

In linea con la riforma culturale insita nel Decreto e nelle norme successive (tra cui si annoverano il D.L. n. 91/2011, la L. n. 190/2012, il D.L. n. 33/2013) si riportano di seguito le *finalità* perseguite attraverso il Ciclo di gestione della Performance:

- affinare ulteriormente l'integrazione del processo di definizione degli obiettivi con il processo di programmazione delle risorse, attraverso il coordinamento temporale tra Ciclo della Performance e programmazione economico-finanziaria e di bilancio, sia in termini di associazione delle risorse agli obiettivi, sia in termini di gestione del processo e dei soggetti coinvolti;
- promuovere l'integrazione tra gli ambiti relativi alla Performance e gli standard di qualità dei servizi, la trasparenza e l'integrità e le misure, in tema di prevenzione e contrasto della corruzione;
- garantire l'accountability e la migliore comparabilità della Performance tra le amministrazioni (in particolare quelle universitarie statali);
- consentire un'effettiva valutazione dell'efficacia, efficienza ed economicità dell'attività delle pubbliche amministrazioni, ai fini dell'erogazione dei servizi pubblici, destinati direttamente o indirettamente a soddisfare le esigenze dei cittadini.

Il Ciclo di gestione della Performance dell'Università di Bari tiene conto di quanto previsto dalla L. n. 240/2010 di Riforma del Sistema Universitario e dei decreti attuativi.

Il presente SMVP recepisce i principi delle "Linee Guida Anvur per la Gestione Integrata del Ciclo della Performance delle Università statali italiane" adottate a luglio 2015 (di seguito Linee Guida) e della Nota d'indirizzo per la gestione del Ciclo della Performance 2018-2020. Le Linee Guida costituiscono il filo conduttore di tutto l'impianto del Ciclo di gestione della Performance e, di conseguenza, il SMVP, che ne recepisce i principi, rappresenta lo strumento che consente di "mettere a sistema" i documenti prodotti focalizzando l'attenzione sull'implementazione coordinata e finalizzata all'efficacia degli strumenti e dei processi posti in essere.

Le stesse Linee Guida evidenziano la necessità di un'applicazione dei principi della gestione per obiettivi, che tenga conto delle peculiarità organizzative del contesto universitario - prima fra tutte la presenza di due *logiche* allo stesso tempo diverse e complementari:

1. la *logica accademica*: basata su principi di autonomia e autoregolazione del lavoro di tipo professionale;
2. la *logica tecnico-amministrativa*: basata su principi di organizzazione manageriale e orientamento agli obiettivi.

L'attività amministrativa ha un ruolo di supporto fondamentale per il conseguimento delle performance accademiche e, pertanto, è più che mai necessario un raccordo strategico tra le due anime dell'Università.

Il SMVP è allineato, altresì, ai principi contenuti nelle Linee Guida del Dipartimento Funzione Pubblica in tema di Performance.

Il quadro normativo in tema di programmazione delle pubbliche amministrazioni è stato modificato dal D.L. n. 80/2021 che ha stabilito all'art. 6 l'obbligo di adozione del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO). Il SMVP è aggiornato rispetto alle previsioni del già citato D.L. n. 80/2021 e dei successivi decreti attuativi (D.P.R. n. 81/2022; D.P.C.M. n. 132/2022).

### 3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'UNIVERSITÀ

#### 3.1 Gli ambiti della Performance organizzativa dell'Università degli studi di Bari

L'Università concorre alla soddisfazione dei bisogni pubblici in relazione alle seguenti funzioni istituzionali (Figura 3):

Figura 3 - Funzioni istituzionali



L'attività amministrativa è strumentale al perseguimento delle finalità istituzionali e ne costituisce un supporto imprescindibile, al fine di assicurare servizi di qualità e garantire imparzialità, trasparenza e buon andamento.

La Performance organizzativa dell'Università degli Studi di Bari Aldo Moro è misurata e valutata in relazione ai seguenti ambiti:

- *Valore pubblico creato (VP)*: l'impatto dell'azione di Uniba sugli Stakeholder di riferimento;
- *Performance Strategica (PS)*: il grado di conseguimento degli obiettivi specifici/strategici;
- *Performance Amministrativa (PA)*: il conseguimento degli obiettivi di sostenibilità economico-finanziaria e patrimoniale e di qualità dei servizi, attribuiti alle strutture amministrative.

Gli atti che definiscono la programmazione di Ateneo sono integrati nell'ambito del Documento di Programmazione Integrata di Ateneo (di seguito DPI), approvato dal Consiglio di Amministrazione, acquisito il parere del Senato Accademico, in linea con il modello di misurazione e valutazione della Performance individuato nel SMVP.

Le novità normative introdotte con il D.L 80/2021 e con i relativi decreti di attuazione hanno richiesto una revisione della struttura e dei contenuti del DPI.

Il DPI conferma una struttura sezionale composta da:

- Documento strategico di Ateneo (Piano Strategico - Sezione I);
- Documento di attuazione della programmazione ministeriale MUR (Piano Triennale ai sensi della L. 43/2005 - Sezione II);
- Piano Integrato di Attività e di Organizzazione (PIAO - Sezione III) ai sensi del D.L. 80/2021.

Si riepilogano nella **Tabella 1** che segue lo schema del DPI e i contenuti programmatici presenti in ciascuna delle tre sezioni:

Tabella 1 - Schema del DPI

SEZIONE DEL DPI - UNIBA	TITOLO DELLA SEZIONE	DOCUMENTI PROGRAMMATICI IVI CONTENUTI	AMBITO DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA
Sezione I	Piano strategico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programmazione strategica di Ateneo;</li> <li>• Documento delle Politiche della Qualità;</li> <li>• Gender Equality Plan.</li> </ul>	PS
Sezione II	Piano Triennale ai sensi della L. 43/2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progetti di Ateneo in attuazione delle Linee generali di indirizzo della programmazione triennale del sistema universitario emanate dal MUR (c.d. PRO3)</li> </ul>	PS

Sezione III	Piano Integrato di Attività e di Organizzazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piano della Performance (art. 10, D.lgs. n.150/2009)</li> <li>• Piano triennale dei fabbisogni del personale (art. 6, D.lgs. n. 165/2001)</li> <li>• Piano triennale della formazione</li> <li>• Piano Organizzativo del Lavoro Agile - POLA (art. 14, L. n. 124/2015)</li> <li>• Piano triennale di prevenzione della corruzione (artt. 1 e 60, L. n. 190/2012)</li> <li>• Piano delle azioni positive (art. 48, D.lgs. n.198/2006)<sup>1</sup></li> </ul>	VP PS
-------------	---	--	----------

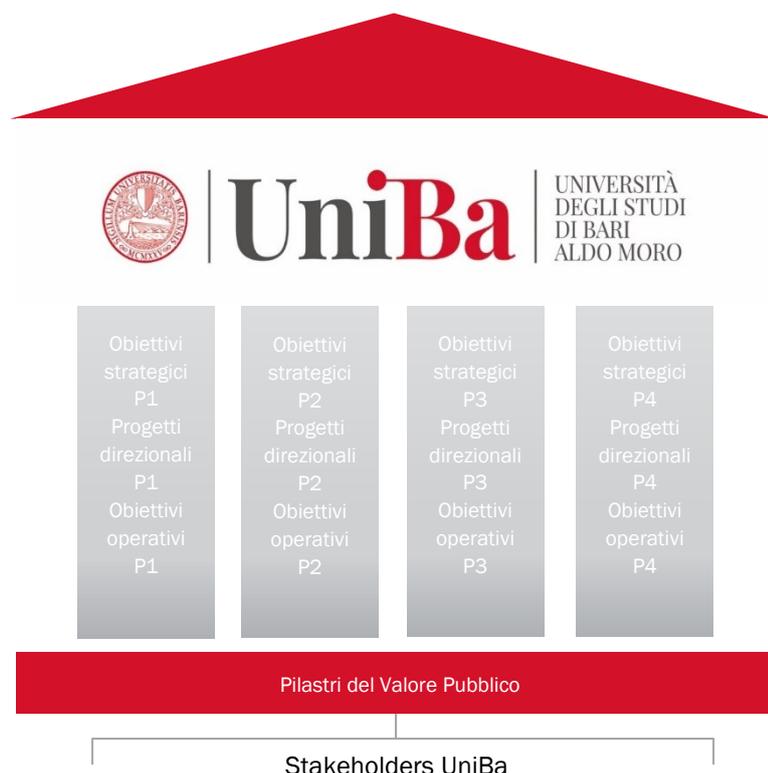
### 3.2 Gli ambiti della Performance organizzativa dell'Università degli studi di Bari

Gli ultimi interventi normativi, a partire dal citato D.L. n. 80/2021, hanno richiamato l'attenzione sull'importanza che le amministrazioni pubbliche creino, misurino e valutino il Valore Pubblico generato per i propri Stakeholder.

Partendo dalla mappa degli Stakeholder, interni ed esterni, l'Ateneo seleziona i suoi principali portatori di interesse e analizza le leve attraverso cui può contribuire - direttamente e indirettamente - a produrre Valore Pubblico nel contesto territoriale, nazionale e internazionale.

L'Università definisce, quindi, i c.d. Pilastri del Valore (Figura 4), cioè gli obiettivi di Valore Pubblico che intende perseguire, per cercare di incidere contestualmente su più prospettive del benessere (sociale, economico, sanitario, ambientale, etc.). Il conseguimento degli obiettivi di Valore Pubblico è realizzato attraverso obiettivi strategici a carattere triennale e obiettivi operativi che annualmente danno attuazione alla strategia.

Figura 4 - Pilastri del Valore



<sup>1</sup>Il Dpr n. 81/2022 ha individuato i documenti programmatici assorbiti dal PIAO

Nell'ambito della Sezione del PIAO - Valore Pubblico, l'Ateneo esplicita il contenuto dei Pilastri UNIBA indicando per ciascuno:

- gli eventuali collegamenti con i domini BES - Benessere Equo e Sostenibile;
- le tipologie d'impatto;
- gli Stakeholders di riferimento;
- gli indicatori di misurazione del Valore Pubblico;
- le baseline e i target;
- gli obiettivi strategici (Sez. I del DPI) e le azioni della Programmazione triennale (Sez. II del DPI).

### 3.3 La Performance strategica

Gli obiettivi strategici sono individuati dagli Organi d'indirizzo politico di Ateneo, in linea con:

- il programma di mandato del Rettore;
- gli obiettivi generali adottati con Decreto ministeriale per le università;
- il Bilancio Unico di Ateneo di previsione annuale.

Gli obiettivi strategici investono trasversalmente, con competenze e responsabilità differenziate, le funzioni istituzionali dell'Università e danno attuazione agli obiettivi di valore pubblico (Tabella 2).

Tabella 2 - Funzioni istituzionali

STRATEGIE		FUNZIONI ISTITUZIONALI			FUNZIONI AMMINISTRATIVE
		DIDATTICA	RICERCA	TERZA MISSIONE	
Valore Pubblico UNIBA	<i>Ob. Strat. A.1</i>	✓			✓
	<i>Ob. Strat. A.n</i>	✓			✓
	<i>Ob. Strat. B.1</i>		✓	✓	✓

Nell'ambito del Piano Strategico (Sezione I del DPI) per ciascun obiettivo strategico sono definiti:

- i collegamenti con gli obiettivi di Valore Pubblico;
- gli eventuali collegamenti ad agende e/o programmi a livello nazionale e internazionale (ad es. Agenda ONU 2030, PNRR, ecc.);
- gli indicatori di misurazione con i relativi target annuali;
- le azioni strategiche da attuare;
- le risorse associate;
- peso (se non equidistribuito);
- i riferimenti alle collegate azioni operative contenute nella Sezione III.

Il Piano Strategico precisa, per ciascun indicatore di misurazione, la metodologia di calcolo, le fonti di provenienza dei dati e i valori di partenza (c.d. *baseline*).

Il Rettore può individuare, inoltre, un referente politico (delegato del Rettore) per ciascun obiettivo strategico e/o per azione strategica.

