



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI MILANO

2025

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance



Parere positivo del NdV espresso l'11.12.2024

Approvato dal CdA il 17.12.2024

Sommario

Sintesi	2
Premessa.....	4
1. Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)	5
2. Le fasi e gli attori del SMVP	7
3. Le dimensioni della performance	11
4. Performance organizzativa	12
5. Performance individuale	14
6. Declaratorie per la valutazione e la valorizzazione della premialità.....	24
7. Raccordo tra pianificazione strategica, operativa ed economica	26
Appendice: comportamenti organizzativi	27

Sigle e acronimi ricorrenti

BO	Benessere organizzativo
CdA	Consiglio di Amministrazione
DG	Direttore Generale
D.lgs.	Decreto legislativo
GdP PIAO	Gruppo di Progetto per il Piano Integrato di Attività e Organizzazione
GP	Good Practice
NdV	Nucleo di Valutazione
PIAO	Piano Integrato di Attività e Organizzazione
PO	Posizione Organizzativa
OIV	Organismo Indipendente di Valutazione
SMVP	Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance
S/P	[Funzione] specialistica/a progetto
TAB	Tecnico, amministrativo e bibliotecario (personale)

Premessa	Il SMVP costituisce l' impianto metodologico di riferimento per il corretto svolgimento del ciclo della performance e definisce le fasi, i ruoli e le responsabilità delle strutture organizzative e individuali coinvolte. Prendendo atto delle raccomandazioni espresse dal Nucleo di Valutazione e seguendo le indicazioni della direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023, il SMVP 2025 presenta alcune evoluzioni rispetto allo scorso anno .
1. Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)	Il SMVP è definito in modo da assicurare l' allineamento delle performance dell'Amministrazione alla mission e alla strategia di Ateneo definite nel Piano Strategico e alla connessa programmazione economico-finanziaria; oltre che in modo da assicurare il rispetto dei principi di selettività, differenziazione, valorizzazione del merito, semplicità e chiarezza, oggettività e trasparenza .
2. Le fasi e gli attori del SMVP	Il Ciclo della performance prevede cinque fasi principali: pianificazione, monitoraggio intermedio, misurazione, valutazione e rendicontazione.
3. Le dimensioni della performance	La performance viene misurata e valutata con riferimento a due diverse dimensioni: organizzativa (di Ateneo e dell'Amministrazione centrale) e individuale (obiettivi operativi individuali e/o di gruppo e comportamenti organizzativi).
4. Performance organizzativa	La performance organizzativa è il contributo che un'organizzazione nel suo complesso o un ambito organizzativo apporta al raggiungimento della mission, degli obiettivi strategici ed operativi e al miglioramento della qualità dei servizi erogati . È articolata in due sottodimensioni: di Ateneo (definita all'interno del Piano Strategico e del PIAO, comprende gli "obiettivi strategici") e dell'Amministrazione centrale (definita all'interno del solo PIAO, può considerare indicatori relativi alla "salute dell'ente" e al "portafoglio dei servizi erogati").
5. Performance individuale	La performance individuale è il contributo che un individuo apporta al raggiungimento della mission, degli obiettivi strategici ed operativi e della qualità dei servizi erogati . È articolata in due sottodimensioni (obiettivi operativi individuali e/o di gruppo e comportamenti organizzativi) ed è oggetto di misurazione e valutazione la performance individuale dei seguenti ruoli dell'Amministrazione: Direttore Generale; Dirigenti; EP delegati/e di Direzione e Direttori/Direttrici di Centri funzionali; EP, Funzionari (ex cat. D) e Collaboratori (ex cat. C) con posizione organizzativa; EP senza posizione organizzativa; personale di categoria EP, Funzionari (ex cat. D) e Collaboratori (ex cat. C) titolari di funzione specialistica/a progetto . Nel 2025 è stata inoltre introdotta, in via sperimentale, la valutazione del personale appartenente alle aree degli Operatori (ex categoria B), dei Collaboratori (ex categoria C) e dei Funzionari (ex categoria D) .
6. Declaratorie per la valutazione e la valorizzazione della premialità	La fase di valutazione ex post della performance conseguita si conclude con il feedback del/della valutatore/trice al/alla valutato/a e con l'attribuzione al/alla valutato/a di un punteggio di valutazione sintetico (da 0 a 10) che determina l'erogazione della premialità, secondo quanto previsto dal SMVP e dal CCNL vigente.

7. Raccordo tra pianificazione strategica, operativa ed economica	A partire dal 2024 le strutture dirigenziali, nella scheda di budget , indicano, per ciascun progetto, gli eventuali collegamenti con gli obiettivi del Piano Strategico e con gli obiettivi di performance individuale .
---	---

Appendice: comportamenti organizzativi	Ciascuna tipologia di figura dell'Amministrazione coinvolta nella valutazione della performance individuale ha assegnato un set di comportamenti attesi coerenti con il ruolo ricoperto.
--	--

Premessa

Il **Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance**¹ (di seguito SMVP) è lo strumento con il quale l'Università degli Studi di Milano si pone i seguenti obiettivi:

- promuovere la **trasparenza** dei processi amministrativi verso gli stakeholder interni ed esterni;
- promuovere il miglioramento della **qualità dei servizi offerti**, anche attraverso l'ascolto degli utenti;
- promuovere la crescita delle **competenze professionali**, anche attraverso un costante dialogo tra valutati/e e valutatori/trici (**feedback**);
- valorizzare le **competenze** e le **potenzialità**;
- promuovere la **crescita individuale**.

Il SMVP costituisce, inoltre, l'**impianto metodologico** di riferimento per il corretto svolgimento del **ciclo della performance** attraverso la definizione di metodi, tecniche, risorse e processi da utilizzare per le attività di misurazione e valutazione della performance.

Il Sistema definisce le **fasi**, i **ruoli** e le **responsabilità** delle strutture organizzative e individuali coinvolte, favorendo la connessione diretta con la mission e la strategia dell'Ateneo, definite nel Piano Strategico, e perseguendo la coerenza tra pianificazione strategica, obiettivi operativi e programmazione economico-finanziaria.

Prendendo atto delle raccomandazioni espresse dal Nucleo di Valutazione (NdV) nel [parere sul SMVP 2024](#) e nella [Relazione annuale 2024](#), il SMVP 2025 presenta queste evoluzioni rispetto allo scorso anno:

- **estensione del sistema di valutazione**: il SMVP si estenderà nel 2025 a tutto il personale appartenente alle aree degli Operatori (ex categoria B), dei Collaboratori (ex categoria C) e dei Funzionari (ex categoria D);
- **introduzione della valutazione del personale dirigenziale in relazione alla capacità di esercitare la propria leadership** in attuazione della Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023 (Direttiva Zangrillo): tra i comportamenti organizzativi attesi da parte del Direttore Generale e dei/delle Dirigenti ed EP delegati/e di Direzione e Direttori/trici di Centro funzionale è stata introdotta, come tipologia di comportamento, la misura della "Leadership", in sostituzione della voce "Flessibilità e capacità di innovazione".

Inoltre, per via del cambio di Governance avvenuto in Ateneo a partire dal 1° ottobre 2024 e in concomitanza con la redazione del nuovo Piano Strategico 2025-2030, non è stato possibile anticipare a novembre, come accaduto lo scorso anno, le tempistiche di assegnazione degli obiettivi di Dirigenti ed EP responsabili di struttura apicale, per migliorare l'allineamento con il ciclo di programmazione finanziaria.

Occorrerà pertanto proseguire nei prossimi anni, tramite un processo graduale ma continuo, questa integrazione avviata nel 2024, insieme ad una adeguata esplicitazione del legame tra la performance e pianificazione finanziaria.

Infine, proseguendo il processo avviato a partire dal 2022, l'Amministrazione intende rafforzare la funzione del Sistema come **strumento di crescita delle persone e delle loro competenze**, nell'ottica di un **miglioramento dei servizi e del valore pubblico** prodotti dall'Ateneo, anche attraverso **corsi di formazione ad hoc** su questi ambiti per valutati/e e valutatori/trici.

¹ Il SMVP è adottato e aggiornato annualmente, previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione, ai sensi dell'art. 7 del D.lgs. n. 150/2009, così come modificato dal D.lgs. n. 74/2017.

1. Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) è definito in modo da assicurare:

- l'allineamento delle performance dell'Amministrazione alla mission e alla strategia di Ateneo definite nel [Piano Strategico](#) e alla connessa programmazione economico-finanziaria;
- il rispetto dei principi di selettività, differenziazione, valorizzazione del merito, semplicità e chiarezza, oggettività e trasparenza.

Il SMVP ha come **oggetto**:

- la performance organizzativa di Ateneo e dell'Amministrazione centrale (cfr. [capitolo 4](#));
- la performance individuale dei seguenti ruoli dell'Amministrazione (cfr. [capitolo 5](#)):
 - Direttore Generale (DG);
 - Dirigenti;
 - EP delegati/e di Direzione e Direttori/Direttrici di Centri funzionali²;
 - EP, Funzionari (ex categoria D) e Collaboratori (ex categoria C) con posizione organizzativa (PO)³;
 - EP senza posizione organizzativa (PO);
 - personale EP e figure appartenenti alle aree dei Funzionari (ex categoria D) e dei Collaboratori (ex categoria C) titolari di funzione specialistica/a progetto;
 - personale appartenente alle aree degli Operatori (ex categoria B), dei Collaboratori (ex categoria C) e dei Funzionari (ex categoria D).

Gli **strumenti** del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance sono:



Il [Piano Strategico](#): definisce gli obiettivi strategici a livello di Ateneo.



Il [Piano Integrato di Attività e Organizzazione \(PIAO\)](#): esplicita la performance attesa (organizzativa e individuale).



Il **monitoraggio intermedio della performance**: permette di misurare l'andamento e introdurre eventuali interventi correttivi in presenza di rilevanti fattori esogeni o di cambi di priorità.



La **scheda di assegnazione e valutazione degli obiettivi**: riporta, per ciascun/a valutato/a, la performance attesa e conseguita, nonché la relativa valutazione finale.



Il **dialogo tra valutato/a e valutatore/trice e il feedback**: permettono la definizione della performance attesa e il riscontro sulla performance conseguita, ai fini della crescita personale del/della valutato/a.



La [Relazione sulla performance](#): illustra ai cittadini e agli stakeholder la performance conseguita.

² L'Avvocatura è equiparata a Direzioni e Centri funzionali.

³ Sono comprese in questa categoria le figure EP responsabili di Settore e di Ufficio, le figure appartenenti all'area dei Funzionari (ex categoria D) direttori/direttrici di Centro funzionale e responsabili di Settore, di Unità di Staff, di Ufficio, di Biblioteca, responsabili amministrativi/e di Dipartimento e responsabili di Coordinamento e le figure appartenenti all'area dei Collaboratori (ex categoria C) responsabili di Ufficio.

La **rappresentazione della performance** nel SMVP avviene attraverso l'esplicitazione di cinque elementi:

-  **Obiettivi strategici:** rappresentano l'impatto atteso dall'attuazione della mission e delle politiche di Ateneo finalizzate al soddisfacimento dei bisogni degli stakeholder.

-  **Obiettivi operativi⁴:** rappresentano il risultato atteso verso il quale indirizzare le attività e coordinare le risorse in attuazione degli obiettivi strategici del Piano Strategico.

