

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (SMVP)

Anno 2026



Redatto ai sensi dell'art.7 c.1 del D.Lgs. n.150/2009, così come aggiornato da D.Lgs. n.74/2017

*Parere del Nucleo di Valutazione del 26 gennaio 2026
Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione del 27 gennaio 2026*



INDICE

1. PREMESSA	5
2. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE.....	6
3. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ATENEO.....	8
4. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELLE UNITÀ ORGANIZZATIVE.....	9
5. MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI OPERATIVI.....	11
6. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	11
6.1 CARATTERISTICHE DEL SISTEMA.....	11
6.2 VALUTAZIONE TOP-DOWN DEL PERSONALE	13
6.3 VALUTAZIONE BOTTOM-UP DEL PERSONALE.....	13
6.4 FASI E ATTORI DEL PROCESSO	14
7. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELLA DIRETTRICE GENERALE	16
7.1 FATTORI DI VALUTAZIONE.....	16
7.2 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE RIFERITA AGLI OBIETTIVI ASSEGNATI	16
7.2.1 <i>Assegnazione degli obiettivi</i>	16
7.2.2 <i>Valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati</i>	16
7.3 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE RIFERITA ALLE CAPACITÀ MANAGERIALI MESSE IN ATTO	17
7.3.1 <i>Individuazione delle capacità manageriali</i>	17
7.3.2 <i>Valutazione delle capacità manageriali</i>	17
7.4 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE RIFERITA ALLA CAPACITÀ DI CREARE RETI INTERNE	18
7.5 VALUTAZIONE BOTTOM-UP	18
7.6 ATTORI DEL PROCESSO E VALUTAZIONE COMPLESSIVA	19
7.6.1 <i>Assegnazione obiettivi</i>	19
7.6.2 <i>Valutazione complessiva</i>	19
8. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE (DIRIGENTI E PTA).....	20
8.1 PERSONALE DIRIGENTE (RESPONSABILITÀ DI PRIMO LIVELLO).....	20
8.1.1 <i>Obiettivi individuali</i>	20
8.1.2 <i>Competenze manageriali</i>	21
8.1.3 <i>Valori organizzativi</i>	22
8.1.4 <i>Valutazione bottom-up: la valutazione da parte dei diretti collaboratori</i>	22
8.1.5 <i>Valutazione complessiva ed erogazione della retribuzione di risultato</i>	23
8.2 PERSONALE CON RESPONSABILITÀ DI SECONDO LIVELLO	24
8.2.1 <i>Obiettivi individuali</i>	24
8.2.2 <i>Competenze manageriali</i>	25
8.2.3 <i>Valori organizzativi</i>	25
8.2.4 <i>Valutazione bottom-up: valutazione da parte dei collaboratori</i>	26
8.2.5 <i>Valutazione complessiva ed erogazione della retribuzione di risultato</i>	26
8.3 PERSONALE CON RESPONSABILITÀ DI TERZO LIVELLO	28
8.3.1 <i>Obiettivi individuali</i>	28
8.3.2 <i>Valori organizzativi</i>	29
8.3.3 <i>Valutazione complessiva ed erogazione degli incentivi economici legati alla performance</i>	29
8.4 PERSONALE CON INCARICO DI FUNZIONE SPECIALISTICA	30
8.4.1 <i>Obiettivi individuali</i>	30
8.4.2 <i>Valori organizzativi</i>	31
8.4.3 <i>Valutazione complessiva ed erogazione degli incentivi economici legati alla performance</i>	31
8.5 PERSONALE SENZA INCARICHI	32
8.5.1 <i>Valori organizzativi</i>	32
8.5.2 <i>Partecipazione alla formazione</i>	32
8.5.3 <i>Valutazione complessiva ed erogazione degli incentivi economici legati alla performance</i>	32
8.6 PROCEDURA DI CONCILIAZIONE	33



9.	INCENTIVO ECONOMICO LEGATO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ATENEO	34
10.	INCENTIVO ECONOMICO LEGATO ALLA PERFORMANCE DELL'UNITÀ ORGANIZZATIVA	36
11.	MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO	37
12.	MODALITÀ DI GARANZIA DELLA TRASPARENZA DEL SISTEMA E SUA APPLICAZIONE	37
13.	RIFERIMENTI NORMATIVI E DOCUMENTALI	37
ALLEGATI.....		38
ALLEGATO 1 – I VALORI ED I COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI		39
ALLEGATO 2 – LE COMPETENZE E I COMPORTAMENTI MANAGERIALI		42
ALLEGATO 3 – SCHEDA ASSEGNAZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI DEI TITOLARI DI RESPONSABILITÀ		45
APPENDICE.....		46

1. Premessa

Com'è noto, il Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) è lo strumento, delineato negli artt. 3 - 15 del Decreto Legislativo n. 150/2009, successivamente modificato dal Decreto Legislativo n. 74/2017 attuativo della Riforma della Pubblica Amministrazione (di cui alla L. 124/2015, la cosiddetta "riforma Madia"). Attraverso il SMVP, l'Ateneo regola il proprio ciclo di gestione della performance, pianificando, misurando e valutando annualmente le attività amministrative svolte dall'istituzione nel suo complesso, dalle sue varie articolazioni funzionali e dei singoli che di essa fanno parte, nella triplice prospettiva della trasparenza verso gli *stakeholder* interni ed esterni, del miglioramento della qualità dei servizi offerti e della crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito.

Il ciclo di gestione della performance avviene secondo modalità conformi alle direttive impartite dall'ANVUR per gli ambiti specifici di valutazione degli Atenei¹ e tiene altresì conto:

- del quadro normativo di riferimento,
- degli indirizzi di carattere generale forniti dal Dipartimento della Funzione Pubblica,
- delle direttive del Ministro per la PA di marzo e novembre 2023 in materia rispettivamente di "Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza" e di "misurazione e di valutazione della performance individuale dei dipendenti pubblici",
- della direttiva del Ministro per la PA del 14 gennaio 2025 in materia di "misurazione e di valutazione della performance individuale" dei dipendenti pubblici,
- delle indicazioni formulate dal Nucleo di Valutazione nell'ambito dei pareri espressi in merito ai precedenti Sistemi.

Il SMVP svolge principalmente le seguenti funzioni:

- identifica lo schema logico e gli ambiti per la misurazione e la valutazione della performance;
- definisce le metodologie e le modalità di misurazione e di valutazione dei risultati di performance;
- esplicita le fasi e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- sostiene la diffusione dei risultati della valutazione.

Il SMVP riguarda la misurazione e la valutazione della performance organizzativa dell'Ateneo, delle unità organizzative (direzioni, aree di Staff, dipartimenti, centri, Sistema Bibliotecario di Ateneo) e la performance individuale della Direttrice Generale, dei Dirigenti e del personale tecnico e amministrativo titolare di incarico responsabilità o di funzione specialistica, relativamente al contributo che la componente tecnico-amministrativa apporta agli indirizzi strategici di Ateneo, attraverso il supporto alle funzioni primarie di didattica, ricerca e terza missione.

¹ Ai sensi del DL 21.06.2013, n. 69, art. 60, c. 2 le competenze relative al sistema di valutazione delle attività amministrative delle università, precedentemente in capo alla CIVIT, sono state trasferite all'ANVUR, mentre ai sensi del DL 24.06.2014, n. 90, art. 19, c. 9, sono state trasferite al Dipartimento della Funzione Pubblica le competenze in materia di misurazione e valutazione della performance delle PA in generale; i compiti valutativi in materia di performance sono, quindi, svolti dall'ANVUR in conformità ai poteri di indirizzo, coordinamento e monitoraggio del Dipartimento della Funzione Pubblica.

2. Il ciclo di gestione della performance

L'Ateneo ha messo a punto un sistema integrato di programmazione che collega la fase di programmazione strategica, in capo agli organi di governo, con la fase attuativa dei programmi, che compete alle strutture accademiche e alle strutture tecnico-amministrative.

Le diverse componenti del sistema integrato di programmazione sono raggruppate secondo la logica dell'albero della performance, ovvero:

- ❑ la **programmazione strategica** si esplica nel Piano Strategico di Ateneo (PSA), che definisce le linee d'indirizzo e gli obiettivi strategici per il periodo di riferimento e tutti i successivi atti di pianificazione dell'Ateneo, tra cui vanno ricordati, a titolo di esempio, le Politiche di Ateneo e programmazione dell'Offerta Formativa, la Programmazione Triennale MUR, il Piano di sviluppo edilizio, il Piano triennale di azioni positive;
- ❑ con il nuovo PSA 2026-2028, la **programmazione attuativa della componente accademica** è in parte già delineata nelle linee strategiche, facendo venir meno l'esigenza di un ulteriore documento di pianificazione operativa, in linea con i principi di semplificazione cui si ispira la nuova Governance dell'Ateneo. Tale fase viene poi integrata con i Piani Operativi dei Dipartimenti (POD), con il Piano Operativo della Facoltà di Medicina e Chirurgia (POF), nei Piani di Sviluppo dei Dipartimenti di Eccellenza, documenti programmatici elaborati in coerenza con le linee di indirizzo contenute nel Piano Strategico e funzionali al raggiungimento degli obiettivi in esso fissati;
- ❑ la **programmazione attuativa della componente di servizio** è esplicitata nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) – Sottosezione Performance, il quale individua gli obiettivi e le azioni dell'area tecnico-amministrativa. Anch'esso è elaborato in coerenza con le linee di indirizzo del Piano Strategico, nonché con quelle dei Piani degli Obiettivi dei Dipartimenti e della Facoltà di Medicina e Chirurgia. Il PIAO è, inoltre, sottoposto a monitoraggio e valutazione secondo i principi contenuti nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance;
- ❑ la **programmazione della destinazione delle risorse finanziarie** (Bilancio di previsione pluriennale) e la programmazione del personale sono definite in coerenza con la programmazione attuativa delle strategie d'Ateneo.

Oltre a essere organicamente innestato nel sistema di programmazione, giusto quanto sopra indicato, il ciclo di gestione della performance della struttura tecnico amministrativa è regolato dal Sistema di misurazione e valutazione della performance ed è coerente con il Modello di Assicurazione della qualità d'Ateneo.

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

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

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

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

- individuare i principali processi e i progetti di sviluppo da sottoporre a valutazione;
- definire, in coerenza con il Piano strategico, gli obiettivi relativi a processi e progetti di sviluppo;
- definire in via esplicita le connessioni tra obiettivi strategici, obiettivi operativi, risultati attesi e indicatori dell'intensità di questi ultimi;
- individuare gli strumenti di misurazione più idonei per verificare il raggiungimento degli obiettivi;
- graduare la premialità delle figure dirigenziali, EP, D e C titolari di posizione organizzativa o funzione specialistica;
- rafforzare l'*accountability* sui diversi livelli organizzativi;
- realizzare le condizioni per il miglioramento delle performance in termini di economicità ed efficienza (ottimizzando i risultati con i mezzi a disposizione) e di efficacia (conseguendo gli obiettivi prefissati) in linea con la creazione di Valore Pubblico.

Il ciclo di gestione della performance della struttura amministrativa, principale riferimento per il presente SMVP, è caratterizzato da una fase iniziale di programmazione, che si esplicita nella **Sottosezione Performance del PIAO**, da adottare annualmente entro il 31 gennaio.

La definizione dei programmi del PIAO prende avvio con una fase di verifica e negoziazione delle disponibilità di budget da utilizzare nell'attuazione delle iniziative del Piano Strategico pluriennale. Questa fase è stata formalmente prevista all'interno dello stesso documento di bilancio e articolata all'interno dei singoli progetti PIAO, specificando il collegamento tra obiettivo strategico, obiettivo operativo, azione e coordinate di budget ove previsto.

La successiva fase di monitoraggio in itinere si svolge nel periodo luglio-agosto per la verifica dei traguardi intermedi raggiunti al 30 giugno e per la rilevazione dell'eventuale necessità di rimodulazioni, da effettuarsi nel mese di settembre. Da ultimo, è prevista la fase di consuntivazione che sfocia nella **Relazione sulla performance**, da adottare entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello cui si riferisce.

Le varie fasi del ciclo della performance e la loro scansione temporale sono riportate qui sotto.

Calendario della Performance dell'anno t

Tempistica	Atto / documento	Responsabile
Settembre-ottobre anno t-1	Processo di budgeting collegato alle azioni da implementare in attuazione del PSA	Direttrice Generale, Dirigenti e delegati e referenti della Rettrice
Entro dicembre anno t-1	Approvazione del bilancio di Ateneo per l'anno t	CdA
Entro gennaio anno t e prima dell'adozione del PIAO	SMVP anno t	CdA dopo il parere del NdV
entro 31 gennaio anno t	Assegnazione obiettivi alla Direttrice Generale	Rettrice / CdA
entro 31 gennaio anno t	PIAO: assegnazione obiettivi organizzativi di Ateneo e delle unità organizzative	CdA su proposta della Direttrice Generale
entro febbraio anno t	Somministrazione indagine benessere organizzativo personale TA (riferito all'anno precedente)	Area Pianificazione e Controllo Direzionale
entro febbraio anno t	Assegnazione obiettivi individuali a dirigenti, posizioni organizzative e funzioni specialistiche	Direttrice Generale Dirigenti e Direttori di Dipartimento/Centro Responsabili di II livello
entro settembre anno t	Monitoraggio intermedio del PIAO - Sezione Performance - sui risultati al 30 giugno dell'anno in corso ed eventuali proposte di rimodulazione	Nucleo di Valutazione / CdA su proposta della Direttrice Generale

Tempistica	Atto / documento	Responsabile
entro ottobre anno t	Relazione AVA sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza, integrità dei controlli interni (riferito all'esercizio precedente)	Nucleo di Valutazione
entro febbraio anno t+1	Somministrazione indagine benessere organizzativo personale TA (riferito all'anno precedente)	Area Pianificazione e Controllo Direzionale
entro marzo anno t+1	Somministrazione della valutazione bottom up (riferita all'anno precedente)	Tutti i collaboratori
entro marzo/aprile anno t+1	Valutazione dei risultati individuali e dei comportamenti relativi all'anno t	Direttrice Generale Dirigenti e Direttori di Dipartimento/Centro Responsabili di II livello
entro aprile anno t+1	Monitoraggio finale del PIAO - Sezione Performance sui risultati dell'anno t	Area Pianificazione e Controllo Direzionale
entro maggio anno t+1	Valutazione del risultato della Direttrice Generale per l'anno t	CdA / Rettrice / Nucleo di Valutazione
entro giugno anno t+1	Relazione sulla Performance anno t: valutazione della performance organizzativa e delle unità organizzative e sintesi delle valutazioni individuali	CdA
entro 30 luglio anno t+1	Validazione della Relazione sulla Performance anno t approvata dal CdA entro giugno	Il Ndv valida la relazione dopo l'approvazione del CdA

Si ricorda, da ultimo, che il ciclo della performance è finalizzato non solo al monitoraggio e valutazione delle prestazioni organizzative della complessiva struttura amministrativa dell'Ateneo, ma anche di quella delle unità organizzative nonché della performance individuale. Di tutti questi temi si parla nei successivi paragrafi di questo documento, a partire dalla performance organizzativa dell'intero Ateneo.

