

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'UNIVERSITÀ IUAV DI VENEZIA

ex articolo 7 del decreto legislativo 150/2009

Dicembre 2017

INDICE

| | |
|---|-----------|
| INTRODUZIONE | 3 |
| 1 IL QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO | 5 |
| 2 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA | 8 |
| 2.1. PIANO STRATEGICO DELL'ATENEO | 8 |
| 2.2. OBIETTIVI E PROCESSO DI CONDIVISIONE | 9 |
| 2.3. BENESSERE ORGANIZZATIVO | 11 |
| 2.4. COLLEGAMENTO CON LE RISORSE STANZIATE | 11 |
| 3 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE | 12 |
| 3.1. SISTEMA DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI E INDICATORI | 12 |
| 3.2. LA VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE | 15 |
| 3.3. TARGET E LIVELLI DI PERFORMANCE | 15 |
| 3.4. PROCEDURA DI GESTIONE DEGLI INDICATORI DI PERFORMANCE E LA MISURAZIONE SEMESTRALE | 17 |
| 3.5. PROCESSO DI CONDIVISIONE DEGLI OBIETTIVI E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE | 17 |
| 3.6. COLLEGAMENTO AL SISTEMA PREMIANTE | 22 |
| ALLEGATI | 25 |
| ALLEGATO 1 INDICATORI DI PERFORMANCE | 26 |
| ALLEGATO 2 CRUSCOTTO SINTETICO PER GLI ORGANI DI GOVERNO | 29 |
| ALLEGATO 3 DECLARATORIE COMPORTAMENTI PER RUOLO | 31 |
| ALLEGATO 4 MODELLO DI DEFINIZIONE TARGET PER LA CUSTOMER SATISFACTION (estratto dalla Revisione del SMP Iuav delibera CDA n. 116/26 nov 2014) | 42 |
| ALLEGATO 5 MODELLI SCHEDE DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI | 44 |

INTRODUZIONE

L'Università Iuav di Venezia, istituita nel 1926, è ateneo dedicato alla cultura del progetto: come conoscenza, esercizio critico e attenzione alla complessità, responsabilità sociale e innovazione, con il fine di promuovere il progresso delle discipline dell'architettura, delle arti visive e del teatro, del design e della moda, della pianificazione urbanistica, territoriale e ambientale, della storia e della conservazione del patrimonio architettonico, della città e dell'ambiente costruito. L'Università Iuav è, quindi, luogo di insegnamento, alta formazione e ricerca nel campo della progettazione di spazi e ambienti abitati dall'uomo, nella progettazione di oggetti d'uso quotidiano, nella progettazione di eventi culturali, teatrali, nella comunicazione visiva e multimediale.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance è lo strumento con cui, in base all'articolo 7 comma 1 del decreto legislativo 150/2009, le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale, nell'ottica del miglioramento della qualità dei servizi offerti e della crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito. A seguito dell'entrata in vigore del decreto legge 101/2013, convertito in legge 125/2013, la Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT) ha assunto la denominazione di Autorità Nazionale Anti Corruzione e per la valutazione e la trasparenza delle amministrazioni pubbliche (ANAC). Successivamente, in applicazione dell'articolo 60 comma 2 del decreto legge 69/2013, convertito con la legge 98/2013, la valutazione del Ciclo della Performance delle attività delle università e degli enti di ricerca è stata trasferita all'Agenzia Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR).

Il SMVP – IUAV è stato definito la prima volta all'interno del documento piano della performance Iuav 2011-2013 approvato dal consiglio di amministrazione il 4 febbraio 2011 e successivamente inviato alla CIVIT e al MEF. La definizione del primo SMP è avvenuta anche sulla base dei risultati emersi dal gruppo di lavoro del MIP Politecnico di Milano.¹

Nel corso del 2013 su iniziativa della direzione generale e dell'OIV è stato attuato un primo intervento significativo di revisione e semplificazione del SMP. La revisione del SMP è stata approvata dal consiglio di amministrazione con delibera n. 48 del 26 giugno 2013, sulla base del parere positivo dell'OIV. Una seconda revisione del sistema è stata realizzata a novembre del 2014 con delibera del consiglio di amministrazione n. 116 del 26 novembre 2014.

Nel corso del 2017 nel documento di validazione della relazione sulla performance 2016 il nucleo di valutazione Iuav ha espresso l'esigenza di avvio di un "processo di revisione del sistema di misurazione e valutazione della performance in un'ottica di semplificazione e chiarezza" che unitamente alla forte discontinuità originata dalla approvazione del primo piano strategico Iuav e del piano integrato Iuav 2017-19, hanno indotto a completa revisione del SMVP che è di seguito illustrato.

¹ Il progetto a cui hanno preso parte complessivamente 24 Atenei, coordinato dal prof. B. Dente, si è articolato in due fasi in cui nella prima si è proceduto ad un check-up dei sistemi di gestione, mentre nella seconda si è curata la struttura del Piano della performance, identificando aree, servizi e attività rilevanti degli atenei, e compilando poi una lista di relativi indicatori.

Il presente documento illustra pertanto il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) dell'Università luav di Venezia, redatto ai sensi dell'articolo 7 del decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150 (aggiornato ex D.Lgs. 74/2017) nel rispetto delle linee guida espresse nelle delibere CIVIT n. 89/2010, n. 104/2010, n. 114/2010 e n. 1/2012 e considerando le indicazioni espresse nelle linee guida ANVUR per la gestione integrata del ciclo della performance delle università statali italiane di maggio 2015 e delle indicazioni specifiche sul SMVP luav indicate dal feedback al piano della performance 2016-2018 dell'ANVUR di dicembre 2016. Il documento è presentato alle OO.SS. in data 12 dicembre 2017, approvato dal nucleo di valutazione il 14 dicembre 2017 e dal consiglio di amministrazione il 20 dicembre 2017.

1 IL QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

Il D.Lgs. 150/2009 dispone che le amministrazioni pubbliche² valutino annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, adottino, con apposito provvedimento, il "Sistema di misurazione e valutazione della performance".

Considerata la specificità delle università rispetto alla generalità delle amministrazioni pubbliche, è opportuno ricordare che nel mese di marzo del 2010 la CIVIT (Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche), sollecitata dalla CRUI (Conferenza dei Rettori delle Università italiane), ha emanato la delibera n. 9/2010 con la quale ha espresso l'avviso che le università non siano tenute all'istituzione di un organismo indipendente di valutazione (OIV) e che l'attività di valutazione continui ad essere svolta, a decorrere dal 30 aprile 2010, dai nuclei di valutazione. È previsto che sia costituita una struttura tecnica permanente per la misurazione della performance³, dotata delle risorse necessarie all'esercizio delle relative funzioni e che il responsabile della struttura tecnica permanente possieda una specifica professionalità ed esperienza nella misurazione della performance nelle amministrazioni pubbliche (articolo 14 comma 9 D.Lgs. 150).

Si ricorda che il D.Lgs. 150 è stato significativamente aggiornato dal D.Lgs. n. 74 del 25 maggio 2017, che è principalmente intervenuto in merito a:

1. tipo di obiettivi e collegamento con i risultati;
2. ruolo del Nucleo di Valutazione (OIV);
3. raccordo tra SMVP e programmazione finanziaria;
4. ruolo dell'ANVUR;
5. coinvolgimento degli stakeholder esterni;
6. impatti sulla premialità.

Secondo l'articolo 7 del D.Lgs. 150 Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale e adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il sistema di misurazione e valutazione della performance.

Il comma 2 del medesimo decreto prevede che la funzione di misurazione e valutazione delle performance sia svolta:

- a) dagli Organismi indipendenti di valutazione della performance, cui compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice;
- b) dai dirigenti di ciascuna amministrazione;
- c) dai cittadini o dagli altri utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, partecipando alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione.

² Cfr. articolo 7 del D.Lgs. 150/2009.

³ Nell'Università Iuav di Venezia la struttura tecnica permanente è rappresentata dal servizio bilancio e controllo di gestione. Oltre a questa struttura intervengono in alcune fasi del ciclo di gestione della performance anche il servizio organizzazione e sviluppo (valutazione delle prestazioni), e il servizio di staff del direttore e degli affari istituzionali (pari opportunità, gestione questionari customer satisfaction e sezione trasparenza, valutazione e merito).

Infine il comma 2-bis ha disposto che il SMVP sia adottato in coerenza con gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica e in esso siano previste le procedure di conciliazione, a garanzia dei valutati, relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance e le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio. Ribadendo le specificità del contesto universitario rispetto alle altre amministrazioni pubbliche è opportuno ricordare che una valutazione dell'ateneo nel suo complesso è possibile solo con la definizione da parte dell'ANVUR di opportuni indicatori che consentano di misurare anche la performance della didattica e della ricerca, integrando quanto previsto dal D.Lgs. 150/2009 in tema di "performance organizzativa".

A tale proposito l'articolo 13 comma 12 D.Lgs. 150/2009 prevede il sistema di valutazione delle attività amministrative delle università sia svolto dall'ANVUR nel rispetto del presente decreto. In base al testo normativo è divenuto di competenza dell'ANVUR non solo la valutazione delle attività didattiche e di ricerca degli Atenei ma anche la valutazione delle attività amministrative.