-  **Indicatori:** rappresentano il parametro in grado di fornire un'informazione sintetica dell'obiettivo.

-  **Target:** rappresenta il valore atteso di performance, misurato attraverso l'indicatore, che si vuole ottenere per poter considerare un obiettivo raggiunto.

-  **Comportamenti organizzativi:** sono variabili in relazione alle quali si intende misurare il livello di performance atteso e conseguito, con riferimento alle modalità di interazione e azione di individui e gruppi all'interno di un'organizzazione e nelle loro relazioni con l'esterno.

Obiettivi S.M.A.R.T.

Gli obiettivi di performance organizzativa e individuale devono essere definiti in modo da risultare **S.M.A.R.T.**, un acronimo che indica le **cinque qualità fondamentali** che un obiettivo deve possedere, ovvero:

S	<i>Specific:</i> specifico	L'obiettivo deve essere descritto in modo chiaro; non deve essere vago, generico o ambiguo.
M	<i>Measurable:</i> misurabile	L'obiettivo deve essere verificabile e suscettibile di misurazione.
A	<i>Attainable:</i> raggiungibile ma sfidante	L'obiettivo deve essere sfidante ma realistico, ragionevolmente raggiungibile e sostenibile.
R	<i>Relevant:</i> rilevante	L'obiettivo deve essere coerente con la pianificazione strategica dell'Ateneo.
T	<i>Time-bound:</i> definito nel tempo	L'obiettivo deve essere riferito a un arco temporale ben definito (di norma corrispondente a un anno).

Inoltre, come raccomandato dal Nucleo di Valutazione, gli obiettivi di performance dovrebbero essere **legati più agli impatti** prodotti dall'azione amministrativa che non alla mera realizzazione di attività e processi.



⁴ Gli obiettivi operativi hanno un orizzonte temporale coincidente con l'anno e sono definiti nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) nel rispetto dei requisiti di cui all'art. 5, c. 2 del D.lgs. 150/2009.

2. Le fasi e gli attori del SMVP

Il “ciclo della performance” è il complesso articolato delle fasi e delle attività che consentono di programmare, gestire, valutare e comunicare la performance in un determinato periodo temporale.

Il ciclo prevede **cinque fasi principali**:



Pianificazione: definizione e assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali e delle risorse per il loro raggiungimento.



Monitoraggio intermedio: misurazione dell’andamento ed eventuale attivazione di interventi correttivi, in presenza di rilevanti fattori esogeni o di cambi di priorità. È preceduto e seguito da frequenti **feedback** dal/dalla valutatore/trice al/alla valutato/a.



Misurazione: rilevazione di un valore, possibilmente quantitativo, che mostri il grado di raggiungimento degli obiettivi.

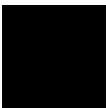


Valutazione: analisi e interpretazione dei valori misurati e valutazione finale degli obiettivi (con un punteggio da 0 a 10). Comprende anche il **feedback** del/della valutatore/trice sull’operato del/della valutato/a ai fini della crescita personale.



Rendicontazione: presentazione dei risultati conseguiti agli Organi di governo dell’Ateneo e agli stakeholder.

Gli attori e le attrici coinvolti/e nel percorso di misurazione e valutazione della performance sono illustrati/e nella seguente tabella.

Attori e attrici del ciclo della performance	Funzioni principali nel ciclo della performance
 Rettrice	<ul style="list-style-type: none">▪ Individua e propone gli obiettivi strategici nell’ambito della mission di Ateneo e delle politiche ministeriali;▪ sentito il DG, individua i target degli indicatori di performance organizzativa di Ateneo e di Amministrazione centrale;▪ individua gli obiettivi operativi individuali del DG;▪ propone la valutazione del DG al NdV.
 Consiglio di Amministrazione (CdA)	<ul style="list-style-type: none">▪ Esercita le funzioni di Organo di indirizzo politico-amministrativo;▪ approva il PIAO e la Relazione sulla Performance;▪ approva l’eventuale rimodulazione degli obiettivi di performance organizzativa e di performance attesa del DG sulla base degli esiti del monitoraggio intermedio;▪ valuta il DG a seguito della proposta del NdV.

Attori e attrici del ciclo della performance	Funzioni principali nel ciclo della performance
 <p>Direttore Generale (DG)</p>	<ul style="list-style-type: none"> È valutato dal CdA (su proposta del NdV) con riferimento alla performance organizzativa di Ateneo e di Amministrazione centrale, agli obiettivi operativi individuali e ai comportamenti organizzativi; monitora e valuta il raggiungimento degli obiettivi operativi di Dirigenti ed EP delegati/e di Direzione e Direttori/Direttrici di Centri funzionali; congiuntamente o in alternativa ai/alle Dirigenti di riferimento, monitora e valuta il raggiungimento degli obiettivi operativi del personale di categoria EP con PO e dell'area dei Funzionari (ex categoria D) con PO (Responsabile di Settore, Direttrice/Direttore di Centro, Responsabile di Staff di I livello); affianca i Direttori di Dipartimento nella valutazione del personale afferente ai Dipartimenti.
 <p>Direttrici e Direttori di Dipartimento</p>	<ul style="list-style-type: none"> Valutano, affiancati dal DG, la performance individuale del personale afferente ai Dipartimenti.
 <ul style="list-style-type: none"> Dirigenti; EP delegati/e di Direzione e Direttori/Direttrici di Centri funzionali⁵ 	<ul style="list-style-type: none"> Sono valutati/e dal DG con riferimento alla performance organizzativa, agli obiettivi operativi individuali e ai comportamenti organizzativi; partecipano alla definizione degli obiettivi operativi di propria pertinenza in coerenza con il Piano Strategico; valutano la performance individuale del personale operante nella struttura di cui sono responsabili.
 <ul style="list-style-type: none"> Personale EP e figure appartenenti all'area dei Funzionari (ex categoria D) e all'area dei Collaboratori (ex categoria C) con posizione organizzativa; Personale EP senza posizione organizzativa; Personale EP e figure appartenenti all'area dei Funzionari (ex categoria D) e all'area dei Collaboratori (ex categoria C) titolari di funzione specialistica/a progetto 	<p>È valutato dal DG e dai/dalle Dirigenti, EP delegati/e di Direzione e Direttori/Direttrici di Centro funzionale di riferimento e, nei Dipartimenti, dalle Direttrici e dai Direttori di Dipartimento (affiancati dal DG), con riferimento agli obiettivi operativi individuali e (ad eccezione del personale dell'area dei Funzionari (ex categoria D) e dell'area dei Collaboratori (ex categoria C) titolare di funzione specialistica/a progetto) ai comportamenti organizzativi.</p>
 <p>Personale appartenente alle aree degli Operatori (ex categoria B), dei Collaboratori (ex categoria C) e dei Funzionari (ex categoria D)</p>	<p>In via sperimentale, nel 2025 è valutato dai/dalle Dirigenti, EP delegati/e di Direzione e Direttori/Direttrici di Centro funzionale di riferimento e, nei Dipartimenti, dai/dalle Direttori/trici di Dipartimento, con riferimento ai soli comportamenti organizzativi. La valutazione si intende positiva se i comportamenti attesi ricorrono per la maggior parte delle volte e negativa se questi comportamenti non ricorrono.</p>

⁵ L'Avvocatura è equiparata a Direzioni e Centri funzionali.



Nucleo di Valutazione (NdV), in qualità di OIV

- Esprime il proprio parere vincolante sull'aggiornamento del SMVP;
- verifica l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento (monitoraggio);
- monitora il funzionamento complessivo del ciclo della performance, redigendo una relazione annuale sullo stesso;
- riceve dalla Rettrice la proposta di valutazione del DG e propone la valutazione del DG al CdA;
- valida la Relazione sulla Performance, garantendo la correttezza dei processi di misurazione e valutazione.



Gli stakeholder interni ed esterni

- Partecipano al processo di misurazione della performance organizzativa dell'Amministrazione centrale, tramite analisi di soddisfazione dell'utenza condotte dall'Ateneo;
- a loro sono rendicontati i risultati raggiunti dall'Ateneo tramite la Relazione sulla Performance.

Le **strutture tecniche di supporto** alle attività collegate alle varie fasi del ciclo della performance sono elencate nella tabella seguente.

Strutture tecniche di supporto	Funzione nel ciclo della performance
 Direzione Generale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supporto al Direttore Generale nell'attuazione dei programmi definiti dagli Organi di governo; ▪ supporto ai processi di valutazione individuale dei Dirigenti e delle figure EP delegati/e di Direzione e Direttori/Direttrici di Centri funzionali.
 Direzione Performance, Assicurazione Qualità, Valutazione e Politiche di Open Science (DPAQVPOS)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supporto agli Organi di governo per tutte le attività connesse alla pianificazione strategica e al ciclo della performance (aggiornamento SMVP, PIAO, performance individuale di DG, Dirigenti ed EP delegati/e di Direzione e Direttori/Direttrici di Centri funzionali); ▪ supporto al Nucleo di Valutazione; ▪ gestione e sviluppo del Datawarehouse di Ateneo.
 Direzione Organizzazione e Sviluppo Risorse Umane (DOSRU)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Collaborazione allo sviluppo della performance organizzativa e all'implementazione del sistema di valutazione ai sensi del CCNL in vigore; ▪ misurazione e gestione del sistema delle indennità collegate alle performance del personale in coerenza con le strategie di Ateneo; ▪ gestione del sistema di performance individuale (IPI) ▪ supporto al ciclo della Performance (PIAO, performance individuale delle figure diverse da DG, Dirigenti ed EP delegati/e di Direzione e Direttori/Direttrici di Centri funzionali); ▪ sviluppo ed erogazione di percorsi di formazione sugli ambiti della performance per valutati/e e valutatori/trici.
 Direzione Trattamenti Economici e Lavoro Autonomo (TELA)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Applicazione del sistema premiante.

Strutture tecniche di supporto	Funzione nel ciclo della performance
 Direzione Contabilità Bilancio e Programmazione Finanziaria (DCBPF)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestione del processo di elaborazione del budget d’Ateneo, assicurando un bilanciamento tra gli obiettivi strategici dell’organizzazione e le disposizioni finanziarie a copertura.
 Direzione ICT	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Progettazione, gestione e sviluppo del Sistema di Supporto Decisionale di Ateneo; ▪ supporto al ciclo della Performance (PIAO).
 Direzione Affari Istituzionali (DAI)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presidio delle attività di prevenzione della corruzione, in applicazione della normativa vigente e delle direttive dell’Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) e supporto al Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT); ▪ supporto al ciclo della Performance (PIAO).

3. Le dimensioni della performance

La **performance** è il contributo che un individuo, un gruppo di individui, un ambito organizzativo, o un'organizzazione nel suo complesso apporta, attraverso la propria azione, al raggiungimento della mission, degli obiettivi strategici e operativi, nonché della qualità dei servizi erogati.