3. Misurazione e valutazione della performance organizzativa di Ateneo

La misurazione e valutazione della performance organizzativa ha per oggetto:

- le politiche volte alla soddisfazione dei bisogni degli *stakeholder*, rilevando il grado di appagamento dei destinatari delle attività e dei servizi;
- i piani e programmi definiti nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, nonché del livello di utilizzo delle risorse previsto;
- l'organizzazione e la gestione dei servizi, con particolare riferimento al livello quali-quantitativo delle competenze professionali disponibili e la capacità di attuazione degli obiettivi organizzativi;
- l'efficiente impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento dei costi ed alla riduzione dei tempi di svolgimento dei procedimenti amministrativi;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati.

La performance organizzativa è la risultante delle seguenti componenti: **performance organizzativa di Ateneo** nel suo complesso e **performance delle unità organizzative**, quale performance dell'azione amministrativa operata dalle singole strutture dell'Ateneo.

La performance organizzativa di Ateneo esprime il risultato che l'organizzazione, nel suo complesso, consegue rispetto agli obiettivi definiti dal Piano Strategico. Parimenti, tale performance rappresenta l'impatto dell'azione dell'Ateneo nei confronti del contesto di riferimento e, più in generale, della collettività, attraverso la creazione di valore pubblico. Essa vede il contributo di tutto il personale che opera in Ateneo, che comprende sia la componente accademica, sia la componente tecnica e amministrativa. Infatti, le scelte

strategiche possono essere perseguite e raggiunte solo se tutti lavorano in sinergia, al fine di perseguire le finalità e gli obiettivi definiti nei processi di programmazione.

La performance organizzativa di Ateneo è misurata e valutata annualmente prendendo in considerazione le seguenti macrodimensioni:

a) efficienza gestionale

La valutazione del grado di efficienza gestionale concerne la performance dell'intero Ateneo in termini di volumi prodotti, risorse investite, modalità organizzative adottate, la cui rilevazione è collegata alla misurazione dei processi e alla loro parametrizzazione in termini reali e monetari.

Il sistema di controllo di gestione dell'Ateneo, segnatamente la rilevazione di efficienza *Good Practice*, consente un adeguato monitoraggio e confronto a livello nazionale degli indicatori di performance relativi a tale dimensione.

b) efficacia (*outcome*)

La valutazione del grado di efficacia riguarda la performance delle strutture in termini di capacità di produrre *output* che rispondano ai bisogni degli *stakeholder*.

Al fine di ottenerne una misurazione, sono definiti, rilevati e monitorati gli indicatori associati agli **obiettivi operativi innovativi (progetti di sviluppo)**, come individuati nel Sottosezione Performance del PIAO, che ne misurano il grado di raggiungimento. A determinare il grado di efficacia in esame concorrono esclusivamente gli obiettivi operativi che hanno totalmente o sostanzialmente raggiunto l'obiettivo strategico (vedi successiva tabella di pag.10).

c) qualità percepita dagli *stakeholder* (*customer satisfaction*)

La misurazione della qualità percepita dagli *stakeholder*, o *customer satisfaction*, è realizzata tramite strumenti di raccolta mirata di *feedback* da parte degli utilizzatori dei servizi *core*.

Un esempio di tale misurazione è l'elaborazione dei risultati dei questionari *Good Practice*, indagine condivisa con la maggior parte delle università italiane, con l'obiettivo di rilevare il grado di soddisfazione di studenti, docenti e personale TA sui principali servizi dell'Ateneo, quali il front office studenti, l'orientamento e il *job placement*, i servizi per il diritto allo studio, l'internazionalizzazione, la fruizione degli spazi e delle attrezzature, le prestazioni bibliotecarie e i sistemi informativi. La metodologia e gli strumenti di rilevazione sono stati revisionati nel corso degli anni, per consentire il confronto, in ottica di *benchmarking*, tra i livelli di efficacia dei servizi erogati dall'Università con quelli di altri Atenei.

Tali indagini rappresentano uno strumento importante per i responsabili delle strutture, al fine di pianificare azioni correttive, di mantenimento o miglioramento dei servizi, in risposta a specifiche evidenze che emergono dall'analisi.

4. Misurazione e valutazione della performance delle unità organizzative

Per ciascuna area strategica in cui si articola, il Piano Strategico individua gli obiettivi strategici e le linee di intervento lungo le quali agire. All'interno di questo perimetro, nella Sottosezione Performance del PIAO sono assegnati ad ogni Struttura organizzativa gli obiettivi operativi di sviluppo o trasversali, funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici di Ateneo.

In particolare, per ciascun obiettivo operativo sono tracciati i seguenti elementi (vedi scheda allegata):

- a. le dimensioni del Valore Pubblico;
- b. l'obiettivo strategico e l'azione pluriennale di riferimento, con i relativi indicatori;
- c. l'indicatore strategico di impatto definito nel Piano Strategico
- d. le unità organizzative coinvolte, con l'indicazione di quella di riferimento (capofila) e di quelle collaboranti (*contributor*);
- e. la denominazione dell'obiettivo con una sintetica descrizione;
- f. la durata del progetto;
- g. le azioni da adottare;
- h. i nominativi dei titolari di obiettivi individuali collegati al progetto (Project Manager ed altri suoi collaboratori);
- i. gli *stakeholder* (interni o esterni) cui l'iniziativa si rivolge;
- j. gli indicatori di *performance*;
- k. la *baseline* (punto di partenza);

- l. il *target* (valore atteso) a fine periodo di riferimento;
- m. il budget (ove previsto);
- n. il peso da attribuire al progetto.

Gli obiettivi operativi sono assegnati a ciascuna unità organizzativa coinvolta, indicando per ciascuna di esse il peso percentuale sul totale degli obiettivi assegnati all'unità organizzativa, tenuto conto della strategicità, dell'effort richiesto e della dimensione temporale.

A fine anno di riferimento, nella Relazione sulla Performance sono illustrati sinteticamente i risultati conseguiti e il grado di raggiungimento dei *target* previsti, calcolato attraverso gli indicatori di risultato definiti in fase di progettazione.

Inoltre, il grado di raggiungimento del *target* (dato dal rapporto percentuale tra misurazione dell'indicatore a fine periodo e valore iniziale previsto) consente di apprezzare il contributo dell'obiettivo operativo al raggiungimento dell'obiettivo strategico per il quale è stato messo a terra.

Sono stati definiti cinque livelli di valutazione del grado di adempimento dell'obiettivo, sottesi da altrettante fasce di percentuali di raggiungimento del *target* previsto.

Infatti, il grado di realizzazione dell'obiettivo operativo si riflette nel raggiungimento dell'obiettivo strategico.

Tale percentuale, moltiplicata per il peso attribuito al progetto, fornisce il valore di performance del singolo obiettivo operativo. La somma di tale valore per tutti gli obiettivi operativi in capo ad ogni struttura ne determina la performance organizzativa complessiva.

Per ragioni di omogeneità e confrontabilità tra i diversi obiettivi, al fine di rappresentare il grado di raggiungimento dell'obiettivo si ricorre alla seguente scala:

Scala di misurazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo operativo		
L'obiettivo operativo è:	Fascia % target (*)	Valutazione del grado di raggiungimento
Totalmente raggiunto , cioè senza scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo operativo come definito dal target	$x > 90\%$	100 %
Sostanzialmente raggiunto , cioè con un minimo scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo operativo come definito dal target	$80\% < x \leq 90\%$	90 %
Parzialmente raggiunto , cioè con un discreto scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo operativo come definito dal target	$60\% < x \leq 80\%$	75 %
Scarsamente raggiunto , cioè con un notevole scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo operativo come definito dal target	$50\% < x \leq 60\%$	50 %
Non raggiunto , cioè con un totale scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo operativo come definito dal target	$x \leq 50\%$	0 %

(*) x = rapporto percentuale tra valore a consuntivo e valore previsto (*target*) dell'indicatore

Come detto sopra, il risultato per singola Struttura organizzativa si ottiene come sommatoria delle percentuali di raggiungimento dei singoli obiettivi, ponderate con i relativi pesi.

5. Monitoraggio e valutazione degli obiettivi operativi

Le *performance* di Ateneo e delle unità organizzative sono misurate, con riferimento agli obiettivi operativi, attraverso gli indicatori come sopra illustrati in rapporto ai target prefissati. Al fine di assicurare il buon andamento delle attività sottostanti agli obiettivi operativi e garantirne, per quanto possibile, il loro completo adempimento, alla misurazione annuale si affianca il monitoraggio in itinere, effettuato entro settembre in riferimento al primo semestre dell'anno, con un approccio di *feedback*.

E' infatti fondamentale presidiare attentamente lo sviluppo dei progetti, al fine di intercettare per tempo eventuali problematiche o criticità insorte in corso d'opera per cause di forza maggiore, in modo da apportare interventi correttivi ove possibile oppure, laddove necessario, riprogrammare gli obiettivi operativi, anche rinviandoli all'anno successivo. Rimodulazioni e sospensioni devono peraltro costituire un evento eccezionale, rese necessarie per effetto di fattori ostativi di natura esclusivamente esogena all'apparato amministrativo universitario.

Il monitoraggio in itinere sfocia nella produzione di una relazione di percorso, contenente eventuali proposte di modifica alla Sottosezione *Performance* del PIAO che, previo benestare della Direttrice Generale, sono successivamente sottoposte all'acquisizione del parere del Nucleo di Valutazione e del Consiglio di Amministrazione nel mese di settembre.

Nell'anno successivo a quello di riferimento, è avviata la misurazione finale che, verificando il raggiungimento degli obiettivi, è preliminare alla valutazione dei risultati di Struttura e di Ateneo e confluisce nella Relazione sulla Performance da presentarsi al Consiglio di Amministrazione entro il mese di giugno dell'anno successivo a quello di riferimento, per essere poi sottoposta a validazione da parte del Nucleo di Valutazione.

6. Misurazione e valutazione della performance individuale

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

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

6.1 Caratteristiche del sistema

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale si basa sui seguenti principi:

- ☐ metodologia coerente con la finalità della valutazione;
- ☐ elementi di valutazione e relativi pesi differenziati per ruolo;
- ☐ responsabilità diffusa della valutazione;
- ☐ partecipazione attiva del personale nel doppio ruolo di valutati e valutatori al processo di valutazione top-down e bottom-up;
- ☐ trasparenza e pubblicità dei criteri usati e dei risultati del processo.

Il sistema è finalizzato sia a migliorare la performance organizzativa e a facilitare il raggiungimento degli obiettivi strategici di Ateneo sia a sostenere lo sviluppo professionale del personale dirigente e tecnico amministrativo e a riconoscerne il merito.

Il sistema si basa quindi sui seguenti elementi di valutazione della performance individuale:

a) **obiettivi** assegnati e risultati conseguiti;

gli obiettivi assegnati devono riguardare il miglioramento di indicatori di efficienza o di efficacia, quale ad esempio il miglioramento di un processo consolidato o la realizzazione di progetti di sviluppo, in particolare collegati agli obiettivi operativi definiti nel PIAO;

ove consentito dalla tipologia e dimensione dell'unità organizzativa, è opportuna l'assegnazione di obiettivi comuni, in modo da incentivare lo scambio di informazioni, la collaborazione e l'omogeneità operativa fra i diversi settori;

gli obiettivi assegnati devono essere:

- ✓ significativi (non marginali);
- ✓ corrispondenti a funzioni effettive assegnate al valutato;
- ✓ dotati di indicatori con metrica definita chiaramente, baseline e target sfidante;
- ✓ assegnati a seguito di condivisione di indicatori e target fra valutatore e valutato.

b) **competenze manageriali** richieste dal ruolo e valutazione della coerenza dei comportamenti della persona assegnata a quel ruolo;

I comportamenti valutati devono essere concreti e osservati, esemplificati con la rilevazione di episodi reali di cui il valutato sia stato un effettivo protagonista; l'osservazione dei comportamenti consente di valutare l'efficacia con cui la persona ha svolto il ruolo assegnatoli;

c) **valori organizzativi** e valutazione della coerenza dei comportamenti della persona rispetto a detti valori;

I comportamenti valutati devono essere concreti e osservati, esemplificati con la rilevazione di episodi reali di cui il valutato sia stato un effettivo protagonista; l'osservazione dei comportamenti consente di valutare il rispetto e l'adattamento ai 'valori aziendali' dei singoli dipendenti.

d) **valutazione bottom-up**: la valutazione è effettuata in forma anonima dai diretti collaboratori ed è esclusa nel caso il responsabile abbia meno di tre collaboratori. I risultati sono resi noti esclusivamente in forma aggregata.

Il sistema si basa sul principio della **responsabilità diffusa della valutazione top-down**, secondo cui ogni responsabile è chiamato a valutare i propri collaboratori diretti, rispondendo della correttezza e regolarità delle valutazioni espletate al proprio 'capo', da cui sarà, a sua volta, valutato. Questo al fine di accrescere una diffusa consapevolezza del ruolo organizzativo rivestito, rendere più effettivo il risultato della valutazione e consentire un reale meccanismo di comunicazione e *feedback* fra capo e collaboratore.

Con l'introduzione della **valutazione bottom-up**, la partecipazione dei collaboratori al processo di valutazione dei propri responsabili può contribuire a produrre ricadute positive su vari aspetti:

- miglioramento della qualità del giudizio sul dirigente/responsabile, in quanto esso risulterà più completo; infatti, i collaboratori, più che i superiori gerarchici, sono in grado di osservare quotidianamente il comportamento del proprio dirigente;
- aumento del grado di autostima dei collaboratori, per effetto di sentirsi maggiormente coinvolti nel processo di valutazione, unitamente alla fiducia che gli stessi guadagneranno dalla percezione dei benefici apportati dall'implementazione del sistema di valutazione bottom-up;
- miglioramento significativo delle prestazioni e del comportamento organizzativo del dirigente/responsabile valutato.