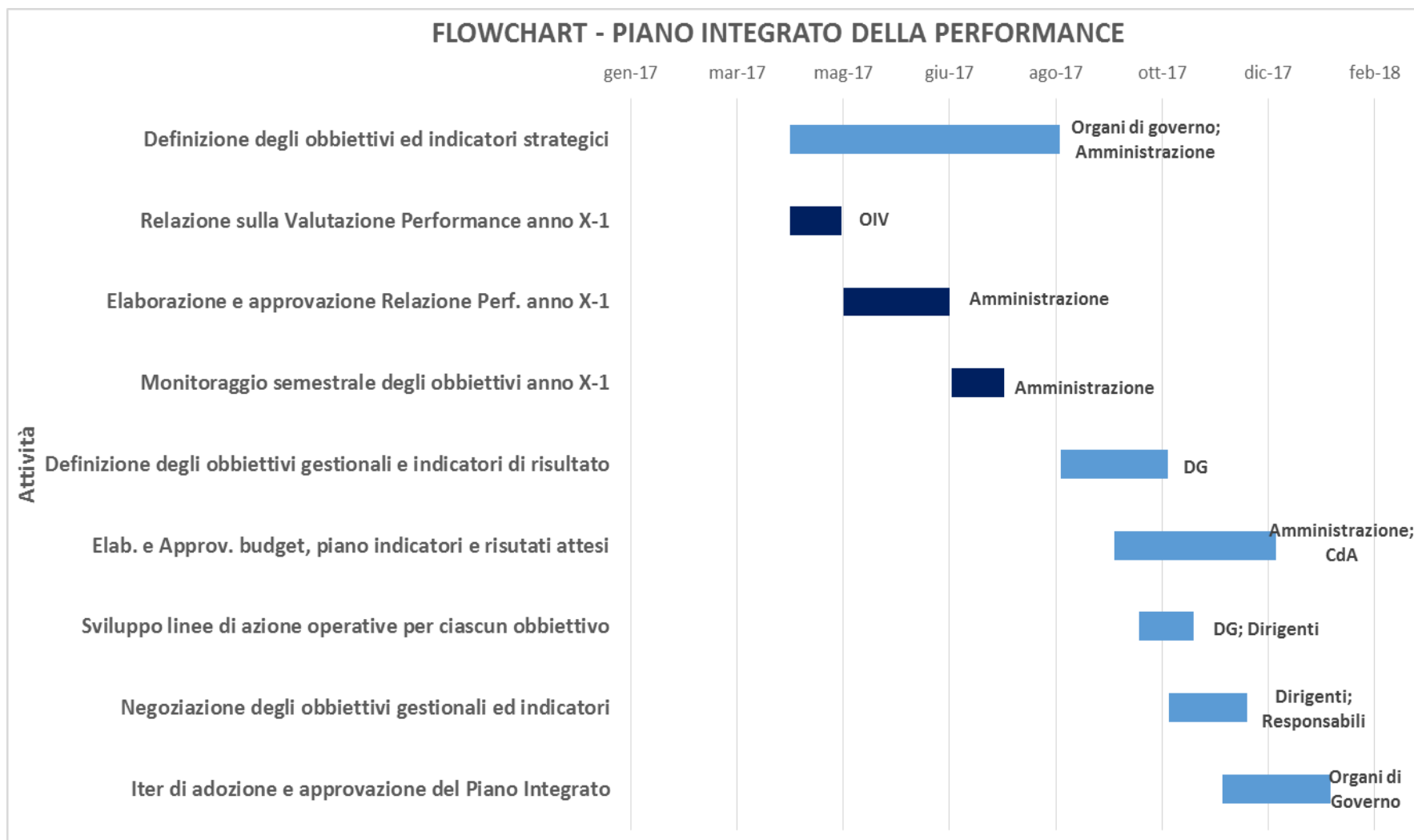
È opportuno ricordare che attualmente gli adempimenti in capo agli atenei hanno come riferimento il combinato della delibera CiVIT n. 9 del 2010 e dell'articolo 2, comma 1, lettera r) della Legge 240/2010, in base al quale le università sono destinatarie della disciplina dettata dal D.Lgs. 150/2009 e sono pertanto chiamate a svolgere, seppure in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, la procedura di valutazione delle strutture e del personale al fine di promuovere il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale, anche attraverso sistemi premianti e selettivi.

Con l'entrata in vigore della Legge 11 agosto 2014, n. 114, di conversione del decreto legge 23 giugno 2014, n. 90, le competenze dell'ANAC, già CiVIT, relative alla misurazione e valutazione della performance, di cui agli articoli 7, 8, 9, 10, 12, 13 e 14 del decreto legislativo 150 del 2009, sono trasferite al Dipartimento della Funzione pubblica. Il D.Lgs. 74/2017 è intervenuto aggiornando il D.Lgs. 150 in tali aspetti.

Per tutte le amministrazioni restano ferme le modalità di pubblicazione della documentazione già previste, attraverso l'aggiornamento della sezione "amministrazione trasparente" dei rispettivi siti. Per i Ministeri, gli Enti Pubblici Nazionali, le Università e tutte le amministrazioni già accreditate, la trasmissione della documentazione continua ad avvenire attraverso l'aggiornamento del "portale della trasparenza".

La figura seguente illustra sinteticamente le diverse fasi del ciclo annuale della performance.

Figura 1: Andamento generale delle immatricolazioni ultimi tre anni

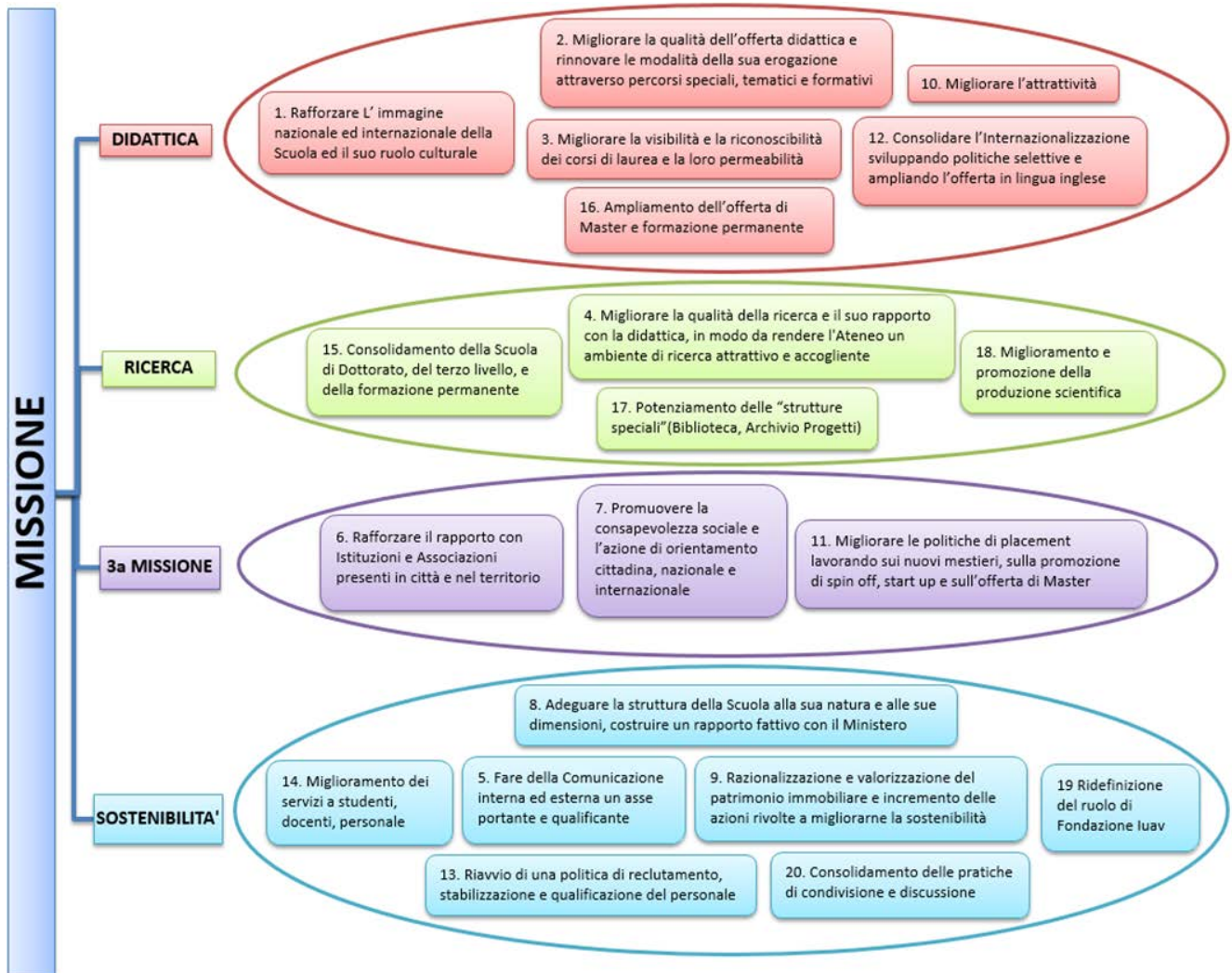


2 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

2.1. PIANO STRATEGICO DELL'ATENEO

Attraverso un percorso di coinvolgimento con i principali stakeholder nel corso del 2016 si è sviluppata una riflessione che si è concretizzata nel primo piano strategico di ateneo 2017-19. Il piano strategico dell'Università luav si compone di 20 obiettivi che possono essere ricondotti alle funzioni che realizzano la mission dell'ateneo: didattica, ricerca e terza missione oltre che ad un obiettivo trasversale di "sostenibilità" inteso come assicurazione della qualità, sostenibilità ambientale, sociale, organizzativa ed economica.

Figura 2: missione e obiettivi strategici



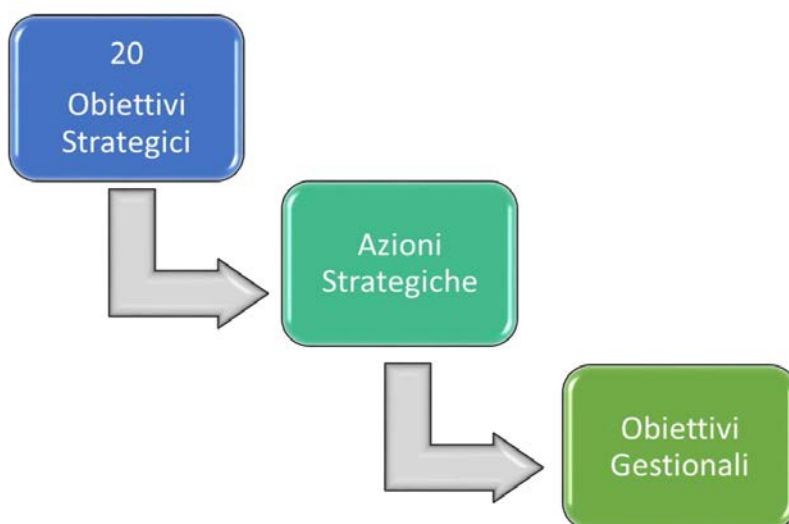
2.2. OBIETTIVI E PROCESSO DI CONDIVISIONE

Gli obiettivi strategici sono poi declinati nelle azioni strategiche sottostanti, definite per ciascuna funzione.⁴

A partire dal quadro degli obiettivi strategici viene delineato il ciclo della performance in cui sono definiti in primo luogo gli obiettivi gestionali (azioni prioritarie) e i relativi indicatori.

La figura 3 evidenzia il legame che sussiste tra gli obiettivi strategici, le azioni strategiche in cui si dovrebbero concretizzare, e gli obiettivi gestionali.

Figura 3: legame tra obiettivi strategici e obiettivi gestionali



Per ciascuna delle funzioni in cui sono articolati gli obiettivi strategici sono stati definiti gli obiettivi gestionali di ateneo (che si ritengono prioritari per il miglioramento dell'attività gestionale di realizzazione della strategia) che l'amministrazione deve perseguire.

Attraverso questi obiettivi l'amministrazione supporta la realizzazione del piano strategico.

Le strutture amministrative svolgono attività di supporto al perseguimento degli obiettivi strategici attraverso obiettivi gestionali assegnati ai dirigenti delle aree di servizi.⁵

Il sistema di misurazione e valutazione della performance prevede, inoltre, obiettivi di performance dell'area (per monitorare il funzionamento e il miglioramento continuo) e obiettivi di struttura (riferibili all'operatività propria della struttura).

Il direttore generale assicura il necessario coordinamento fra il piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza dell'ateneo e la pianificazione della performance. Tra gli obiettivi gestionali

⁴ Gli obiettivi e gli indicatori strategici sono dettagliati nel piano Integrato luav 2017-19 e relativo aggiornamento reperibili al link [Amministrazione Trasparente - Piano della Performance](#)

⁵ Gli obiettivi e gli indicatori gestionali sono dettagliati nel piano Integrato luav 2017-19 e relativo aggiornamento reperibili al link [Amministrazione Trasparente - Piano della Performance](#)

trovano riscontro specifiche azioni che sono presenti quali azioni di miglioramento nel piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza. Va rilevato in particolare come tutte le attività volte a migliorare la trasparenza e ad automatizzare i processi siano funzionali all'obiettivo dell'anticorruzione.