La performance viene misurata e valutata con riferimento a due diverse dimensioni:

Dimensione	Sottodimensione
 Performance organizzativa È il contributo che un'organizzazione nel suo complesso o un ambito organizzativo apporta al raggiungimento della mission, degli obiettivi strategici ed operativi e al miglioramento della qualità dei servizi erogati.	 Performance organizzativa di Ateneo È definita all'interno del Piano Strategico e del PIAO e comprende gli "obiettivi strategici".
	 Performance organizzativa dell'Amministrazione centrale È definita all'interno del solo PIAO e può considerare indicatori relativi alla "salute dell'ente" (finanziaria ^(a) , organizzativa, soddisfazione dell'utenza, trasparenza e anticorruzione) e al "portafoglio dei servizi erogati" (standard e qualità dei servizi).
 Performance individuale È il contributo che un individuo apporta al raggiungimento della mission, degli obiettivi strategici e operativi e della qualità dei servizi erogati.	 Obiettivi operativi individuali e/o di gruppo Sono i risultati individuali attesi verso i quali indirizzare le attività e coordinare le risorse.
	 Comportamenti organizzativi Sono le modalità di interazione e azione di individui e gruppi all'interno di un'organizzazione e con l'esterno.

(a) Dal 2024 tra gli indicatori relativi alla salute finanziaria è stato inserito, secondo quanto previsto dalla Circolare del 3 gennaio 2024 n.1 del MEF-RGS - Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni – Attuazione dell'articolo 4-bis del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, convertito, con modificazioni, dalla legge 21 aprile 2023, n. 41, un indicatore riguardante il rispetto dei tempi medi di pagamento delle fatture.



4. Performance organizzativa

Nella tabella seguente sono riportate le principali azioni e le tempistiche previste relative alle fasi della performance organizzativa.

Attività	Descrizione attività	Attori principali	Scadenza (N=2025)	Output	Sistema informativo di supporto
 Pianificazione	La Rettrice, sentito il Direttore Generale, individua i target annuali degli indicatori connessi agli obiettivi del Piano Strategico (performance organizzativa di Ateneo) e individua indicatori e target annuali relativi allo stato di salute dell'ente (performance organizzativa dell'Amministrazione centrale).	<ul style="list-style-type: none"> Rettrice; DG. 	31/12/N-1	Obiettivi e target di performance organizzativa di Ateneo e dell'Amministrazione centrale.	<ul style="list-style-type: none"> Cruscotto di Ateneo; banche dati esterne.
	Redazione e approvazione del PIAO , che riporta gli obiettivi di performance organizzativa di Ateneo e dell'Amministrazione centrale e i relativi indicatori e target.	<ul style="list-style-type: none"> GdP PIAO^(a) (redazione del PIAO); CdA (approvazione del PIAO). 	31/01/N	PIAO (Piano Integrato di Attività e Organizzazione).	<ul style="list-style-type: none"> Cruscotto di Ateneo; banche dati esterne; GZOOM^(b).
 Monitoraggio intermedio	Raccolta dei dati e delle informazioni di monitoraggio degli indicatori di performance organizzativa di Ateneo e dell'Amministrazione centrale (da banche dati interne o comunicati dalle strutture amministrative) e approvazione della Relazione sul monitoraggio .	<ul style="list-style-type: none"> DPAQVPOS (raccolta ed elaborazione dati e redazione della Relazione); responsabili delle strutture amministrative (invio dei dati non reperibili in banche dati); NdV (approvazione della Relazione); CdA (approvazione della Relazione). 	31/07/N	Relazione sul monitoraggio.	<ul style="list-style-type: none"> Cruscotto di Ateneo; banche dati esterne; GZOOM.
 Misurazione	Raccolta dei dati e delle informazioni a consuntivo degli indicatori di performance organizzativa di Ateneo e dell'Amministrazione centrale (da banche dati interne, esterne o comunicati dalle strutture amministrative).	<ul style="list-style-type: none"> DPAQVPOS (raccolta ed elaborazione dati); responsabili delle strutture amministrative (invio dei dati non reperibili in banche dati). 	30/04/N+1	Valori a consuntivo degli indicatori di performance organizzativa.	<ul style="list-style-type: none"> Cruscotto di Ateneo; banche dati esterne; GZOOM.
 Valutazione	Calcolo del punteggio di valutazione della performance organizzativa di Ateneo e dell'Amministrazione centrale (da 0 a 10), secondo le regole previste dal SMVP (si veda lo specchietto nella pagina seguente).	<ul style="list-style-type: none"> DPAQVPOS (elaborazione dati). 	30/04/N+1	Punteggio di valutazione della performance organizzativa di Ateneo e dell'Amministrazione centrale (da 0 a 10).	<ul style="list-style-type: none"> GZOOM.
 Rendicontazione	Redazione, validazione e approvazione della Relazione sulla Performance .	<ul style="list-style-type: none"> DPAQVPOS (redazione della Relazione); NdV (validazione della Relazione); CdA (approvazione della Relazione). 	30/06/N+1	Relazione sulla Performance.	<ul style="list-style-type: none"> Cruscotto di Ateneo; banche dati esterne; GZOOM.

^(a) Gruppo di Progetto, coordinato dal Direttore Generale, formato dalle responsabili e da personale delle Direzioni DAI, DOSRU, DPAQVPOS, ICT. Per le sigle delle Direzioni, si veda [la tabella a pagina 9](#).

^(b) GZOOM (Maps S.p.A.) è il software di performance management attraverso il quale dal 2022 vengono gestiti i processi di pianificazione, monitoraggio e valutazione della performance individuale del Direttore Generale, dei Dirigenti e delle figure EP Delegati/e di Direzione e Direttori/Direttrici di Centri funzionali.

🔍 Regole di valutazione degli indicatori di performance organizzativa

La performance organizzativa viene misurata e valutata considerando il grado di raggiungimento degli obiettivi e dei target annuali definiti nel PIAO.

Il grado di raggiungimento del target annuale è indicato in forma di percentuale in misura compresa tra lo 0% e il 100%.

Per calcolare la percentuale di raggiungimento del target annuale si applicano, per gli **indicatori quantitativi** (es. numeri, percentuali), le seguenti regole:

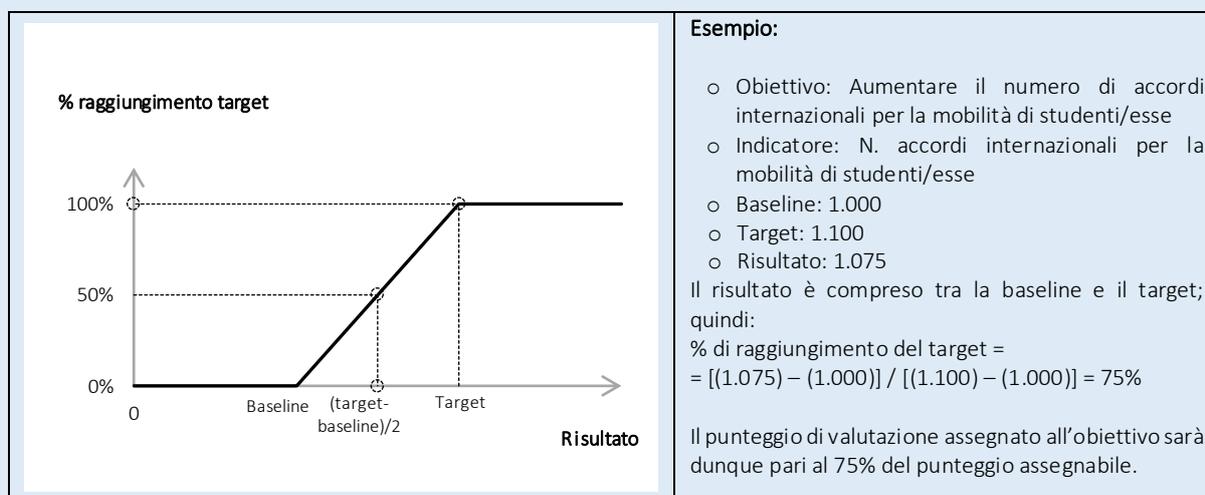
- se risultato \geq target \rightarrow % raggiungimento = 100%;
- se risultato $<$ target ma $>$ baseline \rightarrow % raggiungimento = $[(\text{risultato}) - (\text{baseline})] / [(\text{target}) - (\text{baseline})]$ (in questo caso, la percentuale di raggiungimento risulta essere maggiore di 0% e minore di 100%);
- se risultato $<$ target e $<$ baseline \rightarrow % raggiungimento = 0%.

Qualora il target preveda una riduzione del valore di baseline, anziché un incremento, si applicano le stesse regole di cui sopra ma con il verso invertito dei simboli di disequazione (" $>$ " diventa " $<$ " e viceversa).

La baseline, qualora sia assente, è pari a 0.

La percentuale del punteggio di valutazione assegnato al target è direttamente proporzionale al grado di raggiungimento del target.

Il punteggio di valutazione complessivo della performance organizzativa di Ateneo e dell'Amministrazione centrale va da un minimo di 0 a un massimo di 10.



Per gli **indicatori qualitativi** (ossia che non sono numeri o percentuali) la percentuale di raggiungimento si riferisce allo stato di avanzamento del cronoprogramma, comunicato, a consuntivo, dalla struttura amministrativa di riferimento dell'obiettivo.

5. Performance individuale

I paragrafi che seguono descrivono attività, fasi e attori/trici della misurazione e valutazione della performance individuale.

5.1. Oggetto della misurazione e valutazione della performance attesa

È oggetto di misurazione e valutazione la performance dei seguenti ruoli dell'Amministrazione:

- Direttore Generale (DG);
- Dirigenti;
- EP delegati/e di Direzione e Direttori/Direttrici di Centri funzionali;
- EP, Funzionari (ex categoria D) e Collaboratori (ex categoria C) con posizione organizzativa (PO);
- EP senza posizione organizzativa (PO);
- personale EP e figure appartenenti alle aree dei Funzionari (ex categoria D) e dei Collaboratori (ex categoria C) titolari di funzione specialistica/a progetto (S/P);
- personale appartenente alle aree degli Operatori (ex categoria B), dei Collaboratori (ex categoria C) e dei Funzionari (ex categoria D).

Nel SMVP 2025 è proseguita, attraverso un processo graduale ma costante, come suggerito dal Nucleo di Valutazione, l'estensione della valutazione della performance ai rimanenti ruoli dell'Amministrazione. Nel Sistema è stata quindi introdotta, in via sperimentale nell'anno 2025, **la valutazione anche per il personale appartenente alle aree degli Operatori (ex categoria B), dei Collaboratori (ex categoria C) e dei Funzionari (ex categoria D).**

Le dimensioni considerate ed il peso ad esse attribuito per la valutazione della performance di ciascuna categoria valutata, in considerazione del ruolo ricoperto nell'Amministrazione, sono indicate nella tabella alla pagina seguente.

Si sottolinea che per le figure appartenenti alle aree dei Funzionari (ex categoria D) e dei Collaboratori (ex categoria C) titolari di funzione specialistica/a progetto, anche nel 2025 la valutazione della performance si baserà esclusivamente su un obiettivo operativo individuale (peso 100%); a integrazione della valutazione dell'obiettivo individuale, con riferimento ai comportamenti organizzativi, queste figure, così come le altre figure titolari di incarichi organizzativi, saranno soggette alla medesima procedura di valutazione che sarà introdotta in via sperimentale nel 2025 per tutto il personale delle aree degli Operatori (ex categoria B), dei Collaboratori (ex categoria C) e dei Funzionari (ex categoria D). Per tutto il personale, infatti, nel 2025 la valutazione della performance si baserà sui comportamenti organizzativi, ai quali sarà attribuita una valutazione complessiva positiva o negativa in relazione a una serie di comportamenti, declinati per le aree di appartenenza, elencati nel dettaglio a pag. 21.

