



Università
Ca'Foscari
Venezia

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)

Versione 3.1
22 ottobre 2018

Sommario

Introduzione	3
Principali caratteristiche	3
Attori e responsabilità	3
Performance istituzionale.....	5
Le fasi di definizione, misurazione e valutazione della performance istituzionale	6
Performance organizzativa	6
Performance organizzativa dei Dipartimenti	7
Performance organizzativa delle Aree dell'Amministrazione Centrale e delle altre strutture amministrative	8
Le fasi di definizione, misurazione e valutazione della performance organizzativa	8
Performance individuale.....	9
La performance del Direttore Generale	9
Le fasi di definizione, misurazione e valutazione della performance del Direttore Generale	9
La performance dei Dirigenti.....	10
La definizione, misurazione e valutazione della performance dei Dirigenti	10
La performance del Personale con posizioni organizzative.....	11
La definizione, misurazione e valutazione della performance dei Segretari di Struttura Decentrata	12
La definizione misurazione e valutazione della performance dei Direttori di Ufficio.....	13
La performance dei Referenti di Settore.....	13
La misurazione e valutazione dei comportamenti dei Referenti di Settore	13
La performance del Personale senza posizione organizzativa	13
La misurazione e valutazione dei comportamenti del Personale senza posizione organizzativa	14
Eccezioni.....	14
La misurazione del risultato.....	16
La valutazione della performance istituzionale, della performance organizzativa dei Dipartimenti e della performance individuale del Direttore Generale	16
La valutazione degli obiettivi di performance organizzativa delle Aree dell'Amministrazione Centrale e delle altre strutture amministrative e la valutazione della performance individuale di Dirigenti, Personale tecnico-amministrativo e Collaboratori ed Esperti Linguistici	16
La valutazione dei comportamenti organizzativi.....	17
Il risultato complessivo della valutazione	18
Risultato complessivo e sistema premiante	18
Procedure di conciliazione.....	18
Glossario	19

Introduzione

L'Università Ca' Foscari Venezia è dotata di un Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) che viene aggiornato annualmente così come prescritto dal D.Lgs. n. 74/2017 *“Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in attuazione dell'articolo 17, comma 1, lettera r), della legge 7 agosto 2015, n. 124”*.

Nella sua ultima versione, il Sistema tiene conto di alcuni ambiti di miglioramento individuati durante le precedenti valutazioni del Personale e di alcune modifiche normative, tra cui:

- l'adeguamento alle disposizioni del D.Lgs. n. 74/2017;
- il superamento della distinzione, per gli obiettivi del Direttore Generale, tra obiettivi di carattere strategico e obiettivi operativi;
- l'integrazione degli obiettivi legati al rispetto dei *“Service Level Agreement”* con quelli legati alla *“customer satisfaction”*;
- la divisione della performance organizzativa da quella istituzionale per meglio mettere in evidenza l'apporto delle due componenti.

Il presente documento risponde inoltre a quanto previsto dall'ANVUR nella *“Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020”*, approvata dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR in data 20 dicembre 2017.

Principali caratteristiche

Il Sistema si fonda sui seguenti principi base:

- connessione diretta con la *mission* e la strategia dell'Ateneo, attraverso il Piano Strategico, in una logica di circolarità del processo di pianificazione e controllo;
- applicazione del modello *“cascading evoluto”* sotto un duplice aspetto:
 - o la definizione degli obiettivi, che discende dalla pianificazione strategica e ne rappresenta la declinazione operativa, garantendone la coerenza nella gestione;
 - o la valutazione della performance, dove la performance istituzionale rappresenta il collegamento con la performance di tutte le strutture organizzative e si ripercuote su tutte le posizioni organizzative e il Personale valutati;
- collegamento tra i sistemi di valutazione, organizzativi e individuali, al fine di sfruttare le sinergie esistenti tra gli stessi e garantire una valutazione su più livelli, ma al tempo stesso unitaria e coordinata;
- centralità del giudizio dell'utente nella valutazione dell'organizzazione;
- raccordo con la programmazione economico-finanziaria.

La performance è suddivisa in tre livelli distinti:

- performance istituzionale;
- performance organizzativa;
- performance individuale del personale.

Sono sottoposti a valutazione:

- il Direttore Generale;
- i Dirigenti;
- il Personale con posizione organizzativa;
- il Personale senza posizione organizzativa;
- il Personale Collaboratore ed Esperto Linguistico (CEL);
- i Tecnologi.

Attori e responsabilità

I soggetti coinvolti nella definizione degli obiettivi strategici, degli obiettivi di performance di Ateneo e dei connessi processi sono:

- il Consiglio di Amministrazione, che, quale organo di indirizzo politico-amministrativo, promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità, emana le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici, definisce in collaborazione con i vertici dell'amministrazione il Piano e la Relazione sulla Performance e monitora e verifica il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici. In particolare, è compito del Consiglio di Amministrazione definire gli obiettivi del Direttore Generale e approvare il Piano Integrato, con il quale vengono assegnati alle strutture e ai dipendenti dell'Ateneo i relativi obiettivi organizzativi e individuali;
- il Rettore, che individua, con la collaborazione degli organi collegiali di indirizzo politico-amministrativo e dei Dipartimenti, a livello politico, gli obiettivi strategici dei processi primari nell'ambito della missione dell'Ateneo e delle politiche ministeriali;
- il Direttore Generale, che, a livello gestionale e in collaborazione con i Dirigenti, presidia i processi operativi dell'Ateneo e definisce gli obiettivi organizzativi del Piano Integrato in coerenza con quelli strategici primari;
- i Dirigenti, i quali presidiano i singoli processi e definiscono la proposta di obiettivi operativi delle strutture di cui sono responsabili, che devono essere collegati a quelli strategici dell'Ateneo; tali obiettivi sono approvati dal Direttore Generale;
- i Direttori di Dipartimento, che, coadiuvati dai Segretari di Dipartimento, definiscono i target da raggiungere rispetto agli obiettivi organizzativi comuni ai centri autonomi di gestione;
- gli *stakeholder*, che partecipano al processo di gestione attraverso indagini di soddisfazione e di clima organizzativo, *focus group* o altri strumenti.

Al Nucleo di Valutazione dell'Ateneo sono attribuite le seguenti funzioni:

- monitorare il funzionamento complessivo del Sistema della valutazione, della trasparenza e dell'integrità dei controlli interni;
- comunicare tempestivamente ai competenti organi le criticità riscontrate;
- validare la Relazione sulla Performance – a condizione che la stessa sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali – e assicurarne la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione;
- esprimere parere vincolante in merito all'aggiornamento annuale del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance;
- garantire la correttezza dei processi di misurazione e valutazione secondo quanto previsto dalle norme, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi e dai Regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- proporre al Consiglio di Amministrazione la valutazione annuale del Direttore Generale e l'attribuzione ad esso dei premi di cui al Titolo III del D.Lgs. n. 150/2009;
- promuovere e attestare l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità.

Si ricorda inoltre che, sempre in base al D.Lgs. n. 150/2009, è compito del Nucleo di Valutazione verificare l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi anche accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione presenti in Ateneo. A tal proposito, l'Ateneo prevede almeno un monitoraggio intermedio (da svolgersi entro il 30 luglio di ciascun anno) sul grado di attuazione degli obiettivi rispetto agli indicatori e ai target definiti in fase di programmazione, al fine di intraprendere tempestivamente eventuali azioni correttive in corso d'opera per evitare lo scostamento rispetto al target prefissato al momento della rendicontazione dei risultati.

Il Nucleo di Valutazione ha anche facoltà di svolgere e richiedere ulteriori controlli.

L'amministrazione deve inoltre comunicare formalmente e tempestivamente al Nucleo di Valutazione rimodulazioni di obiettivi e indicatori eventualmente operate durante il ciclo della performance. Tali comunicazioni vanno effettuate dal Dirigente dell'Area Pianificazione e Programmazione Strategica (APPS) tramite posta elettronica e/o audizioni al Nucleo di Valutazione.

Il Nucleo di Valutazione, nello svolgere le sue attività, si avvale del supporto dell'Ufficio Controllo di Gestione (Area Pianificazione e Programmazione Strategica).

Performance istituzionale

La performance istituzionale rappresenta la prestazione dell'Ateneo nel suo complesso ed è volta a fornire una misura dell'andamento dell'intera organizzazione. La valutazione della performance istituzionale si basa sulla capacità dell'organizzazione di aderire alle politiche strategiche di Ateneo (ricerca, didattica, internazionalizzazione, terza missione, sostenibilità) che sono state definite da parte del Consiglio di Amministrazione all'interno del Piano Strategico di Ateneo. Quest'ultimo, in particolare, identifica cinque Obiettivi Strategici declinati in *Policy* e Azioni da perseguire nel periodo 2016-2020, a cui è possibile ricondurre gli obiettivi definiti dal Piano Integrato, tenendo conto altresì delle prospettive di prevenzione della corruzione, trasparenza e sostenibilità.