Il piano strategico delinea gli obiettivi e individua gli indicatori che l'ateneo intende monitorare per verificarne il grado di raggiungimento.

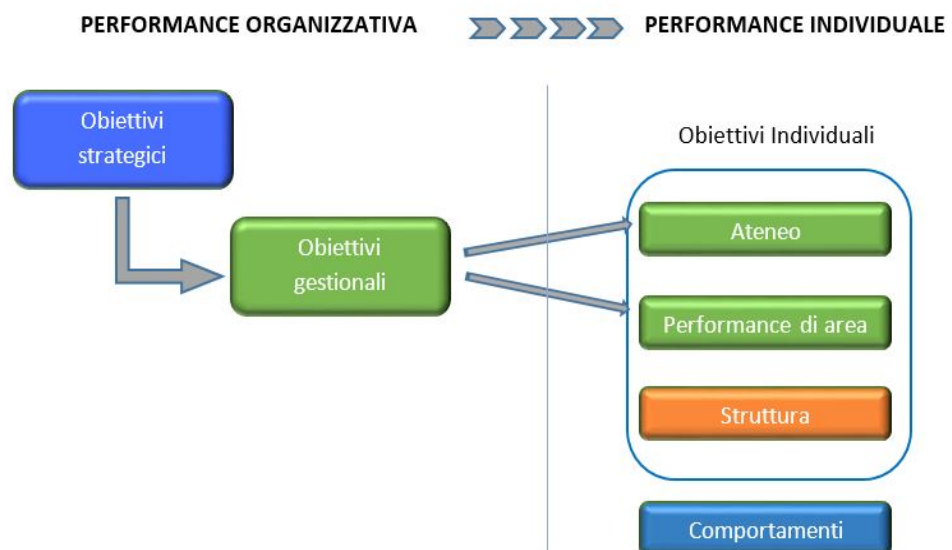
Gli obiettivi gestionali, che supportano il perseguimento degli obiettivi strategici e garantiscono anche il funzionamento della struttura amministrativa, sono elaborati sulla base di un processo di discussione e condivisione tra il rettore e il direttore generale e tra il direttore generale e i dirigenti e, una volta definiti, vengono sottoposti al consiglio di amministrazione per l'approvazione.

Gli obiettivi gestionali prevedono un target da raggiungere e i relativi indicatori, che possono essere sia quantitativi che qualitativi.

I dirigenti, successivamente e sulla base degli obiettivi individuali ricevuti, assegnano gli obiettivi ai responsabili delle loro aree i quali, a loro volta, assegnano gli obiettivi ai rispettivi collaboratori con un processo a cascata che garantisce coerenza nella formulazione degli obiettivi rispetto al piano strategico oltre che condivisione degli stessi da parte di tutto il personale. Ciò favorisce anche il fatto che gli obiettivi individuali, meno ampi di quelli delle strutture sovraordinate, siano funzionali alla realizzazione degli obiettivi organizzativi.

Oltre agli obiettivi come sopra definiti, le schede per la valutazione della prestazione individuale (allegato 5) prevedono anche comportamenti, uguali per tipologia di incarico, che sono oggetto di valutazione da parte dei rispettivi responsabili.

Figura 4: performance organizzativa ed individuale



2.3. BENESSERE ORGANIZZATIVO

Per quanto riguarda l'analisi del benessere organizzativo, che è connesso anche con il grado di condivisione del sistema di valutazione, l'ateneo ha costituito, con decreto del direttore generale del 23 maggio 2016, due gruppi di lavoro, uno sul benessere organizzativo e uno sul rischio stress lavoro correlato, con il compito di approfondire entrambe le tematiche e di produrre una analisi da condividere successivamente al fine di individuare le azioni positive da porre in essere per il 2017. La scelta di associare le due analisi deriva dalla stretta correlazione tra le due tematiche e risponde all'obiettivo di attivare azioni integrate che rispondano a entrambe le finalità.

Il primo gruppo di lavoro sul benessere organizzativo ha analizzato i risultati dell'indagine 2015 e quelli dell'indagine 2016 (i cui esiti sono pubblicati nella parte del portale di ateneo) facendo emergere i punti critici su cui è in corso una riflessione volta ad individuare le azioni positive da intraprendere anche sulla base delle proposte in fase di valutazione.

Principali aspetti critici:

- carriere, ruoli e, in generale, sull'equità nei percorsi professionali
- comunicazione interna ed esterna mancante o incompleta

2.4. COLLEGAMENTO CON LE RISORSE STANZIATE

L'Università luav adotta il Data Warehouse U-Gov e si articola contabilmente in unità analitiche che rappresentano strutture organizzative (aree, divisioni, servizi) cui sono assegnate risorse di budget. La direzione generale e le quattro aree di servizi utilizzano le risorse finanziarie e rispondono della corretta gestione di queste e del raggiungimento degli obiettivi programmati. Il sistema contabile consente di monitorare l'utilizzo delle risorse sia per unità analitica che per progetto (di ricerca o altro).

Il budget per area fornisce una indicazione delle risorse complessive che ogni dirigente ha a disposizione sia per realizzare nuovi progetti sia per tutte le attività routinarie di supporto alle funzioni istituzionali caratteristiche dell'ateneo.

Il collegamento tra programmazione finanziaria e piano performance è un punto critico⁶ su cui l'ateneo sta intervenendo incrementando gradualmente il numero di progetti monitorati attraverso il sistema di contabilità analitica a partire dalle previsioni dei dirigenti in termini di obiettivi per l'anno 2018.

Il criterio di determinazione delle risorse necessarie, adottato per i casi sopra evidenziati, è quello del direct costing; non vengono quindi considerati i costi indiretti e generali.

In sede di costruzione del bilancio unico di ateneo autorizzatorio i dirigenti quantificano in termini di proventi, costi e investimenti, le risorse necessarie per specifici progetti da realizzare nell'anno o negli anni successivi. In fase di caricamento del budget, una volta approvato, tali progetti sono contabilizzati nel sistema di contabilità analitica e successivamente monitorati in modo da rendicontarli a fine esercizio.

⁶ Comune a quasi tutti gli atenei italiani, come il feedback ANVUR ha ben documentato.

3 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il sistema degli obiettivi luav, definito a partire dagli obiettivi strategici, ha una struttura ad albero e viene definito ai vari livelli, a cascata, dal direttore generale, dai dirigenti, ai responsabili di servizio e ai collaboratori.

In fase di valutazione dei risultati agli esiti degli obiettivi individuali si aggiunge la valutazione dell'area di appartenenza rilevata attraverso specifici indicatori di efficacia che hanno la funzione di assicurare coerenza tra andamento della struttura (obiettivi organizzativi) e quello del suo personale (obiettivi individuali).

L'OIV interno ha stabilito che gli scostamenti del dato consuntivo rispetto agli obiettivi vengano opportunamente commentati in sede di valutazione delle performance da parte dei dirigenti, con la possibilità, in casi eccezionali, in cui sia oggettivamente riscontrabile un'influenza esogena, di disapplicare un indicatore motivandone la ragione.

3.1. SISTEMA DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI E INDICATORI

Il sistema degli obiettivi individuali comprende le seguenti tipologie:

obiettivi di ateneo (A): rappresentano la declinazione degli obiettivi gestionali di ateneo previsti per l'anno e indicati nel "Piano Integrato". Esprimono il contributo richiesto per il raggiungimento degli obiettivi gestionali attribuiti e possono coinvolgere il personale della stessa struttura a tutti i livelli e/o essere trasversali a più strutture;

obiettivi di performance dell'area (P): fanno riferimento agli indicatori di performance correlati agli obiettivi gestionali di ogni singola area e sono orientati al miglioramento continuo, in termini di efficienza e di efficacia, e al mantenimento degli standard di "eccellenza".

La loro valorizzazione è calcolata dal controllo di gestione ed è inserita all'interno delle schede individuali del personale "posizionato" che percepisce un'indennità di posizione o di responsabilità mentre per i collaboratori di categoria C e D tale valore è utilizzato per attribuire la quota di produttività collettiva;

obiettivi di struttura (S) fanno riferimento a processi/progetti specifici della struttura organizzativa di appartenenza e al relativo contributo individuale richiesto al collaboratore.

I **comportamenti (C)** si riferiscono alla valutazione di alcune capacità ritenute rilevanti che vengono espresse attraverso il comportamento. Sono differenziati per ruolo.

A ogni comportamento organizzativo è associata una "descrizione" per esplicitare le aspettative dell'organizzazione e sono definiti dei "livelli" di comportamento osservabili, che fungono da indicatori di comportamento a supporto di una corretta valutazione. La descrizione completa dei comportamenti per ogni ruolo si trova nell'Allegato 3 – declaratorie comportamenti.

La scheda obiettivi individuale prevede una ponderazione specifica per ruolo rispetto a ogni classe di obiettivi, la cui somma è 100; è previsto un peso degli obiettivi di ateneo legato al grado di responsabilità (più elevato per i dirigenti e i divisori) e un peso degli obiettivi di performance dell'area uguale per tutti i titolari di posizione in quanto direttamente coinvolti nella gestione operativa per il

miglioramento degli indicatori di performance.

Tabella 1: pesatura degli obiettivi per ruolo

| CLASSE | RESPONSABILI | | | | COLLABORATORI | |
|---------------------|--------------|--|---|---------|---------------|---------|
| | di area | di divisione | di servizio, titolari di funz. spec. o incarico | | EP | C o D |
| | dirigenti | EP o D | EP | C o D | | |
| OBIETTIVI | | | | | | |
| ateneo | max 50% | max 50% | max 30% | max 30% | max 20% | max 10% |
| performance di area | min 20% | 20% | 20% | 20% | 20% | |
| struttura | | min 0% se peso obiettivi ateneo < max | min 15% | min 15% | min 20% | min 50% |
| COMPORAMENTI | | | | | | |
| comportamenti | 30% | 30% | 35% | 35% | 40% | 40% |

È il valutatore che, in fase di pianificazione, assegna il peso ai singoli obiettivi di ateneo (A) e struttura (S) nel rispetto dei limiti complessivi previsti per la classe di riferimento. Fanno eccezione, gli obiettivi di performance di area il cui peso è fissato al 20% con possibilità di aumento solo per i dirigenti e i Comportamenti il cui peso è prestabilito e non modificabile in relazione al ruolo. La scheda obiettivi individuale evidenzia gli obiettivi, la loro descrizione, la tipologia, il peso relativo assunto sulla valutazione complessiva e i livelli di performance attesi (target). Il risultato complessivo della scheda, il cui valore massimo può essere 10, ha poi un impatto preciso sul sistema premiante.

Gli **indicatori (parametri)** associati agli obiettivi individuali possono essere quantitativi oppure qualitativi e si differenziano per tipologia di obiettivi.