Altro elemento fondamentale è la **partecipazione attiva dei valutati** con il ricorso all'**autovalutazione**, prevista rispetto agli aspetti oggetto di valutazione dei superiori, con la finalità di aumentare il grado di compartecipazione del valutato al processo di valutazione top-down, nonché di elevare la consapevolezza individuale rispetto ai margini di miglioramento e facilitare la condivisione dei risultati con il superiore-valutatore.

Un ulteriore aspetto cardine del sistema è rappresentato dalla **trasparenza** e dalla **pubblicità** dei criteri impiegati nell'intero processo e, limitatamente alla valutazione dall'alto, dei risultati riguardanti i collaboratori. Per garantire tali caratteristiche di trasparenza e pubblicità, sono stati adottati strumenti informatici atti a rispondere alle esigenze dell'intero sistema, soprattutto per rendere più efficiente la comunicazione e la partecipazione di valutatori e valutati nelle singole fasi del processo.

6.2 Valutazione top-down del personale

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

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

- a) **personale con incarico dirigenziale** (I livello);
- b) **personale responsabile di Area o di struttura complessa** (II livello);
- c) **personale responsabile di Ufficio** (III livello);
- d) **personale titolare di funzione specialistica**;
- e) **personale TA non titolare di incarico**.

Le modalità con cui avviene la valutazione del personale sono analiticamente descritte per ciascun livello di responsabilità nel successivo paragrafo 8.

6.3 Valutazione bottom-up del personale

Accanto al tradizionale approccio alla valutazione del personale di tipo *top-down*, a partire dall'anno 2022 l'Ateneo di Verona ha introdotto gradualmente la valutazione *bottom-up*. Si tratta di sottoporre a valutazione dei collaboratori coloro che attualmente sono i loro superiori gerarchici/funzionali. In particolare, si intende costruire un sistema nel quale a partire dalla Direttrice generale per finire con i responsabili di secondo livello, non solo valutano i propri diretti collaboratori, ma sono da essi contestualmente valutati. Studi aziendali dimostrano come il miglioramento delle performance aziendali sia collegato al grado di coinvolgimento dei collaboratori dei dirigenti nel processo valutativo di questi ultimi, volto da un lato ad assicurare un maggiore grado di coinvolgimento del personale subordinato in relazione all'aspetto organizzativo e, dall'altro, ad un maggiore livello di responsabilizzazione del personale dirigenziale di vario livello.

La scelta di introdurre questo tipo di valutazione parte dal presupposto che la valutazione da parte dei collaboratori consenta di produrre informazioni "di qualità" in merito al comportamento organizzativo dei dirigenti/responsabili, dal momento che i collaboratori – più di tutti gli altri soggetti potenzialmente coinvolgibili nel processo di valutazione - rappresentano coloro che più da vicino osservano il "modo di agire" del valutato.

Se il processo di valutazione dal basso presenta incontestabili vantaggi, non si può prescindere dal considerare il rischio che i giudizi espressi dai collaboratori verso i propri dirigenti/responsabili siano condizionati, nel caso di giudizi negativi, dal timore di ritorsioni o, nel caso di giudizi molto positivi, dal tentativo di "compiacere" il proprio superiore per trarne un beneficio personale. Al fine di limitare queste possibili distorsioni, si è scelto di effettuare la valutazione dal basso in forma del tutto anonima e di renderla nota solo se il numero delle compilazioni è almeno pari a tre. Ne consegue necessariamente che i risultati di questo tipo di valutazione sono comunicati ai diretti interessati solamente a valutazione conclusa e in forma aggregata. Rimane comunque escluso dalla valutazione il personale docente.

La valutazione dal basso è peraltro una delle forme di valutazione auspicata dalla c.d. "Direttiva Zangrillo" del 28 novembre 2023 citata in premessa in tema di misurazione e valutazione della performance individuale.

L'adozione della valutazione ad opera dei collaboratori riveste principalmente una finalità di "miglioramento individuale" del dirigente/responsabile valutato. Infatti, diversi studi concordano su un duplice ordine di considerazioni: in primo luogo, i collaboratori sarebbero più motivati ad offrire un contributo significativo alla valutazione quando il loro giudizio fosse finalizzato a promuovere possibili percorsi di sviluppo individuale del dirigente/responsabile; in secondo luogo, i responsabili sarebbero più propensi ad accettare il *feedback* ricevuto dai collaboratori allorché non fossero previste ripercussioni di tipo economico o reputazionale.

La valutazione bottom-up riguarda i dirigenti e tutto il personale tecnico, amministrativo a tempo determinato e indeterminato. I dirigenti di primo livello, unitamente ai responsabili delle aree di staff (II livello) nonché ai responsabili delle Unità Organizzative (III livello) direttamente afferenti alla Direzione Generale, valutano la Direttrice Generale (paragrafo 7.1), i responsabili di secondo livello valutano i dirigenti (paragrafo 8.1) e il restante personale valuta i responsabili di secondo livello (paragrafo 8.2).

Per la definizione delle modalità di somministrazione del questionario e delle regole di elaborazione dei risultati della valutazione bottom-up si rinvia all'apposita appendice 1.

6.4 Fasi e attori del processo

Il processo di valutazione *top-down* prevede le seguenti fasi:

1. assegnazione degli obiettivi individuali: nell'ambito di un incontro di condivisione ampio e approfondito, il valutatore e il valutato condividono i risultati attesi in termini di maggiore efficienza e qualità del servizio, le conseguenti azioni da adottare, i tempi e le risorse necessarie, gli eventuali interventi correttivi e le modalità di monitoraggio da seguire;
2. monitoraggio periodico: nel corso dell'anno, almeno un incontro ad hoc fra valutato e valutatore per un esame congiunto dei risultati raggiunti, dei comportamenti tenuti, delle difficoltà eventualmente riscontrate e degli interventi correttivi da adottare;
3. autovalutazione del valutato sui risultati conseguiti e/o sui comportamenti tenuti a fine periodo il valutato elabora una autovalutazione sui propri risultati e comportamenti e la sottopone al valutatore;
4. coordinamento a livello di Ateneo: raccolta ed esame, da parte del team di monitoraggio, di tutte le ipotesi di valutazioni, per una verifica della correttezza di processo e del grado di omogeneità di applicazione dei criteri adottati;
5. restituzione e chiusura: incontro conclusivo fra valutato e valutatore, nel corso del quale il valutatore fornisce un *feedback* complessivo sulla valutazione e prevede un eventuale piano di miglioramento e sviluppo delle competenze del valutato.

Nella medesima finestra temporale nella quale si svolge la valutazione *top-down* ha luogo il processo di valutazione *bottom-up*, i cui risultati saranno resi noti al responsabile-valutato in forma aggregata solo se il numero delle compilazioni è almeno pari a 3.

1. per la raccolta ed elaborazione dei giudizi dei collaboratori;
2. Restituzione dei risultati elaborati al responsabile-valutato in forma aggregata, solo se il numero delle compilazioni è almeno pari a tre.

Il processo di valutazione *top-down* e *bottom-up* interessa i seguenti soggetti:

- **Direttrice Generale** indica, coerentemente con gli obiettivi strategici della Sottosezione Performance del PIAO, le direttrici verso cui muoversi nell'assegnare gli obiettivi a cascata.
- **Dirigente della Direzione Risorse Umane** è responsabile del processo e garante della regolarità delle procedure adottate, nonché garante dell'omogeneità di applicazione del sistema e della valutazione tra le diverse strutture d'Ateneo; attiva procedure atte a garantire la condivisione e la conoscenza del sistema da parte di tutto il personale e risponde della loro efficacia, utilizza le informazioni e i risultati di processo nella programmazione della formazione e dello sviluppo del personale, è responsabile della corretta applicazione ed erogazione degli eventuali effetti retributivi incentivanti.
- **Team di monitoraggio** (*formato dal Dirigente della Direzione Risorse Umane e da altre risorse esperte e competenti in materia di valutazione del personale*) ha compiti di monitoraggio e di verifica della corretta funzionalità del sistema e delle piattaforme informatiche dedicate e supporta il Dirigente della Direzione nell'ordinaria gestione e reporting del processo.

- **Valutatore-responsabile** (*ogni dipendente con una posizione organizzativa di coordinamento, compresi i Direttori di Dipartimento e Centro*) assegna gli obiettivi ai propri collaboratori quando previsto, risponde della accuratezza e correttezza delle valutazioni effettuate, è responsabile del regolare andamento del processo per la struttura diretta, in particolare sulla regolarità dei momenti di comunicazione e *feedback* previsti dal processo; accede alla piattaforma informatica e provvede personalmente agli input necessari.
- **Valutatore-collaboratore** (*ogni dipendente con un responsabile gerarchico superiore, compresi i dirigenti, escluso il personale docente*) è il principale attore della valutazione bottom-up, accede alla piattaforma informatica e provvede personalmente alla valutazione del proprio diretto responsabile. Poiché effettuata in forma anonima, il collaboratore non ha alcun obbligo di *feed-back* o responsabilità sul giudizio indicato nella valutazione, ma è chiamato ad esprimersi con la massima obiettività e sincerità possibile.
- **Valutato:** (*tutti i dipendenti dirigenti e TA nel loro ruolo di valutati*) hanno la responsabilità dell'accuratezza e correttezza delle informazioni e delle valutazioni a loro richieste dalle fasi di *self-assessment*.

7. Misurazione e valutazione della performance della Direttrice Generale

La valutazione della performance della Direttrice Generale è effettuata in base a quanto previsto dalla vigente normativa (D.M. 315/2011 e s.m.i., D. Lgs. 150/2009) ai fini della determinazione della retribuzione di risultato, pari al 20% del trattamento economico spettante.

7.1 Fattori di valutazione

Il sistema è strutturato nelle seguenti sezioni:

- a. **Obiettivi** (peso: **60%**): risultati conseguiti rispetto ai traguardi (target) prefissati relativi agli obiettivi assegnati, di cui:
 - a.1 Attuazione dei programmi formativi per i dirigenti (peso: 20%)
 - a.2 Ulteriori obiettivi (peso 80%)
- b. **Capacità manageriali** (peso: **20%**): rispondenza dei comportamenti organizzativi adottati.
- c. **Capacità di creare reti interne** (peso: **10%**): capacità di interpretare in senso attuativo le linee e gli indirizzi politici e di essere perno di trasmissione tra la componente politica e accademica e quella gestionale (tecnico amministrativa) di ateneo, favorendo la creazione di reti interne.
- d. **Valutazione bottom-up** (peso: **10%**): è espressa dai dirigenti (I livello) e dai responsabili delle aree di staff (II livello) o, laddove non presenti, dai responsabili delle Unità Organizzative che le compongono, nonché dai responsabili delle Unità Organizzative (III livello) direttamente afferenti alla Direzione Generale. Essa ed esprime la rispondenza dei comportamenti adottati in relazione alla frequenza della loro manifestazione. Si articola in due distinte dimensioni:
 - d.1 Capacità gestionali (peso 65%)
 - d.2 Capacità individuali (peso 35%)

Nel caso non fosse raggiunto il numero minimo di tre valutazioni necessarie per garantire l'anonimato dei valutatori, il criterio della valutazione bottom-up non è considerato e la valutazione complessiva è calcolata sulla base delle restanti dimensioni, riproporzionando i relativi pesi in misura corrispondente.

7.2 Valutazione della performance riferita agli obiettivi assegnati

7.2.1. Assegnazione degli obiettivi

Gli obiettivi sono assegnati alla Direttrice Generale dal Consiglio di Amministrazione su proposta della Rettrice e prevedono il raggiungimento di un valore atteso (target) misurato tramite un indicatore. Annualmente possono essere individuati ulteriori risultati da raggiungere, esterni al PIAO in ragione di specifiche sopravvenienze.

I pesi assegnati ai singoli obiettivi sono proposti dalla Rettrice in base alla rilevanza ed alla complessità dell'obiettivo.

In ottemperanza a quanto previsto dalla Direttiva del Ministro per la PA del 14 gennaio 2025, fra gli obiettivi per l'anno 2026 si prevede l'assegnazione di uno specifico obiettivo di *performance* mirato ad assicurare la partecipazione attiva dei dirigenti a specifiche iniziative di formazione per un monte ore non inferiore a 40 ore annuali pro-capite, prioritariamente su temi della *leadership*, sulle capacità manageriali e sulle *soft skills*.

7.2.2. Valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati

Gli obiettivi assegnati all'inizio del periodo sono valutati a fine periodo in base al risultato conseguito. Tale valutazione consiste nell'attribuire un **punteggio graduato** in cinque scaglioni in funzione di altrettanti *range* delle percentuali di raggiungimento del target previsto inizialmente, che consente di definire l'obiettivo raggiunto totalmente, sostanzialmente, parzialmente, scarsamente oppure non raggiunto, come segue:

1. **totalmente raggiunto**, cioè con scostamento nullo o trascurabile rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (*oltre il 90%*) = **100%**;
2. **sostanzialmente raggiunto**, cioè con un minimo scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (*oltre l'80% e fino al 90%*) = **90%**;
3. **parzialmente raggiunto**, cioè con un discreto scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (*oltre il 60% e fino all'80%*) = **75%**;
4. **scarsamente raggiunto**, cioè con un notevole scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (*oltre il 50% e fino al 60%*) = **50%**;
5. **non raggiunto**, cioè con un totale scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (*fino al 50%*) = **0%**.

Il grado di raggiungimento di un obiettivo può essere previsto anche nella modalità ON/OFF: in tal caso, il grado di raggiungimento dell'obiettivo è calcolato pari al 100% nel caso di ON e pari allo 0% in caso di OFF.

7.3 Valutazione della performance riferita alle capacità manageriali messe in atto

7.3.1. Individuazione delle capacità manageriali

Le capacità manageriali richieste alla Direttrice Generale sono:

- leadership e capacità di delega;
- orientamento al risultato e all'utenza;
- capacità di pianificare e organizzare;
- capacità di favorire il lavoro di squadra;
- capacità di negoziazione e influenza;
- spirito di iniziativa e innovazione;
- capacità di gestione e attenzione allo sviluppo delle persone;
- sensibilità economica, ossia saper massimizzare l'utilizzazione efficace ed efficiente delle risorse economiche disponibili.