Il raggiungimento degli Obiettivi Strategici e degli Obiettivi Istituzionali viene valutato tramite il grado di conseguimento di indicatori di sistema definiti a livello ministeriale ovvero mediante i risultati utilizzati dal MIUR per l'assegnazione di fondi e punti organico, come rappresentati nello schema proposto di seguito.

Si ricorda inoltre come il D.Lgs. n. 74/2017 abbia introdotto due macro-categorie di obiettivi: gli Obiettivi Generali e gli Obiettivi Specifici di ogni Amministrazione. In attesa delle linee guida emanate dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri ai sensi di quanto previsto dalla L. n. 150/2009, art. 5, cc. 01 e 1 come modificati dall'art. 3 del D.Lgs. n. 74/2017, l'Ateneo ha mantenuto lo stretto ancoraggio della programmazione della performance al Piano Strategico e ai cinque obiettivi in esso definiti.

OBIETTIVI ISTITUZIONALI: Obiettivi fortemente ancorati al Piano Strategico di Ateneo

OS 1. Promuovere una ricerca d'impatto

- **VQR**
Indicatore FUDD 2017

OS 2. Creare un'esperienza di studio trasformativa

OS 3. Acquisire una dimensione internazionale

- **Indicatori PRO3**
4 indicatori scelti per la programmazione triennale

OS 4. Agire da catalizzatore di innovazione

- **Capacità di attrazione risorse**
Ricavi da Conto Terzi

OS 5. Assicurare un futuro accademico sostenibile

- **FFO** - Peso della quota premiale di Ateneo rispetto al totale
- **Sostenibilità economico-finanziaria (ISEF)** - (superiore a 1)
- **Indebitamento** - Indice di indebitamento
- **Spese del personale** - Indice per le spese del personale
- **Sostenibilità**

Le fasi di definizione, misurazione e valutazione della performance istituzionale

Fasi	Contenuti	Responsabili	Tempi
Programmazione strategica	Definizione e adozione del Piano Strategico di Ateneo e individuazione di obiettivi e azioni strategiche	Rettore, Prorettori, Delegati, Direttori di Dipartimento	Inizio mandato rettorale
Programmazione performance istituzionale	Definizione degli obiettivi e degli indicatori e dei target per la misurazione della performance istituzionale	Rettore, Direttore Generale	Entro il 31/12/n
Programmazione performance istituzionale	Approvazione degli obiettivi di performance istituzionale nell'ambito del Piano Integrato	Consiglio di Amministrazione	Entro il 31/01/n+1
Programmazione performance istituzionale	Comunicazione al Nucleo di Valutazione degli indicatori e dei target per la misurazione della performance istituzionale	Direttore Generale, Dirigenti	Entro il 28/02/n+1
Monitoraggio intermedio	Misurazione degli indicatori e monitoraggio del grado di avanzamento della performance istituzionale	Direttore Generale, Dirigenti, Ufficio Controllo di Gestione	Entro il 31/07/n+1
Comunicazione	Comunicazione del grado di raggiungimento intermedio degli obiettivi di performance istituzionale	Direttore Generale, Consiglio di Amministrazione	Entro il 31/07/n+1
Revisione	Individuazione delle eventuali criticità e definizione di possibili interventi correttivi volti ad aggiornare gli indicatori di monitoraggio degli obiettivi di performance istituzionale	Consiglio di Amministrazione	Entro il 31/07/n+1
Misurazione	Misurazione degli indicatori	Ufficio Controllo di Gestione	Entro il 28/02/n+2
Valutazione	Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di performance istituzionale	Direttore Generale	Entro il 31/03/n+2
Monitoraggio finale	Approvazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di performance istituzionale	Consiglio di Amministrazione	Entro il 30/04/n+2

Performance organizzativa

La performance organizzativa è la declinazione della performance che l'Ateneo intende ottenere sia come unità, sia come articolazione di strutture organizzative. La performance organizzativa comprende tutte le attività istituzionali dell'Ateneo, ma anche quelle tecnico-gestionali, tenendo conto degli obiettivi che derivano dalle procedure ANVUR della Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) e dall'Autovalutazione, Valutazione periodica e Accreditamento (AVA), nonché degli obiettivi di sviluppo di carattere operativo coerenti con le linee strategiche e relativi alla gestione delle attività ordinarie, con specifica attenzione all'efficienza e alla qualità delle stesse.

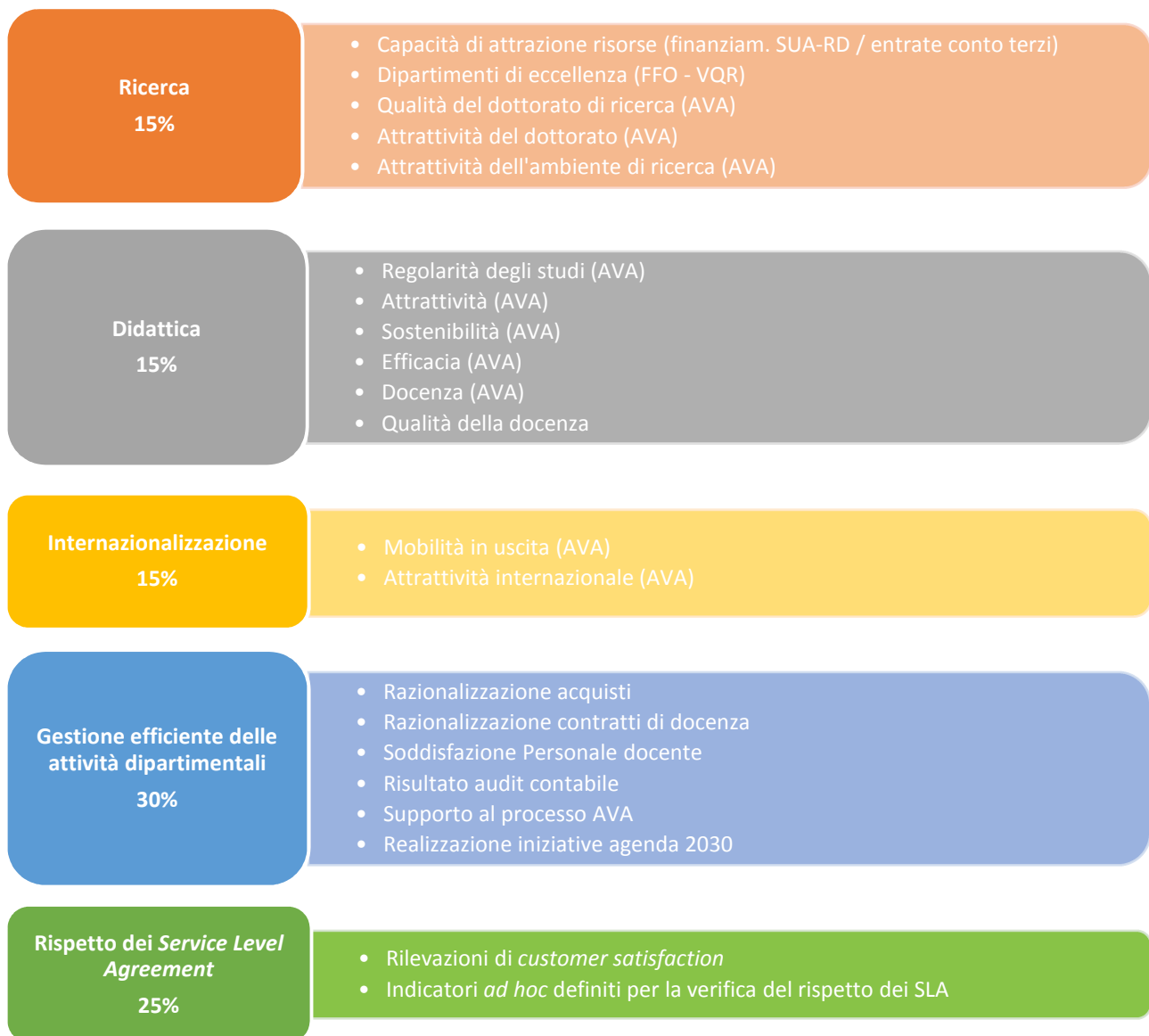
La performance organizzativa delle singole strutture è riferita sia a quelle accademiche (Dipartimenti), sia a quelle amministrative (Aree dell'Amministrazione Centrale, Sistema Bibliotecario di Ateneo, Scuole, Centri di Servizio e Collegio Internazionale).

Performance organizzativa dei Dipartimenti

Per i Dipartimenti vengono definiti obiettivi organizzativi trasversali riferiti alla ricerca, alla didattica e all'internazionalizzazione – derivanti dall'AVA, dalla scheda Sua-RD ovvero dalle entrate delle attività in conto terzi e dal modello di riparto del FFO – e obiettivi organizzativi relativi alla dimensione della gestione efficiente, che pongono l'accento su aspetti di razionalizzazione delle procedure e sulla qualità dei servizi erogati dai Dipartimenti stessi nello svolgimento delle attività di supporto alla ricerca e alla didattica oltre che nell'acquisizione di una dimensione internazionale.