Tabella 2: tipologia di indicatore per obiettivo

| obiettivi | tipo indicatore |
|---|---------------------------|
| obiettivi di ateneo obiettivi di struttura | indicatori di progetto |
| obiettivi di performance di area | indicatori di performance |

indicatori di progetto: sono generalmente di tipo "descrittivo" finalizzati a monitorare l'avanzamento del progetto, il rispetto di una scadenza, ma possono contenere anche degli indicatori di tipo "quantitativo" (es. una percentuale). È l'unica tipologia di indicatore che necessita della successiva definizione dei livelli di performance attesi.

indicatori di performance: sono pre-definiti nell'ambito del sistema di misurazione e monitorati dal controllo di gestione.

Gli indicatori di performance dell'area sono definiti in modo tale da rendere omogenei e collegabili i risultati conseguiti da ciascuno con quelli del superiore gerarchico così da garantire, anche sotto questo aspetto, la struttura a cascata del modello adottato.

Essi possono distinguersi in:

- valutativi: si riferiscono agli obiettivi di Performance dell'Area e incidendo quindi sulla valutazione
- informativi: non incidono sulla valutazione

In relazione agli indicatori legati a obiettivi di performance dell'area (allegato 1) abbiamo indicatori:

- di efficienza;
- di customer satisfaction.

Molti di questi indicatori sono stati sviluppati nel corso del lungo rapporto che l'ateneo ha instaurato con il MIP Politecnico di Milano nell'ambito del progetto Good Practice; ciò vale in particolare per gli indicatori di efficienza (costo unitario) e di customer satisfaction (molti dei quali sono derivati dalle domande del questionario annuale).

Allo stato attuale figurano nel sistema 27 indicatori di CS e 18 di efficienza.

Coerentemente con le indicazioni normative del nuovo D.Lgs 74 che ha innovato il D.Lgs. 150, il peso degli indicatori di CS nella valutazione delle performance è significativo: per il personale tecnico-amministrativo essa incide sul 20% del peso complessivo della scheda di valutazione.

In relazione agli obiettivi strategici è stato elaborato un primo cruscotto di indicatori (allegato 2) destinato agli organi di governo dell'ateneo, che ha il compito di monitorare gli obiettivi attribuiti alle funzioni istituzionali caratteristiche (didattica, ricerca, terza missione e sostenibilità).

Tale cruscotto, che sarà seguito da cruscotti di area per la parte di indicatori inerenti l'amministrazione, è in via di informatizzazione con il supporto del Consorzio Cineca.

Gli indicatori monitorati dal SMVP sono quindi i seguenti:

1. in riferimento agli obiettivi strategici: cruscotto di indicatori
2. in riferimento agli obiettivi individuali:
 - di ateneo: indicatori quanti/qualitativi o descrittivi stabiliti dal responsabile sulla base di quanto indicato nel piano performance annuale;
 - di performance dell'area: indicatori di CS e di efficienza descritti nell'allegato 1;
 - di struttura: indicatori quanti/qualitativi o descrittivi stabiliti dal responsabile.

La raccolta degli indicatori relativi agli obiettivi strategici avverrà, a regime, in modo automatizzato (ad esclusione di quelli esterni) mentre per quelli individuali la raccolta avviene:

- di ateneo: sono forniti o dal soggetto valutato o dalla struttura di afferenza;
- di performance dell'area: indicatori di CS raccolti mediante il questionario Good Practice del MIP oppure o con questionari diffusi in via autonoma ed elaborati dal Servizio controllo di gestione dell'ateneo; per gli indicatori di efficienza i dati sono elaborati dal Servizio controllo di gestione

dell'ateneo;

- di struttura: indicatori quanti/qualitativi o descrittivi forniti dal soggetto valutato o dalla struttura di afferenza.

I **comportamenti** organizzativi presentano come parametro **indicatore pre-definito** il "comportamento osservabile" corrispondente alla specifica descrizione del comportamento.

3.2. LA VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE

Per quanto riguarda la valutazione del direttore generale, essa è prevalentemente incentrata su indicatori di performance oggettivi e prevede questa suddivisione:

- a) peso del 50% degli obiettivi di ateneo (desunti dal piano integrato);
- b) peso del 15% degli obiettivi di ateneo legati all'indicatore: "Spese personale/FFO + Tasse e Contributi" in quanto espressivo del contributo del direttore generale;
- c) peso del 15% sugli obiettivi di soddisfazione degli stakeholder attraverso un indicatore generale di customer dato dalla media pesata di indicatori riferiti ai 3 principali stakeholder (studenti, PTA, docenti);
- d) peso del 20% sui comportamenti (orientamento strategico e innovazione) sulla base della valutazione fornita dal rettore.

Per il direttore generale il metodo di attribuzione dell'indennità di risultato è legata alla valutazione delle prestazioni:

- a) da 0 a 5,99: indennità di risultato pari a 0;
- b) da 6 a 10: indennità di risultato assegnata in relazione alla valutazione delle prestazioni e all'ammontare dei fondi disponibili.

3.3. TARGET E LIVELLI DI PERFORMANCE

Per gli obiettivi di performance dell'area sono previsti due target:

1. per gli indicatori relativi all'efficienza (costo unitario), che relazionano i costi retributivi del personale tecnico amministrativo delle strutture a driver espressivi del volume di attività, la valutazione avviene in relazione alla variazione rispetto al valore iniziale di riferimento dell'indicatore, valorizzando adeguatamente un intorno pari a +/-1% annuo⁷; la valutazione di efficienza, basata sui costi medi unitari delle aree è attribuita ai soli dirigenti in quanto solo a livello dirigenziale sono presenti le leve per incidere sui risultati;
2. per gli indicatori relativi all'efficacia (di customer satisfaction) la valutazione avviene attraverso l'applicazione di un modello (allegato 4) che premia sia il risultato annuo conseguito in termini

⁷ Il modello confronta l'indicatore dell'anno X con quello dell'anno X-1 e calcola la differenza percentuale. Essa viene valorizzata scomponendo un intervallo di valori che va da -1 a 1 in modo da assegnare una valutazione da 0 a 10 a seconda del segno e dell'ammontare della variazione del costo. Ad es. una variazione pari o maggiore a 1 (aumento del 100% della variazione) viene valutata 0, mentre una diminuzione pari o superiore a -1 viene valutata 10.

assoluti, sia la variazione rispetto all'anno precedente, tenendo anche in considerazione una soglia minima di sufficienza del servizio (sotto la quale è ritenuto insoddisfacente)⁸.

Per gli obiettivi di ateneo e di struttura sono definiti livelli di performance quantitativi (un numero assoluto, una percentuale, ecc.), qualitativi o descrittivi (una data di ultimazione, il completamento di un progetto, ecc.) che permettono di definire con maggior chiarezza e trasparenza la gradazione del raggiungimento dei risultati attesi, per ogni obiettivo, in relazione al parametro, riconducibile ad un indicatore di progetto.

I livelli di performance permettono di differenziare una prestazione considerata positiva. Si precisa che sotto il livello minimo la prestazione è considerata negativamente (valutazione inferiore a 6).

Sono previsti 3 livelli di performance per ogni obiettivo:

minimo: rappresenta un livello di prestazione positiva, ma non completamente soddisfacente, inferiore al risultato atteso espresso nel parametro, rispetto a quel particolare obiettivo. La valutazione della prestazione in caso di raggiungimento del livello minimo sarà sufficiente (≥ 6), ma inferiore all'8;

adeguato: rappresenta un livello di prestazione soddisfacente in relazione al risultato atteso (come da parametro), sia in termini quali-quantitativi, sia in relazione alle scadenze previste. Presuppone anche il pieno raggiungimento del livello minimo. La valutazione della prestazione, in questo caso, sarà compresa tra l'8 e 9,99;

eccellente: rappresenta un livello di prestazione superiore al risultato atteso. Presuppone anche il pieno raggiungimento di quanto previsto per i livelli minimo e adeguato. Si tratta di un livello di prestazione difficile, ma non impossibile da raggiungere, per la quale la valutazione sarà pari a 10.

Si precisa che la prestazione, rispetto al singolo obiettivo, è valutata negativamente se non raggiunge il livello minimo. Solo per i comportamenti organizzativi che presentano dei livelli predefiniti dal sistema per tutto l'ateneo (vedi allegato 3), è precisato anche il livello inadeguato.

In fase di valutazione finale, i risultati ottenuti vengono confrontati con i livelli di prestazione per determinare la valutazione di ogni singolo obiettivo con una scala di misura da 0 a 10.

Per ciascuna tipologia di obiettivo e per i comportamenti viene quindi determinata la valutazione ponderata, ovvero il prodotto tra il singolo punteggio e il peso attribuito all'obiettivo. La somma delle singole valutazioni ponderate costituisce il "Punteggio complessivo di valutazione del periodo".

La valutazione complessiva individuale della prestazione dell'anno risultante dalla scheda tiene conto pertanto del contributo fornito alla performance organizzativa attraverso la valutazione degli

⁸ Il voto finale dell'indicatore (su scala risposte 1-4) è dato da un voto su scala 0-10 riscalato in modo che se la risposta è $1 \leq x \leq 2$ il punteggio decimale va da 1 a 5, e se la risposta CS va $2 < x < 4$ il punteggio decimale va da 5 a 10. Il nuovo modello considera sufficiente una voto pari a 6, che corrisponde a un valore (nella scala di risposte 1-4) pari a 2,4 che rappresenta la "soglia minima". Oltre alla valutazione sopra illustrata, il modello prevede un premio/penalizzazione (in un range +/-1 punto) a seconda se il valore conseguito è un miglioramento o peggioramento rispetto al dato precedente; esso rappresenta un elemento di continuità col modello precedente.

obiettivi di Ateneo e degli obiettivi di Performance dell'area, del contributo alla performance della struttura di afferenza attraverso gli obiettivi di Struttura e dei Comportamenti organizzativi adottati. In fase di valutazione finale, la valutazione complessiva è espressa con una scala di misura (da 0 a 10), avrà per soglia di negatività della prestazione il 5,99.

Tabella 3: scala di misura della performance individuale

| LIVELLO DI PERFORMANCE | inadeguato | minimo | adeguato | eccellente |
|------------------------|-------------|-------------|-------------|------------|
| VALUTAZIONE | fino a 5,99 | da 6 a 7,99 | da 8 a 9,99 | 10 |
| PRESTAZIONE | negativa | positiva | | eccellente |

3.4. PROCEDURA DI GESTIONE DEGLI INDICATORI DI PERFORMANCE E LA MISURAZIONE SEMESTRALE

La richiesta di modifica di un indicatore di customer satisfaction che comporta un cambiamento del testo di una domanda o del collettivo a cui sottoporre il questionario (popolazione o partizioni di popolazione, campioni) viene indirizzata dal dirigente al servizio controllo di gestione. Nel caso si rendano necessarie delle sessioni di confronto verrà redatto un verbale della riunione. Il parere tecnico verrà trasmesso all' OIV a cui spetterà la decisione finale. La gestione delle mancate condivisioni vedrà l'intervento dell'OIV con funzioni di arbitro.