Alla Direttrice Generale è richiesto di adottare comportamenti sempre adeguati ad esprimere la massima capacità manageriale.

I pesi assegnati alle singole capacità sono normalmente uguali tra loro; salvo diverse e motivate indicazioni della Rettrice.

7.3.2. Valutazione delle capacità manageriali

La valutazione delle competenze manageriali della Direttrice Generale si focalizza sullo scarto fra il livello espresso con i propri comportamenti e quello atteso per la posizione ricoperta.

La valutazione delle singole competenze manageriali è effettuata in base alla frequenza dei comportamenti adeguati ad esprimere la massima capacità manageriale, secondo la scala seguente:

- sempre adeguati rispetto a quelli attesi (100%);
- molto spesso adeguati rispetto a quelli attesi (80%);
- per lo più adeguati rispetto a quelli attesi (50%);
- raramente adeguati rispetto a quelli attesi (0%).

La valutazione delle competenze manageriali, se non diversamente indicato, è ottenuta dalla media ponderata delle valutazioni delle singole competenze.

7.4 Valutazione della performance riferita alla capacità di creare reti interne

La valutazione sulla capacità della Direttrice Generale di interpretare in senso attuativo le linee e gli indirizzi politici e di essere perno di trasmissione tra la componente politica e accademica e quella gestionale (tecnico amministrativa) di ateneo, favorendo la creazione di reti interne è effettuata in base allo scarto tra livello atteso e livello agito, secondo la scala seguente:

- scostamento nullo rispetto a quello atteso (100%);
- scostamento minimo rispetto a quello atteso (80%);
- scostamento significativo rispetto a quello atteso (50%);
- scostamento importante rispetto a quello atteso (0%).

7.5 Valutazione bottom-up

La valutazione *bottom-up* della Direttrice Generale avviene ad opera dei dirigenti (I livello), dei responsabili delle Aree di staff (II livello) o, laddove non presenti, dai responsabili delle Unità Organizzative che le compongono, nonché dai responsabili delle Unità Organizzative (III livello) direttamente afferenti alla Direzione Generale.

La valutazione viene effettuata con riferimento a due dimensioni, le capacità gestionali e quelle individuali, alle quali è attribuita una diversa ponderazione, e si misura attraverso opportuni descrittori, come qui riportato.

CAPACITA' GESTIONALI (peso 65%)

Aree di comportamento	Descrittori
Leadership e comunicazione interna	Promuove e favorisce il consenso e la coesione di gruppo
	Informa, comunica e coinvolge il personale sugli obiettivi e le modalità operative per poterli raggiungere
	Definisce efficacemente ruoli e responsabilità
Organizzazione e semplificazione	Lavora per limitare sovrapposizioni e frammentazioni nelle procedure
	Adotta/propone soluzioni per l'utilizzo efficace-razionale delle risorse
Valorizzazione del personale	Favorisce la presa in carico di responsabilità/ utilizza e favorisce la delega di compiti
	Riconosce e valuta il lavoro effettuato dai propri collaboratori, favorendo percorsi di sviluppo professionale coerenti
	Valuta le attitudini e il potenziale dei propri collaboratori
	Favorisce momenti di diffusione delle conoscenze e delle competenze tra i propri collaboratori

CAPACITA' INDIVIDUALI (peso 35%)

Aree di comportamento	Descrittori
Decisione	Mostra disponibilità a sperimentare nuovi progetti
	Analizza e valuta con senso critico i risultati ottenuti
	Assume decisioni con tempestività
Integrazione e collaborazione	E' disponibile ad adattare il tempo di lavoro rispetto alle esigenze dell'Ateneo
	Condivide con i colleghi informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune
	Promuove la capacità di fare rete con enti esterni all'Ateneo
Cambiamento e innovazione	Dimostra attenzione agli scenari di cambiamento utili all'Ateneo
	Favorisce l'aggiornamento tecnologico/strumentale
	Introduce e sperimenta strumenti gestionali innovativi
Orientamento all'utente esterno ed interno	Modifica e adatta il proprio lavoro (orari, priorità, prassi operative, output) in funzione delle necessità degli utenti
	Identifica e tiene conto delle necessità degli utenti

La valutazione avviene secondo la seguente scala:

- 4 Comportamento esibito **sistematicamente**
- 3 Comportamento esibito **spesso**
- 2 Comportamento esibito **qualche volta**
- 1 Comportamento esibito **mai**
- 0 Non so

7.6 Attori del processo e valutazione complessiva

7.6.1. Assegnazione obiettivi

Il Consiglio di Amministrazione, su proposta della Rettrice, definisce gli obiettivi da assegnare alla Direttrice generale, i relativi indicatori con il target di risultato.

7.6.2. Valutazione complessiva

Il Consiglio di Amministrazione, su proposta della Rettrice, valuta la performance della Direttrice Generale. In particolare, la Rettrice, acquisita la proposta di valutazione avanzata dal Nucleo di Valutazione sulla base del monitoraggio degli indicatori definiti in sede di assegnazione degli obiettivi da parte del Consiglio di Amministrazione, si esprime sul grado di conseguimento dei risultati, valuta le capacità manageriali e la capacità di costruire reti interne e propone al Consiglio di amministrazione la valutazione complessiva della Direttrice Generale.

Il risultato finale rappresenta la media ponderata dei risultati conseguiti secondo i criteri di cui ai punti a), b), c) e d) del Cap. 7.1.

Il livello di risultato complessivo atteso per dar luogo alla piena corresponsione della retribuzione di risultato è pari almeno al 95%. Al di sotto di tale soglia la retribuzione di risultato è graduata come di seguito indicato. Qualora il livello della performance scendesse al di sotto del 60%, la retribuzione di risultato non sarà corrisposta.

Livello Performance	Range valutazione	quota % Retribuzione di Risultato
Ottimo	$punteggio \geq 95\%$	100%
Buono	$85\% \leq punteggio < 95\%$	90%
Discreto	$75\% \leq punteggio < 85\%$	80%
Soglia	$60\% \leq punteggio < 75\%$	60%

8. Misurazione e valutazione della performance individuale (Dirigenti e PTA)

La valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale tecnico e amministrativo con responsabilità o funzione specialistica si differenzia per livello/funzione ed è descritta nei successivi paragrafi.

8.1 Personale dirigente (responsabilità di primo livello)

La valutazione del personale dirigente interessa le seguenti dimensioni:

- a. **risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati** (peso = **50%**), di cui:
 - a.1 Partecipazione a iniziative di formazione per un monte ore non inferiore a 40 ore annuali, prioritariamente su temi della *leadership*, sulle capacità manageriali e sulle *soft skills* (peso: 15%);
 - a.2 Definizione e assegnazione ai propri collaboratori di piani formativi individuali (40 ore/anno) sui temi della formazione obbligatoria, *soft skills*, coerentemente con quanto previsto nella specifica Sezione del PIAO (peso: 15%);
 - a.3 Rispetto dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni (Attuazione dell'art. 4-bis del D.L. 24 febbraio 2023, n. 13, convertito, con modificazioni, dalla Legge 21 aprile 2023, n. 41) (peso 60%), solo per il dirigente responsabile dei pagamenti;
 - a.4 Ulteriori obiettivi (peso 10% per il dirigente responsabile dei pagamenti, peso 70% per gli altri dirigenti)
- b. **coerenza comportamenti rispetto alle competenze manageriali attese** (peso = **25%**);
- c. **coerenza comportamenti rispetto a valori organizzativi** (peso = **15%**)
- d. **valutazione bottom-up** (peso = **10%**).

Nel caso non fosse raggiunto il numero minimo di tre valutazioni necessarie per garantire l'anonimato dei valutatori, il criterio della valutazione bottom-up non è considerato e la valutazione complessiva è calcolata sulla base delle restanti dimensioni, riproporzionando i relativi pesi in misura corrispondente.

8.1.1. Obiettivi individuali

Definizione degli obiettivi individuali

Gli obiettivi individuali del personale dirigente (con responsabilità di primo livello) vengono definiti e assegnati dalla Direttrice Generale e possono riguardare obiettivi contenuti nella Sottosezione Performance del PIAO oppure possono riferirsi ad altri risultati attesi.

La definizione dell'obiettivo individuale consiste nel:

- i. descrivere l'obiettivo;
- ii. descrivere le azioni da mettere in atto;
- iii. individuare l'indicatore di prestazione; nel caso di obiettivo individuale collegato a obiettivi operativi definiti nel PIAO, l'indicatore sarà mutuato dal progetto stesso;
- iv. individuare la base di partenza (*baseline*) ed il target di riferimento per determinare il grado di raggiungimento dell'obiettivo;
- v. indicare il peso di ciascun obiettivo in funzione di fattori quali: importanza nell'ambito dei programmi di Ateneo, grado di complessità tecnica organizzativa dell'obiettivo, rilevanza sotto l'aspetto economico e finanziario, innovatività e miglioramento di efficacia, efficienza e qualità.

Valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi

Per ogni singolo obiettivo assegnato all'inizio dell'anno, è effettuata a fine periodo una valutazione del risultato conseguito. Essa consiste nell'attribuire un punteggio graduato in cinque scaglioni in funzione di altrettanti *range* delle percentuali di raggiungimento del target previsto inizialmente, che consente di definire l'obiettivo raggiunto totalmente, sostanzialmente, parzialmente, scarsamente oppure non raggiunto, come segue:

5	totalmente raggiunto , cioè con scostamento <u>nullo</u> o trascurabile rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (<i>oltre il 90%</i>) = 100% ;
4	sostanzialmente raggiunto , cioè con un <u>minimo</u> scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (<i>oltre l'80% e fino al 90%</i>) = 90% ;
3	parzialmente raggiunto , cioè con un <u>discreto</u> scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (<i>oltre il 60% e fino all'80%</i>) = 75% ;
2	scarsamente raggiunto , cioè con un <u>notevole</u> scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (<i>oltre il 50% e fino al 60%</i>) = 50% ;
1	non raggiunto , cioè con un <u>totale</u> scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (<i>fino al 50%</i>) = 0% .

Il grado di raggiungimento di un obiettivo può essere previsto anche nella modalità ON/OFF: in tal caso, il grado di raggiungimento dell'obiettivo è calcolato pari al 100% nel caso di ON e pari allo 0% in caso di OFF.

La valutazione dei risultati conseguiti è ottenuta dalla somma dei punteggi percentuali ottenuti moltiplicati per il peso assegnato ai singoli obiettivi individuali.

8.1.2. Competenze manageriali

Definizione delle competenze manageriali

Per ogni competenza manageriale individuata è indicato, in una coerenza di sistema, il livello atteso per la specifica posizione ricoperta, secondo una scala a 5 livelli, dove il grado di conoscenze teoriche e di capacità pratiche è così descritto:

- livello 5 : competenza di **eccellenza** con conoscenze teoriche molto approfondite, sicurezza nella gestione e capacità di far fronte a situazioni nuove ed impreviste;
- livello 4 : competenza di **ottimo livello** con conoscenze teoriche e di problematiche correlate approfondite, sicurezza nella gestione e capacità di far fronte a situazioni nuove ed impreviste; ;
- livello 3 : competenza di **buon livello** con conoscenze teoriche e di problematiche correlate buone;
- livello 2 : competenza di **livello intermedio** con conoscenze teoriche e di problematiche correlate medie;
- livello 1 : competenza attesa di **livello base** con conoscenze teoriche elementari e capacità pratiche essenziali.

Il livello atteso per i dirigenti (I livello) è pari a 4.

Valutazione delle competenze manageriali

La valutazione delle competenze manageriali si focalizza sullo scarto fra il livello espresso con i propri comportamenti dal valutato e quello atteso per la posizione ricoperta; il punteggio assegnato per ogni competenza dipende perciò dal grado di rispondenza al livello richiesto di competenza manageriale.

Nell'ottica del miglioramento continuo, in concomitanza di tale valutazione, il valutatore è chiamato a fornire al valutato eventuali indicazioni per la crescita e lo sviluppo delle competenze considerate.

La valutazione delle singole competenze manageriali è effettuata in base allo scarto tra livello atteso e livello agito, secondo la scala seguente:

- **scostamento nullo** rispetto a quello atteso (piena corrispondenza) = **100%**;
- **scostamento parziale** rispetto a quello atteso (scarto di 1 livello) = **80%**;
- **scostamento significativo** rispetto a quello atteso (scarto di 2 livelli) = **50%**;
- **scostamento molto significativo** rispetto a quello atteso (scarto ≥ 3 livelli) = **0%**;

La valutazione delle competenze manageriali è ottenuta dalla media delle valutazioni delle singole competenze. Se nel periodo non sono stati osservati comportamenti riferibili ad una competenza, la valutazione di quella competenza non è considerata nel calcolo della media.

8.1.3. Valori organizzativi

Valutazione della coerenza dei comportamenti rispetto ai valori organizzativi

I comportamenti da osservare e da valutare sono quelli che attestano alla coerenza o meno dell'approccio del singolo ai valori organizzativi di riferimento per tutto il personale dirigente e TA dell'Ateneo.

La scala di valutazione dei comportamenti attesi è la seguente:

- **coerenza totale:** comportamenti manifestati sempre coerenti con il valore organizzativo = **100%**;
- **coerenza frequente:** comportamenti manifestati spesso coerenti con il valore organizzativo = **80%**;
- **coerenza sporadica:** comportamenti manifestati raramente coerenti con valore organizzativo = **50%**;
- **non coerenza:** comportamenti manifestati mai coerenti con valore organizzativo = **0%**.

La valutazione della coerenza complessiva dei comportamenti rispetto ai valori organizzativi è ottenuta dalla media delle valutazioni di coerenza rispetto ai singoli valori organizzativi. Se nel periodo non sono stati osservati comportamenti riferibili ad un valore organizzativo, la valutazione di coerenza rispetto allo specifico valore non è considerata nel calcolo della media.