### 3.4 Misurazione e valutazione del Valore Pubblico creato (VP) e della Performance strategica

La valutazione degli obiettivi<sup>2</sup> è realizzata tenuto conto del grado di conseguimento dei target annuali.

Attraverso ciascun indicatore è calcolato, quindi, il tasso di raggiungimento del target (c.d. *tasso di raggiungimento del target*), in termini di rapporto percentuale tra risultato conseguito (valore dell'indicatore al 31/12/XX) e target programmato (valore soglia).

- Tasso di raggiungimento del target ( $T_i$ ):

$$\left( \frac{\text{valore conseguito}}{\text{valore target annuale}} \right) \times 100^3$$

Al fine di esprimere una valutazione sintetica sui risultati conseguiti, qualora un obiettivo sia misurato da più indicatori, è calcolata la media ponderata dei rispettivi tassi di raggiungimento.

- Tasso di raggiungimento medio ( $T_m$ )

$$\frac{\sum T_i}{\text{Numero di indicatori dell'obiettivo}}$$

Il grado di conseguimento dell'obiettivo è effettuato associando il  $T_i$  (in caso di obiettivi misurati attraverso l'utilizzo di un indicatore) o il  $T_m$  (in caso di obiettivi misurati attraverso l'utilizzo di più di un indicatore) alla seguente scala di valutazione (Tabella 3).

Tabella 3 - Scala di valutazione

PUNTEGGIO	DESCRIZIONE VALUTAZIONE	SCALA DI VALUTAZIONE 2023
1	Obiettivo pienamente raggiunto	≥98%
0,9	Obiettivo raggiunto in modo soddisfacente	≥85% ÷ <98%
0,8	Obiettivo sostanzialmente raggiunto	≥60% ÷ <85%
0,5	Obiettivo raggiunto in parte	≥25% ÷ <60%
0	Obiettivo non raggiunto	<25%

Il Valore Pubblico creato (VP) e la Performance Strategica ( $P_s$ ) sono calcolati come sommatoria del punteggio di ciascun obiettivo moltiplicato per il suo peso.

Il processo di misurazione è avviato dal Direttore Generale attraverso le strutture amministrative di supporto, per ciascun ambito di competenza.

Il grado di conseguimento degli obiettivi è misurato, a livello centralizzato, dalla Direzione Generale attraverso l'utilizzo di dati e informazioni di provenienza interna ed esterna. Gli esiti della misurazione sono condivisi con i Delegati del Rettore e con gli Organi di Ateneo.

Modalità e documentazione inerente al processo di misurazione e di condivisione interna dei risultati sono comunicate al Nucleo di Valutazione (NdV). I dati e le informazioni sono direttamente accessibili al NdV attraverso la piattaforma interna PiCo, ai fini dell'espletamento delle funzioni previste ai sensi dell'art. 7 comma 2 lett. a) del Decreto. I risultati sono rendicontati nell'ambito della Relazione annuale sulla Performance Integrata di Ateneo.

<sup>2</sup> Nel seguente paragrafo si fa riferimento alle metodologie di misurazione e valutazione degli obiettivi di Valore Pubblico (c.d. *Pilastri del valore*) e degli obiettivi strategici.

<sup>3</sup> Qualora il tasso di raggiungimento sia superiore al 100% (per es. nei casi in cui il target è ampiamente superato), tale valore viene ricondotto al 100%.

### 3.5 Gli ambiti della Performance amministrativa di Ateneo

La struttura amministrativa complessiva è valutata a livello di Performance Amministrativa di Ateneo.

Il modello adottato si ispira a quello della “Balanced Scorecard” con le correzioni necessarie alla sua applicazione nel contesto organizzativo universitario. Le prospettive di analisi sono le seguenti (Figura 5):

Figura 5 - Prospettive di analisi



Il modello di riferimento si presta bene all'analisi della Performance universitaria poiché caratterizzato da multidimensionalità, sia sul piano oggettivo (oggetto da misurare), sia sul piano dei criteri e delle metodologie di misurazione.

#### A. DIMENSIONE DEGLI UTENTI E DELLA QUALITÀ OFFERTA

L'Università interagisce attraverso una fitta rete di relazioni con gli Stakeholder. Questi possono essere ricondotti a cinque macro-classi:

- studenti;
- personale docente;
- personale tecnico-amministrativo e CEL;
- comunità scientifica nazionale e internazionale;
- sistema sociale e produttivo.

La capacità relazionale contribuisce a diffondere il valore creato dall'istituzione universitaria rispetto alle diverse categorie di Stakeholder. La complessità delle politiche dell'Università richiede di operare un'ottimizzazione delle relazioni interistituzionali anche attraverso la pianificazione e l'identificazione di partner strategici.

I processi partecipativi o decisionali inclusivi riguardano il coinvolgimento, nelle scelte da compiere dall'Università, di enti, soggetti privati, associazioni o comuni cittadini. La misura del valore prodotto dalle relazioni istituzionali consente di verificare se e come l'Università interagisce con gli Stakeholder rilevanti e di misurare il suo contributo allo sviluppo territoriale.

L'Università, inoltre, considera prioritaria la soddisfazione degli utenti e, pertanto, attribuisce assoluta rilevanza alla qualità dei servizi offerti. In particolare, la gestione dei processi di erogazione dei servizi mira a garantirne l'efficacia, ossia la capacità di rispondere alle attese degli utenti.

L'Università si impegna a potenziare e migliorare gli strumenti di valutazione esterna dei servizi e ad integrare i risultati ottenuti nei processi decisionali, strategici e operativi, individuando le priorità d'intervento. Con tale finalità, l'Università ha progettato e implementato un sistema di rilevazione del giudizio degli utenti (*Progetto "Misuriamoci"*), finalizzato al miglioramento continuo della *customer satisfaction*, avviato in via sperimentale nel 2018 sui servizi a maggior impatto esterno, ed è stato oggetto di implementazione negli anni successivi (anche in coerenza con le Linee n. 4/2019 del DFP).

Tale strumento di indagine, diversificato in alcuni aspetti/contenuti rispetto alla tipologia di utente - Docente e Ricercatore, Studente e Laureato, Personale Tecnico-Amministrativo, Collaboratore Esperto Linguistico, Enti e Imprese, Dottorando, Assegnista, Specializzando, Frequentanti corsi post laurea, Scuole superiori - intende rilevare, per ciascun servizio erogato, i punti di forza e di debolezza dei servizi oggetto di indagine, consentendo la messa in opera di consequenziali azioni correttive.

La misurazione del livello di soddisfazione degli utenti permette all'Università di:

- monitorare e controllare la qualità offerta e percepita dagli Stakeholder principali;
- ottenere un supporto informativo per le azioni di miglioramento sui servizi;
- misurare la dimensione "Giudizio di soddisfazione degli utenti" che concorre alla misurazione della Performance organizzativa.

Gli esiti dell'indagine concorrono, infatti, alla valutazione della suddetta dimensione di analisi nella misura in cui è assicurata la rappresentatività statistica del campione di rispondenti. A tale fine è stata individuata una formula per calcolare la *numerosità campionaria* (in caso di non normalità della di distribuzione campionaria), che considera l'effettiva numerosità della popolazione di riferimento per ogni servizio valutato:

$$n_k = \frac{\alpha\left(\frac{\varepsilon}{2}\right)^2 + \sigma_k^2}{\alpha\left(\frac{\varepsilon}{2}\right)^2 + \frac{\sigma_k^2}{N_k}}$$

dove

$n_k$  = numerosità campionaria per singolo servizio;

$N_k$  = popolazione di riferimento per singolo servizio;

$\sigma_k^2$  = è la varianza campionaria che quantifica lo scostamento fra le risposte e il loro valore medio

$\alpha$  = livello di significatività o di confidenza (il valore soglia che fissa la coda della distribuzione, al livello  $\alpha$ ), fissato pari a 0,05;

$\varepsilon$  = scostamento massimo, l'ampiezza dell'intervallo di confidenza entro cui cade la media della popolazione e rappresenta il margine di errore, fissato pari a 1.

La formula permette di calcolare la numerosità campionaria significativa, ovvero, considera il numero di rispondenti idoneo a rappresentare l'intera popolazione di riferimento. Il risultato della valutazione del servizio sarà considerato utile se il numero di rispondenti risulterà pari o maggiore alla numerosità campionaria calcolata per specifico servizio. È possibile determinare tale numerosità solo in fase di avvio dell'indagine, dopo aver accertato il numero degli utenti cui il questionario è somministrato.

## B. DIMENSIONE DEI PROCESSI INTERNI

L'Università adotta un modello di controllo basato sui processi: ciò consente di valutare le interrelazioni esistenti tra le diverse attività amministrativo-gestionali e di garantire il miglioramento continuo della Performance.

La dimensione dei processi interni fa riferimento a due funzioni:

- Il miglioramento del funzionamento complessivo attraverso l'analisi e l'intervento sulle criticità (c.d. *funzione di diagnosi*);
- La capacità di raggiungere gli obiettivi strategici attraverso specifici obiettivi e azioni (c.d. *funzione d'indirizzo*).

La misurazione della Performance di tale dimensione avviene attraverso la verifica dell'effettivo grado di conseguimento degli obiettivi legati a processi e progetti amministrativi.

## C. DIMENSIONE DELLA CRESCITA E DELL'INNOVAZIONE

L'attuale contesto competitivo in cui operano le università rende imprescindibile l'orientamento all'innovazione e al miglioramento.

Le variabili organizzative costituiscono una leva strategica per il miglioramento della Performance istituzionale nel breve e lungo periodo.

Le amministrazioni pubbliche, nella prospettiva di migliorare l'efficienza, l'efficacia e la qualità dei servizi, devono tendere alla valorizzazione del ruolo centrale del lavoratore nella propria organizzazione. In questa prospettiva, la programmazione di Ateneo individua specifici progetti di miglioramento e sviluppo organizzativo.

L'Amministrazione cura, annualmente, la realizzazione d'indagini sul personale dipendente, volte a rilevare il livello di benessere organizzativo.

Le indagini hanno le seguenti finalità:

- conoscere le opinioni dei dipendenti e le criticità su tutte le dimensioni che determinano la qualità della vita e delle relazioni nei luoghi di lavoro, nonché individuare le leve per la valorizzazione delle risorse umane;
- conoscere il grado di condivisione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- conoscere la percezione che il dipendente ha del modo di operare del proprio superiore gerarchico;
- conoscere il grado di condivisione della conoscenza e della capacità di collaborare ai fini dell'integrazione delle attività.

La metodologia delle indagini e le modalità di realizzazione sono condivise con il NdV e il Comitato Unico di Garanzia (CUG). Lo sviluppo delle indagini è condotto nel rispetto dei principi generali di anonimato della rilevazione e trasparenza dei risultati.

I risultati dell'indagine sono inseriti nella Relazione annuale sulla performance integrata di Ateneo. Gli stessi costituiscono la base informativa per la programmazione delle azioni di miglioramento del benessere del personale universitario (c.d. *Azioni Positive*).

#### D) DIMENSIONE ECONOMICA, FINANZIARIA E PATRIMONIALE

L'Università misura l'impiego delle risorse finanziarie e patrimoniali, al fine di assicurare la gestione efficiente ed efficace delle risorse disponibili e di verificare l'equilibrio economico, finanziario e patrimoniale. Le risorse in oggetto sono analizzate sia sul piano quantitativo che qualitativo per verificare la sostenibilità economica e finanziaria nel breve e lungo periodo. L'analisi in oggetto si basa su una serie di indici di bilancio che consentono di apprezzare il trend storico e prospettico delle risorse e di migliorarne il processo di programmazione e gestione.

La misurazione e la valutazione delle risorse economiche, finanziarie e patrimoniali è favorita dalle disposizioni in tema di armonizzazione dei bilanci delle pubbliche amministrazioni (L. 196/2009), dal D.L. 18/2012 che ha introdotto nelle Università il sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica, nonché dalle Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della Performance e del bilancio delle università statali italiane (novembre 2018).