Per quanto gli indicatori gestionali è prevista una misurazione semestrale dei dati a luglio finalizzata alla realizzazione di un report al direttore generale e successivamente diffuso ai responsabili delle aree per facilitare interventi correttivi. Il dato semestrale non ha rilievo ai fini della valutazione annuale.

Il servizio bilancio e controllo di gestione assiste i responsabili nell'individuazione delle cause che hanno originato gli scostamenti. I report sono comunicati via Web ai responsabili in tempi predefiniti in modo che possano attivare per tempo azioni correttive.

3.5. PROCESSO DI CONDIVISIONE DEGLI OBIETTIVI E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Le schede sono rese pubbliche all'interno di ogni area dell'ateneo per garantire la trasparenza e migliorare la condivisione e comprensione delle azioni necessarie per supportare le strategie di ateneo.

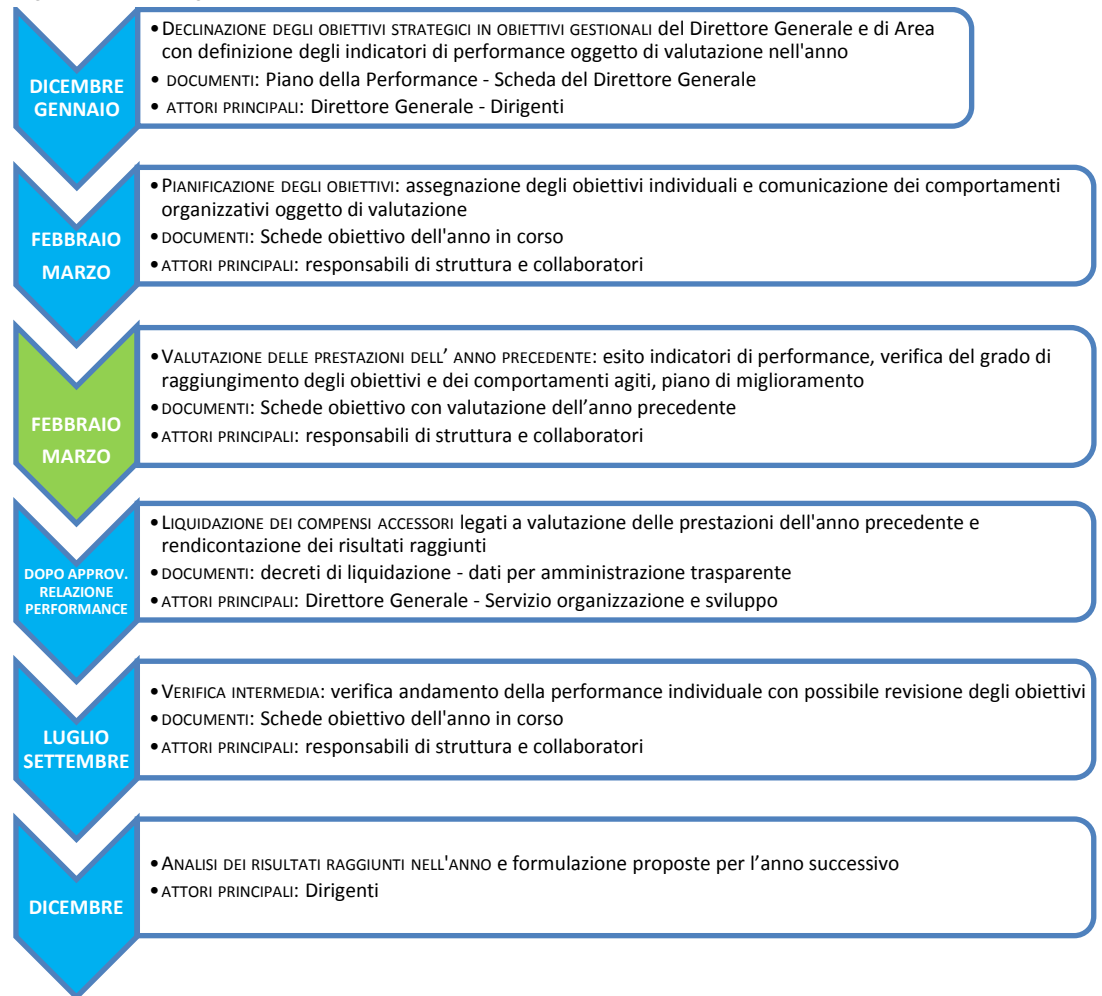
Il processo di condivisione e assegnazione degli obiettivi, che è la prima fase del processo (che termina con la valutazione dei risultati), avviene entro il mese di marzo e utilizza un software proprietario (e-valuation) che consente di gestire on-line tutta la procedura accessibile utilizzando le credenziali di ateneo.

L'applicativo consente a ciascun responsabile di struttura di gestire le schede dei propri collaboratori in tutte le fasi del processo e di visualizzare le schede degli anni precedenti, al collaboratore di

prendere visione on line della scheda dell'anno e di visualizzare anche le schede degli anni precedenti, ai responsabili di livello superiore (di divisione e di area) di certificare le schede elaborate dai propri responsabili.

Chiusa la fase di approvazione degli obiettivi, le fasi successive comprendono una revisione degli obiettivi effettuata in corso d'anno, di prassi tra luglio e settembre, e la fase conclusiva del ciclo della performance, riguardante la valutazione dei risultati, a febbraio-marzo dell'anno successivo a quello valutato.

Figura 5: ciclo di gestione della performance luav



In dettaglio il sistema di pianificazione degli obiettivi e valutazione delle prestazioni individuali è costituito da quattro fasi:

- 1 pianificazione;
- 2 verifica intermedia;
- 3 valutazione delle prestazioni;
- 4 collegamento al sistema premiante.

Nella fase di pianificazione vengono definiti e condivisi obiettivi e comportamenti oggetto di valutazione delle prestazioni del periodo (che nel nostro ateneo coincide con l'anno solare).

Definire un obiettivo, che dovrà poi essere valutato, significa descriverlo specificandone il parametro, il peso e i livelli di performance.

Nell'ambito del sistema di valutazione delle prestazioni, la procedura da seguire nella fase di pianificazione può essere così sintetizzata:

- individuazione degli obiettivi e dei risultati attesi da parte del responsabile (valutatore) che compila

la scheda on line;

- condivisione degli obiettivi con il collaboratore (valutato), attraverso il colloquio di pianificazione e la "pubblicazione" che consente di rendere la scheda visibile al collaboratore;
- formalizzazione nella scheda degli obiettivi e assegnazione degli stessi al collaboratore, attraverso la "resa definitiva" della scheda da parte del responsabile e la presa visione on line del collaboratore;
- certificazione della pianificazione da parte dei responsabili della divisione e dell'area di riferimento, nei tempi e nelle modalità previste.

Nel colloquio di pianificazione il valutatore presenta individualmente ai propri valutati la scheda con gli obiettivi del periodo, fornendo eventuali ulteriori precisazioni e chiarimenti sulla prestazione complessivamente attesa anche per quanto riguarda i comportamenti.

Avvenuta la certificazione della scheda da parte dei responsabili della divisione e dell'area di riferimento, gli obiettivi si intendono assegnati e non sono più modificabili se non in occasione di verifica intermedia.

Nella fase di verifica intermedia i responsabili tengono monitorato lo stato di avanzamento degli obiettivi.

Formalmente, il processo di valutazione prevede che, nell'arco del periodo, ci sia un momento di revisione durante i quali gli obiettivi, definiti nel momento della pianificazione, possono eventualmente essere modificati o al limite sostituiti.

Il momento di verifica intermedia comporta che ci sia un colloquio tra valutato e valutatore nel corso del quale viene verificato il grado di avanzamento degli obiettivi rispetto a quanto indicato al momento della pianificazione.

È possibile riscontrare che si siano verificate una o più di queste situazioni:

- un obiettivo è diventato irraggiungibile;
- c'è una diversa priorità;
- una scadenza è slittata per cause indipendenti dal valutato;
- è sopraggiunto un nuovo progetto (obiettivo);

In tutti questi casi va rivisto quanto indicato in fase di pianificazione, pur nella considerazione della prestazione fino a tale momento effettuata.

Se la pianificazione è avvenuta correttamente e/o non si sono realizzati eventi particolari o imprevedibili, la scheda può essere confermata.

E' necessario sottolineare che la presenza di momenti di verifica non deve portare a sottovalutare la pianificazione iniziale degli obiettivi che resta il momento principale per la definizione degli stessi.

La valutazione della prestazione effettuata è il momento di verifica del grado di raggiungimento dei risultati attesi, rispetto agli obiettivi assegnati e ai comportamenti richiesti.

Per il responsabile è, in generale, il momento per esprimere un giudizio complessivo sulla prestazione effettuata nel periodo oggetto di valutazione, dal punto di vista quantitativo e qualitativo.

Nell'ambito del sistema di valutazione delle prestazioni, la procedura da seguire in questa fase può

essere così sintetizzata:

- analisi dei risultati raggiunti;
- elaborazione di una prima valutazione della prestazione attraverso la compilazione della "bozza" della scheda da parte del responsabile;
- realizzazione del colloquio di valutazione e definizione della scheda che verrà resa visibile al collaboratore e successivamente resa definitiva;
- presa visione on line della scheda da parte del valutato;
- certificazione della scheda, da parte del responsabile di divisione e del dirigente dell'area;
- invio al "servizio organizzazione e sviluppo" delle schede cartacee originali firmate, nei tempi e nelle modalità previste.

Il colloquio di valutazione, oltre ad essere un evento "ufficiale" nel corso del quale vengono presentati e analizzati i risultati ottenuti nel periodo, costituisce un'occasione di confronto tra responsabile e collaboratore per evidenziare i punti di forza e gli eventuali problemi e criticità rilevati e per proporre "azioni di sviluppo" coniugando le aspettative del collaboratore con le esigenze della struttura organizzativa.

In quest'ottica il responsabile individua per ogni collaboratore le possibili aree di miglioramento, eventualmente indicando comportamenti o conoscenze che il valutato potrebbe acquisire o sviluppare per migliorare la prestazione futura compilando l'allegata sezione della scheda dedicata al "piano di miglioramento".

In allegato alla scheda di valutazione delle prestazioni c'è a tal proposito una sezione (Figura 6) articolata in tre parti:

- 1 osservazioni del valutato: nella quale il valutato può formalizzare dei commenti sulla valutazione e le proprie aspettative personali
- 2 osservazioni del valutatore: nella quale il valutatore può indicare alcune precisazioni sulla valutazione
- 3 piano di miglioramento della prestazione: nella quale il valutatore può dare dei suggerimenti su comportamenti da sviluppare, conoscenze da approfondire, ecc.