Come illustrato nella figura sotto riportata, ciascuna delle dimensioni citate ha una particolare incidenza sulla performance organizzativa dei Dipartimenti, alle quali si aggiunge il rispetto dei *Service Level Agreement (SLA)* definiti all'interno delle Carte dei Servizi delle varie strutture.

I Dipartimenti redigono un Piano di Sviluppo Triennale contenente i principali obiettivi che loro stessi si prefiggono di raggiungere in coerenza con le strategie e le azioni contenute nel Piano Strategico di Ateneo. I Piani sono aggiornati con cadenza almeno annuale e sono sottoposti a monitoraggio periodico per la verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi proposti. La realizzazione del Piano di Sviluppo coincide, in parte, con la performance organizzativa delle strutture accademiche per le dimensioni della ricerca, della didattica e dell'internazionalizzazione e il monitoraggio avviene sulla base degli stessi indicatori (AVA).



Performance organizzativa delle Aree dell'Amministrazione Centrale e delle altre strutture amministrative

La performance organizzativa delle Aree dell'Amministrazione Centrale, del Sistema Bibliotecario, delle Scuole, dei Centri di Servizio e del Collegio Internazionale si compone, per un'incidenza pari al 40%, di obiettivi di qualità delle prestazioni e dei servizi erogati, valutati attraverso le rilevazioni della soddisfazione complessiva del personale e degli studenti e attraverso la verifica del rispetto dei *Service Level Agreement (SLA)* definiti all'interno delle Carte dei Servizi delle varie strutture.

Una percentuale pari al 60% della performance delle strutture dipende invece da obiettivi operativi personalizzabili proposti dalle stesse, ricollegabili alle strategie di Ateneo e legati all'efficienza, al miglioramento qualitativo dell'organizzazione, alla prevenzione della corruzione, alla trasparenza e alla sostenibilità.

Rispetto dei *Service Level Agreement*
40%

- Rilevazioni di *customer satisfaction*
- Indicatori *ad hoc* definiti per la verifica del rispetto dei SLA

Gestione efficiente
60%

- Indicatori legati alla performance organizzativa: efficienza, efficacia, prevenzione della corruzione, trasparenza, sostenibilità

Le fasi di definizione, misurazione e valutazione della performance organizzativa

Fasi	Contenuti	Responsabili	Tempi
Proposta obiettivi operativi	Incontri di condivisione, bozza Piano Integrato	Direttore Generale, Dirigenti, Segretari di Dipartimento, Responsabili di struttura decentrata	Entro il 31/10/n
Programmazione della performance organizzativa	Declinazione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi, sia per le strutture accademiche (gestione efficiente) che per quelle amministrative (obiettivi <i>ad hoc</i>). Negoziazione degli obiettivi presentati l'anno precedente o presentazione di nuovi obiettivi	Direttore Generale, Dirigenti, Segretari di Dipartimento, Responsabili di struttura decentrata	Entro il 31/10/n
Approvazione Piano Integrato	Definizione degli obiettivi organizzativi (e individuali) e approvazione del Piano Integrato	Consiglio di Amministrazione	Entro il 31/01/n+1
Comunicazione approvazione Piano Integrato	Comunicazione degli obiettivi organizzativi e individuali e dell'approvazione del Piano Integrato al Nucleo di Valutazione	Direttore Generale, Dirigenti	Entro il 28/02/n+1
Monitoraggio intermedio	Misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi	Dirigenti, Segretari di Dipartimento, Responsabili di struttura decentrata, Ufficio Controllo di Gestione	Entro il 31/07/n+1
Comunicazione	Comunicazione del grado di raggiungimento degli obiettivi al Consiglio di Amministrazione e al Nucleo di Valutazione	Direttore Generale, Segretari di Dipartimento, Responsabili di struttura decentrata	Entro il 31/07/n+1
Revisione	Individuazione di eventuali possibili interventi correttivi volti ad aggiornare gli obiettivi	Direttore Generale, Dirigenti, Segretari di Dipartimento, Responsabili di struttura decentrata, Consiglio di Amministrazione	Entro il 31/07/n+1

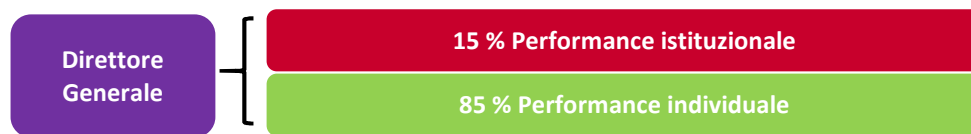
Misurazione	Misurazione degli indicatori	Dirigenti, Segretari di Dipartimento, Responsabili di struttura decentrata, Ufficio Controllo di Gestione	Entro il 31/03/n+2
Valutazione	Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi	Direttore Generale	Entro il 30/04/n+2
Monitoraggio finale	Approvazione della Relazione sulla Performance	Consiglio di Amministrazione	Entro il 30/06/n+2
Validazione	Validazione della relazione sulla performance	Nucleo di Valutazione	Entro il 30/06/n+2

Performance individuale

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance prevede che siano sottoposti a valutazione della performance il Direttore Generale, i Dirigenti e tutto il Personale tecnico-amministrativo, compresi i Collaboratori ed Esperti Linguistici (CEL).

La performance del Direttore Generale

La valutazione della performance del Direttore Generale è legata per il 15% alla performance istituzionale, cioè al risultato complessivamente conseguito dall'organizzazione rispetto agli Obiettivi Strategici di Ateneo, e per l'85% alla performance individuale, cioè agli obiettivi da perseguire in corso d'anno assegnati, su proposta del Rettore, dal Consiglio di Amministrazione in coerenza con le strategie definite all'interno del Piano Strategico di Ateneo.



Le fasi di definizione, misurazione e valutazione della performance del Direttore Generale

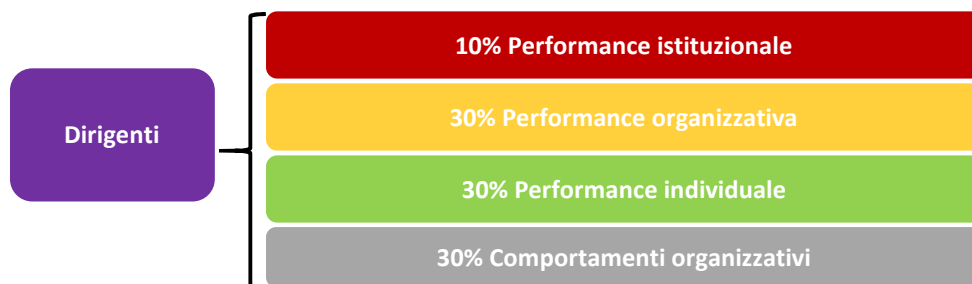
Fasi	Contenuti	Responsabili	Tempi
Proposta obiettivi	Proposta degli obiettivi	Rettore, Direttore Generale	Entro il 31/10/n
Accettazione / osservazioni	Accettazione e/o osservazioni sugli obiettivi	Direttore Generale	Entro il 31/12/n
Approvazione	Approvazione degli obiettivi contestualmente all'approvazione del Piano Integrato	Consiglio di Amministrazione	Entro il 31/01/n+1
Monitoraggio intermedio	Misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi	Direttore Generale, Ufficio Controllo di Gestione	Entro il 31/07/n+1
Comunicazione	Comunicazione del grado di raggiungimento degli obiettivi al Consiglio di Amministrazione e al Nucleo di Valutazione	Direttore Generale	Entro il 31/07/n+1
Revisione	Individuazione di eventuali possibili interventi correttivi volti ad aggiornare gli obiettivi	Direttore Generale, Rettore, Consiglio di Amministrazione	Entro il 31/07/n+1
Misurazione	Misurazione degli indicatori degli obiettivi di performance istituzionale e individuale	Direttore Generale, Ufficio Controllo di Gestione	Entro il 28/02/n+2
Monitoraggio finale	Presentazione di una relazione annuale	Direttore Generale	Entro il 28/02/n+2
Valutazione	Determinazione del valore	Nucleo di Valutazione, Direttore	Entro il 31/03/n+2

	complessivo della prestazione del Direttore Generale. In caso di valutazione negativa è richiesto il contraddittorio, come previsto da normativa vigente	Generale	
Comunicazione	Comunicazione del risultato della valutazione	Nucleo di Valutazione, Direttore Generale, Rettore	Entro il 30/04/n+2
Approvazione	Approvazione della performance ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato con competenza del Consiglio di Amministrazione su proposta del Rettore	Rettore, Consiglio di Amministrazione	Entro il 30/04/n+2

La performance dei Dirigenti

La valutazione della performance dei Dirigenti utilizza le seguenti dimensioni:

- la performance istituzionale, cioè il risultato complessivamente conseguito dall'organizzazione rispetto agli Obiettivi Strategici di Ateneo;
- la performance organizzativa, ossia il risultato conseguito dalla struttura di afferenza rispetto agli obiettivi che la contraddistinguono (legati alla qualità delle prestazioni e dei servizi erogati e a specifici aspetti gestionali e organizzativi);
- la performance individuale, cioè la valutazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi individuali assegnati al Dirigente dal Direttore Generale e approvati dagli organi all'interno del Piano Integrato;
- i comportamenti organizzativi, articolati in differenti fattori comportamentali declinati a seconda della tipologia di ruolo ricoperta.