8.1.4. Valutazione bottom-up: la valutazione da parte dei diretti collaboratori

I comportamenti dei dirigenti che i diretti collaboratori sono tenuti ad osservare e a valutare sono quelli che riguardano l'equità e la capacità di promuovere la crescita professionale dei propri collaboratori nello svolgimento dei propri compiti e funzioni istituzionali. Gli *item* da prendere in esame sono i seguenti:

Il mio dirigente:

- agisce con equità
- gestisce efficacemente problemi, criticità e conflitti
- è una persona competente e di valore
- mostra passione ed entusiasmo in ciò che fa, dimostra costantemente in prima persona il suo coinvolgimento
- è capace di farsi valere pur nel rispetto del diritto degli altri
- è capace di comprendere lo stato d'animo, i comportamenti e le emozioni altrui, ovvero di "mettersi nei panni dell'altro"
- è in grado di promuovere uno spirito di squadra più aperto e collaborativo.
- mi aiuta a capire come posso raggiungere i miei obiettivi
- riesce a motivarmi a dare il massimo nel mio lavoro
- è sensibile ai miei bisogni personali
- riconosce quando svolgo bene il mio lavoro
- mi ascolta ed è disponibile a prendere in considerazione le mie proposte

La scala di valutazione (1-4) è la seguente:

- | | |
|---|---|
| 4 | Comportamento esibito sistematicamente |
| 3 | Comportamento esibito spesso |
| 2 | Comportamento esibito qualche volta |
| 1 | Comportamento esibito mai |
| 0 | Non so |

La valutazione bottom-up complessiva dei comportamenti dei dirigenti è ottenuta dalla media delle valutazioni sui singoli aspetti esaminati. Se nel periodo non sono stati osservati comportamenti riferibili a uno specifico aspetto tra quelli elencati, la relativa valutazione (risposta = Non so) non è considerata nel calcolo della media.

8.1.5. Valutazione complessiva ed erogazione della retribuzione di risultato

Il **risultato finale** è pari alla **media ponderata** dei risultati conseguiti nelle quattro dimensioni considerate.

Il livello di risultato complessivo atteso per dar luogo alla piena corresponsione della retribuzione di risultato è pari almeno al 95%. Al di sotto di tale soglia la retribuzione di risultato è graduata come di seguito indicato.

Livello Performance	Range valutazione	quota % retribuzione di risultato
Ottimo	$punteggio \geq 95\%$	100%
Molto Buono	$90\% \leq punteggio < 95\%$	95%
Buono	$85\% \leq punteggio < 90\%$	90%
Più che Discreto	$80\% \leq punteggio < 85\%$	85%
Discreto	$70\% \leq punteggio < 80\%$	80%
Soglia	$60\% \leq punteggio < 70\%$	70%

E' comunque escluso ogni incentivo economico, per gli emolumenti legati alla performance previsti da normativa e contrattazione, in caso di valutazione complessiva inferiore al 60%.

8.2 Personale con responsabilità di secondo livello

La valutazione interessa le seguenti dimensioni:

- a. **risultati conseguiti rispetto agli obiettivi individuali assegnati** (peso = **50%**), di cui:
 - a.1. Partecipazione a iniziative di formazione per un monte ore non inferiore a 40 ore annuali, prioritariamente su temi della *leadership*, sulle capacità manageriali e sulle *soft skills*, coerentemente con quanto previsto nella specifica Sezione del PIAO (peso: 15%);
 - a.2. Ulteriori obiettivi (peso 85%)
- b. **coerenza comportamenti rispetto alle competenze manageriali attese** (peso = **20%**);
- c. **coerenza comportamenti rispetto a valori organizzativi** (peso = **20%**);
- d. **valutazione bottom-up** (peso = **10%**).

Nel caso non fosse raggiunto il numero minimo di tre valutazioni necessarie per garantire l'anonimato dei valutatori, il criterio della valutazione bottom-up non è considerato e la valutazione complessiva è calcolata sulla base delle restanti dimensioni, riproporzionando i relativi pesi in misura corrispondente.

8.2.1. Obiettivi individuali

Definizione degli obiettivi individuali

Gli obiettivi individuali del personale con responsabilità di secondo livello vengono definiti e assegnati dai diretti responsabili (Direttrice Generale, dirigenti o responsabili accademici) e possono riguardare contenuti nella Sottosezione Performance del PIAO oppure possono riferirsi ad altri risultati attesi.

La definizione dell'obiettivo individuale consiste nel:

- i. descrivere l'obiettivo;
- ii. descrivere le azioni da mettere in atto;
- iii. individuare l'indicatore di prestazione; nel caso di obiettivo individuale collegato a obiettivi operativi definiti nel PIAO, l'indicatore sarà mutuato dal progetto stesso;
- iv. individuare la base di partenza (*baseline*) ed il target di riferimento per determinare il grado di raggiungimento dell'obiettivo;
- v. indicare il peso di ciascun obiettivo in funzione di fattori quali: importanza nell'ambito dei programmi di Ateneo, grado di complessità tecnica organizzativa dell'obiettivo, rilevanza sotto l'aspetto economico e finanziario, innovatività e miglioramento di efficacia, efficienza e qualità.

Valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi individuali

Per ogni singolo obiettivo assegnato all'inizio dell'anno, è effettuata a fine periodo una valutazione del risultato conseguito. Essa consiste nell'attribuire un punteggio graduato in cinque scaglioni in funzione di altrettanti *range* delle percentuali di raggiungimento del target previsto inizialmente, che consente di definire l'obiettivo raggiunto totalmente, sostanzialmente, parzialmente, scarsamente oppure non raggiunto, come segue:

5	totalmente raggiunto , cioè con scostamento <u>nullo o trascurabile</u> rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (<i>oltre il 90%</i>) = 100% ;
4	sostanzialmente raggiunto , cioè con un <u>minimo</u> scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (<i>oltre l'80% e fino al 90%</i>) = 90% ;
3	parzialmente raggiunto , cioè con un <u>discreto</u> scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (<i>oltre il 60% e fino all'80%</i>) = 75% ;
2	scarsamente raggiunto , cioè con un <u>notevole</u> scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (<i>oltre il 50% e fino al 60%</i>) = 50% ;
1	non raggiunto , cioè con un <u>totale</u> scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (<i>fino al 50%</i>) = 0% .

Il grado di raggiungimento di un obiettivo può essere previsto anche nella modalità ON/OFF: in tal caso, il grado di raggiungimento dell'obiettivo è calcolato pari al 100% nel caso di ON e pari allo 0% in caso di OFF.

La valutazione dei risultati conseguiti è ottenuta dalla somma dei punteggi percentuali ottenuti moltiplicati per il peso assegnato ai singoli obiettivi individuali.

8.2.2. Competenze manageriali

Definizione delle competenze manageriali

Per ogni competenza manageriale individuata è indicato, in una coerenza di sistema, il livello atteso per la specifica posizione ricoperta, secondo la logica seguente:

- livello 5 : competenza di **eccellenza** con conoscenze teoriche molto approfondite, sicurezza nella gestione e capacità di far fronte a situazioni nuove ed impreviste;
- livello 4 : competenza di **ottimo livello** con conoscenze teoriche e di problematiche correlate approfondite, sicurezza nella gestione e capacità di far fronte a situazioni nuove ed impreviste; ;
- livello 3 : competenza di **buon livello** con conoscenze teoriche e di problematiche correlate buone;
- livello 2 : competenza di **livello intermedio** con conoscenze teoriche e di problematiche correlate medie;
- livello 1 : competenza attesa di **livello base** con conoscenze teoriche elementari e capacità pratiche essenziali.

Il livello atteso per i responsabili di II livello è pari a 3.

Valutazione delle competenze manageriali

La valutazione delle competenze manageriali si focalizza sullo scarto fra il livello espresso con i propri comportamenti dal valutato e quello atteso per la posizione ricoperta; il punteggio assegnato per ogni competenza dipende perciò dal grado di rispondenza al livello richiesto di competenza manageriale.

Nell'ottica del miglioramento continuo, in concomitanza di tale valutazione, il valutatore è chiamato a fornire al valutato eventuali indicazioni per la crescita e lo sviluppo delle competenze considerate.

La valutazione delle singole competenze manageriali è effettuata in base allo scarto tra livello atteso e livello agito, secondo la scala seguente:

- **scostamento nullo** rispetto a quello atteso (piena corrispondenza) = **100%**;
- **scostamento parziale** rispetto a quello atteso (scarto di 1 livello) = **60%**;
- **scostamento significativo** rispetto a quello atteso (scarto di 2 livelli) = **0%**

La valutazione delle competenze manageriali è ottenuta dalla media delle valutazioni delle singole competenze. Se nel periodo non sono stati osservati comportamenti riferibili ad una competenza, la valutazione di quella competenza non è considerata nel calcolo della media.

8.2.3. Valori organizzativi

Valutazione della coerenza dei comportamenti rispetto ai valori organizzativi

I comportamenti da osservare e da valutare sono quelli che attestano alla coerenza o meno dell'approccio del singolo ai valori organizzativi di riferimento per tutto il personale dirigente e TA dell'Ateneo.

La scala di valutazione dei comportamenti attesi è la seguente:

- **coerenza totale:** comportamenti manifestati sempre coerenti con il valore organizzativo = **100%**;
- **coerenza frequente:** comportamenti manifestati spesso coerenti con il valore organizzativo = **80%**;
- **coerenza sporadica:** comportamenti manifestati raramente coerenti con valore organizzativo = **50%**;
- **non coerenza:** comportamenti manifestati mai coerenti con valore organizzativo = **0%**.

La valutazione della coerenza complessiva dei comportamenti rispetto ai valori organizzativi è ottenuta dalla media delle valutazioni di coerenza rispetto ai singoli valori organizzativi. Se nel periodo non sono stati osservati comportamenti riferibili ad un valore organizzativo, la valutazione di coerenza rispetto allo specifico valore non è considerata nel calcolo della media.

8.2.4. Valutazione bottom-up: valutazione da parte dei collaboratori

I comportamenti dei responsabili di secondo livello che tutti i collaboratori sono tenuti ad osservare e a valutare sono quelli che riguardano l'equità e la capacità di promuovere la crescita professionale dei propri collaboratori nello svolgimento dei propri compiti e funzioni istituzionali. Gli item da prendere in esame sono i seguenti:

Il mio responsabile:

- agisce con equità
- gestisce efficacemente problemi, criticità e conflitti
- è una persona competente e di valore
- mostra passione ed entusiasmo in ciò che fa, dimostra costantemente in prima persona il suo coinvolgimento
- è capace di farsi valere pur nel rispetto del diritto degli altri
- è capace di comprendere lo stato d'animo, i comportamenti e le emozioni altrui, ovvero di "mettersi nei panni dell'altro"
- è in grado di promuovere uno spirito di squadra più aperto e collaborativo.
- mi aiuta a capire come posso raggiungere i miei obiettivi
- riesce a motivarmi a dare il massimo nel mio lavoro
- è sensibile ai miei bisogni personali
- riconosce quando svolgo bene il mio lavoro
- mi ascolta ed è disponibile a prendere in considerazione le mie proposte

La scala di valutazione (1-4) dei comportamenti attesi è la seguente:

- | | |
|---|---|
| 4 | Comportamento esibito sistematicamente |
| 3 | Comportamento esibito spesso |
| 2 | Comportamento esibito qualche volta |
| 1 | Comportamento esibito mai |
| 0 | Non so |

La valutazione bottom-up complessiva dei comportamenti dei responsabili è ottenuta dalla media delle valutazioni sui singoli aspetti esaminati. Se nel periodo non sono stati osservati comportamenti riferibili a uno specifico aspetto tra quelli elencati, la relativa valutazione (risposta = Non so) non è considerata nel calcolo della media.

8.2.5. Valutazione complessiva ed erogazione della retribuzione di risultato

Il **risultato finale** è pari alla **media ponderata** dei risultati conseguiti nelle quattro dimensioni considerate.

Il livello di risultato complessivo atteso per dar luogo alla piena corresponsione della retribuzione di risultato è pari almeno al 95%. Al di sotto di tale soglia la retribuzione di risultato è graduata come di seguito indicato.

Livello Performance	Range valutazione	quota % retribuzione di risultato
Ottimo	$punteggio \geq 95\%$	100%
Molto Buono	$90\% \leq punteggio < 95\%$	95%
Buono	$85\% \leq punteggio < 90\%$	90%
Più che Discreto	$80\% \leq punteggio < 85\%$	85%
Discreto	$70\% \leq punteggio < 80\%$	80%
Soglia	$60\% \leq punteggio < 70\%$	70%

E' comunque escluso ogni incentivo economico, per gli emolumenti legati alla performance previsti da normativa e contrattazione, in caso di valutazione complessiva inferiore al 60%.

8.3 Personale con responsabilità di terzo livello

La valutazione del personale con responsabilità di terzo livello interessa le seguenti dimensioni:

- a. **risultati conseguiti rispetto agli obiettivi individuale assegnati** (peso = **40%**), di cui:
 - a.1. Partecipazione a iniziative di formazione per un monte ore non inferiore a 40 ore annuali, prioritariamente su temi della formazione specifica prevista dal ruolo, delle *soft skills*, coerentemente con quanto previsto nella specifica Sezione del PIAO (peso: 15%);
 - a.2. Ulteriori obiettivi (peso 85%)
- b. **coerenza comportamenti rispetto a valori organizzativi** (peso = **60%**);

8.3.1. Obiettivi individuali

Definizione degli obiettivi individuali

Gli obiettivi individuali del personale con responsabilità di terzo livello vengono definiti e assegnati dai diretti responsabili (Direttrice Generale, dirigenti o responsabili accademici, responsabili di secondo livello) e possono riguardare contenuti nella Sottosezione Performance del PIAO oppure possono riferirsi ad altri risultati attesi.

La definizione dell'obiettivo consiste nel:

- i. descrivere l'obiettivo;
- ii. descrivere le azioni da mettere in atto;
- iii. individuare l'indicatore di prestazione; nel caso di obiettivo individuale collegato a obiettivi operativi definiti nel PIAO, l'indicatore sarà mutuato dal progetto stesso;
- iv. individuare la base di partenza (*baseline*) ed il target di riferimento per determinare il grado di raggiungimento dell'obiettivo;
- v. indicare il peso di ciascun obiettivo in funzione di fattori quali: importanza nell'ambito dei programmi di Ateneo, grado di complessità tecnica organizzativa dell'obiettivo, rilevanza sotto l'aspetto economico e finanziario, innovatività e miglioramento di efficacia, efficienza e qualità.

Valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi

Per ogni singolo obiettivo assegnato all'inizio dell'anno, è effettuata a fine periodo una valutazione del risultato conseguito. Essa consiste nell'attribuire un punteggio graduato in cinque scaglioni in funzione di altrettanti *range* delle percentuali di raggiungimento del target previsto inizialmente, che consente di definire l'obiettivo raggiunto totalmente, sostanzialmente, parzialmente, scarsamente oppure non raggiunto, come segue:

5	totalmente raggiunto , cioè con scostamento <u>nullo o trascurabile</u> rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (<i>oltre il 90%</i>) = 100% ;
4	sostanzialmente raggiunto , cioè con un <u>minimo</u> scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (<i>oltre l'80% e fino al 90%</i>) = 90% ;
3	parzialmente raggiunto , cioè con un <u>discreto</u> scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (<i>oltre il 60% e fino all'80%</i>) = 75% ;
2	scarsamente raggiunto , cioè con un <u>notevole</u> scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (<i>oltre il 50% e fino al 60%</i>) = 50% ;
1	non raggiunto , cioè con un <u>totale</u> scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (<i>fino al 50%</i>) = 0% .

Il grado di raggiungimento di un obiettivo può essere previsto anche nella modalità ON/OFF: in tal caso, il grado di raggiungimento dell'obiettivo è calcolato pari al 100% nel caso di ON e pari allo 0% in caso di OFF.

La valutazione dei risultati conseguiti è ottenuta dalla somma dei punteggi percentuali ottenuti, moltiplicati per il peso assegnato ai singoli obiettivi individuali.

8.3.2. Valori organizzativi

Valutazione della coerenza dei comportamenti rispetto ai valori organizzativi

I comportamenti da osservare e da valutare sono quelli che attestano la coerenza o meno dell'approccio del singolo ai valori organizzativi di riferimento per tutto il personale dirigente e TA dell'Ateneo.

La scala di valutazione dei comportamenti attesi è la seguente:

- **coerenza totale:** comportamenti manifestati sempre coerenti con il valore organizzativo = **100%**;
- **coerenza frequente:** comportamenti manifestati spesso coerenti con il valore organizzativo = **80%**;
- **coerenza sporadica:** comportamenti manifestati raramente coerenti con valore organizzativo = **50%**;
- **non coerenza:** comportamenti manifestati mai coerenti con valore organizzativo = **0%**.

La valutazione della coerenza complessiva dei comportamenti rispetto ai valori organizzativi è ottenuta dalla media delle valutazioni di coerenza rispetto ai singoli valori organizzativi. Se nel periodo non sono stati osservati comportamenti riferibili ad un valore organizzativo, la valutazione di coerenza rispetto allo specifico valore non è considerata nel calcolo della media.

8.3.3. Valutazione complessiva ed erogazione degli incentivi economici legati alla performance

Il **risultato finale** è pari alla **media ponderata** dei risultati conseguiti nelle due dimensioni considerate.

Il livello di risultato complessivo atteso per dar luogo alla piena corresponsione della retribuzione di risultato è pari almeno al 95%. Al di sotto di tale soglia la retribuzione di risultato è graduata come di seguito indicato.

Livello Performance	Range valutazione	quota % Retribuzione di Risultato
Ottimo	$punteggio \geq 95\%$	100%
Molto Buono	$90\% \leq punteggio < 95\%$	95%
Buono	$85\% \leq punteggio < 90\%$	90%
Più che Discreto	$80\% \leq punteggio < 85\%$	85%
Discreto	$70\% \leq punteggio < 80\%$	80%
Soglia	$60\% \leq punteggio < 70\%$	70%

E' comunque escluso ogni incentivo economico, per gli emolumenti legati alla performance previsti da normativa e contrattazione, in caso di valutazione complessiva inferiore al 60%.

8.4 Personale con incarico di funzione specialistica

La valutazione del personale con incarico di funzione specialistica interessa le seguenti dimensioni:

- a. **risultati conseguiti rispetto agli obiettivi individuale assegnati** (peso = **40%**), di cui:
 - a.1. Partecipazione a iniziative di formazione per un monte ore non inferiore a 40 ore annuali, prioritariamente su temi della formazione specifica prevista dal ruolo, delle *soft skills*, coerentemente con quanto previsto nella specifica Sezione del PIAO (peso: 15%);
 - a.2. Ulteriori obiettivi (peso 85%)
- b. **coerenza comportamenti rispetto a valori organizzativi** (peso = **60%**);

8.4.1 Obiettivi individuali

Definizione degli obiettivi individuali

Gli obiettivi individuali del personale titolare di incarico di funzione specialistica vengono definiti e assegnati dai diretti responsabili (Direttrice Generale, dirigenti o responsabili accademici, responsabili di secondo o terzo livello) e possono riguardare contenuti nella Sottosezione Performance del PIAO oppure possono riferirsi ad altri risultati attesi.

La definizione dell'obiettivo consiste nel:

- i. descrivere l'obiettivo;
- ii. descrivere le azioni da mettere in atto;
- iii. individuare l'indicatore di prestazione; nel caso di obiettivo individuale collegato a obiettivi operativi definiti nel PIAO, l'indicatore sarà mutuato dal progetto stesso;
- iv. individuare la base di partenza (*baseline*) ed il target di riferimento per determinare il grado di raggiungimento dell'obiettivo;
- v. indicare il peso di ciascun obiettivo in funzione di fattori quali: importanza nell'ambito dei programmi di Ateneo, grado di complessità tecnica organizzativa dell'obiettivo, rilevanza sotto l'aspetto economico e finanziario, innovatività e miglioramento di efficacia, efficienza e qualità.

Valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi

Per ogni singolo obiettivo assegnato all'inizio dell'anno, è effettuata a fine periodo una valutazione del risultato conseguito. Essa consiste nell'attribuire un punteggio graduato in cinque scaglioni in funzione di altrettanti *range* delle percentuali di raggiungimento del target previsto inizialmente, che consente di definire l'obiettivo raggiunto totalmente, sostanzialmente, parzialmente, scarsamente oppure non raggiunto, come segue:

5	totalmente raggiunto , cioè con scostamento <u>nullo o trascurabile</u> rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (<i>oltre il 90%</i>) = 100% ;
4	sostanzialmente raggiunto , cioè con un <u>minimo</u> scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (<i>oltre l'80% e fino al 90%</i>) = 90% ;
3	parzialmente raggiunto , cioè con un <u>discreto</u> scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (<i>oltre il 60% e fino all'80%</i>) = 75% ;
2	scarsamente raggiunto , cioè con un <u>notevole</u> scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (<i>oltre il 50% e fino al 60%</i>) = 50% ;
1	non raggiunto , cioè con un <u>totale</u> scostamento rispetto al pieno raggiungimento dell'obiettivo come definito dal target (<i>fino al 50%</i>) = 0% .

Il grado di raggiungimento di un obiettivo può essere previsto anche nella modalità ON/OFF: in tal caso, il grado di raggiungimento dell'obiettivo è calcolato pari al 100% nel caso di ON e pari allo 0% in caso di OFF.

La valutazione dei risultati conseguiti è ottenuta dalla somma dei punteggi percentuali ottenuti, moltiplicati per il peso assegnato ai singoli obiettivi individuali.

8.4.2 Valori organizzativi

Valutazione della coerenza dei comportamenti rispetto ai valori organizzativi

I comportamenti da osservare e da valutare sono quelli che attestano la coerenza o meno dell'approccio del singolo ai valori organizzativi di riferimento per tutto il personale dirigente e TA dell'Ateneo.

La scala di valutazione dei comportamenti attesi è la seguente:

- **coerenza totale:** comportamenti manifestati sempre coerenti con il valore organizzativo = **100%**;
- **coerenza frequente:** comportamenti manifestati spesso coerenti con il valore organizzativo = **80%**;
- **coerenza sporadica:** comportamenti manifestati raramente coerenti con valore organizzativo = **50%**;
- **non coerenza:** comportamenti manifestati mai coerenti con valore organizzativo = **0%**.

La valutazione della coerenza complessiva dei comportamenti rispetto ai valori organizzativi è ottenuta dalla media delle valutazioni di coerenza rispetto ai singoli valori organizzativi. Se nel periodo non sono stati osservati comportamenti riferibili ad un valore organizzativo, la valutazione di coerenza rispetto allo specifico valore non è considerata nel calcolo della media.

8.4.3 Valutazione complessiva ed erogazione degli incentivi economici legati alla performance

Il **risultato finale** è pari alla **media ponderata** dei risultati conseguiti nelle due dimensioni considerate.

Il livello di risultato complessivo atteso per dar luogo alla piena corresponsione della retribuzione di risultato è pari almeno al 95%. Al di sotto di tale soglia la retribuzione di risultato è graduata come di seguito indicato.

Livello Performance	Range di valutazione	quota % Retribuzione di Risultato
Ottimo	$punteggio \geq 95\%$	100%
Molto Buono	$90\% \leq punteggio < 95\%$	95%
Buono	$85\% \leq punteggio < 90\%$	90%
Più che Discreto	$80\% \leq punteggio < 85\%$	85%
Discreto	$70\% \leq punteggio < 80\%$	80%
Soglia	$60\% \leq punteggio < 70\%$	70%

E' comunque escluso ogni incentivo economico, per gli emolumenti legati alla performance previsti da normativa e contrattazione, in caso di valutazione complessiva inferiore al 60%.

8.5 Personale senza incarichi

La valutazione del personale senza incarichi interessa le seguenti dimensioni:

- Coerenza comportamenti rispetto a valori organizzativi** (peso = **90%**)
- Partecipazione a iniziative di formazione per un monte ore di 40 ore annuali**, prioritariamente su temi della formazione specifica concordata con proprio responsabile, delle *soft skills* (peso: **10%**).

8.5.1 Valori organizzativi

Valutazione della coerenza dei comportamenti rispetto ai valori organizzativi

I comportamenti da osservare e da valutare sono quelli che attestano la coerenza o meno dell'approccio del singolo ai valori organizzativi di riferimento per tutto il personale dirigente e TA dell'Ateneo.

La scala di valutazione dei comportamenti attesi è la seguente:

- **coerenza totale:** comportamenti manifestati sempre coerenti con il valore organizzativo = **100%**;
- **coerenza frequente:** comportamenti manifestati spesso coerenti con il valore organizzativo = **90%**;
- **coerenza parziale:** comportamenti manifestati abbastanza coerenti con il valore organizzativo = **75%**;
- **coerenza sporadica:** comportamenti manifestati raramente coerenti con valore organizzativo = **50%**;
- **non coerenza:** comportamenti manifestati mai coerenti con valore organizzativo = **0%**.

La valutazione della coerenza complessiva dei comportamenti rispetto ai valori organizzativi è ottenuta dalla media delle valutazioni di coerenza rispetto ai singoli valori organizzativi. Se nel periodo non sono stati osservati comportamenti riferibili ad un valore organizzativo, la valutazione di coerenza rispetto allo specifico valore non è considerata nel calcolo della media.

8.5.2 Partecipazione alla formazione

Il dipendente propone il proprio fabbisogno formativo al suo responsabile di struttura, con il quale concorda un piano formativo individuale della durata di 40 ore annuali. La valutazione della presente dimensione è calcolata in base al rapporto tra il totale ore di formazione completate entro i termini previsti con risultati positivi (superamento del test post-formazione, ove previsto) sulle 40 previste annualmente.

8.5.3 Valutazione complessiva ed erogazione degli incentivi economici legati alla performance

Il **risultato finale** è pari al risultato conseguito nella dimensione considerata.

Il livello di risultato complessivo atteso per dar luogo alla piena corresponsione degli incentivi economici legati alla performance è pari almeno al 95%. Al di sotto di tale soglia l'erogazione degli incentivi economici è graduata come di seguito indicato.

Livello Performance	Range valutazione	quota % Incentivo Performance
Ottimo	$punteggio \geq 95\%$	100%
Buono	$85\% \leq punteggio < 95\%$	95%
Discreto	$75\% \leq punteggio < 85\%$	90%
Soglia	$60\% \leq punteggio < 75\%$	80%

Qualora il livello della performance risulti inferiore del 60%, è escluso ogni incentivo economico per gli emolumenti legati alla performance previsti da normativa e contrattazione.

8.6 Procedura di conciliazione

La procedura di conciliazione è diretta a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale del personale tecnico amministrativo e dirigente ed a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale. Essa si ispira a principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità, salvaguardando la validità del sistema stesso.

Se durante il colloquio di valutazione emergono disaccordi tra responsabile e collaboratore, questi devono essere annotati nel campo 'note' della procedura online.

In caso di conflitto post-valutazione individuale che comporti una valutazione negativa, il personale tecnico, amministrativo e dirigente può attivare la procedura di conciliazione, chiedendo la revisione della scheda di valutazione. Si intende negativa una valutazione che inibisca l'erogazione di un incentivo economico legato alla performance.

Il valutato può richiedere il parere al "Comitato di Garanzia per la valutazione delle prestazioni e dei risultati" entro 15 giorni dalla visione della scheda di valutazione.

Il Comitato si costituisce in base alla necessità ed è formato da tre componenti:

- nel caso di conflitti emersi nei confronti del personale tecnico e amministrativo, il Comitato è composto dalla Direttrice Generale (o suo delegato) come Presidente e da due membri nominati rispettivamente dalle delegazioni di parte pubblica e sindacale.
- nel caso di conflitti emersi nei confronti del personale dirigente, il Comitato è composto dal Coordinatore del Nucleo di Valutazione (o suo delegato) come Presidente e da due componenti del Nucleo di Valutazione.

Oltre alle funzioni di organo preposto a dirimere il contenzioso, il Comitato in parola ha anche funzioni consultive e propositive, finalizzate ad apportare migliorie al sistema di valutazione, favorendo il coinvolgimento diretto del personale. Il Comitato delibera entro 20 giorni dalla data della sua consultazione ed è tenuto ad emettere un parere in merito alle questioni per cui viene formalmente convocato.

9. Incentivo economico legato alla performance organizzativa di Ateneo

Al raggiungimento di determinati livelli di qualità nei servizi erogati dall'Ateneo è prevista l'erogazione di un incentivo per tutto il personale appartenente alle aree degli operatori, collaboratori e funzionari.