Figura 6: sezione "piano di miglioramento"

| OSSERVAZIONI DEL VALUTATO | |
|--|-----------------|
| COMMENTI SULLA VALUTAZIONE: | |
| PRINCIPALI ASPETTATIVE PERSONALI: | |
| OSSERVAZIONI DEL VALUTATORE | |
| PRECISAZIONI SULLA VALUTAZIONE: | |
| PIANO PER IL MIGLIORAMENTO DELLA PRESTAZIONE | |
| COMPORTAMENTI DA SVILUPPARE: | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| CONOSCENZE DA ACQUISIRE O APPROFONDIRE: | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| ALTRI SUGGERIMENTI: | |
| | |
| | |
| | |
| firma valutatore: | firma valutato: |
| | |

3.6. COLLEGAMENTO AL SISTEMA PREMIANTE

I Criteri generali per la liquidazione della quota di Indennità Accessoria Mensile (IAM) soggetta a valutazione (mensilità di novembre e dicembre), dell'indennità di produttività, del 33,33% dell'indennità di responsabilità (ex articolo 91 comma 3 del CCNL vigente) e della retribuzione di risultato si basano sul vigente Contratto Collettivo Integrativo.

A tutto il personale di categoria C e D, in presenza di un esito positivo (cioè ≥ 6) della valutazione delle prestazioni, viene corrisposta la quota IAM pari alle ultime due mensilità dell'anno.

Al personale appartenente alle categorie C e D che non percepisce indennità di responsabilità viene inoltre attribuita l'indennità di produttività individuale e l'indennità di produttività collettiva.

Le risorse per la produttività sono destinate per l'80% alla produttività individuale e per il 20% alla produttività collettiva.

L'indennità di produttività individuale è attribuita sulla base del punteggio complessivo di valutazione del periodo, proporzionalmente all'orario di lavoro e al periodo di servizio svolto nell'anno (full time equivalent annuo). Riportiamo la tabella di attribuzione dell'indennità di produttività presente nel CCI vigente:

Tabella 4: attribuzione indennità di produttività

| Valutazione delle prestazioni | Indennità di produttività individuale spettante |
|-------------------------------|---|
| da 0 a 5,99 | nessuna |
| da 6 a 6,99 | 70% |
| da 7 a 7,99 | 80% |
| da 8 a 9,49 | 95% |
| da 9,50 a 10 | 100% |

L'indennità di produttività collettiva, è attribuita sulla base dell'area dirigenziale di afferenza, proporzionalmente all'orario di lavoro e al periodo di servizio svolto nell'anno (full time equivalent annuo).

Le quote assegnate alle aree sono determinate sulla base del valor medio della misurazione degli indicatori di performance (elaborata dal servizio controllo di gestione) e del personale afferente. Il 33,33% dell'indennità di responsabilità (ex. articolo 91 comma 3 del CCNL vigente) viene attribuito sulla base del punteggio complessivo di valutazione del periodo. Riportiamo la tabella di attribuzione dell'indennità di responsabilità legata alla valutazione delle prestazioni presente nel CCI vigente:

Tabella 5: attribuzione indennità di responsabilità

| Valutazione delle prestazioni | Quota dell'indennità di responsabilità legata a valutazione: |
|-------------------------------|--|
| da 0 a 5,99 | nessuna |
| da 6 a 6,99 | 70% |
| da 7 a 7,99 | 80% |
| da 8 a 9,49 | 95% |
| da 9,50 a 10 | 100% |

L'indennità di risultato del personale di categoria EP, erogata in presenza di un esito positivo (cioè ≥ 6) della valutazione delle prestazioni, sarà compresa tra un minimo del 10% e un massimo del 30% dell'indennità di posizione, proporzionalmente al punteggio complessivo di valutazione del periodo. Riportiamo la tabella di attribuzione dell'indennità di risultato presente nel CCI vigente:

Tabella 6: attribuzione indennità di risultato

| Valutazione delle prestazioni | Quota dell'Indennità di Risultato: |
|-------------------------------|--|
| da 0 a 5,99 | nessuna indennità |
| da 6 a 10 | da 33,34% a 100%, proporzionalmente alla valutazione delle prestazioni e all'ammontare disponibile sul fondo di cui all'art. 90 del CCNL vigente |

Per i dirigenti (e il direttore generale) il metodo di attribuzione dell'indennità di risultato è la seguente:

Tabella 7: attribuzione indennità di risultato al direttore generale e dirigenti

| Valutazione delle prestazioni | Quota dell'Indennità di Risultato: |
|-------------------------------|---|
| da 0 a 5,99 | nessuna indennità |
| da 6 a 10 | in relazione alla valutazione delle prestazioni e all'ammontare dei fondi disponibili |

Nell'ambito del SMP-IUAV è previsto il "Comitato sulla valutazione delle prestazioni", costituito nel rispetto del D.Lgs. 150/2009 articolo 7 per la conciliazione delle controversie relative alla valutazione delle prestazioni segnalate dai dipendenti mediante ricorso.

Il comitato è composto⁹ dal direttore generale, in qualità di presidente e da due dirigenti d'area dell'ateneo, con il supporto tecnico del servizio organizzazione e sviluppo. I dirigenti verranno di volta in volta individuati tra coloro che non hanno personale ricorrente appartenente alla propria area dirigenziale.

È prevista la facoltà, per il soggetto valutato, di farsi assistere da un rappresentante sindacale e/o da una persona di fiducia, nonché il rilascio di un verbale del tentativo di conciliazione.

⁹ aggiornato con decreto del direttore generale 9 luglio 2015 n. 148 prot. n. 14003 del 14 luglio 2015.

ALLEGATI

ALLEGATO 1 INDICATORI DI PERFORMANCE

Obiettivi di efficienza

| Indicatore | Metrica | Responsabile gestionale | Target |
|---|---|-------------------------|---|
| Costo unitario area infrastrutture | Costi retributivi del personale assegnato all'area/totale metri quadri ateneo | Dirigente AI | Agli indicatori relativi alla dimensione efficienza è assegnata una percentuale fissa rispetto al valore iniziale di riferimento dell'indicatore, pari ad un miglioramento dell'1% annuo. |
| Costo unitario area finanza e risorse umane (2 indicatori) | Costi retributivi del personale assegnato all'area/unità di personale docente e tecnico amministrativo strutturato | Dirigente AFRU | |
| | Costi retributivi del personale assegnato all'area/valore bilancio (proventi + costi di esercizio) | | |
| Costo unitario area didattica e servizi agli studenti | Costi retributivi del personale assegnato all'area/totale studenti iscritti (a corsi di laurea) | Dirigente ADSS | |
| Costo unitario area ricerca, sistema bibliotecario e dei laboratori | Costi retributivi del personale assegnato divisione ricerca/ proventi totali di ricerca | Dirigente ARSBL | |
| | Costi retributivi del personale assegnato divisione sistema bibliotecario e documentale/utenti potenziali (docenti e ricercatori strutturati e a contratto, personale t.a., studenti iscritti, borsisti e assegnisti) | | |
| | Costi retributivi del personale assegnato divisione sistema dei laboratori/valore conto terzi, tariffario e finanziamenti dall'esterno | | |
| Indicatore globale di incidenza delle spese del personale | Spese personale / FFO + tasse e contributi | DG | |

Obiettivi di efficacia (customer satisfaction)

| Indicatore | Responsabile gestionale | Target |
|--|---------------------------------------|--|
| A4.1 Soddisfazione degli organi di governo sulle attività di supporto e segreteria | Strutture a supporto DG e Rettorato | Agli indicatori di customer satisfaction sono assegnati target mirati per ciascun indicatore valutativo attraverso l'applicazione di un modello di calcolo che premia sia il risultato annuo conseguito in termini assoluti, sia (in misura più o meno significativa) il miglioramento/peggioramento rispetto all'anno precedente (espresso dalla variazione); inoltre tiene conto di una soglia minima di sufficienza del servizio (sotto la quale il servizio è ritenuto insoddisfacente). |
| A4.2 Soddisfazione del PTA sul Servizio archivio di ateneo | | |
| A4.3 Soddisfazione del PTA sul Servizio prevenzione e sicurezza | | |
| A4.4 Soddisfazione del personale docente sull'organizzazione degli eventi di ateneo | | |
| A4.5 Soddisfazione del Nucleo di Valutazione sulle attività di supporto | | |
| A4.6 Soddisfazione degli organi di governo, del direttore generale e dei responsabili di primo livello sul servizio affari legali | | |
| A4.7 Soddisfazione del personale docente sul servizio comunicazione e immagine | | |
| A4.8 Soddisfazione del personale docente sul servizio staff del rettore | | |
| A4.9 Soddisfazione del personale docente sui servizi offerti dalle strutture di supporto amministrativo di ciascun dipartimento | | |
| A4.10 Soddisfazione componenti commissioni paritetiche e commissioni autovalutazione corsi sul grado di coinvolgimento, informazione e supporto offerto dalle strutture di supporto amministrativo | | |
| A4.11 Soddisfazione degli organi di governo su reportistica e supporto alla pianificazione | Dirigente AFRU e strutture dell'Area | |
| A4.12 Soddisfazione del personale docente sui servizi al personale | | |
| A4.13 Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui servizi contabili | | |
| A4.14 Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui servizi al personale | | |
| A4.15 Soddisfazione dei docenti su servizi di supporto alla ricerca | Dirigente ARSBL e strutture dell'Area | |
| A4.16 Soddisfazione degli studenti e del personale docente sui servizi del sistema laboratori | | |
| A4.17 Soddisfazione del personale docente e degli studenti sui servizi bibliotecari | Dirigente AI e strutture dell'Area | |
| A4.18 Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui sistemi informativi | | |
| A4.19 Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sugli approvvigionamenti | | |
| A4.20 Soddisfazione del personale tecnico amministrativo sui servizi generali e sulla logistica | | |
| A4.21 Soddisfazione del personale tecnico amministrativo e docente sul materiale informatico in dotazione | | |

| Indicatore | Responsabile gestionale | Target |
|--|--------------------------------------|--------|
| A4.22 Soddisfazione studenti su servizi di supporto agli studenti | Dirigente ADSS e strutture dell'Area | |
| A4.23 Soddisfazione degli studenti sui servizi di placement | | |
| A4.24 Soddisfazione dei docenti sui servizi di supporto all'offerta formativa | | |
| A4.25 Soddisfazione del personale docente sui servizi di supporto all'internazionalizzazione | | |