Il PIAO individua annualmente gli indicatori organizzativi di monitoraggio della dimensione economica, finanziaria e patrimoniale. Nell'ambito di quest'ultima è misurato e valutato il processo di pagamento delle fatture commerciali attraverso l'utilizzo dell'indicatore "ritardo annuale dei pagamenti", ai sensi dell'art. 4-bis, comma 2, del D.L. 24 febbraio 2023, n. 13, convertito con modificazioni nella L. 21 aprile 2023, n. 41.

Di seguito si riporta in **Tabella 4** il riepilogo delle dimensioni della Performance amministrativa di Ateneo con i relativi pesi e scale di valutazione.

**Tabella 4 - Dimensioni della performance amministrativa**

DIMENSIONI DI ANALISI	PESO RELATIVO DELLE DIMENSIONI %	PARAMETRI DI VALUTAZIONE	SCALA DI MISURAZIONE
DIMENSIONE DEGLI UTENTI E DELLA QUALITÀ OFFERTA	10	Risultati del questionario "Misuriamoci"	Scala da 1 a 6 (valori discreti)
DIMENSIONE DEI PROCESSI INTERNI	20	Grado di conseguimento degli obiettivi di processo e di progetto	0-100 % <sup>4</sup>
DIMENSIONE DELLA CRESCITA E DELL'INNOVAZIONE	30	Grado di conseguimento degli obiettivi di processo e di progetto relativi a crescita e innovazione	0-100 % <sup>5</sup>

<sup>4</sup>Si veda il paragrafo 3.7 La misurazione della Performance amministrativa di Ateneo

<sup>5</sup>Si veda il paragrafo 3.7 La misurazione della Performance amministrativa di Ateneo

DIMENSIONE ECONOMICA, FINANZIARIA E PATRIMONIALE	40	Indicatori di sostenibilità economico-finanziaria e di tempestività	Scala 0-1 (discreta)
---	----	---	----------------------

Il Nucleo di valutazione, in qualità di OIV, analizza i dati di misurazione e valuta le quattro dimensioni di valutazione della Performance amministrativa di Ateneo anche accedendo alle banche dati di Ateneo.

### 3.6 La programmazione operativa

Nell'ambito del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (Sezione - Performance) si sviluppa, in chiave sistemica e integrata, la programmazione operativa dell'Ateneo per la parte relativa agli obiettivi assegnati alle strutture amministrative dell'Amministrazione Centrale e dei Dipartimenti.

La Sezione - Performance contiene:

- gli obiettivi operativi annuali (organizzativi e individuali);
- gli indicatori ed i relativi target per la misurazione e la valutazione intermedia e finale degli obiettivi operativi e della performance organizzativa ed individuale.

Per ciascun obiettivo operativo sono definiti:

- gli indicatori di realizzazione/risultato con i relativi target;
- le risorse umane impegnate per il conseguimento degli obiettivi (anche indirettamente attraverso l'indicazione della struttura organizzativa) e la quantificazione delle eventuali risorse finanziarie e strumentali specificamente destinate;
- le responsabilità organizzative.

Gli obiettivi operativi costituiscono delle "milestones" per il perseguimento degli obiettivi strategici e ne sono, pertanto, direttamente collegati. Affinché possa essere esplicito tale collegamento logico è necessario che le azioni strategiche siano definite in forma chiara ed esplicita da parte degli Organi di indirizzo politico. Gli obiettivi operativi, quindi, declinano l'orizzonte strategico nel breve periodo tenendo conto dei risultati conseguiti negli anni precedenti.

Gli obiettivi possono riguardare:

a) **Progetti di innovazione, miglioramento e/o sviluppo organizzativo.**

Il progetto è un insieme coordinato di attività che gode delle seguenti caratteristiche:

- Finalizzazione - tutte le attività sono volte al conseguimento di uno o più obiettivi strategici comuni, condivisi e predefiniti (obiettivi finali);
- Multidisciplinarietà - coinvolge competenze e responsabilità differenziate con la relativa necessità di integrazione;
- Unicità - l'obiettivo è peculiare del progetto e richiede uno sforzo di definizione, non ripetitivo, del modo di operare;
- Temporaneità - è dato un orizzonte temporale e, dopo aver raggiunto l'obiettivo, il progetto termina. Per i progetti caratterizzati da particolare complessità l'orizzonte temporale può essere anche pluriennale;
- Innovatività - l'output del progetto deve consistere in un'innovazione di un processo e/o prodotto e non può, in nessun caso, coincidere con un miglioramento ordinario;
- Destinazione di specifiche risorse - al progetto sono assegnate risorse umane, strumentali e/o finanziarie in relazione all'obiettivo; queste devono essere usate in maniera efficace ed efficiente.

Al progetto possono essere collegati uno o più obiettivi intermedi, strumentali finalizzati al conseguimento dell'obiettivo finale. I progetti possono avere natura trasversale. Gli obiettivi intermedi sono assegnati alle Unità Organizzative coinvolte in relazione alle finalità del progetto.

Ogni progetto è sotto la responsabilità di un *Project Manager* - o Manager di Progetto - a cui sono attribuiti i compiti di coordinamento delle unità organizzative coinvolte e di monitoraggio e controllo sugli obiettivi intermedi e finali. Il *Project manager* deve mettere in atto tutte le azioni finalizzate a minimizzare la probabilità di insuccesso del progetto. Il conseguimento complessivo dell'obiettivo del progetto è una delle dimensioni di valutazione della Performance individuale del Project Manager (c.d. *Livello di conseguimento degli obiettivi*).

- b) Incremento dell'efficienza, efficacia dei processi interni e della qualità dei processi di erogazione dei servizi. Gli obiettivi di miglioramento gestionale possono essere non collegati agli obiettivi strategici/specifici nel caso di strategia di tipo selettivo.

Ad ogni struttura amministrativa sono assegnati gli obiettivi - di progetto, di processo e/o di servizio - e per ciascuno di essi sono definiti i relativi indicatori, target e pesi.

Gli indicatori<sup>6</sup> adottati per la misurazione e valutazione del raggiungimento degli obiettivi e dei risultati attesi si distinguono in:

- indicatori di performance interni - indicatori definiti direttamente dall'Ateneo per monitorare lo stato di avanzamento delle azioni;
- indicatori ministeriali - indicatori quali/quantitativi individuati dal Ministero (ad esempio indicatori FFO) oppure dall'ANVUR;
- altri indicatori esterni - utilizzati per realizzare il *benchmarking* tra Atenei (ad es. gli indicatori comuni per le funzioni di supporto nelle amministrazioni pubbliche, previste nel Documento del Dipartimento della Funzione Pubblica).

In particolare, gli indicatori di performance interni dovranno:

- consentire la misurazione e la valutazione del raggiungimento (in valore assoluto/percentuale) degli obiettivi prefissati;
- riferirsi a dati/informazioni elementari/complesse, comunque riscontrabili nel patrimonio informativo, dell'Ateneo;
- riferirsi a risultati significativi e coerenti rispetto all'obiettivo operativo.

Gli indicatori potranno essere correlati alle seguenti dimensioni:

- quantità - gli indicatori devono contenere variabili quantitative significative, specifiche di un'attività e/o servizio;
- qualità - gli indicatori devono contenere variabili collegate ad un fenomeno rappresentativo di un fattore di qualità, ovvero che misuri aspetti rilevanti per la percezione della qualità di una determinata attività e/o servizio, dal punto di vista degli Stakeholder oppure dell'Ateneo;
- efficienza - finalizzata a rilevare il livello di efficienza ottenuta nell'erogazione di un determinato servizio ed è misurata attraverso un rapporto output/input;
- efficacia - finalizzata a rilevare il grado di raggiungimento degli obiettivi ed è misurata mettendo in relazione gli outcome/output attesi o richiesti o di riferimento comune, con gli output/outcome effettivamente raggiunti, oppure rapportando gli output agli outcome.

A ciascuno degli indicatori di Performance individuati sono assegnati specifici *target*, i quali rappresentano il Livello di Performance, misurato attraverso l'indicatore che si desidera raggiungere. Il *target* rappresenta un meccanismo molto efficace per monitorare, valutare e modificare i comportamenti e per stimolare il miglioramento.

Predetta Sezione, inoltre, definisce il processo e le modalità di assegnazione degli obiettivi, nonché l'articolazione complessiva degli stessi ed esplicita il legame tra le finalità istituzionali, gli obiettivi strategici, le azioni, gli obiettivi operativi, gli indicatori.

<sup>6</sup>Le stesse tipologie di indicatori sono correlate agli obiettivi di VP e PS

### 3.7 La misurazione della Performance delle strutture amministrative

Il modello di misurazione tiene conto della struttura amministrativa adottata che si articola nei seguenti livelli organizzativi (Tabella 5):

**Tabella 5 - Livelli organizzativi di UNIBA**

LIVELLO ORGANIZZATIVO DI ATENEO	STRUTTURE DI AFFERENZA
SL1	Amministrazione nel complesso
SL2	Direzioni
SL3	Uffici, Staff, Sezioni, Poli Bibliotecari, Coordinamenti Dipartimenti di Didattica e di Ricerca, Strutture articolate e non articolate di supporto alle Scuole
SL4	Unità Operative

Il grado di conseguimento di ciascun obiettivo operativo è valutato in relazione agli scostamenti tra *target* - valore obiettivo - e risultati raggiunti - valore effettivo - tenuto conto delle relative cause.

Ad ogni obiettivo può essere attribuito un giudizio secondo la seguente scala metrica (Tabella 6):

**Tabella 6 - Scala di valutazione degli obiettivi attribuiti alle strutture amministrative**

PUNTEGGIO	DESCRIZIONE DEL PUNTEGGIO	REGOLE DI CALCOLO DEL RISULTATO (PER OBIETTIVI DI TIPO QUANTITATIVO)
0	Obiettivo non raggiunto	$0 \leq \text{valore a consuntivo} \leq 25\%$
0,5	Obiettivo parzialmente raggiunto	$25\% < \text{valore a consuntivo} \leq 75\%$
1	Obiettivo pienamente raggiunto	$75\% < \text{valore a consuntivo} \leq 100\%$

La Performance delle strutture si articola su diversi livelli di misurazione che tengono conto del grado di articolazione delle unità organizzative. Unità Operative, Staff, Uffici, Poli e Strutture non articolate di supporto alle Scuole<sup>7</sup>, sono unità elementari di assegnazione degli obiettivi organizzativi.

Sono individuati, infatti, quattro livelli di misurazione della Performance organizzativa (c.d. *Profondità della Performance*) (Figura 6).

<sup>7</sup>Centro linguistico di Ateneo, Agenzia per il Placement, Poli di Ricerca Europea e Internazionale, Sistema Museale di Ateneo, Centro di Servizi di Ateneo per l'e-learning e la multimedialità

Figura 6 - Livelli di misurazione della Performance organizzativa delle strutture amministrative



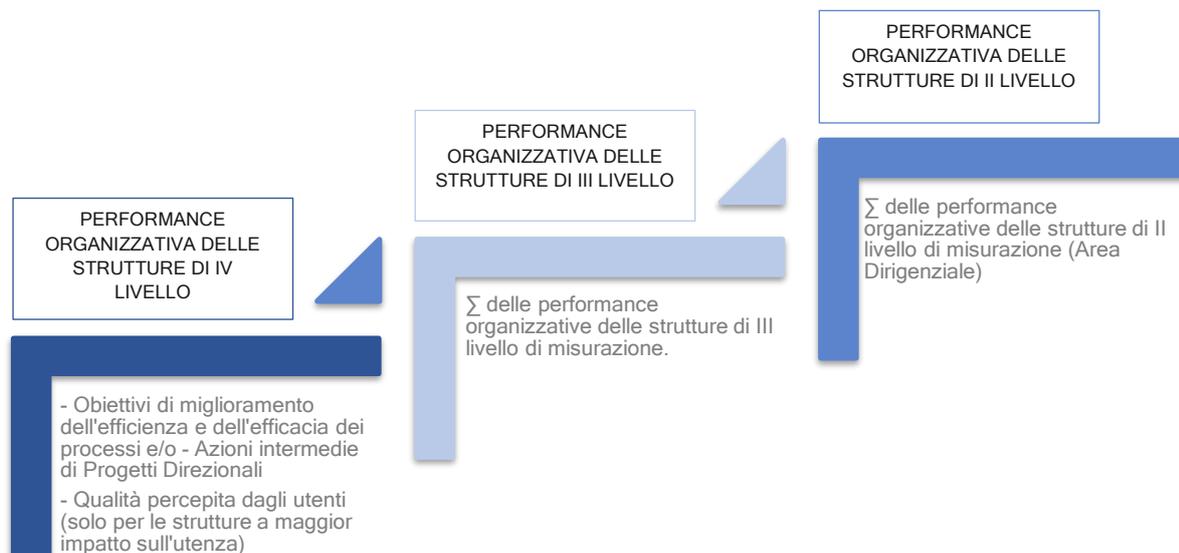
Il processo di misurazione e valutazione della Performance organizzativa avviene, secondo un modello di tipo *bottom-up*, dal IV al I livello di misurazione. Il processo è avviato dal Direttore Generale con apposita Nota rivolta ai Responsabili di posizione organizzativa.