La definizione, misurazione e valutazione della performance dei Dirigenti

Gli obiettivi di performance organizzativa, così come precedentemente definita, e quelli individuali di carattere operativo che costituiscono la performance individuale dei Dirigenti sono assegnati dal Direttore Generale.

Il processo di pianificazione consiste in diverse fasi:

1. proposta al Direttore Generale, da parte dei singoli Dirigenti, di un set di almeno 3 obiettivi di performance organizzativa e almeno 3 obiettivi di carattere operativo relativi ai processi presidiati per competenza, rispetto ai quali si chiede la focalizzazione sul miglioramento di azioni e processi routinari direttamente collegati con le dimensioni strategiche; qualora gli obiettivi coinvolgano l'operatività di altre strutture organizzative, è prevista l'evidenziazione della trasversalità dell'obiettivo, nonché la condivisione delle azioni con i relativi responsabili; gli obiettivi, formalizzati attraverso un file Excel o piattaforma web o altro supporto informatico, vengono descritti in raccordo con il Piano Strategico di Ateneo – con l'esplicitazione dell'Obiettivo Strategico e della Policy cui sono collegati – e accompagnati dall'individuazione dei livelli di target, soglia ed eccellenza (come meglio definiti al successivo paragrafo "La misurazione del risultato"), di appositi indicatori di misurazione per determinarne il grado di raggiungimento, di un peso – tenendo conto del grado di importanza dell'obiettivo nell'ambito delle politiche di Ateneo, del grado di complessità, ovvero

della rilevanza sotto l'aspetto economico-finanziario o di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza –, dell'eventuale specifica della prospettiva di riferimento tra prevenzione della corruzione, trasparenza e sostenibilità e del collegamento con il bilancio di Ateneo;

2. il Direttore Generale verifica la coerenza del set di obiettivi proposto con il Piano Strategico e con la politica amministrativa di Ateneo affinché l'articolazione degli obiettivi risulti adeguatamente modulata, equilibrata e ripartita;
3. il Direttore Generale, quindi, definisce e assegna gli obiettivi; è facoltà del Direttore Generale sostituire, modificare o aggiungere obiettivi nel caso in cui quelli proposti non fossero ritenuti validi.

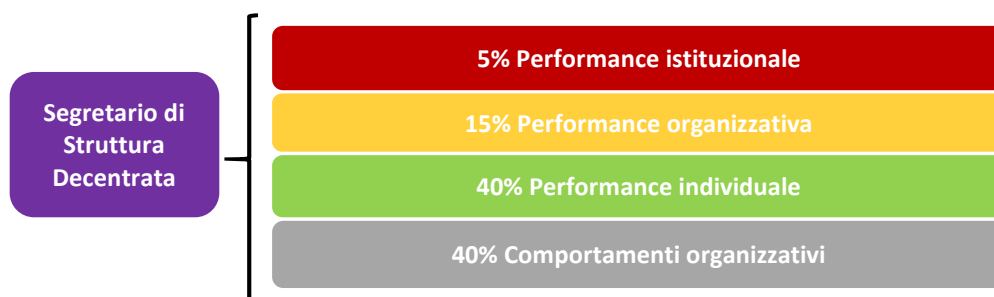
Il processo di misurazione e valutazione della performance sia organizzativa che individuale e dei comportamenti organizzativi consiste nelle seguenti fasi:

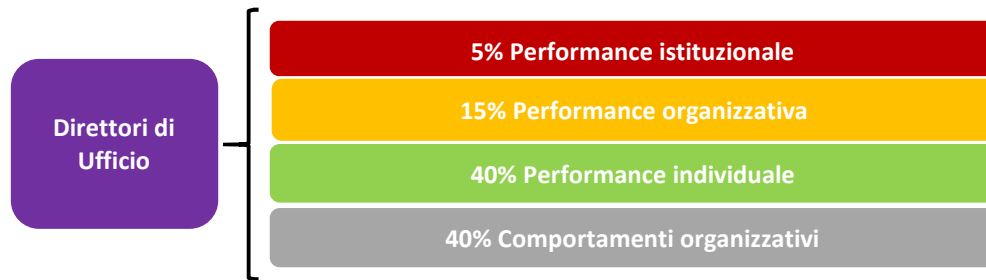
1. i Dirigenti formulano un'autovalutazione per singolo obiettivo (organizzativo e individuale) – proponendo un punteggio compreso tra 0 e 100 a seconda del grado di realizzazione dell'obiettivo stesso (vedasi paragrafo del presente documento "La misurazione del risultato") – in riferimento agli specifici target e la propongono al proprio valutatore (Direttore Generale); la proposta è supportata e motivata da una relazione sufficientemente dettagliata sull'attività svolta e sugli eventuali scostamenti rispetto al risultato atteso;
2. il Direttore Generale effettua la disamina dei risultati ottenuti a livello di struttura, delle prestazioni dei Dirigenti e dei relativi comportamenti organizzativi attribuendo un punteggio compreso tra 0 e 100 (vedasi paragrafo del presente documento "La misurazione del risultato"), pesando il contributo fornito da ogni Responsabile in termini sia quantitativi che qualitativi e considerando il contesto organizzativo in cui si è trovato a operare;
3. il Direttore Generale comunica a ciascun Dirigente la misurazione della prestazione e la valutazione, previo confronto su quanto risultante critico o migliorabile.

La performance del Personale con posizioni organizzative

Per i *middle manager* quali i Direttori di Ufficio e i Segretari di Dipartimento, Scuola, Centro e Collegio, coerentemente con quanto previsto per la valutazione dei Dirigenti, seppure con percentuali diverse, la valutazione della performance si riferisce a quattro piani di valutazione distinti, ma complementari:

- la performance istituzionale, cioè il risultato complessivamente conseguito dall'organizzazione rispetto agli Obiettivi Strategici di Ateneo;
- la performance organizzativa, ossia il risultato conseguito dalla struttura di afferenza rispetto agli obiettivi che la contraddistinguono (legati, per le strutture accademiche, alle dimensioni di ricerca, didattica, internazionalizzazione, gestione efficiente e qualità delle prestazioni e dei servizi erogati, e, per le strutture amministrative, alla qualità delle prestazioni e dei servizi erogati e a specifici aspetti gestionali e organizzativi);
- la performance individuale, cioè la valutazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi individuali assegnati dal Direttore Generale o dal Dirigente, a seconda dei casi;
- i comportamenti organizzativi, articolati in differenti fattori comportamentali declinati a seconda della tipologia di ruolo ricoperta.





La definizione, misurazione e valutazione della performance dei Segretari di Struttura Decentrata

Analogamente a quanto previsto per i Dirigenti, gli obiettivi di performance organizzativa, così come precedentemente definita, e quelli individuali di carattere operativo che costituiscono la performance individuale dei Segretari delle Strutture Decentrate sono assegnati dal Direttore Generale.

Il processo di pianificazione consiste in diverse fasi:

1. proposta al Direttore Generale, da parte dei singoli Segretari, di un set di almeno 3 obiettivi di performance organizzativa e almeno 3 obiettivi di carattere operativo relativi ai processi presidiati per competenza, rispetto ai quali si chiede la focalizzazione sul miglioramento di azioni e processi routinari direttamente collegati con le dimensioni strategiche; qualora gli obiettivi coinvolgano l'operatività di altre strutture organizzative, è prevista l'evidenziazione della trasversalità dell'obiettivo, nonché la condivisione delle azioni con i relativi responsabili; gli obiettivi, formalizzati attraverso un file Excel o piattaforma web o altro supporto informatico, vengono descritti in raccordo al Piano Strategico di Ateneo – con l'esplicitazione dell'Obiettivo Strategico e della Policy cui sono collegati – e accompagnati dall'individuazione dei livelli di target, soglia ed eccellenza (come meglio definiti al successivo paragrafo "La misurazione del risultato"), di appositi indicatori di misurazione per determinarne il grado di raggiungimento, di un peso – tenendo conto del grado di importanza dell'obiettivo nell'ambito delle politiche di Ateneo, del grado di complessità, ovvero della rilevanza sotto l'aspetto economico-finanziario o di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza –, dell'eventuale specifica della prospettiva di riferimento tra prevenzione della corruzione, trasparenza e sostenibilità e del collegamento con il bilancio di Ateneo;
2. il Direttore Generale verifica la coerenza del set di obiettivi proposto con il Piano Strategico e con la politica amministrativa di Ateneo, affinché l'articolazione degli obiettivi risulti adeguatamente modulata, equilibrata e ripartita, e consulta i Direttori dei Dipartimenti per concordare gli obiettivi;
4. il Direttore Generale, quindi, definisce e assegna gli obiettivi; è facoltà del Direttore Generale sostituire, modificare o aggiungere obiettivi nel caso in cui quelli proposti non fossero ritenuti validi.