ALLEGATO 2 CRUSCOTTO SINTETICO PER GLI ORGANI DI GOVERNO

| N | Area strategica | Ob. strategico | Tipo indicatore | Codice | Nome | Descrizione | Note |
|----|-----------------|--|-------------------------|---------|--|--|--|
| 1 | DIDATTICA | Migliorare qualità offerta didattica | CINECA | 16 | Tasso di abbandono 1°-2° anno | Percentuale degli abbandoni tra il 1°-2° anno sul totale iscritti al 1° anno (solo CdL e ciclo unico) per a.a. | Idoneo per l'ob. Strategico del miglioramento della qualità dell'offerta didattica |
| 2 | DIDATTICA | Migliorare qualità offerta didattica | CINECA | 815 | Proporzione di iscritti al II° anno con 40 CFU (2 All.F SM 47/2013 - AVA) | Proporzione di iscritti al II° anno con 40 CFU (2 All.F SM 47/2013 - AVA) | Idoneo per l'ob. Strategico del miglioramento della qualità dell'offerta didattica |
| 3 | DIDATTICA | Migliorare qualità offerta didattica | CINECA / ANVUR | 831 | Proporzione di iscritti al I° anno delle lauree di primo livello provenienti da altre regioni | Proporzione di iscritti al I° anno delle lauree di primo livello provenienti da altre regioni | Indicatore affine al D5 e D6 del piano strategico |
| 4 | DIDATTICA | Migliorare qualità offerta didattica | CINECA | 810 | Proporzione di iscritti stranieri a corsi di laurea magistrale (F3.2) | Aumentare la qualità e l'efficacia della didattica e la sua dimensione internazionale | Indicatore affine al D7 del piano strategico |
| 5 | DIDATTICA | Consolidare l'internazionalizzazione | CINECA | 811 | Proporzione di iscritti stranieri a corsi di laurea di I° livello | Proporzione di iscritti stranieri a corsi di laurea di I° livello | Idoneo per l'ob. strategico di consolidamento dell'internazionalizzazione |
| 6 | DIDATTICA | Consolidare l'internazionalizzazione | CINECA | 812 | Mobilità internazionale in uscita (3.2.3.1) | Mobilità internazionale in uscita (3.2.3.1) | Idoneo per l'ob. strategico di consolidamento dell'internazionalizzazione |
| 7 | DIDATTICA | Consolidare l'internazionalizzazione | CINECA | 813 | Mobilità internazionale in entrata (3.2.3.2) | Mobilità internazionale in entrata (3.2.3.2) | Idoneo per l'ob. strategico di consolidamento dell'internazionalizzazione |
| 8 | DIDATTICA | Ampliamento offerta Master e formazione permanente | SMV IUAV | D23 | Totale studenti iscritti (a master di I e II livello e corsi di perfezionamento) | Totale studenti iscritti (a master di I e II livello e corsi di perfezionamento) | Indicatore affine al D18 del piano strategico |
| 9 | DIDATTICA | Consolidare l'internazionalizzazione | SMV IUAV | DIG55 | Totale insegnamenti erogati in lingua inglese | Numero di corsi in lingua inglese | Indicatore affine al D17 del piano strategico |
| 10 | DIDATTICA | Migliorare qualità offerta didattica | PIANO INTEGRATO | D3 | Percentuale di occupati Iuav sulla percentuale media degli atenei competitors | Percentuale di laureati che lavorano a uno, tre e cinque anni sulla percentuale media della classi LM4, LM12, LM 48, LM65 (indicatore ANVUR) | Indicatore di piano strategico |
| 11 | DIDATTICA | Migliorare l'attrattività | PIANO INTEGRATO | D12 | Iscritti al primo anno nella classe L 17 | Numero di iscritti al primo anno per classe di corso di studio L17 | Indicatore di piano strategico |
| 12 | DIDATTICA | Migliorare l'attrattività | PIANO INTEGRATO | D13 | Iscritti nella classe di laurea L4 | Numero di iscritti al primo anno per classe di corso di studio L4 | Indicatore di piano strategico |
| 13 | DIDATTICA | Migliorare l'attrattività | PIANO INTEGRATO / ANVUR | D14 | Iscritti al primo anno nella classe LM4 | Numero di iscritti al primo anno per classe di corso di studio LM 4 | Indicatore di piano strategico. Sommato al D15 fornisce l'indicatore sentinella 1a ANVUR |
| 14 | DIDATTICA | Migliorare l'attrattività | PIANO INTEGRATO / ANVUR | D15 | Iscritti al primo anno nelle classi LM 12, LM48, LM 65 | Numero di iscritti al primo anno nelle classi LM 12, LM48, LM 65 | Indicatore di piano strategico. Sommato al D14 fornisce l'indicatore sentinella 1a ANVUR |
| 15 | DIDATTICA | Migliorare l'attrattività | ANVUR | 1b | Immatricolati puri | Totale immatricolati a CdS triennali | Indicatore sentinella ANVUR. Utile solo se aggiornabile in tempo reale. |
| 16 | DIDATTICA | Migliorare l'attrattività | ANVUR | 2 | Iscritti | Totale iscritti a tutti i CdS | Indicatore sentinella ANVUR. Utile solo se aggiornabile in tempo reale. |
| 17 | DIDATTICA | Migliorare qualità offerta didattica | ANVUR | 3-1c02 | Percentuale di laureati entro la durata normale del corso | % di laureati entro la durata normale del corso rispetto al totale dei laureati per AA | Indicatore sentinella ANVUR. Utile solo se aggiornabile in tempo reale. |
| 18 | DIDATTICA | Migliorare l'attrattività | ANVUR | 4b-iC04 | Percentuale di iscritti al primo anno laureati in altro Ateneo | % di iscritti al primo anno (solo CdS Magistrali) laureati in altro Ateneo | Indicatore sentinella ANVUR. Utile solo se aggiornabile in tempo reale. |
| 19 | DIDATTICA | Consolidare l'internazionalizzazione | ANVUR | 5-iC11 | Percentuale di laureati entro la durata normale del corso che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero | % di laureati entro la durata normale del corso che hanno acquisito almeno 12 CFU all'estero rispetto al totale dei laureati per AA | Indicatore sentinella ANVUR. Utile solo se aggiornabile in tempo reale. |
| 20 | DIDATTICA | Migliorare l'attrattività | ANVUR | 6-iC14 | Percentuale di studenti che proseguono nel II anno | % di studenti che proseguono nel II anno nello stesso CdS rispetto al totale degli studenti immatricolati nell'AA-1 | Indicatore sentinella ANVUR. Utile solo se aggiornabile in tempo reale. |
| 21 | DIDATTICA | Migliorare qualità offerta didattica | ANVUR | 7-iC22 | Percentuale di immatricolati che si laureano nel CdS entro la durata normale del corso | % di immatricolati che si laureano nel CdS entro la durata normale del corso rispetto al totale degli immatricolati nel CdS nell'AA-x | Indicatore sentinella ANVUR. Utile solo se aggiornabile in tempo reale. |
| 22 | DIDATTICA | Migliorare qualità offerta didattica | ANVUR | 8-iC27 | Rapporto studenti iscritti / docenti | Rapporto studenti iscritti / docenti complessivo (pesato per le ore di docenza) | Indicatore sentinella ANVUR. Utile solo se aggiornabile in tempo reale. |
| 23 | RICERCA | Migliorare la qualità della ricerca | SMV IUAV | IG053 | Fondi competitivi acquisiti/proventi tot | Fondi competitivi acquisiti/proventi tot. | Indicatore affine al R3 del piano strategico |

| N | Area strategica | Ob. strategico | Tipo indicatore | Codice | Nome | Descrizione | Note |
|----|-----------------|---|-----------------|--------|--|--|--|
| 24 | RICERCA | Migliorare la qualità della ricerca | SMV IUAV | IG062 | Proventi prestazioni a pagamento/proventi complessive ateneo | Incidenza attività commerciale sul totale dei proventi | Indicatore affine al R7 del piano strategico |
| 25 | RICERCA | Consolidamento della scuola di Dottorato | CINECA | 51 | % borse di dottorato finanziate dall'esterno (B3 Pro3) | Proporzione di borse di studio di dottorato di ricerca finanziate dall'esterno | Indicatore affine al R8 del piano strategico |
| 26 | RICERCA | Migliorare la qualità della ricerca | CINECA | 836 | Proventi istituzionali per la ricerca per professore di ruolo e ricercatore | Proventi istituzionali per la ricerca (esclusi fondi di ateneo) per professore di ruolo e ricercatore | Indicatore affine al R6 del piano strategico |
| 27 | RICERCA | Migliorare la qualità della ricerca | CINECA | 846 | Proporzione di docenti inattivi ai fini VQR | Proporzione di docenti inattivi ai fini VQR | Indicatore affine al R1 del piano strategico |
| 28 | RICERCA | Consolidamento della scuola di Dottorato | CINECA | 833 | Internazionalizzazione dei dottorandi | [N° dottorandi stranieri] / [N° totale dottorandi] | Indicatore utile a misurare il grado di internazionalizzazione della ricerca |
| 29 | RICERCA | Migliorare la qualità della ricerca | CINECA | 841 | Internazionalizzazione degli assegnisti di ricerca | 2.2.1.2 Internazionalizzazione degli assegnisti di ricerca: [N° assegnisti stranieri] / [N° totale assegnisti] | Indicatore utile a misurare il grado di internazionalizzazione della ricerca |
| 30 | RICERCA | Consolidamento della scuola di Dottorato | SMV IUAV | D70 | Totale eventi culturali organizzati dalla Scuola di Dottorato | Numero eventi della scuola di dottorato | Indicatore affine al R9 del piano strategico |
| 31 | RICERCA | Migliorare la qualità della ricerca | SMV IUAV | D72 | Totale assegni attivati nell'anno (esclusi assegni FSE) | Numero totale di assegnisti di ricerca | Indicatore affine al R5 del piano strategico |
| 32 | RICERCA | Consolidamento della scuola di Dottorato | SMV IUAV | DIG61 | Totale iscritti alla scuola di dottorato provenienti da altro ateneo | Proporzione di immatricolati ai corsi di dottorato che si sono laureati in altri atenei (indicatori gruppo 1 programmazione triennale 2016-18) | Indicatore affine al R10 del piano strategico |
| 33 | RICERCA | Migliorare la qualità della ricerca | PIANO INTEGRATO | R7 | Fatturato dell'attività conto terzi sul totale del personale docente strutturato | Incassi attività commerciale | Indicatore affine al R7 del piano strategico |
| 34 | RICERCA | Potenziamento delle strutture speciali | SMV IUAV | D81 | Indice di attività Sistema Bibliotecario | Totale accessi e prestiti Sistema Bibliotecario e Documentale | |
| 35 | SOSTENIBILITA' | Miglioramento dei servizi a studenti | SMV IUAV | IG013 | % spese per diritto studio | % spese per diritto studio | Idoneo per l'ob. strategico di miglioramento dei servizi agli studenti |
| 36 | SOSTENIBILITA' | Valorizzazione del patrimonio e miglioramento della sostenibilità | NUOVO | - | Indicatore di avanzamento dei proventi propri | Rapporto tra i proventi propri dell'esercizio corrente rispetto alla media dell'ultimo triennio | |
| 37 | SOSTENIBILITA' | Valorizzazione del patrimonio e miglioramento della sostenibilità | CINECA | 838 | ISEF (indicatore di sostenibilità economico finanziaria) | ISEF (indicatore di sostenibilità economico finanziaria) | |
| 38 | SOSTENIBILITA' | Valorizzazione del patrimonio e miglioramento della sostenibilità | CINECA | 845 | Indicatore spese di personale | Indicatore spese di personale | |
| 39 | SOSTENIBILITA' | Valorizzazione del patrimonio e miglioramento della sostenibilità | NUOVO | - | Indicatore di margine operativo | Variazione % del risultato operativo | |
| 40 | SOSTENIBILITA' | Migliorare la comunicazione interna ed esterna | SMV IUAV | D201 | Totale contatti unici al sito web principale di Ateneo | Totale contatti unici al sito web principale di Ateneo | |
| 41 | SOSTENIBILITA' | Migliorare la comunicazione interna ed esterna | PIANO INTEGRATO | S1 | Incremento % del numero di nuovi visitatori del sito web | Percentuale di aumento rispetto al valore 2016 | Indicatore affine al S1 del piano strategico |
| 42 | SOSTENIBILITA' | Migliorare la comunicazione interna ed esterna | PIANO INTEGRATO | S2 | Incremento % delle persone registrate/follower su studenti iscritti | Incremento % delle persone registrate/follower su studenti iscritti | Indicatore affine al S2 del piano strategico |
| 43 | SOSTENIBILITA' | Valorizzazione del patrimonio e miglioramento della sostenibilità | SMV IUAV | IG017 | Spesa energia/mq ateneo | Rapporto tra i costi per energia dell'esercizio corrente rispetto alla media dell'ultimo triennio | |
| 44 | TERZA MISSIONE | Migliorare politiche di placement | ANVUR | 819 | % stage e tirocini | Rapporto tra CFU stage e CFU totali | Idoneo per l'ob. strategico di miglioramento politiche di placement |
| 45 | TERZA MISSIONE | Migliorare politiche di placement | SMV IUAV | D185 | Soddisfazione dei laureati che hanno svolto tirocinio sui servizi di placement | Soddisfazione dei tirocinanti | |
| 46 | TERZA MISSIONE | Promuovere la consapevolezza sociale e l'azione di orientamento cittadina | SMV IUAV | D87 | Totale eventi (mostre, pubblicazioni, seminari, convegni) | Numero di eventi e mostre di ateneo | |
| 47 | TERZA MISSIONE | Migliorare politiche di placement | SMV IUAV | DIG38 | Totale laureati (a un anno dalla laurea) occupati - dati AlmaLaurea | Percentuale di occupati Iuav | |

In azzurro gli indicatori aggiunti rispetto al cruscotto presentato a novembre 2016.