Dimensioni di performance	Peso delle singole dimensioni di performance nella valutazione							
	Direttore Generale ^(d)	Dirigenti ^(d)	EP delegati/e di Direzione e Direttori/trici di Centri funzionali	EP con PO	Funzionari (ex cat. D) e Collaboratori (ex cat. C) con PO	EP senza PO e EP titolari di funzione S/P	Funzionari (ex cat. D) e Collaboratori (ex cat. C) titolari di funzione S/P	Funzionari (ex cat. D), Collaboratori (ex cat. C) e Operatori (ex cat. B)
Performance organizzativa di Ateneo	40%	20%						
Performance organizzativa dell'Amministrazione centrale	10%	10%	10%	10%				
Obiettivi operativi individuali	Da Piano Integrato ^(a)	40%	40%	30%	50% ^(b)	50% ^(b)	60% ^(b)	100% ^(c)
	Extra Piano Integrato ^(a)			20%				
Comportamenti organizzativi	10%	30%	40%	40%	50%	40%		100%
Totale	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

(a) Un obiettivo individuale è “da Piano Integrato” quando discende da un obiettivo strategico del Piano Strategico, ossia da un obiettivo di performance organizzativa di Ateneo definito nel PIAO. Un obiettivo individuale è “Extra Piano Integrato” quando non fa riferimento a un obiettivo strategico.

(b) Il personale può definire obiettivi da Piano Integrato e obiettivi Extra Piano Integrato, che concorrono complessivamente alla valutazione nella percentuale indicata nella tabella. Non è indispensabile individuare obiettivi da Piano Integrato.

(c) Un solo obiettivo (che può essere da Piano Integrato o Extra Piano Integrato).

(d) A partire dal 2024 al Direttore Generale e alla Dirigente della Direzione Contabilità, Bilancio e Programmazione Finanziaria viene inoltre assegnato, secondo quanto previsto dalla Circolare del 3 gennaio 2024 n.1 del MEF-RGS - Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni – Attuazione dell’articolo 4-bis del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, convertito, con modificazioni, dalla legge 21 aprile 2023, n. 41, un obiettivo riguardante il rispetto dei tempi medi di pagamento delle fatture. Il conseguimento di tale obiettivo, che ha un peso pari allo 0%, è con dizione per ottenere il 100% di premialità. Nel caso in cui l’obiettivo non venisse raggiunto, la premialità verrà decurtata del 30%.

5.2. Soggetti coinvolti

Il Sistema vede coinvolti diversi soggetti valutati e valutatori/trici, come illustrato nella tabella seguente:

Valutato/a	Soggetti coinvolti nella valutazione (oltre al/alla valutato/a)
Direttore Generale (DG)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rettrice (individua ex ante obiettivi, indicatori, target e pesi degli obiettivi del DG e li propone al CdA; propone la valutazione ex post al NdV); ▪ NdV (approva la Relazione sul monitoraggio degli obiettivi; propone la valutazione ex post al CdA); ▪ CdA (approva ex ante gli obiettivi del DG; approva il monitoraggio degli obiettivi; approva la valutazione ex post del DG).
Dirigenti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direttore Generale.
EP delegati/e di Direzione e Direttori/Direttrici di Centri funzionali	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direttore Generale.
EP, Funzionari (ex cat. D) e Collaboratori (ex cat. C) con PO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direttore Generale/Dirigenti di riferimento; ▪ Direttori/Direttrici di Dipartimento (per il personale afferente ai Dipartimenti).
EP senza PO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirigenti di riferimento/Direttore Generale; ▪ Direttori/Direttrici di Dipartimento (per il personale afferente ai Dipartimenti).
Personale EP, Funzionari (ex cat. D) e Collaboratori (ex cat. C) titolari di funzione specialistica/a progetto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirigenti di riferimento/Direttore Generale; ▪ Direttori/Direttrici di Dipartimento (per il personale afferente ai Dipartimenti).
Funzionari (ex cat. D), Collaboratori (ex cat. C) e Operatori (ex cat. B)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsabili di Struttura; ▪ Direttori/Direttrici di Dipartimento (per il personale afferente ai Dipartimenti).

5.3. Descrizione del processo di misurazione e valutazione della performance individuale

Coerentemente con le fasi salienti dell'intero SMVP (cfr. [capitolo 2](#)), le fasi principali della misurazione e valutazione della performance individuale dei vari ruoli dell'Amministrazione⁶ sono:



Pianificazione: definizione ex ante della performance attesa, durante la quale gli obiettivi operativi individuali sono assegnati ai/alle valutati/e in seguito ad un colloquio con il/la valutatore/trice.



Monitoraggio intermedio⁷: integrato da frequenti feedback, consente di verificare lo stato di avanzamento degli obiettivi e, in presenza di criticità, di programmare interventi correttivi.



Misurazione: misurazione ex post della performance conseguita, durante la quale il/la valutato/a descrive il grado di raggiungimento dei propri obiettivi operativi individuali.

⁶ Solo per il personale appartenente alle aree degli Operatori (ex categoria B), dei Collaboratori (ex categoria C) e dei Funzionari (ex categoria D), che viene valutato in via sperimentale a partire dal 2025, non sono previste le fasi di pianificazione, monitoraggio e colloquio. Per queste figure si invita a fare riferimento al box dedicato a pag. 21.

⁷ A prescindere dal monitoraggio formale, il/la valutato/a è comunque tenuto/a a segnalare tempestivamente al/alla valutatore/trice l'insorgenza di impedimenti al conseguimento totale o parziale degli obiettivi e/o degli indicatori.



Valutazione: valutazione ex post della performance conseguita, che si conclude, in seguito ad un colloquio con il/la valutatore/trice, con l'attribuzione al/alla valutato/a di un punteggio di valutazione (da 0 a 10) in ogni dimensione di performance considerata e di un punteggio sintetico finale (da 0 a 10), che corrisponde alla somma dei singoli punteggi pesati ottenuti in ogni dimensione.

La [tabella seguente](#) descrive più nel dettaglio le fasi del processo legato alla performance individuale. Ulteriori dettagli operativi possono essere forniti a valutati/e e valutatori/trici dalle strutture di supporto al ciclo della performance in corrispondenza dell'avvio delle diverse attività.

Attività	Descrizione attività	Attori e attrici principali	Scadenza (N=2025)	Output	Sistema informativo di supporto
 <p>Definizione della performance attesa</p>	<p>1. Proposta del/la valutato/a: il/la valutato/a formula la proposta dei propri obiettivi individuali e dei connessi indicatori, target, pesi e l'eventuale budget assegnato per il conseguimento degli obiettivi.</p> <p>2. Colloquio di assegnazione: il/la valutatore/trice, sentito/a il/la valutato/a, conferma, modifica o integra gli obiettivi individuali proposti e definisce i connessi indicatori, target, pesi e l'eventuale budget assegnato per il conseguimento degli obiettivi. Comunica, inoltre, i comportamenti attesi previsti dal SMVP e fornisce al/alla valutato/a suggerimenti per il miglioramento continuo.</p> <p>3. Finalizzazione della Scheda di assegnazione: la Scheda viene validata da valutato/a e valutatore/trice tramite procedura informatica nelle modalità e nei tempi comunicati dagli uffici di supporto preposti.</p> <p>Nei casi previsti dal SMVP (v. tabella delle dimensioni di performance valutate), gli obiettivi individuali possono essere "da Piano Integrato" e "extra Piano Integrato". Per le figure che prevedono entrambe le tipologie di obiettivi, il/la valutatore/trice dovrà definire almeno un obiettivo da Piano Integrato e almeno un obiettivo Extra Piano Integrato. Gli obiettivi sono inseriti nella scheda di assegnazione degli obiettivi individuali, che viene validata da valutato/a e valutatore/trice.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Valutato/a; Valutatore/trice. (v. tabella dei soggetti coinvolti nella valutazione). 	<ul style="list-style-type: none"> 31/01/N (per DG, Dirigenti ed EP delegati/e di Direzione e Direttori/trici di Centri funzionali)⁸; 31/03/N (per le restanti categorie). <p>Nota: gli obiettivi individuali del DG sono approvati dal CdA entro il 31/01/N, contestualmente all'approvazione del PIAO.</p>	Scheda degli obiettivi individuali.	<ul style="list-style-type: none"> GZOOM (per DG, Dirigenti ed EP delegati/e di Direzione e Direttori/trici di Centri funzionali); procedura informatica interna (per le restanti categorie).
 <p>Monitoraggio in itinere</p>	<p>Il/la valutato/a comunica lo stato di avanzamento dei propri obiettivi di performance individuale al/alla valutatore/trice, che, qualora lo ritenga necessario, può proporre una rimodulazione della performance attesa.</p> <p>Le richieste di rimodulazione devono essere ben circostanziate e devono avvenire solo in presenza di fattori esogeni o di cambi di priorità. Non è prevista la rimodulazione degli obiettivi ove venga ravvisata una generica difficoltà nel raggiungimento del target inizialmente previsto⁹. Questa fase è preceduta e seguita da colloqui di feedback tra valutato/a e valutatore/trice.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Valutato/a; Valutatore/trice. (v. tabella dei soggetti coinvolti nella valutazione). 	31/07/N (per DG, Dirigenti ed EP delegati/e di Direzione e Direttori/trici di Centri funzionali) ¹⁰ .	Scheda degli obiettivi individuali integrata con le informazioni di monitoraggio (per DG, Dirigenti ed EP delegati/e di Direzione e Direttori/trici di Centri funzionali).	<ul style="list-style-type: none"> GZOOM (per DG, Dirigenti ed EP delegati/e di Direzione e Direttori/trici di Centri funzionali); procedura informatica interna (per le restanti categorie).

⁸ Questa scadenza dipende dalla data di approvazione del PIAO da parte del CdA. Qualora questa fosse a ridosso della scadenza prevista per la definizione della performance attesa (indicativamente a distanza di tre giorni), la scadenza può essere posticipata al massimo di 10 giorni lavorativi dopo l'approvazione del PIAO.

⁹ Il/la valutatore/trice potrà eventualmente tenere in considerazione, in sede di valutazione, difficoltà oggettive e non dipendenti dal/dalla valutato/a.

¹⁰ Il monitoraggio della performance individuale di DG, Dirigenti ed EP delegati/e di Direzione e Direttori/trici di Centri funzionali è rendicontato nella Relazione sul Monitoraggio della Performance, approvata da NdV e CdA. Questa scadenza dipende, quindi, dalla data di approvazione della Relazione da parte degli Organi. Qualora questa fosse a ridosso della scadenza prevista per il monitoraggio (indicativamente a distanza di tre giorni), la scadenza può essere posticipata al massimo di 10 giorni lavorativi dopo l'approvazione della Relazione.