Il processo di misurazione e valutazione della performance sia organizzativa che individuale e dei comportamenti consiste nelle seguenti fasi:

1. i Segretari formulano un'autovalutazione per singolo obiettivo (organizzativo e individuale) – proponendo un punteggio compreso tra 0 e 100 a seconda del grado di realizzazione dell'obiettivo stesso (vedasi paragrafo del presente documento "La misurazione del risultato") – in riferimento agli specifici target e la propongono al proprio valutatore (Direttore Generale); la proposta è supportata e motivata da una relazione sufficientemente dettagliata sull'attività svolta e sugli eventuali scostamenti rispetto al risultato atteso;
2. il Direttore Generale, sentiti i pareri dei Direttori di Dipartimento e delle altre Strutture Decentrate, effettua la disamina dei risultati ottenuti a livello di struttura, delle prestazioni dei Segretari e dei relativi comportamenti organizzativi attribuendo un punteggio compreso tra 0 e 100 (vedasi paragrafo del presente documento "La misurazione del risultato"), pesando il contributo fornito da ogni Responsabile in termini sia quantitativi che qualitativi e considerando il contesto organizzativo in cui si è trovato a operare;
3. il Direttore Generale comunica a ciascun Segretario la misurazione della prestazione e la valutazione, previo confronto su quanto risultante critico o migliorabile.

La definizione misurazione e valutazione della performance dei Direttori di Ufficio

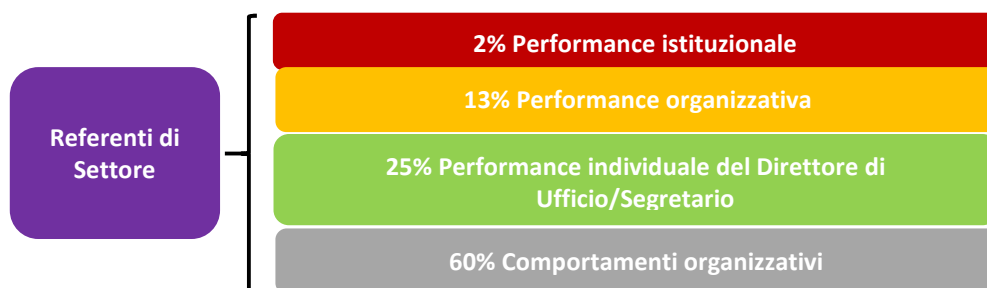
La performance individuale dei Direttori di Ufficio è definita con il Dirigente in funzione dell'assegnazione di attività o compiti individuali inerenti agli obiettivi legati alla performance organizzativa e individuale del Dirigente stesso, formalizzati in un *file* Excel o piattaforma web o altro supporto informatico, in cui vengono descritti gli obiettivi, i livelli di target, soglia ed eccellenza (come meglio definiti al successivo paragrafo "La misurazione del risultato"), gli appositi indicatori per la misurazione, nonché il peso di ciascun obiettivo.

La misurazione e valutazione del raggiungimento degli obiettivi di performance individuale e dei comportamenti spetta al valutatore (Dirigente), al termine del periodo di valutazione, tramite apposite schede di valutazione, e ciò previa formulazione, da parte dei Direttori di Ufficio, di un'eventuale autovalutazione. La valutazione viene effettuata applicando i livelli di valutazione previsti per gli obiettivi e per i comportamenti.

La performance dei Referenti di Settore

La valutazione dei Referenti di Settore è composta dalle seguenti dimensioni:

- la performance istituzionale, cioè il risultato complessivamente conseguito dall'organizzazione rispetto agli Obiettivi Strategici di Ateneo;
- la performance organizzativa, ossia il risultato conseguito dalla struttura di appartenenza rispetto agli obiettivi che la contraddistinguono (legati, per le strutture accademiche, alle dimensioni di ricerca, didattica, internazionalizzazione, gestione efficiente e qualità delle prestazioni e dei servizi erogati, e, per le strutture amministrative, alla qualità delle prestazioni e dei servizi erogati e a specifici aspetti gestionali e organizzativi);
- la performance individuale del Direttore di Ufficio¹ ovvero del Segretario della Struttura Decentrata²
- i comportamenti organizzativi, articolati in differenti fattori comportamentali, alcuni dei quali anche trasversali.



La misurazione e valutazione dei comportamenti dei Referenti di Settore

Per i Referenti di Settore è prevista una procedura di valutazione semplificata che si basa sulla misurazione dei comportamenti organizzativi da parte del valutatore.

La performance del Personale senza posizione organizzativa

La valutazione del Personale senza posizione organizzativa si basa sulle seguenti dimensioni:

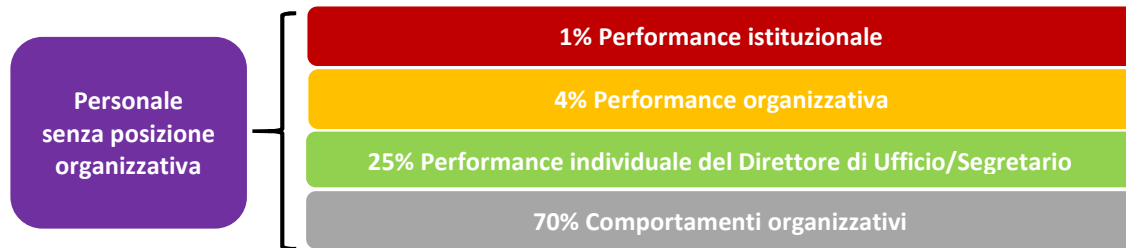
- la performance istituzionale, cioè il risultato complessivamente conseguito dall'organizzazione rispetto agli Obiettivi Strategici di Ateneo;
- la performance organizzativa, ossia il risultato conseguito dalla struttura di appartenenza rispetto agli obiettivi che la contraddistinguono (legati, per le strutture accademiche, alle dimensioni di ricerca, didattica,

¹ Nel caso in cui un Referente di Settore non dipenda da un Direttore di Ufficio ma risponda direttamente al Dirigente, sarà fatto riferimento alla performance individuale del Dirigente stesso.

² Nel caso di Struttura Decentrata con Segretario Amministrativo equiparabile a un Referente di Settore, la dimensione in questione viene sostituita dalla performance individuale di tale figura; gli obiettivi individuali vengono assegnati e valutati dal Direttore Generale sentito il Direttore della Struttura Decentrata.

internazionalizzazione, gestione efficiente e qualità delle prestazioni e dei servizi erogati, e, per le strutture amministrative, alla qualità delle prestazioni e dei servizi erogati e a specifici aspetti gestionali e organizzativi);

- la performance individuale del Direttore di Ufficio ovvero del Segretario della Struttura Decentrata³;
- i comportamenti organizzativi, articolati in differenti fattori comportamentali.



La misurazione e valutazione dei comportamenti del Personale senza posizione organizzativa

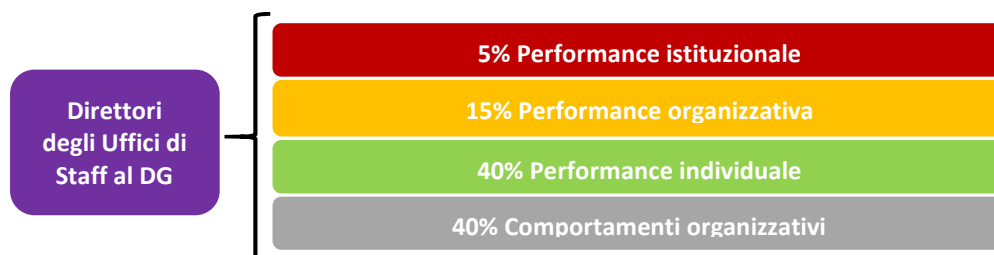
Per il Personale senza posizione organizzativa è prevista una procedura di valutazione semplificata che si basa sulla misurazione dei comportamenti organizzativi da parte del valutatore.

Eccezioni

Sono previste delle eccezioni ai modelli di valutazione della performance individuale sopra descritti per specifiche posizioni organizzative, in particolare per il Personale di Staff al Direttore Generale e ai Dirigenti, per il Personale degli Uffici di Segreteria, per i Tecnici di Laboratorio e per i Tecnologi.