I relativi indicatori e i valori target di riferimento sono:

- grado di raggiungimento degli obiettivi operativi della Sottosezione Performance del PIAO:** si presta attenzione alla proporzione degli obiettivi operativi del PIAO che sono stati raggiunti almeno al 90% del livello inizialmente definito. In particolare, si stabilisce che il livello minimo da raggiungere per la distribuzione delle risorse associate al criterio in esame sia risultato pari o superiore al 65%. Qualora la proporzione di progetti totalmente o sostanzialmente realizzati sia compresa tra il 65% e l'80%, si procederà ad erogare l'80% della quota di fondi pertinente. Se, infine, la proporzione dei progetti totalmente o sostanzialmente realizzati fosse superiore all'80%, sarà erogata la totalità della quota di fondi incentivanti associata al criterio in parola.
- sostenibilità economico-finanziaria (ISEF):** tale indicatore, che consente di valutare l'equilibrio della gestione economica e finanziaria dell'Ateneo, deve risultare maggiore o uguale a 1 (D.Lgs. 49/2012 e DM 47/2013).
- Customer satisfaction sui servizi erogati:** l'indicatore, acquisito dalle indagini di soddisfazione di studenti e docenti sui servizi ad essi erogati (questionari *Good Practice* a docenti, dottorandi, assegnisti, studenti del primo anno, studenti di anni successivi al primo), è determinato dalla media semplice delle risposte sulla "soddisfazione complessiva" dei citati questionari. Il criterio si basa sul livello medio di soddisfazione complessiva (misurato con scala di Likert da 1 a 6) su tutti i questionari, in misura proporzionale al valore da essa assunto: raggiunta la soglia minima del 3,1, al di sotto della quale non è distribuito alcun incentivo, è garantita l'erogazione del 75% della quota, che aumenta in misura direttamente proporzionale all'aumentare della valutazione fino a raggiungere il 100% raggiunto il valore di 4,5 della scala:
 - Livello medio inferiore a 3,1: distribuzione dello 0%.
 - Livello medio uguale a 3,1: distribuzione del 75%.
 - Livello medio compreso fra 3,1 e 4,5: distribuzione in misura proporzionale (min.75%-max 100%).
 - Livello medio compreso fra 4,5 e 6: distribuzione del 100%.

Non saranno tenuti in considerazione i risultati dei questionari che non dovessero raggiungere una partecipazione minima di un terzo degli aventi titolo.

In sintesi, l'incentivo economico legato alla performance organizzativa di Ateneo è correlato al valore del target raggiunto secondo i seguenti parametri:

Criterio	Livello minimo	Livello raggiunto	Incentivo
a) Obiettivi della Sottosezione Performance del PIAO	65% degli obiettivi raggiunti totalmente o sostanzialmente	$65\% \leq x \leq 80\%$	80%
		$x > 80\%$	100%
b) Sostenibilità economico-finanziaria (ISEF)	ISEF = 1	ISEF ≥ 1	100%
c) <i>Customer satisfaction</i> sui servizi erogati (quota di risposta minima ai questionari pari a un terzo degli aventi titolo)	Livello medio di soddisfazione complessiva sui servizi valutati $\geq 3,1$	$3,1 \leq x \leq 4,5$	$75\% \leq x \leq 100\%$

Il peso di ciascun indicatore, da definire al fine di determinare l'importo complessivo di incentivazione per la performance organizzativa di Ateneo, è oggetto di contrattazione sindacale.

L'erogazione dell'incentivo economico legato alla performance organizzativa di Ateneo è graduata in relazione al livello raggiunto nella valutazione della **performance individuale** di ciascun dipendente secondo i range di seguito indicati:

Livello Performance individuale	Range valutazione	% incentivo Performance da riconoscere
Ottimo	$punteggio \geq 90\%$	100%
Buono	$80\% \leq punteggio < 90\%$	90%
Discreto	$70\% \leq punteggio < 80\%$	80%
Soglia	$60\% \leq punteggio < 70\%$	70%

E' comunque escluso ogni incentivo economico, per gli emolumenti legati alla performance previsti da normativa e contrattazione, in caso di valutazione complessiva inferiore al 60%.

10. Incentivo economico legato alla performance dell'unità organizzativa

Al raggiungimento della soglia del 60% della performance della singola unità organizzativa (direzioni, aree di Staff, dipartimenti, centri, sistema bibliotecario di Ateneo) è prevista l'erogazione di un incentivo per tutto il personale delle aree degli operatori, collaboratori e funzionari appartenenti alla Struttura. Al di sotto del 60% non è prevista alcuna remunerazione al personale della struttura.

L'indicatore e il valore target di riferimento è definito quale **grado di raggiungimento degli obiettivi operativi della Sottosezione Performance del PIAO assegnati all'unità organizzativa**.

La performance dell'unità organizzativa è calcolata come sommatoria delle percentuali di raggiungimento dei propri obiettivi operativi, ponderati con i relativi pesi. Per l'erogazione dell'incentivo non è prevista alcuna graduazione, né legata all'area di inquadramento né alla valutazione individuale. Resta comunque salvo il raggiungimento della soglia minima di valutazione individuale (60%) prevista per l'erogazione degli emolumenti legati alla performance di struttura.

Qualora ad una struttura (direzione/area di staff/dipartimento/centro) non risultasse assegnato alcun obiettivo operativo definito nel PIAO, ai fini dell'erogazione dell'incentivo si farà riferimento alla media della performance risultante per la tipologia di struttura cui appartiene (media della performance di direzione/area di staff/dipartimento/centro).

11. Misurazione e valutazione del Benessere Organizzativo

Per “benessere organizzativo” si intende lo stato di salute di un’organizzazione in riferimento alla qualità della vita, al grado di benessere fisico, psicologico e sociale della comunità lavorativa, finalizzato al miglioramento qualitativo e quantitativo dei propri risultati.

Realizzare le indagini sul benessere organizzativo significa rilevare ed analizzare gli scostamenti dagli standard normativi, organizzativi e sociali dell’ente, nonché la percezione dei dipendenti del rispetto di detti standard.

L’Ateneo di Verona, nell’ambito delle consuete rilevazioni Good Practice di efficienza ed efficacia dei servizi erogati dall’Ateneo, somministra annualmente le indagini sul benessere organizzativo in stretta collaborazione con il CUG e la delegata per il Benessere organizzativo della comunità universitaria.

Le indagini hanno le seguenti finalità:

- conoscere le opinioni dei dipendenti 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.

Tali indagini rappresentano, per l’Università di Verona, un input fondamentale per programmare azioni correttive, di mantenimento o miglioramento del benessere organizzativo, finalizzate al miglioramento qualitativo dei risultati della propria comunità lavorativa.

12. Modalità di garanzia della trasparenza del sistema e sua applicazione

Il SMVP è pubblicato nell’apposita sezione del sito web di Ateneo, denominata “Amministrazione trasparente”, unitamente ai dati relativi alla retribuzione dei Dirigenti (trattamento fondamentale e trattamento accessorio), all’ammontare complessivo dei premi stanziati collegati alla performance, all’ammontare dei premi effettivamente distribuiti, nonché all’analisi del grado di differenziazione nell’utilizzo della premialità, in ottemperanza a quanto previsto dal D. Lgs. N. 150/2009, art. 11, c. 8, l. d).

Nella sezione Amministrazione trasparente, sono inoltre pubblicati sempre online tutti i documenti disponibili che danno conto dell’andamento gestionale delle strutture organizzative, quali il PIAO, la Relazione sulla Performance, la Relazione del Nucleo di valutazione sull’andamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni.

13. Riferimenti normativi e documentali

- D.lgs.150/2009, come modificato dal D.lgs.74/2017;
- Linee Guida ANVUR per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle Università statali italiane approvate nel mese di luglio 2015 e nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020;
- Linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 1/2017 (per il Piano Integrato), n. 2/2017 (per il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance), n. 3/2018 (per la Relazione Annuale sulla Performance) e n. 4/2019 (per la Valutazione partecipativa nelle Amministrazioni Pubbliche);
- D.P.R. 24 giugno 2022, n. 81 «Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione»;
- D.P.C.M. – Dipartimento della Funzione Pubblica 30 giugno 2022, n. 132 in vigore dal 22 settembre 2022 «Regolamento recante definizione del contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione»;
- Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023;
- Documento del Comitato Scientifico del Codau “Criticità del sistema di gestione del ciclo della performance evidenziate dalla Sezione Centrale di Controllo della Corte dei conti (Deliberazione 13 maggio 2024, n. 62/2024/G).
- Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025 in materia di formazione e valorizzazione del capitale umano.



ALLEGATI

Allegato 1 – I Valori ed i comportamenti organizzativi

I valori costituiscono la traduzione di “come” gli obiettivi strategici di Ateneo debbano essere raggiunti, definendo il “modo d’essere” ideale auspicato per i comportamenti di ogni singolo dipendente e un “corridoio comportamentale virtuoso” all’interno del quale agire in modo coerente con quanto atteso a livello organizzativo.

Attraverso questa codifica, l’Ateneo definisce e comunica a tutti i dipendenti quali sono i migliori e più utili comportamenti per raggiungere nel modo più efficace possibile gli obiettivi organizzativi.

I Valori d’Ateneo

I valori codificati del personale dirigente e tecnico amministrativo dell’Università di Verona sono:

1. cura del servizio;
2. apertura al cambiamento;
3. collaborazione;
4. responsabilità individuale;
5. approccio positivo e costruttivo.

1. Cura del servizio

La soddisfazione dei nostri utenti è la nostra missione.

Per questa ragione investiamo le nostre energie nel capire i loro bisogni osservandoli dal loro punto di vista, puntando così a soddisfarli in modo completo.

Vogliamo offrire servizi di qualità e per questo non ci accontentiamo di fare, ma vogliamo fare bene, garantendo qualità e tempestività.

Nell’organizzare i servizi puntiamo al miglioramento continuo assicurando una forte focalizzazione sulla generazione di valore in tutto ciò che facciamo.

Esempi di comportamenti osservabili associati:

- lavorare con accuratezza (fare bene le cose);
- essere puntuali;
- ascoltare con empatia gli utenti del servizio e farsi parte attiva nel soddisfare le loro esigenze;
- garantire il rispetto delle scadenze e dei livelli di servizio, impegnandosi per migliorarne gli standard;
- semplificare l’accesso al servizio;
- non lasciare le richieste inevase;
- predisporre documenti chiari ed efficaci per il target di riferimento;
- valutare e organizzare anche gli aspetti comunicativi e di processo del servizio.

2. Apertura al cambiamento

L’Università di Verona è votata all’innovazione.

Per questo vogliamo che i nostri servizi, il nostro operato e il nostro ambiente di lavoro siano l’espressione di un’innovazione continuamente ricercata.

Siamo consapevoli che i risultati più ambiziosi si raggiungono intraprendendo strade nuove; ci impegniamo quindi a pensare in modo innovativo cercando soluzioni sempre più efficaci, ispirandoci anche alle migliori pratiche dei contesti esterni universitari e non.

Crediamo nella creatività delle persone e nel contributo generativo che ogni singolo individuo può esprimere.

Siamo sempre in viaggio alla ricerca di strade nuove da percorrere.

Esempi di comportamenti osservabili associati:

- mettersi in discussione;
- evitare logiche di consuetudine;
- confrontarsi con le best practice;
- avere una predisposizione mentale aperta alle novità;
- essere disponibile a reingegnerizzare i processi;
- accettare con positività e fiducia nuovi incarichi;
- partecipare attivamente ai processi di semplificazione;
- essere aperti all'individuazione dei vantaggi della tecnologia;
- sostenere i cambiamenti, anche se proposti da altri.

3. Collaborazione

Sappiamo che la condivisione degli obiettivi, la fattiva collaborazione, il lavoro di squadra per raggiungerli e il senso di appartenenza fanno la differenza sui risultati e sulla soddisfazione nostra e dei nostri utenti.

Puntiamo quindi ad assicurare relazioni professionali di rispetto, di fiducia e lealtà tra le persone con l'obiettivo di generare rapporti più produttivi nell'interesse del nostro Ateneo e dei suoi *stakeholder*.

Crediamo nell'utilità dell'ascolto e della considerazione delle diverse opinioni; per questo ci dedichiamo a motivare e dare feedback a utenti, colleghi e collaboratori, cercando di fornire risposte adeguate alle necessità e alle aspettative di ognuno.

Siamo consapevoli che il risultato globale valga più di quello del singolo. Ognuno è parte di un tutto e tutti condividono gli stessi obiettivi.

Esempi di comportamenti osservabili associati:

- essere leali, rispettare le persone ed evitare le frasi killer;
- ascoltare;
- rispettare le regole dell'organizzazione;
- ascoltare per comprendere fino in fondo i problemi e le richieste e saper agire di conseguenza;
- condividere conoscenze e informazioni;
- condividere le responsabilità;
- sostenere le richieste di aiuto.

4. Responsabilità individuale

Consapevoli di gestire un servizio pubblico, agiamo per il bene comune con senso etico e istituzionale, avendo come riferimento le declinazioni attuative della mission definite degli organi di governo dell'Ateneo.

Ambiamo ad essere un'organizzazione solida e credibile agli occhi di chi interagisce con noi; per questo ci facciamo tutti parte attiva, ognuno con il proprio ruolo, nel consolidare, con intelligenza e spirito di iniziativa, la nostra credibilità.

Vogliamo superare la cultura del semplice adempimento, puntando alla flessibilità attraverso l'uso intelligente e di buon senso delle regole interne.

Orientiamo e finalizziamo le nostre azioni al continuo miglioramento dell'Ateneo e dei servizi offerti.

Siamo inoltre consapevoli dell'importanza dell'esempio e della coerenza dei nostri comportamenti nei confronti dei colleghi e dei collaboratori.

Ci impegniamo ogni giorno a mantenere le nostre competenze tecniche e gestionali ai più alti livelli attraverso lo studio e l'aggiornamento continuo.

Esempi di comportamenti osservabili associati:

- agire con senso etico;
- tutelare l'immagine dell'Ateneo ed essere leali nei suoi confronti e in chi lo rappresenta;
- essere consapevoli della propria corresponsabilità sulla qualità del servizio;
- farsi carico della soluzione dei problemi anche quando non espressamente richiesto;
- finalizzare le proprie azioni al miglioramento dell'ateneo e dei suoi servizi e non solo al rispetto della norma;
- rispettare gli impegni presi;
- gestire i vincoli normativi cercando soluzioni semplici per l'utente usando ragionevolezza;
- provvedere ad un autonomo e continuo aggiornamento delle proprie competenze professionali;
- saper valutare con onestà intellettuale il proprio lavoro;
- essere d'esempio;
- dare feedback efficaci a tutti i propri interlocutori.