Attività	Descrizione attività	Attori e attrici principali	Scadenza (N=2025)	Output	Sistema informativo di supporto
 <p>Misurazione della performance conseguita</p>	<p>Ciascun/a valutato/a misura il grado di raggiungimento dei propri obiettivi operativi individuali riportati nella scheda degli obiettivi individuali.</p>	Valutato/a.	31/03/N+1	Valore a consuntivo degli indicatori degli obiettivi individuali.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ GZOOM (per DG, Dirigenti ed EP delegati/e di Direzione e Direttori/trici di Centri funzionali); ▪ procedura informatica interna (per le restanti categorie).
 <p>Valutazione (per la valutazione del DG si applica quanto riportato nella pagina seguente)</p>	<p>1. Colloquio di valutazione: valutato/a e valutatore/trice effettuano un colloquio di valutazione, nel corso del quale il/la valutatore/trice procede alla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi individuali (con l'ausilio della declaratoria al paragrafo 6.1.) e alla valutazione dei comportamenti organizzativi (con l'ausilio della declaratoria al paragrafo 6.2.).</p> <p>Nota: la valutazione consiste nell'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati al fine di formulare una valutazione finale (compresa tra 0 e 10) che tenga conto anche di altri aspetti, quali il grado di innovatività ed incertezza della performance attesa dall'unità organizzativa del/della valutato/a, variabili endogene ed esogene di contesto, altre informazioni quantitative non considerate in sede di misurazione della performance.</p> <p>Se il valore misurato è ≥ del target, l'obiettivo si intende pienamente raggiunto e la valutazione è pari a 10; in questo caso, è la valutazione dei comportamenti organizzativi a tenere conto di eventuali variabili e di altre informazioni non quantitative.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valutato/a; ▪ Valutatore/trice. (v. tabella dei soggetti coinvolti nella valutazione). 	31/03/N+1	Punteggio di valutazione degli obiettivi individuali e dei comportamenti organizzativi.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ GZOOM (per DG, Dirigenti ed EP delegati/e di Direzione e Direttori/Direttrici di Centri funzionali); ▪ procedura informatica interna (per le restanti categorie).
	<p>2. Finalizzazione della scheda di valutazione: il/la valutatore/trice consegna formalmente al/alla valutato/a¹¹ la scheda di valutazione, che riporta inoltre, nei casi previsti dal SMVP, il punteggio di valutazione della performance organizzativa di Ateneo e dell'Amministrazione centrale.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valutato/a; ▪ Valutatore/trice. (v. tabella dei soggetti coinvolti nella valutazione). 	07/N+1 (comunque dopo l'approvazione della Relazione sulla Performance) ¹² .	Scheda degli obiettivi individuali compilata con la valutazione degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ GZOOM (per DG, Dirigenti ed EP delegati/e di Direzione e Direttori/Direttrici di Centri funzionali); ▪ procedura informatica interna (per le restanti categorie).
	<p>3. Erogazione della retribuzione di risultato: l'Amministrazione procede all'erogazione della retribuzione di risultato con l'ausilio delle declaratorie del paragrafo 6.3.</p>	Direzione Trattamenti Economici e Lavoro Autonomo	07/N+1 (comunque dopo l'approvazione della Relazione sulla Performance).	/	/

¹¹ Per Dirigenti ed EP delegati/e di Direzione e direttori/direttrici di Centri funzionali è prevista anche la firma della scheda per presa visione.

¹² Questa scadenza è legata all'approvazione della Relazione sulla Performance da parte del CdA, validata dal NdV, entro il 30/06 di ogni anno, in quanto in tale sede viene definito il punteggio di valutazione della performance organizzativa di Ateneo e dell'Amministrazione centrale.

🔍 La valutazione ex post della performance conseguita del Direttore Generale

La valutazione della performance individuale del Direttore Generale segue un iter più elaborato rispetto a quanto riportato dalla tabella precedente per cui si rendono necessari ulteriori dettagli.

Attività	Descrizione attività	Attori principali	Scadenza (N=2024)	Output
 Valutazione del DG	<p>1. Colloquio Rettrice-DG: la Rettrice effettua un colloquio con il Direttore Generale e definisce la propria proposta di valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi individuali (con l'ausilio della declaratoria al paragrafo 6.1.) e dei comportamenti organizzativi (con l'ausilio della declaratoria al paragrafo 6.2.).</p> <p>Nota: la valutazione consiste nell'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati al fine di formulare una valutazione finale (compresa tra 0 e 10) che tenga conto anche di altri aspetti, quali il grado di innovatività ed incertezza della performance attesa dall'unità organizzativa del valutato, variabili endogene ed esogene di contesto, altre informazioni quantitative non considerate in sede di misurazione della performance.</p> <p>Se il valore misurato è \geq del target, l'obiettivo si intende pienamente raggiunto e la valutazione è pari a 10; in questo caso, è la valutazione dei comportamenti organizzativi a tenere conto di eventuali variabili e di altre informazioni non quantitative.</p>	<ul style="list-style-type: none"> DG (valutato); Rettrice (propone la valutazione al NdV). 	31/05/N+1	Proposta della Rettrice di valutazione del Direttore Generale.
	<p>2. Proposta di valutazione del DG: il NdV, acquisita la valutazione della Rettrice, incontra il DG. Al termine di tale fase il NdV redige un verbale con la proposta di valutazione del Direttore Generale.</p>	<ul style="list-style-type: none"> DG (valutato); NdV (propone la valutazione). 	30/06/N+1 (comunque prima dell'approvazione della Relazione sulla Performance da parte del CdA).	Proposta del NdV di valutazione del Direttore Generale.
	<p>3. Approvazione della valutazione del DG: la Rettrice riceve e sottopone al CdA la proposta di valutazione del DG effettuata dal NdV. Il CdA delibera la valutazione del DG e la correlata quota di retribuzione di risultato.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Rettrice; CdA (approva la valutazione del DG). 	30/06/N+1	Delibera del CdA sulla valutazione del DG.
	<p>4. Finalizzazione della scheda di valutazione: la Rettrice consegna formalmente al DG la scheda di valutazione, che riporta anche il punteggio di valutazione della performance organizzativa di Ateneo e dell'Amministrazione centrale.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Rettrice; DG. 	07/N+1 (comunque dopo l'approvazione della Relazione sulla Performance) ¹³ .	Scheda degli obiettivi individuali compilata con la valutazione degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi.
	<p>5. Erogazione della retribuzione di risultato: l'Amministrazione procede all'erogazione della retribuzione di risultato con l'ausilio delle declaratorie del paragrafo 6.3.</p>	Direzione Trattamenti Economici e Lavoro Autonomo.	07/N+1 (comunque dopo l'approvazione della Relazione sulla Performance).	/

¹³ Questa scadenza è legata all'approvazione della Relazione sulla Performance da parte del CdA, validata dal NdV, entro il 30/06 di ogni anno, in quanto in tale sede viene definito il punteggio di valutazione della performance organizzativa di Ateneo e dell'Amministrazione centrale.

La valutazione del personale appartenente alle aree degli Operatori (ex categoria B), dei Collaboratori (ex categoria C) e dei Funzionari (ex categoria D)

Ai fini dell'erogazione dell'indennità di performance individuale - Premio di produttività, ex. articolo 120, comma 2, lettera a) del CCNL 2019-2021, al personale delle aree Operatori, Collaboratori e Funzionari, la valutazione sarà effettuata dai/dalle Dirigenti, EP delegati/e di Direzione e Direttori/Direttrici di Centri funzionali nei/nelle quali il/la dipendente presta servizio alla data del 31 dicembre dell'anno oggetto di valutazione.

Per poter percepire l'indennità di performance individuale il personale deve assicurare la presenza effettiva in servizio nell'anno solare per almeno 60 giorni.

La valutazione qualitativa è argomentata sotto forma di feedback ed è espressa sui seguenti comportamenti organizzativi da graduare per le aree di appartenenza: capacità di assolvere alle attività senza il continuo confronto e riferimento con il soggetto delegante; capacità di assolvere alle attività attingendo alle proprie competenze e a quanto acquisito in sede formativa; capacità di relazionarsi in modo adeguato con l'utenza interna ed esterna e con i/le colleghe; capacità di garantire un costante apporto quali-quantitativo relativamente all'attività svolta.

In via sperimentale, per il 2025 il/la Responsabile di Struttura potrà esprimere una valutazione positiva se i comportamenti organizzativi sopra elencati ricorrono per la maggior parte delle volte e una valutazione negativa quando questi comportamenti non ricorrono.

Nel caso di valutazione negativa, il/la responsabile dovrà corredarla con documentazione (es. e-mail, relazioni etc.) attestante il ripetuto feedback negativo e le azioni migliorative suggerite nel corso dell'anno.

La valutazione espressa deve essere restituita per iscritto al/alla valutato/a indicando i seguenti aspetti:

- valutazione discorsiva relativamente ai comportamenti organizzativi e ai principali elementi che motivano tale valutazione ed eventuali suggerimenti e indicazioni di miglioramento, anche in chiave formativa;
- valutazione complessiva, positiva o negativa sulla base della presenza o assenza dei comportamenti organizzativi.

Il personale valutato potrà inserire le proprie osservazioni rispetto alla valutazione ricevuta.

In relazione al trattamento economico da corrispondere, in presenza di una valutazione complessiva positiva, è previsto il riconoscimento del 100% dell'indennità. In caso di valutazione negativa, non è previsto il riconoscimento di alcuna indennità.

🔍 Le azioni trasversali per la valutazione del personale

A partire dal 2025 l'Ateneo introduce la sperimentazione del processo di valutazione di tutto il personale appartenente alle aree degli Operatori (ex categoria B), dei Collaboratori (ex categoria C) e dei Funzionari (ex categoria D), attraverso iniziative di formazione e affiancamento del personale valutato e dei/delle Responsabili, chiamati/e a valutare il personale afferente alle Strutture.

In particolare, al fine di supportare i/le Responsabili, nel 2024 sono state progettate e parzialmente implementate una serie di azioni, che verranno ulteriormente sviluppate nel corso del 2025:

- **formazione ai Direttori e alle Direttrici di Dipartimento in ambito HR:** all'inizio del 2025 ai Direttori e alle Direttrici di Dipartimento sarà erogata una attività di formazione volontaria sulla gestione e valutazione del personale, con l'obiettivo di fornire strumenti fondamentali di gestione delle risorse umane e creare consapevolezza sull'importanza della valutazione come strumento di apprendimento interno e come attività volta ad allineare le competenze, le aspettative e le attitudini individuali agli obiettivi strategici dell'organizzazione;
- **avvio di un processo di condivisione dei criteri di valutazione:** nell'ambito dei corsi di formazione e di incontri organizzati ad hoc sulla gestione delle risorse umane per i/le Responsabili, saranno posti alla discussione e condivisi i criteri di valutazione del personale;
- **percorsi formativi sulla valutazione:** per garantire la comprensione di come si definiscono gli obiettivi, gli indicatori e i target, la comprensione delle logiche e delle tecniche valutative, e per massimizzare l'efficacia del Sistema, ai/alle valutatori/trici e al personale valutato sono offerti incontri informativi e percorsi di formazione;
- **intervento della Direzione DOSRU nei casi critici:** nelle situazioni in cui dovessero presentarsi criticità, saranno previsti momenti di analisi e condivisione delle valutazioni, organizzati dalla Direzione Organizzazione e Sviluppo Risorse Umane, con il Direttore Generale e il personale interessato. La prima esperienza di condivisione ed analisi, effettuata nel 2024, ha fornito spunti interessanti per l'ulteriore sviluppo dal 2025 del sistema di valutazione della performance del personale.