Per i Direttori degli Uffici di Staff al Direttore Generale le dimensioni della valutazione sono:

- la performance istituzionale, cioè il risultato complessivamente conseguito dall'organizzazione rispetto agli Obiettivi Strategici di Ateneo;
- la performance organizzativa, ossia il risultato conseguito dalla struttura di afferenza rispetto agli obiettivi che la contraddistinguono (legati alla qualità delle prestazioni e dei servizi erogati e a specifici aspetti gestionali e organizzativi);
- la performance individuale, cioè la valutazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi individuali assegnati dal Direttore Generale;
- i comportamenti organizzativi, articolati in differenti fattori comportamentali declinati a seconda della tipologia di ruolo ricoperta.

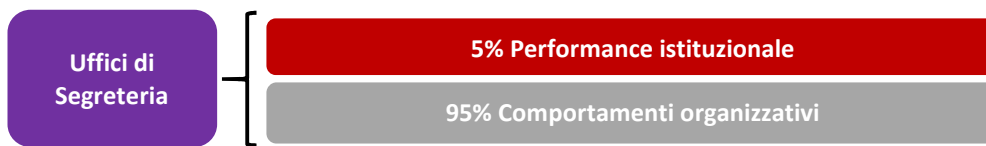


Per i Direttori degli Uffici di Segreteria del Rettore e del Direttore Generale e per il Personale degli Uffici di Segreteria le dimensioni della valutazione sono:

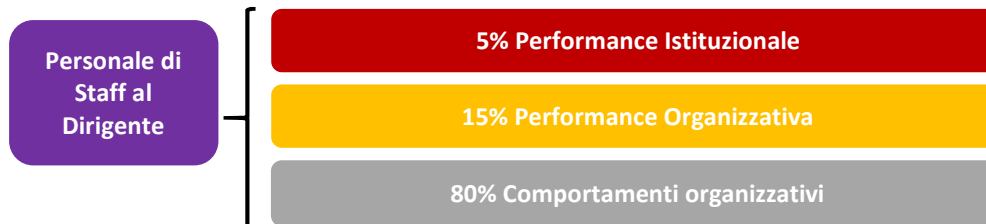
- la performance istituzionale, cioè il risultato complessivamente conseguito dall'organizzazione rispetto agli Obiettivi Strategici di Ateneo;
- i comportamenti organizzativi, articolati in differenti fattori comportamentali declinati a seconda della tipologia di ruolo ricoperta⁴.

³ Nel caso in cui il personale non dipenda da un Direttore di Ufficio, sarà fatto riferimento alla performance individuale del Dirigente dell'Area di afferenza.

⁴ Nel caso di Direttore di Ufficio di Segreteria del Rettore, i comportamenti organizzativi sono valutati dal Rettore.

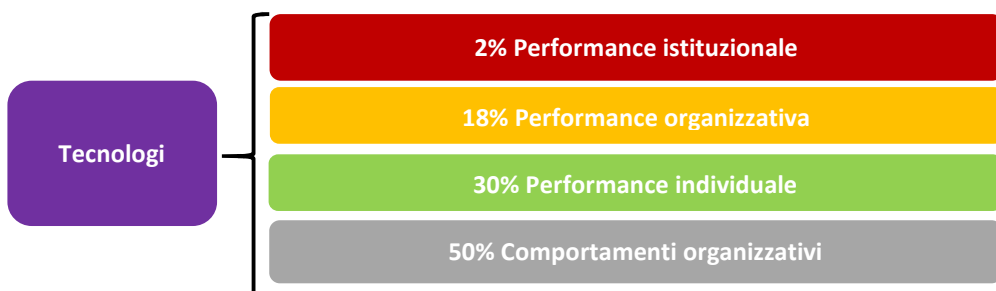
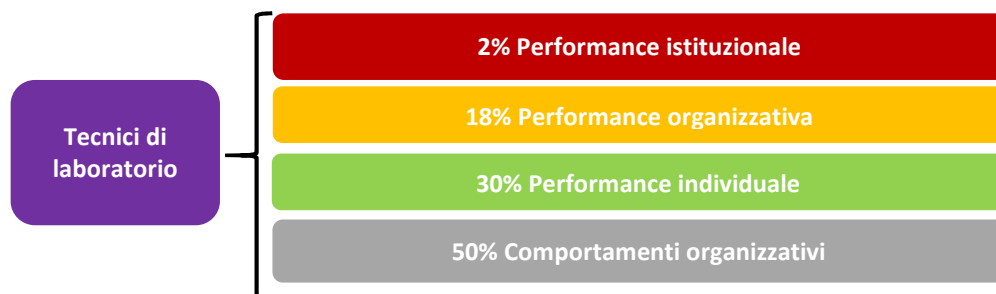


Per il Personale di staff ai Dirigenti la valutazione è composta per il 5% dalla performance istituzionale, per il 15% dalla performance organizzativa dell'area di afferenza e per l'80% dai comportamenti organizzativi, articolati in differenti fattori comportamentali declinati a seconda della tipologia di ruolo ricoperta.



Per i Tecnici di Laboratorio e per i Tecnologi le dimensioni della valutazione della performance sono:

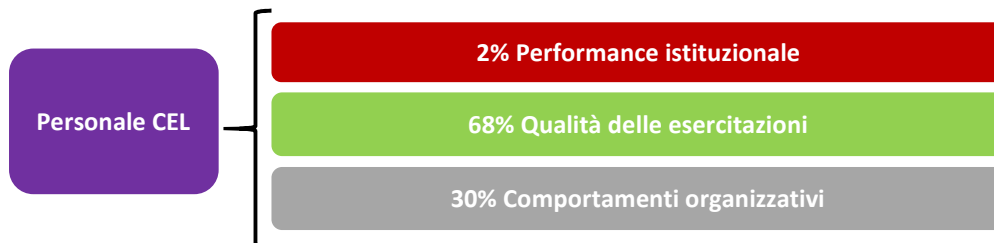
- la performance istituzionale, cioè il risultato complessivamente conseguito dall'organizzazione rispetto agli Obiettivi Strategici di Ateneo;
- la performance organizzativa, ossia il risultato conseguito dalla struttura di afferenza rispetto agli obiettivi che la contraddistinguono (legati alla qualità delle prestazioni e dei servizi erogati e a specifici aspetti gestionali e organizzativi);
- la performance individuale, che consiste nel raggiungimento degli obiettivi individuali che vengono assegnati dai Docenti o, nel caso dei Tecnologi, dal Responsabile diretto;
- i comportamenti organizzativi, articolati in differenti fattori comportamentali.



Anche per la valutazione della performance dei Collaboratori ed Esperti Linguistici (CEL) si applica la metodologia del *cascading*. Poiché i CEL prestano la propria attività lavorativa per più strutture dipartimentali e Corsi di Laurea, il

sistema di *cascading* opera un collegamento diretto con la performance istituzionale, rispettando il principio generale che ogni unità di personale, con la propria prestazione, contribuisce al raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo. Nella qualità delle esercitazioni (pari al 68% del totale), il 30% è dato dalla valutazione degli studenti/utenti attraverso i risultati del questionario somministrato al termine dei moduli (*customer satisfaction*), mentre il 38% viene valutato dal Responsabile della formazione linguistica che collabora direttamente con il CEL.

I comportamenti organizzativi pesano infine per il 30% e vengono valutati dal Direttore del Centro Linguistico di Ateneo (CLA) cui i CEL rispondono per quanto riguarda gli aspetti inerenti il rapporto di lavoro.



La misurazione del risultato

La valutazione della performance richiede la definizione di una metrica (sistema di misura) in grado di tradurre in un punteggio la prestazione resa dalla struttura o dall'individuo rispetto alle diverse dimensioni oggetto di valutazione:

- performance istituzionale;
- performance organizzativa;
- performance individuale;
- comportamenti organizzativi.

Il sistema di misura opera indipendentemente dalla tipologia di valutazione di tali dimensioni, sia essa quantitativa o qualitativa, o dalla definizione (unità di misura) dell'indicatore utilizzato.

La valutazione della performance istituzionale, della performance organizzativa dei Dipartimenti e della performance individuale del Direttore Generale

La valutazione della performance istituzionale, della performance organizzativa dei Dipartimenti e della performance individuale del Direttore Generale è espressa in funzione del livello di raggiungimento degli obiettivi mediante l'attribuzione di un punteggio compreso tra 0 e 100 (dove 100 corrisponde al raggiungimento del target). La valutazione si intende negativa con un risultato inferiore a 40 punti.

La valutazione degli obiettivi di performance organizzativa delle Aree dell'Amministrazione Centrale e delle altre strutture amministrative e la valutazione della performance individuale di Dirigenti, Personale tecnico-amministrativo e Collaboratori ed Esperti Linguistici

In fase di pianificazione, per ogni obiettivo/indicatore assegnato alle Aree dell'Amministrazione Centrale e alle altre strutture amministrative e attribuito ai Dirigenti e al Personale tecnico-amministrativo, vengono fissati un peso e tre livelli di raggiungimento atteso ben definiti, chiaramente riconducibili agli obiettivi e legati al risultato finale ovvero alla misura dell'impatto. I tre livelli di raggiungimento sono individuati secondo la seguente classificazione:

- soglia, il livello di raggiungimento minimo atteso per l'obiettivo/indicatore, tale da cominciare a considerare positiva la prestazione; al di fuori di questo valore l'obiettivo non si considera raggiunto;
- target, il livello per il quale l'obiettivo/indicatore si considera pienamente raggiunto (corrispondente a un livello sfidante, ma sostenibile);
- eccellenza, un livello di raggiungimento dell'indicatore/obiettivo superiore alle attese (ambizioso, ma non impossibile).