Le strutture assegnatarie degli obiettivi effettuano, utilizzando l'applicativo a supporto del controllo di gestione - PiCo (Pianificazione e Controllo) - una proposta di misurazione del grado di raggiungimento di ciascun obiettivo, allegando la documentazione comprovante l'effettiva realizzazione dello stesso, entro e non oltre il 31 gennaio successivo all'anno di riferimento.

L'esito dell'attività istruttoria della STPM è trasmesso al NdV.

Per le strutture valutate dagli utenti in relazione ai servizi erogati, la misurazione del livello di soddisfazione degli utenti è effettuata centralmente, secondo le modalità descritte nel paragrafo 3.5. La valutazione degli utenti concorre alla valutazione della Performance della struttura soltanto nell'ipotesi in cui il numero dei rispondenti sia significativo rispetto alla popolazione di riferimento. In caso contrario, il peso attribuito al giudizio degli utenti deve essere neutralizzato e distribuito equamente tra gli altri obiettivi attribuiti alla struttura. (Figura 7)

Figura 7 - Schema logico del processo di misurazione della Performance delle strutture amministrative di Ateneo



## 4. IL CICLO INTEGRATO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE DI ATENEO: STRUMENTI, PROCESSI E DOCUMENTI

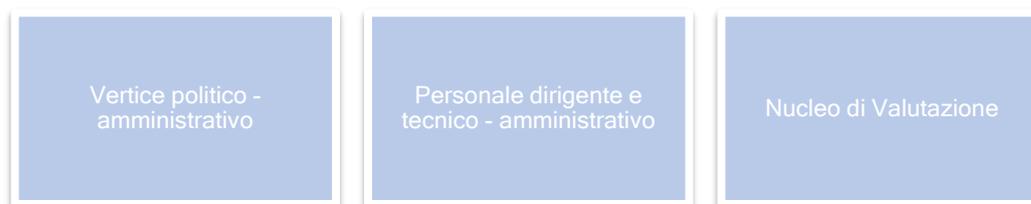
Il Ciclo di Gestione della Performance, come delineato dal Decreto, si articola in due diversi momenti, che si replicano annualmente in modo coerente, cumulativo e ciclico: i risultati della valutazione dell'anno precedente si integrano con le nuove istanze di programmazione dell'anno successivo.

Le fasi della gestione della Performance, alla cui base si colloca il presente documento metodologico, sono le seguenti:

- definizione e adozione dei documenti di programmazione (Documento di Programmazione Integrata);
- monitoraggio ed eventuale correzione della programmazione, esercitata internamente dall'amministrazione e verificata dal NdV;
- valutazione e rendicontazione dei risultati ottenuti (Relazione annuale sulla Performance Integrata di Ateneo) e attribuzione dei premi individuali in seguito alla validazione della Relazione da parte del NdV.

L'Università sviluppa, in coerenza con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, il Ciclo integrato di Gestione della Performance<sup>8</sup> che coinvolge i seguenti attori principali (Figura 8):

**Figura 8 - Gli attori principali nel Ciclo integrato di Gestione della Performance**



L'Università adotta il Documento di Programmazione Integrata che, lungi dal costituire un mero adempimento, rappresenta uno strumento lavorativo utile e funzionale per l'attuazione di una programmazione integrata e l'analisi compiuta delle politiche, dei programmi e delle azioni introdotte dall'Università. Tale documento unico è, a sua volta, costituito da diversi documenti formalmente separati, ma fortemente correlati tra loro sul piano dei contenuti.

L'Università si impegna nella progressiva implementazione dei documenti suddetti, cercando di migliorare l'integrazione sostanziale degli obiettivi anche alla luce delle disposizioni del D.L. n. 80 del 9 giugno 2021 convertito con modificazioni dalla L. del 6 agosto 2021, n. 113. Il PIAO (sezione III al DPI), infatti, definisce:

- gli obiettivi programmatici della Performance, stabilendo il necessario collegamento della Performance individuale ai risultati della Performance organizzativa;
- la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al lavoro agile, e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali, finalizzati al raggiungimento della completa alfabetizzazione digitale, allo sviluppo delle conoscenze tecniche e delle competenze trasversali e manageriali e all'accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale correlati all'ambito d'impiego e alla progressione di carriera del personale;
- gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne, prevedendo, oltre alle forme di reclutamento ordinario, la percentuale di posizioni disponibili nei limiti stabiliti dalla legge destinata alle progressioni di carriera del personale;
- gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dell'attività e dell'organizzazione amministrativa nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di anticorruzione;
- l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno, anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione degli utenti, nonché la pianificazione delle attività;

<sup>8</sup>Le linee guida ANVUR definiscono documenti, soggetti responsabili e scadenze relative al ciclo integrato della performance nelle università.

- le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità;
- le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere, anche con riguardo alla composizione delle commissioni esaminatrici dei concorsi;
- le modalità di monitoraggio degli esiti, con cadenza periodica, inclusi gli impatti sugli utenti, anche attraverso rilevazioni della soddisfazione dell'utenza.

L'Ateneo, sempre nel PIAO, definisce le misure di efficientamento energetico alla luce di quanto raccomandato dal Dipartimento Funzione Pubblica nella Circolare n. 2 del 2022.

Il DPI è approvato dal Consiglio di Amministrazione entro il 31 gennaio di ogni anno. La mancata adozione del DPI nei tempi previsti dall'art. 10 del Decreto è comunicata dal Direttore Generale al Nucleo di Valutazione con Nota formale in cui si descrivono le motivazioni del ritardo.

Documento conclusivo del Ciclo integrato della Performance è la Relazione annuale sulla Performance integrata di Ateneo. Oggetto di approfondimento del presente documento metodologico sono i documenti che si riferiscono, in senso stretto, alla programmazione e alla rendicontazione delle Performance organizzative e individuali dell'Università.

Coerentemente con le politiche e le strategie di Ateneo, i Dipartimenti di Didattica e di Ricerca adottano un proprio Documento di Programmazione Triennale. Il processo di programmazione è avviato dal Rettore e coordinato dalla Direzione Generale. Dopo l'adozione del Piano strategico, la Direzione Generale trasmette ai Direttori di Dipartimento il Piano Strategico di Ateneo, lo schema di programmazione triennale, i dati (ove disponibili) e le informazioni di supporto all'intero processo.

Il Documento, adottato dal Consiglio di Dipartimento, declina la strategia di Ateneo a livello dipartimentale, definendo obiettivi, indicatori, target e azioni che il Dipartimento intende attuare. Il Documento esplicita, altresì, il sistema di monitoraggio funzionale alla realizzazione della strategia dipartimentale. Il Documento tiene conto del Piano Strategico di Ateneo, nonché dei risultati conseguiti nei cicli di pianificazione precedenti sia a livello di Ateneo, che a livello di Dipartimento.

Allo stesso tempo la Programmazione strategica di Ateneo tiene conto della Programmazione dei Dipartimenti e della relativa attività di monitoraggio e rendicontazione (per il dettaglio si veda il paragrafo 4.3).

#### 4.1 Il monitoraggio della Performance e del Valore Pubblico

Il monitoraggio costituisce l'attività di controllo periodico degli obiettivi operativi e strategici. Tale sistema consente di identificare gli eventuali scostamenti rispetto a quanto programmato, nonché le relative cause e si concretizza sia in un controllo in itinere dell'azione amministrativa sia nell'adozione, tempestiva ed eventuale, di adeguati meccanismi correttivi.

Il processo di monitoraggio degli obiettivi strategici ed operativi è coordinato dalle strutture organizzative incaricate del controllo di gestione e del controllo strategico.

Con riferimento al monitoraggio operativo, i responsabili delle unità organizzative assegnatarie di obiettivi, entro il 31 luglio di ogni anno, procedono alla misurazione intermedia degli indicatori e alla verifica dello stato di raggiungimento degli obiettivi al primo semestre. Le criticità riscontrate all'esito del monitoraggio intermedio sono immediatamente comunicate al superiore gerarchico e a quello funzionale (ove presente) e, quindi, al Direttore Generale. La stessa segnalazione deve essere effettuata, in qualsiasi momento dell'anno, nel caso d'impossibilità sopravvenuta al raggiungimento degli obiettivi.

Il Rettore e il Direttore Generale comunicano l'esito della misurazione intermedia degli indicatori agli Organi di Governo, i quali possono adottare misure correttive in corso d'anno. Il Rettore e il Direttore Generale trasmettono, inoltre, al NdV l'esito del monitoraggio intermedio e relazionano sulle azioni correttive poste in essere (anche nell'ambito della Relazione annuale sulla performance integrata di Ateneo).

Il NdV, ai sensi dell'art. 6 del Decreto, monitora l'andamento delle Performance rispetto agli obiettivi, anche accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione, e segnala la necessità e/o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo d'indirizzo politico e amministrativo.

Le modifiche intervenute sugli obiettivi, indicatori e/o target sono inserite nella relazione annuale sulla Performance integrata di Ateneo.

## 4.2 La Relazione annuale sulla Performance integrata di Ateneo

Il Ciclo di gestione della Performance, come previsto dal Decreto, si conclude con la fase della rendicontazione dei risultati agli Stakeholder.

L'Università redige annualmente un documento, adottato dall'Organo d'indirizzo politico e validato dal NdV, entro il 30 giugno, denominato "Relazione annuale sulla Performance integrata di Ateneo" - di seguito Relazione - che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati degli obiettivi organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai target attesi ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

La Relazione è lo strumento di rendicontazione delle diverse sezioni del PIAO ed è articolata come segue:

- informazioni di sintesi per gli stakeholder;
- Performance organizzativa;
- organizzazione del capitale umano;
- Performance Individuale;
- azioni di monitoraggio e riesame del processo di valutazione.

La mancata adozione della Relazione nei tempi previsti dall'art. 10 del Decreto è comunicata dal Direttore Generale al NdV con Nota formale in cui si descrivono le motivazioni del ritardo. La Relazione, ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera c) del Decreto, deve configurarsi come un documento sintetico, chiaro e di immediata comprensione, accompagnato, ove necessario, da una serie di allegati che raccolgano le informazioni di maggior dettaglio e deve contenere il link ad altri documenti onde evitare ridondanze.

Il Gender Audit - o Bilancio di Genere - è allegato alla Relazione.

La validazione della Relazione da parte del NdV costituisce condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti premiali di cui al Titolo III del Decreto. Il Direttore Generale informa il NdV in merito alla delibera del Consiglio di Amministrazione con cui sono corrisposte le premialità. La Relazione è redatta nel rispetto delle linee guida fornite dall'ANVUR per la valutazione della Performance delle Università.

La Relazione è strettamente connessa sia al Piano integrato di riferimento sia a quello dell'anno successivo per i progetti direzionali con orizzonte triennale.

## 4.3 Monitoraggio e rendicontazione dei risultati dei Programmi triennali dei Dipartimenti

I Dipartimenti attuano e realizzano il monitoraggio intermedio degli obiettivi e delle azioni definite nei Documenti di Programmazione triennale dei Dipartimenti di Didattica e di Ricerca. Il monitoraggio intermedio è coordinato dalla Direzione Generale che trasmette ai Direttori di Dipartimento gli schemi di rendicontazione e i dati (ove disponibili) elaborati a livello centrale. L'attività di misurazione degli indicatori e di analisi e rendicontazione delle azioni realizzate è coordinata a livello dipartimentale dal Direttore di Dipartimento con il supporto del Coordinatore.