5.4. Procedura di conciliazione

In caso di non condivisione della valutazione da parte dei/delle valutati/e, è prevista un'apposita **procedura di conciliazione** ai fini della verifica della correttezza metodologica del percorso valutativo, ispirata ai principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità.

La procedura di conciliazione non è prevista per il Direttore Generale.

In caso di contestazione del provvedimento di valutazione adottato nei suoi confronti, il/la valutato/a può presentare una motivata istanza di riesame della valutazione, entro 15 giorni naturali e consecutivi dalla ricezione della valutazione, e può avvalersi dell'assistenza di un/una rappresentante sindacale¹⁴. Tale termine è da intendersi come perentorio, decorso il quale non sarà accolta nessuna istanza di riesame.

La procedura prevede la nomina da parte della Rettrice di un'apposita "Commissione di conciliazione" composta da membri con competenze in materia di performance, la quale sarà chiamata a pronunciarsi – entro 30 giorni naturali e consecutivi dalla presentazione dell'istanza di riesame - sulla correttezza metodologica dell'applicazione del percorso valutativo.

Ai fini del riesame, la Commissione potrà acquisire ulteriori documenti ed informazioni in possesso dell'Ateneo.

Qualora dall'analisi dell'istanza non emergano criticità in merito alla correttezza del percorso valutativo, la Commissione redigerà apposito verbale attestante la correttezza delle procedure seguite e lo invierà ai soggetti interessati chiudendo la procedura conciliativa.

Nel caso in cui, invece, si rilevino elementi di criticità in merito alla correttezza del percorso valutativo, la Commissione convocherà il/la valutatore/trice ed il/la valutato/a per un incontro di conciliazione. Nel corso dell'incontro la Commissione assumerà un ruolo propositivo e consultivo, formulando eventuali motivate proposte delle quali va lasciata traccia nel verbale del tentativo di conciliazione.

La procedura di conciliazione per la valutazione del personale appartenente alle aree degli Operatori (ex categoria B), dei Collaboratori (ex categoria C) e dei Funzionari (ex categoria D)

La procedura di conciliazione per la valutazione del personale appartenente alle aree degli Operatori (ex categoria B), dei Collaboratori (ex categoria C) e dei Funzionari (ex categoria D) ai fini dell'erogazione del Premio di produttività prevede la possibilità di presentare un'istanza di riesame, anche avvalendosi dell'assistenza di un/una rappresentante sindacale, solo in caso di valutazione negativa, entro 15 giorni naturali e consecutivi dalla ricezione della valutazione. In questo caso, il Direttore Generale, coadiuvato dagli Uffici competenti, verifica – entro 30 giorni naturali e consecutivi dalla presentazione dell'istanza di riesame - la correttezza metodologica dell'applicazione del percorso valutativo.

Qualora dall'analisi dell'istanza non emergano criticità in merito alla correttezza del percorso valutativo, il Direttore Generale attesterà la correttezza delle procedure seguite e lo comunicherà ai soggetti interessati chiudendo la procedura conciliativa.

Nel caso in cui, invece, si rilevino elementi di criticità in merito alla correttezza del percorso valutativo, il Direttore Generale modificherà il giudizio del/della valutatore/trice e lo comunicherà ai soggetti interessati.

¹⁴ La possibilità di avvalersi dell'assistenza di un rappresentante sindacale non è prevista per i/le Dirigenti.

6. Declaratorie per la valutazione e la valorizzazione della premialità¹⁵

6.1. Declaratoria per la valutazione della performance organizzativa e degli obiettivi operativi

La valutazione della performance organizzativa e degli obiettivi operativi individuali deve fare riferimento alla seguente tabella di raccordo tra giudizio sulla performance e fasce di punteggio.

Performance insufficiente	Performance sufficiente	Performance discreta	Performance buona e molto buona	Performance eccellente
< 6,0	6,0 ≤ 6,99	7,0 ≤ 7,99	8,0 ≤ 8,99	9,0 ≤ 10,0

6.2. Declaratoria per la valutazione dei comportamenti organizzativi

Comportamento conseguito a livello insufficiente	Comportamento conseguito a livello sufficiente	Comportamento conseguito a livello discreto	Comportamento conseguito a livello buono/molto buono	Comportamento conseguito a livello eccellente
< 6,0	6,0 ≤ 6,99	7,0 ≤ 7,99	8,0 ≤ 8,99	9,0 ≤ 10,0

6.3. Declaratoria per la valorizzazione della premialità

La fase di valutazione ex post della performance conseguita si conclude con il **feedback** del/della valutatore/trice al/alla valutato/a, al fine di comunicare e comprendere la performance conseguita e raccogliere indicazioni utili per il miglioramento della performance individuale e delle competenze personali del valutato. Vi è quindi l'attribuzione al/alla valutato/a di un **punteggio di valutazione sintetico** (da 0 a 10) che determina l'erogazione della **premierità**, secondo quanto previsto dal SMVP e dal CCNL vigente. La corrispondenza tra valutazione e premialità è riportata sinteticamente nella tabella seguente.

Performance	Punteggio di valutazione	Premialità				
		Direttore Generale	Dirigenti	EP delegati/e di Direzione e Direttori/trici di Centri funzionali ^(a)	EP con PO ^(a)	Funzionari e Collaboratori (ex cat. D-C) con PO ^(b) ; EP senza PO; EP, Funzionari e Collaboratori (ex cat. D-C) titolari di funzione specialistica/a progetto
Eccellente	9,5 ≤ 10,0	100%	100%	100%	100%	100%
	9,25 ≤ 9,49	90%	95%	100%	100%	100%
	9,0 ≤ 9,24	85%	90%	100%	100%	100%
Buona e molto buona	8,75 ≤ 8,99	80%	85%	100%	100%	100%
	8,5 ≤ 8,74	70%	80%	95%	95%	100%
	8,0 ≤ 8,49	60%	70%	90%	90%	100%
Discreta	7,5 ≤ 7,99	50%	60%	85%	85%	95%
	7,0 ≤ 7,49	40%	50%	80%	80%	90%
Sufficiente	6,5 ≤ 6,99	30%	40%	70%	70%	80%
	6,0 ≤ 6,49	20%	30%	60%	60%	70%
Insufficiente	< 6,0	0%	0%	0%	0%	0%

¹⁵ Tali declaratorie non si applicano nel 2025 al personale appartenente alle aree degli Operatori (ex categoria B), dei Collaboratori (ex categoria C) e dei Funzionari (ex categoria D), per il quale, in via sperimentale, in presenza di una valutazione complessiva positiva è previsto il riconoscimento del 100% dell'indennità; mentre in caso di valutazione negativa non è previsto il riconoscimento di alcuna indennità. Per dettagli si rimanda al box dedicato a pag. 21.

^(a) Il pagamento della premialità per il personale dell'Area EP corrisponde alla retribuzione di risultato come indicato dal CCNL 2019-2021 art. 88, alla quale va destinato almeno il 15% del Fondo risorse decentrate personale Area EP. La premialità quindi viene erogata sulla base del livello di valutazione conseguito tenendo conto delle percentuali indicate nella presente tabella delle corrispondenze applicate al valore pieno della retribuzione di risultato.

^(b) Il pagamento della premialità per il personale dell'Area funzionari con PO corrisponde ad un terzo dell'indennità attribuita come indicato dal CCNL 2019-2021 art. 87. Lo stesso trattamento viene riservato al personale dell'Area Collaboratori con PO. La premialità quindi viene erogata sulla base del livello di valutazione conseguito tenendo conto delle percentuali indicate nella presente tabella delle corrispondenze.

7. Raccordo tra pianificazione strategica, operativa ed economica

A partire dal 2020, con l'approvazione del Piano Strategico 2020-2022, l'Ateneo ha avviato **un processo graduale di integrazione tra pianificazione strategica e programmazione economica**, attraverso il raccordo tra le azioni strumentali al conseguimento degli obiettivi e le risorse economiche da allocare ai competenti Centri di Responsabilità Amministrativa dell'Ateneo (strutture dirigenziali) ai fini dell'attuazione degli interventi.

In tal modo, dal 2020, la definizione dell'iniziativa progettuale è stata incardinata e ricondotta nelle linee d'indirizzo del Piano Strategico 2020-2022, che ha rappresentato il principale riferimento per incanalare le scelte allocative che compongono la "spesa discrezionale" in un quadro organico e condiviso di obiettivi e priorità.

Ugualmente, il successivo Piano Strategico 2022-2024 è stato integrato e raccordato con la programmazione economica 2022-2024 relativamente a quegli obiettivi che richiedono la messa a disposizione di apposite risorse su specifiche azioni per essere conseguiti.

Il nuovo Piano Strategico 2025-2030, attualmente in definizione, intende proseguire nel solco di quanto già delineato negli anni passati.

Il processo di bilancio per l'anno a venire prende avvio **nel mese di settembre** attraverso **l'individuazione per ciascuna struttura dirigenziale, di concerto con la Direzione Generale, delle risorse di budget necessarie a garantire la copertura delle attività ordinarie legate al funzionamento generale**. Parallelamente, ciascuna struttura dirigenziale - anche con il coinvolgimento attivo dei/delle Prorettori/trici, nell'ambito delle deleghe di rispettiva competenza - individua le azioni e gli interventi legati a progetti di sviluppo, preordinati al conseguimento degli obiettivi strategici.

Per la programmazione economica 2025, come già nel 2024, la Direzione Contabilità, Bilancio e Programmazione finanziaria ha provveduto ad inviare a ciascun/a Dirigente la programmazione di bilancio della relativa struttura, unitamente ai contratti in essere, utile per le analisi previsionali, insieme a una scheda di budget per ciascuna Direzione.

Nel 2024 rispetto agli anni precedenti è stato chiesto di indicare, per ciascun progetto, gli eventuali collegamenti con il Piano Strategico 2022-2024 e con gli obiettivi di performance individuale 2024: l'assegnazione degli obiettivi individuali di Dirigenti ed EP delegati/e di Direzione e Direttori/trici di Centro funzionale lo scorso anno è stata infatti anticipata a novembre, per migliorare l'allineamento del ciclo della performance con il processo di budgeting.

Quest'anno, come evidenziato in premessa, per via del cambio di Governance avvenuto in Ateneo a partire dal 1° ottobre 2024 e in concomitanza con la redazione del nuovo Piano Strategico 2025-2030, non si è reso possibile ripetere tali tempistiche; nei prossimi anni occorrerà proseguire sulla strada dell'integrazione avviata nel 2024.

Dopo l'approvazione del bilancio da parte del CdA a dicembre, che autorizza le risorse a disposizione dell'Amministrazione, nel mese di gennaio dell'anno successivo si completa la pianificazione operativa relativamente agli altri obiettivi operativi collegati al Piano Strategico che non richiedono risorse aggiuntive.

In ogni caso, la pianificazione operativa dell'Ateneo è definita assicurando un suo puntuale raccordo con quella strategica definita nel Piano Strategico.

Appendice: comportamenti organizzativi

Ciascuna tipologia di figura dell'Amministrazione coinvolta nella valutazione della performance individuale ha assegnato un set di comportamenti attesi coerenti con il ruolo ricoperto¹⁶, che vengono valutati seguendo la declaratoria prevista al [paragrafo 6.2](#).