La presenza di obiettivi con l'identificazione del solo livello target è da considerarsi residuale.

In funzione dell'effettivo livello di raggiungimento rispetto alle attese, a ogni obiettivo/indicatore viene associato un punteggio compreso tra 0 e 100 sulla base di quanto indicato nella tabella seguente.

Livello valutazione	Giudizio	Punteggio
< Soglia	La prestazione è negativa	< 40
Soglia	La prestazione raggiunge il livello minimo richiesto	40
Target	La prestazione è in linea con le attese	70
Eccellenza	La prestazione è eccellente	100

In caso di indicatori/obiettivi di tipo quantitativo, ovvero basati su elementi numerici misurabili, il livello di raggiungimento viene determinato linearmente in funzione del risultato ottenuto rispetto ai valori "soglia-target-eccellenza" definiti per quell'indicatore/obiettivo. La valutazione su scala lineare si presta bene a misurare il livello di raggiungimento degli indicatori che prevedono un miglioramento su fattori numerici (quali quantità, volumi o costi) tali per cui l'effettivo risultato raggiunto sull'indice di per sé sintetizza adeguatamente il livello di prestazione reso rispetto al valore target⁵.

Per altre tipologie di obiettivi/indicatori non è possibile individuare (o misurare) indicatori numerici (se proprio, quest'ultimi rappresentano e sintetizzano in modo solo parziale il livello di prestazione reso). In questi casi il valutatore dovrà esprimere un giudizio qualitativo – il più possibile basato su parametri osservabili e oggettivi – e assegnare un punteggio compreso tra 0 e 100 sulla base della tabella sopra riportata.

La valutazione del risultato relativo all'obiettivo/indicatore potrà tenere conto di sopravvenute e non prevedibili motivazioni esogene rilevabili durante l'attività di monitoraggio intermedio o in corso d'anno che andranno comunicate tempestivamente al Direttore Generale, anche al fine di rimodulare gli obiettivi e gli indicatori, soltanto in casi marginali e ben documentati è ammissibile che la rilevazione di sopravvenute difficoltà che non consentano il raggiungimento dell'obiettivo sia rilevata in sede di valutazione.

La valutazione dei comportamenti organizzativi

La valutazione dei comportamenti organizzativi viene effettuata dal responsabile diretto rispetto all'adeguatezza e alla frequenza dei comportamenti messi in atto dal soggetto valutato in relazione alle aspettative legate al ruolo dallo stesso ricoperto; a tal proposito, si rimanda all'allegato 1 al presente documento avente ad oggetto le schede dei comportamenti per categoria di personale.

La misura della prestazione su tale dimensione di analisi si basa su una valutazione di sintesi del grado di copertura del ruolo, attraverso una considerazione complessiva sui comportamenti messi in atto dal valutato. Tale valutazione di sintesi, in particolare, viene espressa tramite l'attribuzione di un punteggio compreso tra 0 e 100 sulla base di quanto indicato nella tabella seguente.

Livello valutazione	Giudizio	Punteggio
< Soglia	Comportamento non caratteristico (non rispondente al livello minimo richiesto)	< 40
Soglia	Comportamento messo in atto nei suoi aspetti elementari (livello minimo richiesto)	40
Target	Comportamento messo in atto nei suoi aspetti fondamentali (in linea con le attese)	70
Eccellenza	Comportamento messo in atto a livello di eccellenza (prestazione eccellente)	100

⁵ Esempio: indicatore di riduzione dei costi di gestione al mq; un risultato di 119 €/mq, che si colloca tra soglia e target, determina l'attribuzione di 55 punti.

Livello di raggiungimento	
Soglia	121 €/mq
Target	117 €/mq
Eccellenza	113 €/mq

Il risultato complessivo della valutazione

La media pesata dei punteggi ottenuti sulle singole dimensioni oggetto della valutazione (obiettivi di performance istituzionale, obiettivi di performance organizzativa, obiettivi individuali e comportamenti organizzativi) costituisce il risultato complessivo in termini di prestazione. La valutazione si intende negativa con un risultato inferiore a 40 punti. Gli esiti delle valutazioni delle prestazioni del Personale tecnico-amministrativo, Dirigente e CEL sono resi pubblici annualmente in forma aggregata – mediante le funzioni statistiche di media, deviazione standard e coefficiente di variazione – all'interno della sezione "Amministrazione Trasparente" del sito internet di Ateneo.

Risultato complessivo e sistema premiante

Il sistema premiante rappresenta la strategia di incentivazione in funzione degli obiettivi di miglioramento dell'Ateneo. La strategia di incentivazione impostata prevede una correlazione tra la valutazione del risultato complessivo e il sistema premiante tenuto conto del *budget* a disposizione e secondo i criteri previsti dai contratti integrativi per le diverse categorie di personale.

Procedure di conciliazione

Nel caso di contestazioni a valle del processo di valutazione, il Direttore Generale nomina un Comitato di Valutazione delle osservazioni. In base al CCNL, il dipendente valutato può, entro 15 giorni dalla sottoscrizione della scheda di valutazione della prestazione, ovvero dalla sua presa visione, formulare un ricorso da inoltrare al vaglio del Comitato, che dovrà sentire il dipendente, eventualmente assistito da un rappresentante sindacale, in contraddittorio.

Glossario

Obiettivi Generali	Obiettivi definiti dal D.Lgs. n. 74/2017. A tal proposito si è in attesa di linee guida emanate dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri.
Obiettivi Specifici di ogni Amministrazione	Obiettivi definiti dal D.Lgs. n. 74/2017 con riferimento al particolare contesto di ogni singola Amministrazione.
Obiettivi Strategici	I cinque obiettivi identificati nel Piano Strategico di Ateneo, declinati in <i>Policy</i> e Azioni da perseguire nel periodo 2016-2020, a cui è possibile ricondurre gli Obiettivi Istituzionali e gli obiettivi operativi.
Performance istituzionale	E' rappresentata dalla prestazione raggiunta dall'Ateneo nel conseguimento degli Obiettivi Istituzionali.
Obiettivi Istituzionali	Obiettivi fortemente ancorati al Piano Strategico di Ateneo, il cui raggiungimento è responsabilità dell'Amministrazione nel suo complesso. Vengono definiti dal Rettore e dal Direttore Generale e approvati dal Consiglio di Amministrazione.
Performance organizzativa	E' legata alle Strutture dell'Ateneo ed è rappresentata da più componenti, tra le quali il raggiungimento degli obiettivi organizzativi.
Obiettivi organizzativi	Obiettivi perseguiti dall'Ateneo la cui realizzazione è demandata alle sue singole Strutture, quali i Dipartimenti, le Strutture Amministrative, le Scuole, i Centri, ecc.... Gli obiettivi organizzativi derivano dalle procedure ANVUR della Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) e dall'Autovalutazione, Valutazione periodica e Accredimento (AVA), nonché dagli obiettivi di sviluppo di carattere operativo coerenti con le linee strategiche e relativi alla gestione delle attività ordinarie, con specifica attenzione all'efficienza e alla qualità delle stesse.
Obiettivi operativi	Obiettivi definiti dal Piano Integrato, tenendo conto delle prospettive di, prevenzione della corruzione, trasparenza e sostenibilità. Possono essere sia organizzativi che individuali.
Obiettivi legati ai Service Level Agreement	Obiettivi legati ai livelli <i>standard</i> di servizio definiti nelle Carte dei Servizi. Costituiscono un sottoinsieme degli obiettivi organizzativi.
Performance individuale	La performance conseguente al livello di raggiungimento degli obiettivi individuali.
Obiettivi individuali	Obiettivi assegnati ai titolari di incarico dirigenziale (compreso il Direttore Generale), ai titolari di posizione organizzativa (esclusi i Referenti di Settore), ai Tecnici di Laboratorio e ai Tecnologi.



Università
Ca'Foscari
Venezia

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)

Allegato 1

Comportamenti organizzativi per ruolo

Introduzione

Come evidenziato nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) di Ateneo, la valutazione dei comportamenti organizzativi dei Dirigenti e del restante personale tecnico-amministrativo (compresi i Collaboratori ed Esperti Linguistici - CEL) viene effettuata dal responsabile diretto – in qualità di valutatore – rispetto all’adeguatezza e alla frequenza dei comportamenti messi in atto dal soggetto valutato in relazione alle aspettative legate al ruolo dallo stesso ricoperto; a tal proposito, di seguito si riportano le schede di valutazione dei comportamenti organizzativi del personale suddivise per categoria.