Gli esiti del monitoraggio, condivisi con il Consiglio di Dipartimento, sono trasmessi alla Direzione Generale per consentire l'analisi aggregata dello stato di attuazione delle azioni strategiche presso i Dipartimenti. I report di monitoraggio intermedio costituiscono per l'Ateneo fonte informativa imprescindibile per la revisione della strategia e per l'analisi dell'efficacia del sistema di governo.

I Dipartimenti relazionano annualmente sui risultati conseguiti rispetto alle azioni e agli obiettivi previsti dai Documenti Triennali e ne curano la pubblicazione sul sito del dipartimento. Gli esiti del monitoraggio e della valutazione della pianificazione strategica dipartimentali sono rendicontati nell'ambito della Relazione annuale sulla Performance.

## 4.4 Soggetti, responsabilità e tempistica del Ciclo integrato della gestione della Performance

Il Ciclo integrato di gestione della Performance coinvolge diversi soggetti con differenti responsabilità. La Tabella 7 seguente riepiloga le fasi del Ciclo, in relazione a soggetti responsabili e tempistica.

**Tabella 7 - Le fasi del Ciclo integrato di gestione della Performance**

FASI	ATTIVITÀ	SOGGETTI COINVOLTI	DOCUMENTI	SCADENZE
DEFINIZIONE DELLE FASI, DEI TEMPI E DEI SOGGETTI COINVOLTI NELLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE	Definizione e approvazione del modello di misurazione e valutazione della Performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rettore</li> <li>• CdA</li> <li>• DG</li> <li>• Dirigenti</li> <li>• CUG (condivisione)</li> <li>• NdV (parere vincolante)</li> <li>• Sindacati (informativa)</li> </ul>	Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	Aggiornamento annuale (T - 1)
PROGRAMMAZIONE E BUDGETING	Individuazione delle politiche, dei programmi, degli obiettivi strategici e degli obiettivi di Valore Pubblico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rettore</li> <li>• Senato Accademico</li> <li>• CdA</li> <li>• Delegati del Rettore</li> </ul>	Piano Strategico o altro documento a contenuto strategico (Sez. I - DPI)	Anno (T - 1)
	Programmazione triennale ex L. 43/2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rettore</li> <li>• Senato Accademico</li> <li>• CdA</li> <li>• Delegati del Rettore</li> </ul>	Piano di Programmazione Triennale (Sez. II - DPI)	La scadenza è correlata al decreto di adozione delle Linee d'indirizzo Ministeriali.
	Definizione degli obiettivi operativi e delle risorse collegate	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CdA</li> <li>• DG</li> <li>• Dirigenti</li> </ul>	Documenti di Programmazione Economico-Finanziaria	Entro il 31 dicembre anno (T - 1)
			Piano Integrato (Sez. III - DPI) anche ai sensi del D.L. 80/2021	Entro il 31 gennaio anno (T)
Definizione degli obiettivi triennali dei Dipartimenti di Didattica e Ricerca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consiglio di Dipartimento</li> <li>• Direttore e Giunta di Dipartimento</li> </ul>	Documento Triennale di Programmazione dei Dipartimenti di Didattica e di Ricerca	31 marzo anno (T)	
MONITORAGGIO IN CORSO D'ANNO (T)	Misurazione intermedia degli indicatori e verifica dello stato di avanzamento al 30/06	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DG</li> <li>• Dirigenti</li> <li>• Responsabili di struttura</li> <li>• Referenti politici degli obiettivi strategici</li> <li>• PdQ</li> </ul>	Report di monitoraggio con eventuali proposte di modifica	Entro il 31 luglio anno (T)
	Monitoraggio in itinere sugli obiettivi e adozione delle azioni correttive	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NdV</li> <li>• CdA</li> <li>• DG</li> <li>• Referenti politici degli obiettivi strategici</li> </ul>	Report di monitoraggio con eventuali proposte di modifica Delibera di adozione delle modifiche al DPI	Settembre - Ottobre anno (T)

		<ul style="list-style-type: none"> <li>PdQ</li> </ul>	Decreto di adozione delle modifiche in corso d'anno agli obiettivi operativi  Monitoraggio dei Documenti triennali di Programmazione dei Dipartimenti di Didattica e di Ricerca	
	Relazione sul funzionamento del SMVP (art. 14, co 4 del Decreto)	<ul style="list-style-type: none"> <li>NdV</li> </ul>	Relazione annuale dei NdV (Sez. Performance)	Entro il 30 aprile anno (T + 1) (salvo diversa scadenza stabilita dell'Anvur)
	Rilevazione del livello di benessere organizzativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>DG</li> </ul>	Relazione sul benessere organizzativo	Entro il 30 aprile anno (T + 1)
MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEI RISULTATI	Attività di misurazione e di valutazione della Performance organizzativa e individuale	<ul style="list-style-type: none"> <li>CdA</li> <li>DG</li> <li>Dirigenti</li> <li>Direttori di Dipartimenti di Didattica e Ricerca</li> <li>Responsabili di Struttura</li> <li>Dipendenti senza incarichi di responsabilità</li> <li>Consigli di Dipartimento</li> </ul>	Schede di rilevazione dei risultati e schede di valutazione della Performance individuale  Relazioni annuali sui Documenti Triennali di Programmazione dei Dipartimenti di Didattica e di Ricerca	Entro il 30 aprile anno (T + 1)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Collegio dei Revisori</li> </ul>	Attestazione dell'indicatore di ritardo medio annuale dei pagamenti (art. 4-bis, comma 2, del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, convertito con modificazioni nella L. 21 aprile 2023, n. 41.)	Entro il 30 aprile anno (T + 1) (salvo diversa scadenza in ragione della disponibilità dei dati sulla piattaforma RGS)
RENDICONTAZIONE DEI RISULTATI	Relazione ai sensi dell'art. 14 (D. Lgs. 19/2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>NdV</li> </ul>	Relazione annuale dei NdV	Entro il 30 aprile anno (T + 1) (salvo diversa scadenza stabilita dell'Anvur)
	Predisposizione del documento di sintesi sulla Performance di Ateneo	<ul style="list-style-type: none"> <li>CdA</li> <li>Direzione Generale</li> </ul>	Relazione annuale sulla Performance integrata di Ateneo	Entro il 30 giugno anno (T + 1)
	Validazione della Relazione sulla Performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>NdV</li> </ul>	Documento di Validazione	Entro il 30 giugno anno (T + 1)

Per l'espletamento delle attività di competenza il NdV è supportato dalla Struttura Tecnica Permanente.

## 4.5 Il Sistema per l'Assicurazione della Qualità

Nelle Università la valutazione delle attività connesse alla Didattica, alla Ricerca, alle loro ricadute sotto forma di Terza Missione e alle attività amministrative è attribuita ai NdV dalla L. n. 537/1993 e dalla L. n. 370/1999. Il quadro normativo, nel tempo, ha individuato ulteriori soggetti di controllo: al MUR è stata affiancata l'ANVUR mentre, a livello di Ateneo, è stato istituito il Presidio della Qualità che affianca gli Organi di governo.

La normativa Autovalutazione, Valutazione periodica e Accreditamento (AVA) attribuisce al Presidio della Qualità il ruolo di supervisione e supporto all'implementazione della *Quality Assurance* negli Atenei, delegando ai NdV una funzione valutativa indipendente a favore di una crescita della cultura della qualità e del contributo offerto dal personale amministrativo per l'espletamento delle funzioni istituzionali.

L'Ateneo organizza il proprio Sistema di Assicurazione della Qualità (SAQ) tenendo conto del quadro normativo e delle Linee guida ANVUR in materia di autovalutazione, valutazione e accreditamento del Sistema universitario. Tale Sistema prevede specifici ruoli, funzioni e responsabilità per ciascuna componente della comunità universitaria, ed al fine di perseguire il suo buon funzionamento tende:

- al pieno coinvolgimento dei docenti e dei ricercatori nel processo di valutazione della Ricerca e Terza Missione e dell'efficacia della Didattica, consentendogli di fornire il proprio contributo al raggiungimento degli obiettivi prefissati ed attuando, se necessario, interventi correttivi;
- alla piena collaborazione del personale tecnico e amministrativo, che fornisce il suo contributo per il miglioramento dei servizi offerti;
- alla partecipazione attiva degli studenti e delle parti interessate nella consapevolezza dell'importanza del loro ruolo per il corretto funzionamento dell'intero sistema;
- alla valorizzazione dei contributi al miglioramento derivati dai processi di valutazione di parte terza (NdV, ANVUR, CEV, CPSD) e di autovalutazione (SMA, RRC).

Al fine di migliorare il funzionamento del sistema e dei processi di Assicurazione della Qualità, Il Presidio della Qualità propone all'Ateneo obiettivi di AQ collegati alle priorità politiche e agli obiettivi strategici di Ateneo e ne supervisiona lo stato di avanzamento. Gli obiettivi di AQ e i relativi indicatori sono definiti nel Documento di Programmazione Integrata (Sezione I) e rendicontati nella Relazione annuale sulla Performance integrata di Ateneo. Il Presidio monitora lo stato di avanzamento degli obiettivi e delle azioni di AQ evidenziando quelli/e raggiunti/e e quelli/e che hanno registrato scostamenti.

Per l'analisi di dettaglio dei contenuti relativi al SAQ dell'Università si rimanda al seguente [link](#).

## 4.6 L'integrazione dei processi di valutazione della Performance dell'Università

I processi di misurazione, con riferimento agli ambiti strategici su cui è misurata e valutata la Performance dell'Università, sono integrati sul piano logico e temporale. Il Ciclo di gestione della Performance è reinterpretato nell'ottica di un unico processo di pianificazione, programmazione e controllo di Ateneo che consente di supportare le decisioni a tutti i livelli dell'organizzazione. Il legame tra gli obiettivi del Ciclo di Performance e gli obiettivi istituzionali di Didattica, Ricerca e Terza Missione è esplicitato nel Piano integrato.

La **Tabella 8** rappresenta in forma sintetica tale integrazione.

Tabella 8 - Integrazione dei processi di valutazione della Performance dell'Università

FASI	PRINCIPALI DOCUMENTI DI RIFERIMENTO DELL'UNIVERSITÀ
PROGRAMMAZIONE STRATEGICA	Documento strategico; Gender Equality Plan; Politica della Qualità di Ateneo; Piano triennale di Ateneo (ai sensi della L. 43/2005), Bilancio unico d' Ateneo di previsione triennale.
PROGRAMMAZIONE OPERATIVA E BUDGETING	Piano Integrato di Attività e Organizzazione (adottato anche ai sensi del D.L. 80/2021), Documento triennale di Programmazione dei Dipartimenti di Didattica e di Ricerca; Bilancio unico d' Ateneo di previsione annuale.
AZIONE, MISURAZIONE E MONITORAGGIO	Monitoraggio sull'assegnazione degli obiettivi individuali per il personale dirigente e non dirigente, Scheda SUA_Rd; Scheda SUA_CdS; Scheda SUA_Terza Missione, PRO 3 e indicatori dell'autonomia responsabile; Report di monitoraggio dei Documenti triennali di Programmazione dei Dipartimenti di Didattica e di Ricerca; esiti del monitoraggio degli obiettivi strategici e operativi del Piano triennale dei fabbisogni di personale e del Piano della formazione; esiti dei monitoraggi delle misure di trasparenza e di anticorruzione.
MISURAZIONE E VALUTAZIONE	Attestazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione; monitoraggio delle premialità; Relazione sul benessere organizzativo e relazionale; Relazione sulla Didattica; Relazione sulla Ricerca e sulla Terza Missione; Rapporti di Riesame; risultati delle indagini di customer satisfaction; Relazione annuale del Nucleo di Valutazione; Relazione annuale delle Commissioni paritetiche docenti-studenti; Relazione attività Presidio della Qualità di Ateneo; Relazione annuale sui Documenti triennali di programmazione dei Dipartimenti di Didattica e di Ricerca; Relazione annuale del RPCT; documenti di autovalutazione dei requisiti di sede (AVA 3).
RENDICONTAZIONE DEI RISULTATI	Relazione annuale sulla Performance integrata di Ateneo; Bilancio unico d' Ateneo di esercizio; Bilancio di genere o gender audit (allegato alla Relazione annuale sulla Performance).