5. Approccio positivo e costruttivo

Vogliamo cercare di anticipare i problemi e i bisogni degli utenti e più in generale degli *stakeholder* al fine di pianificare per tempo le azioni più opportune.

Ciascuno di noi si fa parte attiva nel trovare, proporre ed implementare soluzioni, garantendo la risoluzione dei problemi e la soddisfazione dei nostri utenti.

Siamo consci dell'importanza della gestione costruttiva degli errori, delle valutazioni delle performance individuali e dell'opportunità che siano utilizzate come occasione di apprendimento e crescita professionale; siamo anche consapevoli del ruolo fondamentale della condivisione dei successi così come dei piccoli miglioramenti.

È nostro preciso impegno quello di migliorare ogni giorno il clima organizzativo del nostro ambiente di lavoro.

Esempi di comportamenti osservabili associati:

- pianificare per tempo azioni opportune;
- avere spirito d'iniziativa;
- essere orientati alla soluzione dei problemi;
- non temere il confronto;
- condividere il merito per i successi ottenuti e gli sforzi profusi;
- considerare i rilievi come opportunità di crescita;
- sostenere le decisioni prese, anche se diverse dalle proprie;
- alimentare un clima di lavoro sereno e costruttivo.

Allegato 2 – Le competenze e i comportamenti manageriali

Le competenze sono caratteristiche individuali intrinseche di una persona causalmente collegate a una prestazione superiore in un determinato ruolo, costituite da motivazioni, tratti, immagine di sé, ruoli sociali, conoscenze ed abilità.

Avere la possibilità di identificare le competenze manageriali che un'organizzazione si attende per un determinato ruolo, permette di comprenderne le caratteristiche intrinseche, in assenza delle quali il ruolo non può essere agito in modo efficace.

Le competenze manageriali d'Ateneo

Le competenze manageriali fondamentali identificate per le persone aventi incarichi di responsabilità (dirigenti e personale di secondo livello) dell'Università di Verona sono le seguenti:

1. leadership e delega;
2. orientamento al risultato;
3. pianificazione e organizzazione;
4. lavoro di squadra;
5. negoziazione e influenza;
6. iniziativa e innovazione;
7. gestione e sviluppo delle persone;

1. Leadership e delega

Capacità di guidare, ispirare e orientare i collaboratori verso il raggiungimento degli obiettivi di funzione, all'interno della più ampia logica strategica dell'Ateneo e attraverso un uso efficace della propria influenza positiva, affidando ai propri collaboratori quelle parti di responsabilità specifiche, necessarie al raggiungimento del miglior risultato complessivo.

Esempi di comportamenti osservabili associati:

- a. fornire le linee di comportamento ed esserne un esempio per colleghi e collaboratori;
- b. reagire attivamente e costruttivamente nelle situazioni, soprattutto se eccezionali o di crisi;
- c. promuovere il coinvolgimento e la partecipazione;
- d. creare impegno e spinta verso i risultati;
- e. curare la comunicazione con i collaboratori e con i colleghi;
- f. adottare una visione complessiva e sistemica del proprio lavoro e del proprio ruolo;
- g. trasmettere una visione chiara degli obiettivi dell'Ateneo;
- h. coinvolgere e motivare i collaboratori in direzione degli obiettivi di funzione;
- i. delegare compiti e responsabilità per sviluppare la crescita dei collaboratori;
- j. creare il giusto equilibrio tra delega e controllo.

2. Orientamento al risultato

Capacità di agire misurandosi con standard di eccellenza sia interni che esterni, definendo per se stessi e per i propri collaboratori obiettivi sfidanti in coerenza con gli obiettivi strategici dell'Ateneo, assumendosi il rischio e la responsabilità delle decisioni prese.

Esempi di comportamenti osservabili associati:

- a. mantenere una costante focalizzazione sugli obiettivi dei processi di competenza;
- b. porre per se stessi e i propri collaboratori obiettivi sfidanti, sostenendoli nell'azione;
- c. essere resilienti di fronte agli ostacoli, rifiutandosi di arrendersi;
- d. stabilire parametri di miglioramento, operando in una logica di vantaggio collettivo;
- e. ricercare, ai fini del miglioramento, il confronto con l'interno e l'esterno;

- f. prendere le decisioni correlate alle proprie responsabilità, in una logica di interesse complessivo;
- g. considerare i rischi e i vantaggi delle diverse alternative d'azione;
- h. assumersi la responsabilità degli errori propri e della propria organizzazione.

3. Pianificazione e organizzazione

Capacità di individuare le azioni più idonee al perseguimento degli obiettivi della propria funzione, organizzando a tal fine le risorse disponibili secondo criteri di efficienza, efficacia ed economicità, nel rispetto del tempo assegnato e considerando le priorità di intervento e di azione relativamente agli obiettivi strategici di Ateneo.

Esempi di comportamenti osservabili associati:

- a. conoscere e comunicare in modo chiaro gli obiettivi dell'Ateneo e della propria funzione;
- b. stabilire le priorità di lavoro in ordine di importanza;
- c. definire gli obiettivi utilizzando la logica SMART;
- d. esplicitare in modo chiaro le responsabilità necessarie ad ottenere un risultato;
- e. fissare tempi e modalità nell'esecuzione dei progetti, definendo con chiarezza i risultati attesi;
- f. scomporre in parti più semplici e affrontabili i problemi e gli obiettivi complessi;

4. Lavoro di squadra

Capacità e desiderio di lavorare in collaborazione con gli altri, valorizzando le differenze individuali e la condivisione delle informazioni, collaborando in un'ottica di integrazione interfunzionale tra soggetti e unità organizzative anche esterne all'Ateneo e favorendo la collaborazione, la lealtà e lo spirito di appartenenza.

Esempi di comportamenti osservabili associati:

- a. valorizzare i vantaggi dell'operare in squadra, incentivando il lavoro di gruppo;
- b. identificarsi come parte del sistema organizzativo per raggiungere l'obiettivo comune;
- c. integrare le proprie energie, competenze ed esperienze con quelle degli altri;
- d. coinvolgere i collaboratori nelle decisioni;
- e. sollecitare idee e opinioni, anche divergenti, utili per prendere le migliori decisioni;
- f. mantenere le persone informate e aggiornate sui processi riguardanti il lavoro di gruppo;
- g. riconoscere pubblicamente i meriti individuali dei propri collaboratori.

5. Negoziazione e influenza

Capacità di gestire situazioni di confronto o di competizione attraverso la conduzione di trattative che portino a convincere, influenzare e orientare il comportamento di colleghi e collaboratori, sia interni che esterni, in direzione di soluzioni di reciproco interesse nell'ambito dei margini di manovra dati dal contesto.

Esempi di comportamenti osservabili associati:

- a. mantenere relazioni efficaci con tutte le parti interessate durante le negoziazioni;
- b. mantenere un clima collaborativo tra le parti contrapposte;
- c. rimanere focalizzati sul contenuto, e non sulle persone;
- d. gestire con efficacia situazioni di confronto o competizione;
- e. condurre con autorevolezza trattative che richiedono mediazione;
- f. incentivare la discussione aperta del confronto al fine di risolverla;
- g. identificare aree di mutuo interesse e beneficio per gli obiettivi comuni (logica win – win);
- h. comprendere le posizioni e le esigenze di ciascuna delle parti;
- i. far valere la propria posizione senza la necessità di imporre il proprio potere gerarchico.

6. Iniziativa e innovazione

Capacità di intraprendere azioni senza essere forzati dagli eventi, sapendo cogliere i cambiamenti, le innovazioni, le nuove tecniche e i nuovi metodi di lavoro, uscendo dagli schemi rigidi, predefiniti e conosciuti al fine di ottenere miglioramenti nei risultati dei processi e delle risorse gestite.

Esempi di comportamenti osservabili associati:

- individuare margini di azione e di miglioramento identificando nuove strade e soluzioni;
- introdurre buone pratiche da contesti esterni e trasferire le proprie all'esterno;
- agire con efficacia senza essere forzati dalle situazioni;
- prendere l'iniziativa e le decisioni conseguenti nei casi di incertezza;
- sfruttare le opportunità e le conoscenze in modo non tradizionale o consueto;
- fare ricorso a tecniche e a modalità di lavoro creative ed innovative;
- riuscire a prevedere problemi non evidenti agli altri, preparandosi ad affrontarli.

7. Gestione e sviluppo delle persone

Saper valutare le caratteristiche attitudinali dei collaboratori, stimolandone lo sviluppo delle relative capacità e competenze, per il miglioramento delle loro prestazioni e dell'efficienza di tutta l'organizzazione, monitorandone i progressi, correggendoli, sostenendoli e incoraggiandoli nel loro sviluppo.

Esempi di comportamenti osservabili associati:

- valorizzare le attitudini e le abilità dei collaboratori;
- perseguire la crescita personale e professionale dei collaboratori;
- saper valutare con onestà intellettuale le prestazioni e i comportamenti dei propri collaboratori e fornire feedback su di essi al fine di consolidare quelli positivi;
- correggere i risultati e i comportamenti negativi senza riferirsi alla persona;
- esprimere aspettative positive sul futuro;
- fornire ai collaboratori strumenti, informazioni e risorse per migliorare le proprie abilità;
- dare direttive o dimostrazioni ragionate nel quadro di una strategia di sviluppo;
- fornire incoraggiamento e supporto ai collaboratori;
- manifestare la convinzione che tutti possono apprendere e migliorarsi;

Livelli di responsabilità organizzativa e competenze manageriali attese

Nel Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale d'Ateneo la valutazione delle competenze manageriali è circoscritta al personale dirigente (primo livello organizzativo) ed al personale con incarico di responsabilità del secondo livello organizzativo, secondo la parametrizzazione seguente:

Livello organizzativo	Competenze manageriali attese
Dirigenti (I livello)	Leadership e delega
	Orientamento al risultato
	Pianificazione e organizzazione
	Lavoro di squadra
	Negoziazione e influenza
	Iniziativa e innovazione
	Gestione e sviluppo delle persone
Responsabili di II livello	Orientamento al risultato
	Pianificazione e organizzazione
	Lavoro di squadra
	Iniziativa e innovazione
	Gestione e sviluppo delle persone



Allegato 3 – Scheda Assegnazione Obiettivi Individuali dei titolari di responsabilità

Scheda Obiettivi Individuali	Anno _____
------------------------------	------------

Struttura	
Nominativo	
Posizione	

N. Obiettivo	Obiettivo	Da PIAO	Descrizione Obiettivo	Indicatore (KPI)	Descrizione KPI	Regola di calcolo	Tipo indicatore	Baseline	Target	Considera baseline	Peso
0 - Esempio	Titolo progetto PIAO + eventuali specifiche	SI/NO	Descrizione dell'attività o della porzione di progetto che il collaboratore deve svolgere	Dimensione misurabile atta a valutare la prestazione del collaboratore	Fornire una descrizione più dettagliata dell'indicatore	Fornire le modalità di calcolo come segue: a) indicatore numerico: numero di ... (descrivere cosa si considera e a quale data o periodo si riferisce il dato) b) indicatore percentuale: Numeratore: numero di ... (descrivere cosa si considera e a quale data o periodo si riferisce il dato) Denominatore: numero di ... (descrivere cosa si considera e a quale data o periodo si riferisce il dato cui si deve rapportare il numeratore) c) indicatore ON/OFF 1 = ON 0 = OFF	Numerico o percentuale Se ON/OFF, indicare "NUMERICO"	Indicare il valore effettivo del KPI all'inizio dell'anno	Indicare il valore previsto del KPI alla fine dell'anno	SI/NO SI = il target è un valore CUMULATO alla baseline, NO = il target è il valore differenziale riferito solo allo specifico anno	X%
1											
2											
3											
4											
										TOTALE	...%

Data Colloquio	
Firma Responsabile	
Firma Incaricato	

APPENDICE

La valutazione *bottom-up*: note metodologiche

La valutazione bottom-up si applica alla Direttrice Generale, al personale con responsabilità di primo (dirigenti) e secondo livello (cat. EP e D con responsabilità di Area di Direzione/Biblioteca, Area di Staff, Segreteria di Dipartimento/Facoltà, Centro).

La compilazione del questionario viene effettuata da coloro i cui responsabili sono soggetti alla valutazione, purché:

- in servizio nell'anno in esame per un periodo di almeno 60 giorni lavorativi, anche non continuativi, verificati tramite la procedura di rilevazione delle presenze;
- in costanza di rapporto di lavoro (non cessati) al momento della somministrazione della rilevazione.

La compilazione del questionario è obbligatoria.

La scala di valutazione di ogni item prevede quattro livelli di scelta, più una quinta opzione "Non so", come segue:

4 Comportamento esibito sistematicamente (valore 3)

3 Comportamento esibito spesso (valore 2)

2 Comportamento esibito qualche volta (valore 1)

1 Comportamento esibito mai (valore 0)

0 Non so (nessun valore)

Parimenti, la risposta ad ogni quesito è obbligatoria.

La valutazione bottom-up si svolge secondo i seguenti step:

1. Somministrazione del questionario;
2. Calcolo della media delle risposte per ogni item valido (= con almeno tre risposte diverse da "non so");
3. Calcolo della media di tutti gli item di cui al punto 2, a condizione che siano almeno la metà dei quesiti di cui si compone il questionario.

La valutazione finale del responsabile valutato corrisponde al valore risultante dallo step 3.

Nel caso non sia stato raggiunto il numero minimo per il calcolo di cui al punto 3, i risultati del punto 2 (valutazione media per item) saranno resi noti al responsabile solo a fini informativi, ma non utilizzati ai fini della sua valutazione complessiva.

Per procedere con la valutazione bottom-up è necessario che siano soddisfatte tutte e tre le precondizioni sotto descritte.

Precondizione 1) per la somministrazione dell'indagine:

il responsabile ha in organico almeno tre collaboratori, ognuno dei quali risulta in servizio nell'anno in esame per un periodo di almeno 60 giorni lavorativi, anche non continuativi, rilevati tramite la procedura di rilevazione delle presenze.

Precondizione 2) per la validità della media per item:



per essere ritenuto valido ai fini della valutazione, ogni item dovrà consentire la media di almeno tre valutazioni diverse da “Non so”.

Precondizione 3) per la validità della media complessiva di tutti gli item:

La media complessiva di tutti gli item validi è calcolata e considerata ai fini della valutazione bottom-up del responsabile se e solo se il numero di item validi non è inferiore alla metà dei quesiti previsti nel questionario.