Comportamenti organizzativi dei Dirigenti

Comportamenti organizzativi – Dirigenti	
Clima organizzativo interno e leadership	
1	Capacità di valutare i propri collaboratori: livello di differenziazione delle valutazioni effettuate
2	Indice di soddisfazione dei collaboratori (ricorsi su valutazioni, domande di trasferimento in uscita, ecc...)
3	Partecipazione dei collaboratori ad attività di formazione
4	Capacità di attribuire responsabilità ai propri collaboratori e/o partecipazione dei collaboratori ai lavori di gruppo/progetto all’interno della struttura
Gestione del tempo	
5	Capacità di pianificare e programmare le attività (uso di metodi di programmazione e controllo delle attività e dei tempi di realizzazione)
6	Gestione degli imprevisti
7	Gestione dell’agenda (partecipazione alle riunioni di valenza strategica)
Rispetto delle regole senza formalismi eccessivi	
8	Numero di conflitti o reclami da parte degli utenti
9	Superamento di formalismi e adempimenti burocratici
10	Livello di proposizione per il superamento di casi difficili
11	Orientamento alla soluzione dei problemi
Promozione del cambiamento e interfunzionalità	
12	Impegno in iniziative innovative
13	Adozione di strumenti di rilevazione dei bisogni del cliente
14	Livello di conflittualità con altre strutture interne
15	Partecipazione ad iniziative formative
Comportamento relazionale	
16	Capacità di ascoltare
17	Capacità di comprendere altri punti di vista
18	Capacità di comunicare

Comportamenti organizzativi di Direttori di Ufficio, Segretari di Struttura Decentrata, Personale di Staff al Dirigente e ruoli equivalenti

Comportamenti organizzativi – Direttori di Ufficio, Segretari di Struttura Decentrata, Personale di staff al Dirigente e ruoli equivalenti		
Ambito	Comportamenti organizzativi	Azioni correlate
Fattori distintivi riferiti al ruolo		
1. Organizzazione	Sa definire piani di azione che tengano conto dei tempi, impegni, costi ed è in grado di ripartire efficacemente compiti e ruoli tra i collaboratori.	Pianifica e monitora le attività e controlla periodicamente i risultati. Rispetta le tempistiche previste dalle procedure interne.
2. Gestione R.U.	Assegna gli obiettivi al personale dell'ufficio /struttura comunicando quali competenze e risultati sono richiesti in relazione al ruolo e valuta lo sviluppo professionale.	Rispetta le scadenze previste da relativi provvedimenti interni, dal piano della performance e dal sistema di pianificazione e valutazione del personale. Coinvolge i collaboratori nelle attività formative.
Fattori trasversali		
1. <i>Problem Solving</i>	Affronta e gestisce contemporaneamente più problemi operativi individuandone le priorità anche in presenza di informazioni parziali e delineando le ricadute future.	Individua soluzioni appropriate e fattibili.
2. Innovazione	Si mantiene costantemente aggiornato ed informato sull'evoluzione delle metodologie e tecnologie relative alla sua sfera di competenza	Propone nuovi modelli o nuovi elementi per la promozione del cambiamento o miglioramento di procedure o attività o processi.
3. Relazioni e comunicazione	Concretizza le relazioni con le altre strutture dell'ateneo e instaura, quando richiesto, proficue relazioni sociali con interlocutori anche esterni.	Intrattiene relazioni con numerosi e differenti interlocutori e ne coglie le opportunità di miglioramento.
4. Realizzazione	Persegue gli obiettivi affidati e si attiva, se necessario, in prima persona in caso di surplus di lavoro. Promuove il miglioramento dei servizi in una logica di attenzione ai costi.	Rispetta il valore del budget assegnato Rispetta le scadenze del ciclo di pianificazione economico finanziario
5. Allineamento alla visione organizzativa	Sa orientare i propri comportamenti alle priorità e agli obiettivi dell'Ateneo e della struttura di appartenenza. Presuppone e alimenta lo spirito di squadra/gruppo.	Conosce gli obiettivi strategici dell'organizzazione e contribuisce attivamente a creare e sostenere un clima organizzativo favorevole al loro conseguimento.

Comportamenti organizzativi di Referenti di Settore, ruoli equivalenti e Tecnologi

Comportamenti organizzativi – Referenti di Settore, ruoli equivalenti e Tecnologi		
Ambito	Comportamenti organizzativi	Azioni correlate
Fattori distintivi riferiti al ruolo		
1. Organizzazione	Coordina e gestisce sul piano organizzativo i processi operativi in capo al settore di riferimento.	Rispetta le tempistiche previste dalle procedure interne. Mantiene la qualità richiesta dalle procedure di riferimento.
Fattori trasversali		
1. <i>Problem Solving</i>	Individua rapidamente i vari aspetti di un problema sulla base dell'esperienza e conoscenza diretta dei processi seguiti.	Interviene per risolvere le disfunzioni procedurali.
2. Innovazione	Recepisce e coglie i segnali di cambiamento e le info provenienti dall'ambiente esterno allo scopo di migliorare procedure e processi interni alla struttura.	Propone modifiche e suggerimenti per introdurre nuove modalità operative.
3. Relazioni e comunicazione	Sa comprendere le richieste degli interlocutori interni ed esterni interagendo con loro costruttivamente per il soddisfacimento delle esigenze dell'ateneo	Intrattiene relazioni con differenti interlocutori in funzione della complessità delle richieste.
4. Realizzazione	Svolge il proprio ruolo seguendo le direttive ricevute e perfeziona i compiti sulla base della normativa e delle procedure in essere.	Tende ad attivarsi autonomamente anche senza bisogno di essere indirizzato/controllato.
5. Allineamento alla visione organizzativa	Individua rapidamente i vari aspetti di un problema sulla base dell'esperienza e conoscenza diretta dei processi seguiti.	Conosce gli obiettivi strategici dell'organizzazione e contribuisce attivamente a creare e sostenere un clima organizzativo favorevole al loro conseguimento.

Comportamenti organizzativi del personale senza posizione organizzativa e dei Tecnici di Laboratorio

Comportamenti organizzativi – Personale senza posizione organizzativa		
Ambito	Comportamenti organizzativi	Azioni correlate
Fattori distintivi riferiti al ruolo		
1. Efficacia personale	Riesce a sviluppare la propria efficacia e sensibilità in diversi contesti e d a essere persistente anche in situazioni critiche.	Denota spirito d' iniziativa finalizzato al raggiungimento di buoni risultati. Ottiene il consenso e la disponibilità di cooperazione presso le strutture operative contattate.
Fattori trasversali		
1. <i>Problem Solving</i>	Individua rapidamente i vari aspetti di un problema sulla base dell'esperienza e conoscenza diretta dei processi seguiti.	Interviene per risolvere le disfunzioni procedurali.
2. Innovazione	Recepisce e coglie i segnali di cambiamento e le info provenienti dall'ambiente esterno allo scopo di migliorare procedure e processi interni alla struttura.	Propone modifiche e suggerimenti per introdurre nuove modalità operative.
3. Relazioni e comunicazione	Sa comprendere le richieste degli interlocutori interni ed esterni interagendo con loro costruttivamente per il soddisfacimento delle esigenze dell'ateneo	Intrattiene relazioni con differenti interlocutori in funzione della complessità delle richieste.
4. Realizzazione	Svolge il proprio ruolo seguendo le direttive ricevute e perfeziona i compiti sulla base della normativa e delle procedure in essere.	Tende ad attivarsi autonomamente anche senza bisogno di essere indirizzato /controllato.
5. Allineamento alla visione organizzativa	Sa orientare i propri comportamenti alle priorità e agli obiettivi dell'Ateneo e della struttura di appartenenza. Presuppone e alimenta lo spirito di squadra/gruppo.	Conosce gli obiettivi strategici dell'organizzazione e contribuisce attivamente a creare e sostenere un clima organizzativo favorevole al loro conseguimento.

Comportamenti organizzativi dei Collaboratori ed Esperti Linguistici

Comportamenti organizzativi – Collaboratori ed Esperti Linguistici	
Aspetti relativi alle esercitazioni	
<ul style="list-style-type: none">- Rispetto dell'orario di lavoro (esercitazioni, riunioni, ecc...).- Capacità di lavorare in <i>team</i> (es: disponibilità alla collaborazione e allo scambio di informazioni favorendo sollecitazioni per avanzare progetti specifici di lavoro).- Capacità di pianificazione e di coordinamento delle proprie attività in funzione degli obiettivi assegnati.	
Aspetti organizzativi/contrattuali	
Rispetto delle procedure amministrative: <ul style="list-style-type: none">- relativamente al rapporto di lavoro: comunicazione agli uffici competenti degli incarichi, della malattia, delle ferie, ecc...;- relativamente all'attività didattica: corretta compilazione e tenuta dei registri delle attività.	