Sono previsti quattro set di comportamenti attesi:

- [comportamenti organizzativi del Direttore Generale](#);
- [comportamenti organizzativi di Dirigenti, EP delegati/e di Direzione e Direttori/trici di Centri funzionali](#)¹⁷;
- [comportamenti organizzativi delle figure EP, Funzionari e Collaboratori \(ex cat. D e C\) con posizione organizzativa](#);
- [comportamenti organizzativi delle figure EP senza posizione organizzativa e EP titolari di funzione specialistica/a progetto](#);

Dal 2025, seguendo le indicazioni della Direttiva Zangrillo, viene introdotta la misura della Leadership, in sostituzione della voce "Flessibilità e capacità di innovazione" nella valutazione dei comportamenti per le figure del Direttore Generale e dei/delle Dirigenti ed EP delegati/e di Direzione e Direttori/trici di Centri funzionali. Per tutte queste figure la misura della Leadership ha un peso pari al 20%.

Per limitare la discrezionalità del/della valutatore/trice, il/la valutato/a potrà fornire, in sede di colloquio di valutazione, indicatori o altre evidenze a supporto della propria valutazione, dei quali si forniscono alcuni esempi nelle tabelle che seguono. In particolare, si raccomanda di fare ricorso, ove opportuno, ai questionari di customer satisfaction e di soddisfazione dei servizi (per la parte di competenza della struttura di appartenenza).

Le quattro tipologie di comportamento oggetto di valutazione sono riportate nella tabella alla pagina seguente.

¹⁶ Per i comportamenti organizzativi attesi del personale appartenente alle aree degli Operatori (ex categoria B), dei Collaboratori (ex categoria C) e dei Funzionari (ex categoria D), valutato in via sperimentale a partire dal 2025, si invita a far riferimento al box dedicato.

¹⁷ L'Avvocatura è equiparata a Direzioni e Centri funzionali.

Tipologia di comportamento	Peso delle singole tipologie di comportamento nella valutazione			
	Direttore Generale	Dirigenti ed EP delegati/e di Direzione e Direttori/trici di Centri funzionali	EP, Funzionari e Collaboratori (ex cat. D e C) con PO	EP senza PO e EP titolari di funzione specialistica/ a progetto
 Capacità di governance e comunicazione	40%	20%		
 Capacità di programmazione e controllo	20%	30%		
 Capacità organizzative	20%	30%	100%	100%
 Leadership	20%	20%		
Totale	100%	100%	100%	100%

A1. Comportamenti organizzativi del Direttore Generale

Tipologia di comportamento	Categoria	Comportamento atteso	Indicatori di supporto per la valutazione	Peso
 Capacità di governance e comunicazione	Capacità di governance	Le relazioni con gli stakeholder interni ed esterni sono gestite in modo strutturato ed efficace per la governance di Ateneo, in modo da prevenire conflitti e da rendere gli stakeholder attori primari per lo sviluppo dell'ente.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Percentuale di gradimento da analisi dei questionari di soddisfazione dell'utenza; ▪ tassi di risposta ai questionari di soddisfazione dell'utenza; ▪ numero di accordi siglati con stakeholder esterni. 	40%
	Capacità di comunicazione interna ed esterna	Le comunicazioni rivolte all'interno e all'esterno dell'Amministrazione sono essenziali, efficaci ed effettuate in maniera chiara, tempestiva ed inequivocabile.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risultati dei questionari di soddisfazione (es. GP-BO: domanda "La circolazione delle informazioni all'interno dell'organizzazione è adeguata"). 	
 Capacità di programmazione e controllo	Capacità di programmare	Le previsioni di budget sono chiare, motivate e coerenti con le strategie organizzative dell'Ateneo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grado di scostamento del budget effettivamente necessario rispetto a quello inizialmente previsto. 	30%
	Capacità di rappresentare la performance attesa	La performance attesa è innovativa, indirizzata al miglioramento della qualità dei servizi ed è rappresentata e comunicata agli stakeholder in modo chiaro e tempestivo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risultati dei questionari di soddisfazione (es. GP-BO: domande "Sono informato/a sulle strategie dell'organizzazione" e "I criteri per la pianificazione e la valutazione della performance sono illustrati con chiarezza al personale"). 	
	Capacità di rappresentare la performance conseguita	La performance conseguita è rappresentata in modo chiaro e puntuale. I report prodotti sono chiari, sintetici ed effettivamente utilizzati per il riorientamento della gestione e il miglioramento dei risultati.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilizzo dei report al fine di riorganizzare e migliorare i risultati di gestione (S/No); ▪ percentuale di report consegnati agli Organi rispettando le scadenze; ▪ risultati dei questionari di soddisfazione (es. GP-BO: domanda "Sono chiari i risultati ottenuti dall'organizzazione"). 	
	Capacità di comunicare la performance attesa e quella conseguita	La performance attesa e conseguita è comunicata al personale in modo efficace, chiaro e tempestivo. È costante il coinvolgimento degli stakeholder, e del personale attraverso incontri di feedback, per individuare i margini di miglioramento delle performance dell'organizzazione e individuali.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risultati dei questionari di soddisfazione (es. GP-BO: domande, solo per personale con indennità di responsabilità, "Sono informato/a sulla valutazione del mio lavoro" e "I risultati della valutazione mi aiutano a migliorare la mia performance"). 	

Tipologia di comportamento	Categoria	Comportamento atteso	Indicatori di supporto per la valutazione	Peso
 Capacità organizzative	Capacità di coordinamento	L'attività dei/delle Dirigenti e dei/delle collaboratori/trici è coordinata in maniera continua ed efficace tramite comunicazioni chiare relative all'assegnazione delle attività da svolgere, al monitoraggio dei processi svolti e agli eventuali interventi correttivi.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Percentuale di Dirigenti ed EP delegati/e di Direzione e Direttori/trici di Centri funzionali coinvolti in incontri di feedback in itinere; ▪ risultati dei questionari di soddisfazione (es. GP-BO: domanda, solo per personale con indennità di responsabilità, "Nel corso dell'anno vengono effettuate verifiche intermedie"). 	20%
	Capacità di gestione del conflitto organizzativo	I conflitti sono gestiti efficacemente mediante azioni di prevenzione e attenzione al livello del benessere organizzativo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risultati dei questionari di soddisfazione (es. GP-BO: domande, solo per personale con indennità di responsabilità, "Il/La mio/a responsabile gestisce efficacemente problemi, criticità e conflitti" e "Il/La mio/a responsabile mostra attenzione per il benessere dei membri del gruppo"); ▪ numero di misure programmate in seguito all'analisi dell'indagine sul benessere organizzativo del PTAB. 	
	Capacità di gestione del tempo e delle priorità	L'attività sono definite e monitorate al fine di rispettare tempi e priorità, efficientando la qualità dei risultati .	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 	
	Capacità di valutazione e differenziazione	La performance dei/delle Dirigenti è valutata tenendo conto dei principi di equità e trasparenza e differenziando la valutazione in base all'inquadramento.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risultati dei questionari di soddisfazione (es. GP-BO: domanda, solo per personale con indennità di responsabilità, "Il/La mio/a responsabile mi valuta con equità"); ▪ deviazione standard delle valutazioni complessive assegnate a Dirigenti ed EP delegati/e di Direzione e Direttori/trici di Centri funzionali. 	
 Leadership	Adattabilità ai contesti e flessibilità operativa	I processi sono gestiti senza tensioni di ruolo, con spirito di adattamento ai cambiamenti organizzativi, anche in casi di elevata complessità, e coinvolgendo il personale.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risultati dei questionari di soddisfazione (es. GP-BO: domanda, solo per personale con indennità di responsabilità, "Il personale viene coinvolto in merito ai cambiamenti nell'organizzazione del lavoro"). 	20%
	Propositività e capacità di innovazione	Gli obiettivi sono perseguiti costantemente con un atteggiamento propositivo e orientato all'innovazione e al miglioramento, anche in casi di elevata complessità.	/	
	Capacità di decisione	Le decisioni sono assunte con senso delle priorità, sono adeguate alle singole fattispecie e sono orientate alla gestione efficace delle criticità, anche in presenza di situazioni di contesto interne ed esterne complesse.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presenza di un piano di priorità chiaro e condiviso con il personale (Sì/No); ▪ coordinamento di gruppi di lavoro inter-direzionali (Sì/No); ▪ risultati dei questionari di soddisfazione (es. GP-BO: domanda, solo per personale con indennità di responsabilità, "Il/La mio/a responsabile spiega al gruppo le sue decisioni e azioni"). 	
	Capacità di delega	Le funzioni operative sono delegate e monitorate in maniera efficace ed efficiente, anche in funzione della crescita del personale, mantenendo la responsabilità sui risultati.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Percentuale di deleghe concesse/ritirate in rapporto agli adempimenti; ▪ percentuale di attività correttamente completate entro la scadenza a seguito di delega. 	
	Attenzione ai fabbisogni formativi	I fabbisogni formativi sono rispettati mediante la pianificazione di specifiche attività di formazione, a garanzia dell'acquisizione di competenze professionali.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presenza di un'analisi dei fabbisogni formativi dei/delle Dirigenti ed EP delegati/e di Direzione e Direttori/trici di Centri funzionali (Sì/No); ▪ percentuale di corsi di formazione frequentati da Dirigenti ed EP delegati/e di Direzione e Direttori/trici di Centri funzionali sul totale dei corsi previsti dall'analisi dei fabbisogni formativi; ▪ risultati dei questionari di soddisfazione (es. GP-BO: domanda, solo per personale con indennità di responsabilità, "L'organizzazione investe sulle persone, anche attraverso un'adeguata attività di formazione"). 	

A2. Comportamenti organizzativi di Dirigenti, EP delegati/e di Direzione e Direttori e Direttrici di Centri funzionali

Tipologia di comportamento	Categoria	Comportamento atteso	Indicatori di supporto per la valutazione	Peso
 <p>Capacità di governance e comunicazione</p>	Capacità di governance	Le relazioni con gli stakeholder interni ed esterni sono gestite in modo strutturato ed efficace per la governance di Ateneo, in modo da prevenire conflitti e da rendere gli stakeholder attori primari per lo sviluppo dell'ente.	<ul style="list-style-type: none"> Numero di accordi siglati con stakeholder esterni che riguardano la propria struttura; percentuale di gradimento da analisi dei questionari di soddisfazione dell'utenza. 	20%
		Partecipazione attiva a tavoli di discussione e confronto organizzati dal Rettore e/o dal Direttore Generale.	<ul style="list-style-type: none"> Percentuale di presenze/assenze ai tavoli di discussione e confronto organizzati dal Rettore e/o dal Direttore Generale. 	
	Capacità di comunicazione interna ed esterna	Le comunicazioni rivolte all'interno e all'esterno della struttura sono essenziali, efficaci ed effettuate in maniera chiara, tempestiva ed inequivocabile.	<ul style="list-style-type: none"> Grado di capacità di comunicazione, valutata dal Direttore Generale sulla base di report e relazioni della struttura (comprese anche le pagine del portale unimi.it curate dalla struttura). 	
 <p>Capacità di programmazione e controllo</p>	Capacità di programmare	Le previsioni di budget sono chiare, motivate e coerenti con le strategie organizzative dell'Ateneo.	<ul style="list-style-type: none"> Grado di scostamento del budget effettivamente necessario rispetto a quello inizialmente previsto. 	30%
	Capacità di rappresentare la performance attesa	La performance attesa è innovativa, indirizzata al miglioramento della qualità dei servizi ed è rappresentata e comunicata in modo chiaro e tempestivo, nel rispetto delle metodologie e delle tempistiche previste dal SMVP.	<ul style="list-style-type: none"> Rispetto delle scadenze previste per la rappresentazione della performance attesa (%); presenza di azioni implementate per il miglioramento dei servizi sulla base degli esiti di questionari di soddisfazione degli utenti. 	
	Capacità di rappresentare la performance conseguita	La performance conseguita è rappresentata in modo chiaro e puntuale. I report prodotti sono chiari, sintetici ed effettivamente utilizzati per il miglioramento dei risultati.	<ul style="list-style-type: none"> Rispetto delle scadenze previste per la rappresentazione della performance conseguita (%); utilizzo dei report al fine di riorganizzare e migliorare i risultati della struttura (Si/No); percentuale di report consegnati rispettando le scadenze. 	
	Capacità di comunicare la performance attesa e quella conseguita	La performance attesa e conseguita è comunicata al personale in modo efficace, chiaro e tempestivo.	<ul style="list-style-type: none"> Presenza di incontri con il personale della propria struttura dedicati alla comunicazione della performance attesa e della performance conseguita (Si/No). 	