## 5. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La valutazione della Performance individuale ha diverse finalità:

- evidenziare il contributo delle singole unità di personale rispetto agli obiettivi complessivi dell'amministrazione;
- individuare i gap formativi e comunicare che cosa ci si attende dalle singole unità in termini di risultati e di comportamenti;
- supportare le singole unità nel miglioramento delle proprie performance (c.d. *allineamento*);
- valutare le Performance e comunicare i risultati e le future aspettative dell'amministrazione nei confronti delle singole unità;
- contribuire a creare un clima di collaborazione e favorire il senso di appartenenza all'amministrazione;
- premiare la Performance attraverso opportuni sistemi incentivanti;
- promuovere una corretta gestione delle risorse umane.

Le componenti della valutazione della Performance individuale, ai sensi dell'art. 9, comma 1 e 2 del Decreto, sono due:

- i risultati raggiunti in relazione agli obiettivi assegnati e fissati nell'ambito del PIAO (Sez. Performance);
- i comportamenti e le competenze adottate/maturate nell'ambito dello svolgimento delle proprie attività.

L'Università valuta la Performance individuale del personale tecnico-amministrativo contrattualizzato ai sensi del D.L. 165/2001.

Ai fini della misurazione e valutazione della Performance individuale si distinguono:

- i soggetti valutati - il personale con o senza incarichi di responsabilità;
- i soggetti valutatori - i soggetti che, avendo diretta contezza della Performance del valutato, partecipano al protocollo di valutazione della Performance individuale.

L'Università adotta un protocollo di valutazione differenziato in relazione al livello di responsabilità ricoperto nell'ambito della struttura organizzativa:

- il modello misto - contempla in maniera differenziata, per tipologia di incarico, l'autovalutazione, l'approccio bottom up e quello top down, per il personale con incarichi di responsabilità;
- il modello top-down - per il personale senza incarichi di responsabilità.

Ai fini della valutazione individuale, nel caso in cui il soggetto valutato, nel corso dell'anno oggetto di valutazione, cambi la propria struttura di appartenenza, la valutazione complessiva è calcolata tenuto conto del principio di prevalenza sul piano temporale.

### 5.1 La valutazione della Performance del personale con incarichi di responsabilità

Per l'Università sono considerati soggetti con incarichi di responsabilità:

- il Direttore Generale;
- i Dirigenti;
- altri dipendenti con incarichi di responsabilità.

La Performance individuale dei soggetti titolari di incarichi di responsabilità è misurata e valutata in relazione alle seguenti dimensioni:

- il livello di conseguimento degli obiettivi, individuali e organizzativi<sup>9</sup>, di diretta responsabilità. Gli obiettivi sono assegnati dal superiore gerarchico (per il Direttore Generale dal CdA) e si riferiscono ad un orizzonte temporale di breve periodo. I risultati ai fini della valutazione individuale devono riferirsi all'area di responsabilità del soggetto valutato e devono essere misurabili. Per i titolari di incarichi di responsabilità, la Performance della struttura di diretta responsabilità, misurata attraverso strumenti oggettivi di rilevazione, è riconosciuta quale dimensione rilevante per la valutazione della Performance individuale.

<sup>9</sup> Tra questi sono previsti, limitatamente al personale dirigenziale, specifici indicatori organizzativi di rilievo strategico.

Il livello di conseguimento degli obiettivi costituisce la dimensione di raccordo tra la Performance organizzativa e la Performance individuale ed è misurata secondo le modalità previste nel Paragrafo 3.7.

- il livello di conseguimento degli obiettivi individuali, calcolato secondo la seguente scala metrica (Tabella 9):

**Tabella 9 - Scala di valutazione per gli obiettivi individuali**

PUNTEGGIO DI VALUTAZIONE	DESCRIZIONE DEL PUNTEGGIO	REGOLE DI CALCOLO DEL RISULTATO (PER OBIETTIVI DI TIPO QUANTITATIVO)
0	Obiettivo non raggiunto	$0 \leq \text{valore a consuntivo} \leq 25\%$
0,5	Obiettivo parzialmente raggiunto	$25\% < \text{valore a consuntivo} \leq 75\%$
1	Obiettivo raggiunto	$75\% < \text{valore a consuntivo} \leq 100\%$

- le Capacità Manageriali (CM) - capacità di programmare, gestire e controllare le risorse umane, strumentali e finanziarie assegnate;
- le Capacità Individuali (CI) - insieme di caratteristiche dell'individuo (conoscenze, esperienze, capacità, attitudini, immagine di sé, motivazioni, valori) che alimentano sistematici e osservabili comportamenti intenzionali, correlati a prestazioni individuali il cui livello è conforme a quanto stabilito per il titolare di una data posizione di lavoro o, più in generale, alle esigenze ed aspettative dell'organizzazione.

La fase di valutazione delle CM e delle CI viene svolta solo dopo la valutazione del raggiungimento degli obiettivi organizzativi ed individuali.

Con le dimensioni CM e CI l'Università valuta i comportamenti del personale dipendente, esibiti nel periodo oggetto di riferimento della valutazione. L'analisi dei comportamenti consente di stabilire una relazione tra la "qualità dei risultati" e "qualità dei comportamenti individuali". La valutazione dei comportamenti consentirà di attivare sinergie con il sistema di gestione delle risorse umane (reclutamento e selezione, valutazione dei fabbisogni formativi, valutazione del potenziale).

Per le dimensioni CM e CI si utilizza il metodo della valutazione dei comportamenti conosciuto come *Liste di controllo*. La tecnica in oggetto consente al valutatore di non esprimere direttamente il proprio giudizio sul valutato, ma di scegliere, rispetto ad un insieme di comportamenti - sia positivi sia negativi - quello/i che identifica/no il comportamento esibito dal soggetto valutato.

Gli indicatori consentono di identificare le aspettative dell'Università verso il titolare di una specifica posizione al fine di incrementare il suo contributo alla Performance organizzativa. La scala di valutazione, per ciascun comportamento, è indicata nella **Tabella 10** seguente:

Tabella 10 - Scala di valutazione del comportamento organizzativo

DESCRIZIONE	PUNTEGGIO	SCALA DI FREQUENZA DEL COMPORTAMENTO (%)
Comportamento mai esibito	1	≤25
Comportamento esibito raramente	2	>25 ÷ ≤50
Comportamento esibito in misura adeguata	3	>50 ÷ ≤ 75
Comportamento esibito spesso	4	> 75 ÷ ≤ 90
Comportamento esibito sistematicamente	5	> 90

Tra le capacità manageriali è valutata la capacità di differenziare la valutazione dei propri collaboratori, come previsto dall'art. 9 co 1, lett. d), del Decreto (Tabella 11).

Tabella 11 - Performance individuale dei soggetti titolari di incarichi di responsabilità

SOGGETTO VALUTATO	DIMENSIONI DI PERFORMANCE INDIVIDUALE	PESO
DIRETTORE GENERALE	Obiettivi individuali	30
	Performance Amministrativa di Ateneo	50
	Comportamenti	20
DIRIGENTI	Indicatori di performance organizzativa	30
	Obiettivi individuali	20
	Performance della struttura organizzativa di diretta responsabilità (Σ della performance organizzativa delle strutture di III livello di misurazione)	30
	Comportamenti	20
RESPONSABILI DI SEZIONE/COORDINATORI, RESPONSABILI STAFF /SCUOLE ARTICOLATE	Obiettivi individuali	20
	Performance della struttura organizzativa di diretta responsabilità (Σ della performance organizzativa delle strutture di IV livello di misurazione)	50
	Comportamenti	30
RESPONSABILI UNITÀ OPERATIVA/UFFICI/ POLI/ SCUOLE NON ARTICOLATE	Obiettivi individuali	20
	Performance organizzativa della struttura gestita	50
	Comportamenti	30
TITOLARE DI ALTRI INCARICHI	Obiettivi individuali e/o obiettivi assegnati alla struttura di afferenza	60
	Comportamenti	40

Di seguito si riepiloga la lista dei comportamenti per la valutazione delle capacità individuali e manageriali distinti per ruolo organizzativo (Tabella 12):

**Tabella 12 - Items comportamento organizzativo, personale con incarico**

SOGGETTO VALUTATO	ITEM
DIRETTORE GENERALE DIRIGENTI	Capacità di favorire l'allineamento dei propri collaboratori sugli obiettivi
	Capacità di sviluppo, formazione e crescita dei propri collaboratori.
	Capacità di analizzare i dati, i risultati e tutti i fattori che influenzano positivamente e negativamente le Performance dei propri collaboratori.
	Capacità di aggiornamento continuo su procedure, strumenti e metodi che garantiscano un ottimale svolgimento dei processi organizzativi.
	Capacità di sviluppare e promuovere programmi di cambiamento nell'organizzazione.
	Capacità di differenziare i giudizi di valutazione dei propri collaboratori.
RESPONSABILE DI SEZIONE COORDINATORE DEL DIPARTIMENTO DI DIDATTICA E DI RICERCA, RESPONSABILE DI STAFF RESPONSABILE DEL POLO BIBLIOTECARIO	Capacità di assumersi le responsabilità e ad agire con tempestività ed efficacia rispetto alle esigenze individuate.
	Capacità di garantire una costante attenzione verso l'efficienza e l'economicità del lavoro.
	Capacità di creare momenti di integrazione e collaborazione con i propri colleghi attraverso un atteggiamento relazionale di apertura, favorendo lo scambio di informazioni.
	Capacità di motivare i singoli collaboratori promuovendo una logica di lavoro in team.
	Capacità identificare i problemi, stabilirne le priorità ed avviarli ad efficaci e rapide soluzioni.
	Capacità di differenziare i giudizi di valutazione dei propri collaboratori.
RESPONSABILE DI UNITÀ OPERATIVA RESPONSABILE DI UNITÀ OPERATIVA DI LABORATORIO RESPONSABILE DI UFFICIO	Capacità di coinvolgere i propri collaboratori nei processi di lavoro di propria responsabilità.
	Capacità di adattamento al contesto lavorativo, con eventuale modifica dei tempi e orari di lavoro.
	Capacità di analisi e focalizzazione dei problemi con individuazione di soluzioni efficaci.
	Abilità nel comprendere le esigenze degli utenti interni ed esterni individuando soluzioni efficaci.
	Capacità di individuare soluzioni innovative non standardizzate finalizzate alla risoluzione dei problemi organizzativi.
	Capacità di programmare e gestire le attività in relazione ad obiettivi e risorse.
TITOLARI DI ALTRI INCARICHI <sup>10</sup>	Capacità di eseguire i compiti assegnati con accuratezza e precisione.
	Capacità di contribuire al raggiungimento degli obiettivi, garantendo affidabilità e rispetto dei tempi.
	Capacità di affrontare nuovi compiti con un atteggiamento positivo.
	Disponibilità ad apprendere nuove procedure di lavoro per il miglioramento delle attività svolte.
	Capacità di collaborazione e confronto con i colleghi per lo svolgimento delle attività lavorative.
	Capacità di comunicare in modo chiaro e fornire risposte efficaci a colleghi e utenti.

Per il personale in lavoro agile tra i comportamenti oggetto di valutazione vi è la “Capacità di lavorare per obiettivi”.

<sup>10</sup>Il Ruolo di Titolare di altri incarichi comprende, tra gli altri, i tecnologi

a) Protocollo di valutazione per i titolari di incarico di livello dirigenziale

Il protocollo per la valutazione delle capacità si basa su tre approcci:

- 1) autovalutazione;
- 2) top down;
- 3) bottom up (riferimenti sub-apicali).

La valutazione del livello di conseguimento degli obiettivi - Livello di conseguimento degli obiettivi - è valutata esclusivamente dal superiore gerarchico che li assegna in fase di programmazione.