Tipologia di comportamento	Categoria	Comportamento atteso	Indicatori di supporto per la valutazione	Peso
 Capacità organizzative	Capacità di coordinamento	L'attività del personale della struttura è coordinata in maniera continua ed efficiente tramite comunicazioni chiare ed efficaci relative all'assegnazione delle attività da svolgere, al monitoraggio dei processi svolti e agli eventuali interventi correttivi.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Percentuale del personale della struttura coinvolto in colloqui di feedback in itinere; ▪ frequenza dei colloqui di feedback. 	30%
	Capacità di gestione del conflitto organizzativo	I conflitti sono gestiti efficacemente mediante azioni di prevenzione e attenzione al livello del benessere organizzativo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Numero di misure programmate in seguito all'analisi dell'indagine sul benessere organizzativo del PTAB o in seguito a colloqui di feedback con il personale della struttura. 	
	Capacità di gestione del tempo e delle priorità	L'attività sono definite e monitorate al fine di rispettare tempi e priorità, efficientando la qualità dei risultati .	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 	
	Capacità di valutazione e differenziazione	La performance del personale della struttura è valutata tenendo conto dei principi di equità e trasparenza e differenziando la valutazione in base all'inquadramento.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Deviazione standard delle valutazioni complessive assegnate al personale della struttura per cui è prevista la valutazione delle performance; ▪ presenza di procedure per le quali la Commissione di conciliazione ha rilevato elementi di criticità in merito alla correttezza del percorso valutativo (Si/No). 	
 Leadership	Adattabilità ai contesti e flessibilità operativa	I processi sono gestiti, senza tensioni di ruolo, con spirito di adattamento ai cambiamenti organizzativi, anche in casi di elevata complessità, e coinvolgendo il personale.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grado di capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi e agli imprevisti, valutata dal Direttore Generale; ▪ grado di capacità propositiva e di innovazione, valutata dal Direttore Generale. 	20%
	Propositività e capacità di innovazione	Gli obiettivi sono perseguiti costantemente con un atteggiamento propositivo e orientato all'innovazione e al miglioramento, anche in casi di elevata complessità.		
	Capacità di decisione	Le decisioni sono assunte con senso delle priorità, sono adeguate alle singole fattispecie e sono orientate alla gestione efficace delle criticità, anche in presenza di situazioni di contesto interne ed esterne complesse.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grado di capacità di gestione delle priorità, valutata dal Direttore Generale; ▪ presenza di un piano di priorità chiaro e condiviso con il personale (Si/No). 	
	Capacità di delega	Le funzioni operative sono delegate in maniera efficace ed efficiente, anche in funzione della crescita del personale, mantenendo il coinvolgimento nelle attività e la responsabilità sui risultati.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Percentuale di deleghe concesse/ritirate in rapporto agli adempimenti; ▪ percentuale di attività correttamente completate entro la scadenza a seguito di delega. 	
	Attenzione ai fabbisogni formativi	I fabbisogni formativi sono rispettati mediante pianificazione di specifiche attività di formazione, a garanzia dell'acquisizione di competenze professionali.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presenza di un'analisi dei fabbisogni formativi della propria struttura (Si/No); ▪ percentuale di corsi di formazione frequentati dal personale sul totale dei corsi previsti dall'analisi dei fabbisogni formativi. 	

A3. Comportamenti organizzativi delle figure EP, Funzionari e Collaboratori (ex cat. D e C) con posizione organizzativa

Tipologia di comportamento	Categoria	Comportamento atteso	Indicatori di supporto per la valutazione	Peso
 Capacità organizzative	Capacità propositiva	Gli interventi, le innovazioni e le soluzioni a problemi di natura organizzativa, gestionale e operativa sono proposti in autonomia e in maniera chiara ed efficace.	<ul style="list-style-type: none"> Presenza di processi interessati da innovazioni/soluzioni a problemi rispetto all'anno precedente (Si/No). 	20%
	Capacità attuativa	Gli obiettivi assegnati sono realizzati nel rispetto dei profili quali-quantitativi attesi, dei temi concordati e delle scadenze stabilite.	<ul style="list-style-type: none"> Percentuale di attività correttamente completate entro la scadenza. 	
	Grado di autonomia operativa	Gli obiettivi sono realizzati in autonomia e senza il continuo confronto con il soggetto delegante.	<ul style="list-style-type: none"> Numero di interventi di supporto del/della delegante nella realizzazione degli obiettivi del/della valutato/a. 	20%
	Capacità di reporting	I report relativi allo stato di avanzamento degli obiettivi delegati sono presentati in modo chiaro, esaustivo e secondo i termini previsti.	<ul style="list-style-type: none"> Percentuale di report in merito allo stato di avanzamento dei lavori non soggetti a richieste di chiarimento/correzione da parte del/della delegante; percentuale di report consegnati entro la scadenza. 	
	Capacità di lavorare in gruppo	Le eventuali attività collettive (del gruppo di riferimento o di altri gruppi dell'Ateneo) sono svolte in modo proattivo e con spirito di partecipazione, coordinando correttamente la gestione del singolo ruolo rispetto a quello dei componenti del gruppo di lavoro.	<ul style="list-style-type: none"> Percentuale di attività che prevedono uno svolgimento in team; percentuale di attività di gruppo correttamente completate entro la scadenza; grado di capacità propositiva nell'ambito delle attività collettive/di gruppo, valutata dal/dalla Responsabile di Struttura. 	20%
	Flessibilità	Le attività delegate sono gestite con flessibilità operativa, adattandosi, se necessario, a situazioni in evoluzione, attingendo alle proprie competenze e a quanto acquisito in sede formativa.	<ul style="list-style-type: none"> Percentuale di attività (se presenti) riadattate con efficacia per rispondere a un contesto in evoluzione. 	
	Capacità di relazione	Le interazioni e le comunicazioni nei confronti di utenti e colleghi/e sono impostate secondo principi di correttezza, trasparenza, puntualità e collaborazione.	<ul style="list-style-type: none"> Percentuale di risposte agli utenti secondo gli standard previsti dalla Carta dei Servizi; grado di capacità di adattamento ai cambiamenti e agli imprevisti, valutata dal/dalla Responsabile di Struttura. 	20%
	Adattabilità al contesto lavorativo	Le attività risultano svolte con spirito di adattamento, anche in contesti lavorativi differenti sia dal punto di vista dei contenuti (evitando tensioni di ruolo) che del clima organizzativo interno (evitando conflitti).		
Continuità della performance	Le attività risultano svolte garantendo un apporto quali-quantitativo costante nel tempo e in un'ottica di miglioramento continuo dei servizi.	<ul style="list-style-type: none"> Grado di raggiungimento degli obiettivi; grado di raggiungimento degli standard previsti dalla Carta dei Servizi. 	20%	

A4. Comportamenti organizzativi delle figure EP senza posizione organizzativa e EP titolari di funzione specialistica/a progetto

Tipologia di comportamento	Categoria	Comportamento atteso	Indicatori di supporto per la valutazione	Peso
 Capacità organizzative	Capacità propositiva	Gli interventi, le innovazioni e le soluzioni a problemi di natura organizzativa, gestionale e operativa sono proposti in autonomia e in maniera chiara ed efficace.	<ul style="list-style-type: none"> Presenza di processi interessati da innovazioni/soluzioni a problemi rispetto all'anno precedente (Si/No). 	20%
	Capacità attuativa	Gli obiettivi assegnati sono realizzati nel rispetto dei profili quali-quantitativi attesi, dei temi concordati e delle scadenze stabilite.	<ul style="list-style-type: none"> Percentuale di attività correttamente completate entro la scadenza. 	
	Grado di autonomia operativa	Gli obiettivi sono realizzati in autonomia e senza il continuo confronto con il soggetto delegante.	<ul style="list-style-type: none"> Numero di interventi di supporto del/della delegante nella realizzazione degli obiettivi del/della valutato/a. 	20%
	Capacità di reporting	I report relativi allo stato di avanzamento degli obiettivi delegati sono presentati in modo chiaro, esaustivo e secondo i termini previsti.	<ul style="list-style-type: none"> Percentuale di report in merito allo stato di avanzamento dei lavori non soggetti a richieste di chiarimento/correzione da parte del/della delegante; percentuale di report consegnati entro la scadenza. 	
	Capacità di lavorare in gruppo	Le attività collettive (del gruppo di riferimento o di altri gruppi dell'Ateneo) sono svolte in modo proattivo e con spirito di partecipazione.	<ul style="list-style-type: none"> Percentuale di attività che prevedono uno svolgimento in team; percentuale di attività di gruppo correttamente completate entro la scadenza; grado di capacità di integrarsi con le attività svolte dai/dalle colleghi/e, valutata dal/dalla Responsabile di Struttura. 	20%
	Flessibilità	Le attività delegate sono gestite con flessibilità operativa, adattandosi, se necessario, a situazioni in evoluzione, attingendo alle proprie competenze e a quanto acquisito in sede formativa.	<ul style="list-style-type: none"> Percentuale di attività (se presenti) riadattate con efficacia per rispondere a un contesto in evoluzione. 	
	Capacità di relazione	Le interazioni e le comunicazioni nei confronti di utenti e colleghi/e sono impostate secondo principi di correttezza, trasparenza, puntualità e collaborazione.	<ul style="list-style-type: none"> Percentuale di attività richieste da altri uffici correttamente completate entro le scadenze concordate; grado di capacità di adattamento ai cambiamenti e agli imprevisti, valutata dal/dalla Responsabile di Struttura. 	20%
	Adattabilità al contesto lavorativo	Le attività risultano svolte con spirito di adattamento, anche in contesti lavorativi differenti sia dal punto di vista dei contenuti (evitando tensioni di ruolo) che del clima organizzativo interno (evitando conflitti).		
Continuità della performance	Le attività risultano svolte garantendo un apporto quali-quantitativo costante nel tempo e in un'ottica di miglioramento continuo dei servizi.	<ul style="list-style-type: none"> Grado di raggiungimento degli obiettivi. 	20%	