La tabella che segue (Tabella 13) riepiloga il protocollo di valutazione individuale per soggetto valutato (Performance individuale).

**Tabella 13 - Protocollo di valutazione per i titolari di incarico di livello dirigenziale**

SOGGETTO VALUTATO	DIMENSIONE	VALUTATORE	PESO ATTRIBUITO ALLA DIMENSIONE	DI CUI PER SINGOLO VALUTATORE
DIRETTORE GENERALE	Livello di conseguimento degli obiettivi	CdA (su proposta del NdV)	80%	-
	Capacità Manageriali e individuali	CdA ( <i>top down</i> )	20%	70%
		Dirigenti e Responsabili di Staff ( <i>bottom up</i> )		20%
		Autovalutazione		10%
DIRIGENTI	Livello di conseguimento degli obiettivi	DG	80%	
	Capacità Manageriali e individuali	DG ( <i>top down</i> )	20%	60%
		Responsabili di strutture organizzative di diretta dipendenza dal dirigente ( <i>bottom up</i> )		30%
		Autovalutazione		10%

b) Protocollo di valutazione per i titolari di incarico di livello non dirigenziale

Il protocollo di valutazione è costruito in relazione al modello organizzativo e tiene conto sia delle relazioni gerarchiche di tipo verticale (valutazione del superiore gerarchico), sia di quelle funzionali. Tale costruzione consente di valutare l'apporto del soggetto valutato alle attività di supporto alla didattica e alla ricerca (Tabella 14).

Tabella 14 - Protocollo di valutazione per i titolari di incarico di livello non dirigenziale

SOGGETTO VALUTATO	DIMENSIONE	VALUTATORE	PESO ATTRIBUITO ALLA DIMENSIONE	DI CUI PER SINGOLO VALUTATORE
RESPONSABILE DI SEZIONE	Livello di conseguimento degli obiettivi	Dirigente	70%	-
	Capacità Manageriali e individuali	Dirigente ( <i>top down</i> )	30%	70%
		Autovalutazione		10%
		Valutazione dei collaboratori		20%
COORDINATORE DEL DIPARTIMENTO DI DIDATTICA E DI RICERCA	Livello di conseguimento degli obiettivi	Dirigente	70%	50%
		Direttore del Dipartimento		50%
	Capacità Manageriali e individuali	Dirigente ( <i>top down</i> )	30%	35%
		Direttore del Dipartimento ( <i>top down</i> )		35%
		Autovalutazione		10%
		Valutazione dei collaboratori		20%
RESPONSABILE DI STAFF/UFFICIO	Livello di conseguimento degli obiettivi	Direttore Generale/Rettore	70%	-
	Capacità Manageriali e individuali	Direttore Generale/Rettore ( <i>top down</i> )	30%	65%
		Autovalutazione		15%
		Valutazione dei collaboratori		20%
RESPONSABILE DEL POLO BIBLIOTECARIO	Livello di conseguimento degli obiettivi	Dirigente	70%	40%
		Presidente del SIBA		60%
	Capacità Manageriali e individuali	Dirigente ( <i>top down</i> )	30%	35%
		Presidente del SIBA ( <i>top down</i> )		35%
		Autovalutazione		10%
		Valutazione dei collaboratori		20%
Livello di conseguimento degli obiettivi	Responsabile di Sezione/ Coordinatore del Dipartimento di Didattica e di Ricerca/Dirigenti/Responsabile del Polo Bibliotecario	70%		

RESPONSABILE DI UNITÀ OPERATIVA	Capacità Manageriali e individuali	Responsabile di Sezione/ Coordinatore del Dipartimento di Didattica e di Ricerca/Dirigenti/Responsabile del Polo Bibliotecario ( <i>top down</i> )	30%	85%
		Autovalutazione		15%
RESPONSABILE DI UNITÀ OPERATIVA DI LABORATORIO	Livello di conseguimento degli obiettivi	Coordinatore del Dipartimento di Didattica e di Ricerca	70%	20%
		Responsabile scientifico del Laboratorio/Direttore del Dipartimento di didattica e di ricerca		80%
	Capacità Manageriali e individuali	Coordinatore del Dipartimento di Didattica e di Ricerca ( <i>top down</i> )	30%	45%
		Responsabile scientifico del Laboratorio ( <i>top down</i> )		40%
		Autovalutazione		15%
	RESPONSABILE DELLA SCUOLA	Livello di conseguimento degli obiettivi	Dirigente ( <i>top down</i> )	70%
Presidente della scuola			60%	
Capacità Manageriali e individuali		Dirigente ( <i>top down</i> )	30%	45%
		Presidente della scuola ( <i>top down</i> )		40%
		Autovalutazione		15%
TITOLARE DI ALTRO INCARICO	Livello di conseguimento degli obiettivi	Direttore Generale/Dirigente	70%	-
	Capacità Manageriali e individuali	Direttore Generale/Dirigente/ Coordinatore del Dipartimento di Didattica e di Ricerca ( <i>per il personale EP dei Dipartimenti di didattica e di ricerca</i> )	30%	85%
		Autovalutazione		15%

## 5.2 La valutazione della Performance del personale senza incarichi di responsabilità

La Performance individuale del personale senza incarichi di responsabilità (**Tabella 15**) è misurata in relazione alle seguenti dimensioni:

- Il livello di conseguimento degli obiettivi - consente di collegare la Performance individuale alla Performance organizzativa dell'unità organizzativa, nell'ottica di evidenziare il contributo del singolo alla Performance della struttura di appartenenza. Tale dimensione è valutata secondo il processo di misurazione riportato nel Paragrafo 3.7;
- le Capacità Individuali (CI)<sup>11</sup> - insieme di caratteristiche dell'individuo (conoscenze, esperienze, capacità, attitudini, immagine di sé, motivazioni, valori) che alimentano sistematici e osservabili comportamenti intenzionali, correlati in modo causale a prestazioni individuali il cui livello è conforme a quanto stabilito per il titolare di una data posizione di lavoro o, più in generale, alle esigenze ed aspettative dell'organizzazione.

**Tabella 15 - Protocollo di valutazione del personale senza incarichi di responsabilità**

DIMENSIONE	PESO %	DESCRIZIONE
LIVELLO DI CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI	30	Performance della struttura di appartenenza (IV livello Unità Operativa, Staff, Ufficio) e/o Obiettivi di Ateneo
CAPACITÀ INDIVIDUALI	70	Dimensioni individuate nell'apposita scheda di valutazione

La valutazione individuale del personale senza incarichi di responsabilità è effettuata dal Responsabile della struttura di appartenenza (**Tabella 16**).

**Tabella 16 - Items comportamenti organizzativi, personale senza incarichi di responsabilità**

SOGGETTO VALUTATO	ITEM
SOGGETTO VALUTATO PERSONALE SENZA INCARICHI DI RESPONSABILITÀ (CATEGORIA B, C, D)	Area Gestione Attività <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacità di eseguire i compiti assegnati con accuratezza e precisione</li> <li>- Capacità di contribuire al raggiungimento degli obiettivi, garantendo affidabilità e rispetto dei tempi</li> </ul>
	Area Cambiamento <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacità di affrontare nuovi compiti con un atteggiamento positivo</li> <li>- Disponibilità ad apprendere nuove procedure di lavoro per il miglioramento delle attività svolte</li> </ul>
	Area Relazionale <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacità di collaborazione e confronto con i colleghi per lo svolgimento delle attività lavorative</li> <li>- Capacità di comunicare in modo chiaro e fornire risposte efficaci a colleghi e utenti</li> </ul>

Per il personale senza incarichi di responsabilità in modalità di lavoro agile la "Capacità di eseguire i compiti assegnati con accuratezza e precisione" è sostituita dalla "Capacità di lavorare per obiettivi".

<sup>11</sup>La scala di valutazione dei comportamenti individuali corrisponde a quella prevista per il personale con incarichi di responsabilità (Paragrafo 5.1)

### 5.3 Il processo di assegnazione degli obiettivi e valutazione della Performance individuale

L'assegnazione degli obiettivi è approvata con Decreto del Direttore Generale e comunicata anche attraverso l'applicativo a supporto della gestione del ciclo della Performance PiCo. Il responsabile di struttura condivide con il personale gli obiettivi e i comportamenti attesi nell'ambito di colloqui individuali o di gruppo.

Al termine del periodo di riferimento degli obiettivi, coincidente con l'anno solare, il Direttore Generale, o suo delegato, dà avvio alla valutazione individuale stabilendone la relativa tempistica.

Il valutatore procede alla valutazione, secondo il protocollo di valutazione di riferimento, compilando una scheda di riepilogo i cui contenuti saranno presentati al soggetto valutato in occasione di un apposito colloquio di valutazione.

Il confronto tra soggetto valutatore e soggetto valutato ha la finalità di rappresentare i punti di forza e di debolezza della prestazione realizzata, con l'obiettivo di migliorare la Performance. Nel corso del colloquio può emergere l'esigenza da parte del valutatore di rivedere i giudizi già attribuiti. In tal caso lo stesso può formulare richiesta di modifica all'ufficio competente (U.O. Programmazione e Controllo Operativo).

La scheda prevede uno spazio di compilazione nel quale il soggetto valutatore e il soggetto valutato possono formulare le proprie osservazioni.

A conclusione del colloquio, il valutato prende atto della valutazione ricevuta attraverso la chiusura della scheda, accedendo, con le proprie credenziali personali, direttamente sull'applicativo PiCo. La chiusura della scheda è il passaggio propedeutico per l'eventuale accesso alle procedure di conciliazione di cui al successivo capitolo 6.

Il NdV presenza alle riunioni, laddove possibile e opportuno, nelle quali è effettuata la verifica del livello di raggiungimento degli obiettivi, al fine della redazione della Relazione e della revisione del DPI dell'anno successivo.

Il Direttore Generale comunica al NdV la data dei colloqui di valutazione dei Dirigenti.

### 5.4 Premialità e retribuzione del risultato

L'Università promuove il merito e il miglioramento delle Performance organizzative e individuali attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi. L'Università stabilisce i seguenti livelli di premialità (Tabella 17), al fine di realizzare un'effettiva diversificazione dei trattamenti economici accessori destinati, dalla contrattazione, a remunerare la Performance organizzativa e individuale:

Tabella 17 - Livelli di premialità

LIVELLO DI PREMIALITÀ	PUNTEGGIO ASSOCIATO	% DI RETRIBUZIONE DI RISULTATO
I - Prestazione Eccellente	Da 90,01 a 100/100	100%
II - Prestazione Distinta	Da 80,01 a 90/100	90%
III - Prestazione Adeguata	Da 60,01 a 80/100	70%
IV - Prestazione Inadeguata	Da 0 a 60/100	-

Il conseguimento di un punteggio corrispondente al IV livello "Prestazione inadeguata" corrisponde a valutazione negativa ai sensi dell'art. 3 comma 5 bis del Decreto.

Ai sensi dell'art. 20 del Decreto gli strumenti per premiare il merito e le professionalità sono:

- a) il bonus annuale delle eccellenze, di cui all'art. 21;
- b) il premio annuale per l'innovazione, di cui all'art. 22;
- c) le progressioni economiche, di cui all'art. 23;
- d) le progressioni di carriera, di cui all'art. 24;
- e) l'attribuzione di incarichi e responsabilità, di cui all'art. 25;

- f) l'accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale, in ambito nazionale e internazionale, di cui all'art. 26.

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

I compensi accessori riconosciuti dal Contratto integrativo e collegati alla Performance organizzativa sono calcolati proporzionalmente al punteggio misurato attraverso il modello definito al Paragrafo 3.7.

Per quanto attiene, invece, al compenso accessorio collegato alla Performance individuale occorre far riferimento ai protocolli di valutazione contenuti nel Capitolo 5 e agli Allegati n. 1 e 2 del presente Sistema.

Il compenso accessorio è in ogni caso proporzionale al periodo di effettivo servizio del lavoratore. Ai sensi dell'art. 9 co. 3 del Decreto, nella valutazione della Performance individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale.

## 6. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

La procedura di conciliazione è finalizzata alla risoluzione degli eventuali conflitti e/ controversie che possono emergere nell'ambito del processo di misurazione e valutazione e a prevenire l'eventuale contenzioso giurisdizionale.

### 6.1 Fase pre-conciliativa (o di riesame)

I soggetti valutati entro 15 giorni dalla data di presa visione (e chiusura sull'apposita piattaforma telematica) della scheda di valutazione individuale<sup>12</sup> possono instaurare un contraddittorio diretto a chiarire il giudizio di valutazione, inviando un'istanza di riesame a mezzo mail al "valutatore di secondo livello", in cui siano indicate analiticamente le censure mosse al giudizio valutativo in riferimento ai singoli elementi di valutazione. (Tabella 18)

**Tabella 18 - Destinatari della richiesta di riesame**

SOGGETTO VALUTATO	DESTINATARIO DELL'ISTANZA DI RIESAME
Dirigenti	Coordinatore del Nucleo di Valutazione
Responsabile di Sezione	Direttore Generale
Coordinatore del Dipartimento di Didattica e di Ricerca	Direttore Generale
Responsabile di Staff/Capo di Gabinetto del Rettore	Coordinatore del Nucleo di Valutazione
Responsabile di Ufficio	Rettore
Responsabile del Polo Bibliotecario	Direttore Generale
Responsabile di struttura di supporto alla Scuola	Direttore Generale
Responsabile di unità operativa	Dirigente/Direttore Generale per le UU.OO. in staff ai dirigenti
Responsabile di unità operativa di Biblioteca	Dirigente
Responsabile dell'unità operativa di Laboratorio	Dirigente
Titolare di altro incarico	Direttore Generale/Dirigente
Personale senza incarico di responsabilità (Amministrazione centrale)	Direttore Generale/Dirigente
Personale senza incarico di responsabilità (Dipartimenti)	Coordinatore del Dipartimento di Didattica e di Ricerca
Collaboratori esperti linguistici	Direttore della Direzione Affari Istituzionali

Il soggetto destinatario dell'istanza di riesame analizza la scheda di valutazione e le contestazioni convocando il soggetto valutato e il soggetto valutatore per il colloquio di riesame, entro e non oltre 30 giorni dal ricevimento dell'istanza di riesame.

<sup>12</sup>La chiusura della scheda individuale presuppone l'avvenuto colloquio di valutazione tra valutato e valutatore

Dell'esito del colloquio di riesame vien redatto apposito verbale sottoscritto dalle parti. Nel caso in cui il disaccordo sulla valutazione persista, i soggetti valutati possono attivare la conciliazione per la gestione del contraddittorio (c.d. *Fase conciliativa*).

## 6.2 Fase conciliativa

La conciliazione prevede che i soggetti valutati, entro e non oltre 30 giorni successivi al giudizio espresso in sede di riesame, possano inviare una richiesta di revisione del giudizio conseguito all'Organo di Conciliazione, composto da:

- il Coordinatore del Nucleo di Valutazione o suo delegato;
- il Direttore Generale o suo delegato (oppure dal Rettore nel caso in cui il soggetto valutato sia il Direttore Generale, il Dirigente o un Responsabile di Staff);
- il Presidente del Comitato Unico di Garanzia o suo delegato.

L'organo è presieduto dal Coordinatore del Nucleo di Valutazione che assume il ruolo di Presidente dell'Organo.

L'istanza di attivazione della procedura di conciliazione va trasmessa al Direttore Generale utilizzando l'indirizzo [universitabari@pec.it](mailto:universitabari@pec.it). Il Direttore Generale convoca, entro 60 giorni, l'Organo di Conciliazione, il valutatore e il soggetto valutato. Quest'ultimo, in sede di colloquio, può farsi assistere da un rappresentante delle organizzazioni sindacali.

A pena di inammissibilità, l'istanza di riesame deve contenere l'esposizione in forma chiara ed esaustiva delle ragioni sottese alla presentazione della stessa, eventualmente supportate da ogni atto ritenuto utile dal valutato. All'istanza di riesame deve essere allegato il verbale del colloquio di riesame.

In sede di conciliazione possono essere analizzati esclusivamente:

- Vizi formali della procedura/errori tecnico-metodologici nello sviluppo della procedura di valutazione, come ad esempio errato soggetto valutatore, errore nell'utilizzo di parametri, mancanza di elementi fondamentali;
- Incongruità della valutazione/ipotesi di distorsioni nel processo di valutazione, come ad esempio comportamenti palesemente difformi del soggetto valutatore rispetto ai suoi colleghi o situazioni analoghe;

L'Organo di Conciliazione, al termine del processo di verifica del giudizio (e, in ogni caso, entro 90 giorni dall'avvio del procedimento di conciliazione), si pronuncia sulla correttezza o meno della valutazione e, se necessario, formula una proposta volta a risolvere il conflitto redigendo apposito verbale.

La decisione dell'Organo di Conciliazione non preclude le forme di tutela giurisdizionale.

## 7. MODALITÀ DI RACCORDO E DI INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE E CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA

---

L'art. 19 del D.lgs. 91/2011 stabilisce che le pubbliche amministrazioni devono definire obiettivi e indicatori di bilancio coerenti con il Sistema di obiettivi ed indicatori adottati ai sensi del Decreto.

Al fine di determinare un effettivo collegamento tra i Documenti di programmazione Finanziaria e di Bilancio e il complesso di obiettivi e indicatori adottati per la gestione delle Performance, l'Università ha strutturato il Ciclo di programmazione finanziaria al fine di:

- a) definire un piano dei Centri di Gestione (CDG) i quali rappresentano unità organizzative dotate di risorse finanziarie, umane e strumentali; essi utilizzano le risorse messe a loro disposizione e rispondono della corretta gestione di queste e del raggiungimento degli obiettivi programmati;
- b) attribuire a ciascun CDG degli obiettivi e delle risorse previsti dal Piano;
- c) misurare e valutare gli indicatori di natura finanziaria previsti in fase di programmazione operativa per quantificare i risultati ottenuti rispetto agli obiettivi di cui al punto b) con riferimento al triennio della programmazione.

Le modalità di costituzione e di funzionamento dei CDG sono definite nell'ambito del Regolamento di Ateneo per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità adottato con D.R.n.3477 del 21/10/21 e pubblicato sul sito istituzionale dell'Ateneo nella sezione "Statuto e Regolamenti".

La funzione del Bilancio è quella di individuare, in un dato momento, le previsioni delle risorse destinate alla realizzazione di attività ed obiettivi di Ateneo, ivi comprese le Linee Strategiche complessive che si intendono adottare. Pertanto, queste ultime devono essere necessariamente integrate con il Ciclo della Performance e con le risorse economiche da impiegare per la loro realizzazione<sup>13</sup>.

Per rendere coerente la programmazione di Bilancio con le linee strategiche di Ateneo, è fondamentale assicurare l'allineamento temporale tra le fasi di predisposizione del budget e la programmazione integrata di Ateneo. In altri termini, la definizione dei contenuti programmatici a carattere strategico deve temporalmente collocarsi in stretta connessione con la definizione del processo di proposta dei budget da parte delle strutture direzionali.

Per l'integrazione del Ciclo di gestione della Performance con gli altri documenti di pianificazione e programmazione si fa riferimento alla tabella n. 8 - Integrazione dei processi di valutazione della Performance dell'Università.

<sup>13</sup>Linee guida ANVUR per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università (2018)

# ALLEGATI



## Allegato 1 – Protocollo di valutazione dei collaboratori esperti linguistici

L'Università valuta annualmente la produttività dei Collaboratori Esperti Linguistici (CEL) in servizio presso l'Ateneo, attraverso la verifica del raggiungimento degli obiettivi ad essi assegnati, ai sensi di quanto stabilito dall' art 51 del CCNL 1994-1997 e tenuto conto dei contenuti del Regolamento del Centro Linguistico (emanato con D.R. n. 3418 del 30.10.2017),

Pertanto, ai fini della misurazione e valutazione dei risultati, si distinguono:

- il soggetto valutato - collaboratori esperti linguistici in servizio presso l'Ateneo;
- il soggetto valutatore - soggetto che, avendo contezza dei risultati conseguiti dal soggetto valutato, partecipa al protocollo di valutazione e che nel caso specifico viene identificato nel Presidente del CLA;
- l'oggetto di valutazione - gli obiettivi assegnati annualmente dal Direttore Generale, sentito il parere del Presidente del CLA.

La valutazione degli obiettivi comporta l'attribuzione a ciascuna unità di personale di una fascia di merito secondo le scale metriche descritte nella tabella **Tabella 19** che segue.

**Tabella 19 - Scale metriche delle fasce di merito**

Fascia Di Merito	Descrizione Del Punteggio	Punteggio Di Valutazione	% Di Conseguimento Dell'obiettivo (Obiettivi Quantitativi)	% Di Retribuzione Collegata Agli Obiettivi
<b>Alta</b>	Obiettivi raggiunti pienamente	1	≥ 90,01 -100	100%
<b>Media</b>	Obiettivi raggiunti parzialmente	0,5	≥ 50 e < 90	75 %
<b>Bassa</b>	Obiettivi non raggiunti o raggiunti senza sufficienza	0	< 50	0

In caso di eventuali conflitti e/o controversie che possono emergere nell'ambito del processo di misurazione e valutazione si rimanda al Capitolo 6.

## Allegato 2 – Protocollo di valutazione individuale in caso di personale in modalità di lavoro agile

**Tabella 20 - Protocollo di valutazione per i titolari di incarico di livello non dirigenziale (modalità di lavoro agile)**

Tipologia di incarico	Dimensione	Sottodimensioni	Peso attribuito alla dimensione in %
Responsabile di sezione Coordinatore del Dipartimento di Didattica e Ricerca Responsabile di Staff / Ufficio Direttore di Polo bibliotecario Responsabile di U.O. (anche di Biblioteca e di Laboratorio) Responsabile della Scuola Titolare di altro incarico	Livello di conseguimento degli obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Performance organizzativa</li> <li>▪ Obiettivi individuali</li> </ul>	55
	Capacità e comportamenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacità Manageriali e Individuali</li> </ul>	30
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacità di lavorare per obiettivi</li> </ul>	15

**Tabella 21 - Protocollo di valutazione per il personale senza incarichi di responsabilità (modalità di lavoro agile)**

Dimensione	Sottodimensione	Peso attribuito alla dimensione/sottodimensione in %
Del Livello di conseguimento degli obiettivi		30
Capacità e comportamenti	Capacità individuali	27
	Capacità di lavorare per obiettivi	43

La dimensione “capacità di lavorare per obiettivi” è misurata dalla frequenza con cui il lavoratore raggiunge obiettivi/compiti/attività assegnati dal superiore gerarchico. Tali obiettivi/compiti/attività attengono l’espletamento del lavoro svolto in modalità agile e si distinguono dagli obiettivi intermedi e di miglioramento dei processi (Paragrafo 3.3), che sono misurati e valutati secondo le metodologie definite per la dimensione “Livello di conseguimento degli obiettivi”.

La valutazione della dimensione “capacità di lavorare per obiettivi” è effettuata attraverso la seguente scala metrica (Tabella 22):

**Tabella 22 - Scala di valutazione della capacità di lavorare per obiettivi**

Descrizione	Punteggio	Scala di valutazione (% di obiettivi/compiti/attività conseguiti rispetto a quelli assegnati)
Comportamento mai esibito	1	≤25
Comportamento esibito raramente	2	>25 ÷ ≤50
Comportamento esibito in misura adeguata	3	>50 ÷ ≤ 75
Comportamento esibito spesso	4	> 75 ÷ ≤ 90
Comportamento esibito sistematicamente	5	> 90

In caso di modifica in corso d’anno delle modalità di prestazione di lavoro del soggetto valutato, la valutazione sarà effettuata tenendo conto della modalità di prestazione prevalente sul piano temporale. La prevalenza temporale è riferita alla vigenza del/dei contratti individuali di lavoro agile nel corso dell’anno oggetto di valutazione.

Per i soggetti valutatori, per la scala di valutazione delle Capacità Manageriali e Individuali, e per quanto non espressamente derogato dal presente allegato, si rimanda ai Paragrafi 5.1 e seguenti del SMVP.