ALLEGATO 3 DECLARATORIE COMPORTAMENTI PER RUOLO

| | | | | COLLABORATORI |
|---------------|---|-------------------------------------|--|-------------------------------------|
| RESPONSABILI | | | | |
| | AREA | DIVISIONE | SERVIZIO, TITOLARI DI FUNZIONE SPECIALISTICA O DI INCARICO EP | |
| COMPORTAMENTI | COORDINAMENTO E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE | APPLICARE CONOSCENZE SPECIALISTICHE | ACCURATEZZA E CONTROLLO | ATTENZIONE ALL'UTENZA |
| | INNOVAZIONE | COMUNICAZIONE E REPORTING | (*) FLESSIBILITÀ NEL CONTESTO (**) LAVORO IN TEAM | FLESSIBILITÀ |
| | LEADERSHIP DEL CAMBIAMENTO | DECISIONALITÀ | (*) GESTIONE DELLE RISORSE UMANE (**) UTILIZZO E TRASFERIMENTO KNOW HOW | LAVORO IN TEAM |
| | ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ATTENZIONE ALL'IMMAGINE ISTITUZIONALE | EFFICACIA REALIZZATIVA | INIZIATIVA | PRECISIONE E CURA REALIZZATIVA |
| | ORIENTAMENTO STRATEGICO | RAPPORTI INTERNI ED ESTERNI | ORIENTAMENTO ALL'UTENZA | RISPETTO DELLA RELAZIONE GERARCHICA |
| | PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO | | | |
| | RISOLUZIONE DEI PROBLEMI | | | |

(*) solo per responsabili di servizio (**) solo per funzioni specialistiche e incarichi EP

| Comportamenti per il responsabile di area | |
|--|--|
| Comportamenti | descrizione (capacità di...) |
| ORIENTAMENTO STRATEGICO | comprendere e condividere gli elementi essenziali delle linee strategiche di Ateneo, traducendoli in azioni relative al proprio ambito di riferimento, in relazione all'evoluzione del contesto interno e dei vincoli esterni. |
| minimo | interpreta correttamente le linee strategiche di Ateneo in riferimento alla struttura gestita rispondendo in modo positivo a tutte le esigenze mettendo in atto appropriate azioni |
| adeguato | soddisfa le esigenze dell'organizzazione anche al verificarsi di eventi imprevisti riuscendo a gestire il cambiamento del contesto operativo |
| eccellente | risponde alle esigenze dell'organizzazione raggiungendo risultati migliori di quelli attesi sia in termini di budget che di implicazioni organizzative |
| inadeguato | ha messo in atto azioni tardive e o imprecise non rispondendo alle esigenze dell'organizzazione |
| INNOVAZIONE | produrre idee valide ed originali utilizzabili per sviluppare nuovi prodotti/servizi/attività, ovvero ricorrere a modalità non convenzionali di risoluzione dei problemi |
| minimo | introduce l'utilizzo di nuovi strumenti per lo svolgimento delle attività della struttura ma tende a non uscire dagli schemi usuali |
| adeguato | introduce nuovi strumenti con evidenti effetti positivi sull'organizzazione delle attività nella struttura, cerca e trova soluzioni migliorative |
| eccellente | apporta innovazioni negli strumenti e nell'organizzazione delle attività tanto da diventare punto di riferimento per le altre strutture, formula e sviluppa valide soluzioni innovative |
| inadeguato | non apporta innovazioni nella struttura gestita, si dimostra resistente all'innovazione |
| COORDINAMENTO E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE | indirizzare, coordinare e motivare i collaboratori in un'ottica di integrazione e sviluppo al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi richiesti alla struttura. Valorizzare il personale della struttura attraverso la delega e la valutazione differenziata |
| minimo | riesce a indirizzare e coordinare il personale gestito verso il raggiungimento degli obiettivi |
| adeguato | riesce a indirizzare, coordinare e motivare il personale gestito verso il raggiungimento degli obiettivi. Stimola/Favorisce la collaborazione e incentiva l'assunzione di responsabilità anche delegando dei compiti |
| eccellente | riesce a motivare il personale gestito verso il raggiungimento degli obiettivi sanando situazioni di conflittualità. Dimostra attenzione alla crescita professionale e alla valorizzazione dei collaboratori anche attraverso una valutazione differenziata |
| inadeguato | non riesce a indirizzare e coordinare il personale gestito verso il raggiungimento degli obiettivi; effettua un controllo superficiale sulla valutazione del personale dell'area |
| ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ATTENZIONE ALL'IMMAGINE ISTITUZIONALE | agire in un'ottica di servizio verso l'utente (interno ed esterno) adoperandosi per comprenderne le necessità. Trasmettere all'utente un'immagine positiva dell'Ateneo |
| minimo | dimostra disponibilità ad accogliere le richieste degli utenti dei servizi della struttura gestita. Coglie le necessità che gli vengono presentate e cerca di soddisfarle con le normali procedure |
| adeguato | dimostra attenzione alle richieste degli utenti dei servizi della struttura gestita. E' riuscito a soddisfare le richieste anche sfruttando le nuove tecnologie |
| eccellente | riesce a migliorare la quantità e qualità delle informazioni disponibili attraverso la struttura gestita. Spesso svolge il ruolo di coordinatore per soddisfare richieste complesse che coinvolgono anche altre strutture |

| | |
|-----------------------------------|--|
| inadeguato | dimostra poca disponibilità verso le richieste degli utenti fornendo un'immagine non positiva dell'ateneo |
| RISOLUZIONE DEI PROBLEMI | individuare correttamente le cause di problemi, insuccessi o altri eventi negativi, imparare dagli stessi e trovare soluzioni praticabili, efficaci e convenienti |
| minimo | dimostra di cercare di individuare e risolvere le cause di problemi che gli vengono posti riuscendo a proporre soluzioni praticabili |
| adeguato | dimostra di riuscire ad individuare e risolvere autonomamente le cause di problemi adottando soluzioni praticabili ed efficaci |
| eccellente | dimostra di riuscire ad anticipare e risolvere autonomamente le cause di problemi adottando soluzioni praticabili ed efficaci e convenienti |
| inadeguato | dimostra spesso difficoltà nell'analisi e nella risoluzione delle problematiche poste alla sua struttura con l'effetto di peggiorare la situazione |
| LEADERSHIP DEL CAMBIAMENTO | porsi come punto di riferimento nei momenti di cambiamento riuscendo a far comprendere motivazioni e vantaggi. Promuovere i cambiamenti fornendo interpretazioni e strumenti conoscitivi per creare condivisione rispetto alle esigenze di contesto |
| minimo | si attiva per favorire l'accettazione di cambiamenti organizzativi in atto fornendo spiegazioni al personale della struttura |
| adeguato | riesce a creare condivisione sui cambiamenti organizzativi in atto fornendo spiegazioni sulle motivazioni ed evidenziando le opportunità |
| eccellente | riesce a motivare verso i cambiamenti organizzativi in atto migliorando il clima interno della struttura |
| inadeguato | comunica i cambiamenti organizzativi in modo generale e superficiale senza fornire spiegazioni |
| PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO | elaborare piani d'azione della struttura gestita verso il raggiungimento degli obiettivi valutando e verificando le risorse (umane, economiche, strumentali..) necessarie e disponibili |
| minimo | indirizza le attività dei responsabili della struttura gestita verso il raggiungimento degli obiettivi assegnati e ne verifica l'avanzamento |
| adeguato | pianifica e organizza efficacemente/con accuratezza le attività verso il raggiungimento degli obiettivi, in considerazione delle risorse disponibili e dei tempi di realizzazione; effettua periodici monitoraggi ed apporta eventuali correttivi |
| eccellente | elabora piani d'azione efficaci per il raggiungimento degli obiettivi nei tempi prestabiliti; si attiva per attuare interventi correttivi per garantire la massima efficienza in termini di risorse |
| inadeguato | non indirizza sufficientemente i responsabili verso il raggiungimento degli obiettivi e non verifica sufficientemente l'avanzamento delle attività |

| Comportamenti per il responsabile di Divisione | |
|--|--|
| Comportamenti | descrizione (capacità di...) |
| DECISIONALITÀ | decidere con prontezza, anche a fronte di informazioni scarse e/o contrastanti nell'ambito della struttura coordinata |
| minimo | assume decisioni in autonomia ma non sempre con tempestività e/o in sintonia con le priorità ricevute |
| adeguato | assume decisioni in piena autonomia e tempestivamente, con rispetto delle priorità della struttura coordinata |
| eccellente | riesce ad affrontare autonomamente, con fermezza e destrezza situazioni difficili, tenendo sempre un atteggiamento propositivo ed organizzandosi per fronteggiarle |
| inadeguato | assume decisioni solo in situazioni certe e che non comportano rischi |
| EFFICACIA REALIZZATIVA | svolgere le attività secondo requisiti qualitativi di efficacia e precisione, anche delegando determinate attività ai collaboratori al fine di ottimizzare l'organizzazione del lavoro e favorire il raggiungimento degli obiettivi |
| minimo | svolge le attività con precisione e rispettando le scadenze più rilevanti anche delegando parte del lavoro ai propri collaboratori |
| adeguato | svolge le attività con precisione e rispettando le scadenze delegando parte del lavoro ai propri collaboratori |
| eccellente | svolge le attività con precisione e puntualità. Attraverso la delega di alcune attività si sono ottenuti miglioramenti anche in termini di qualità ed efficienza |
| inadeguato | svolge molte attività con imprecisione e/o senza rispettare le scadenze anche per non aver delegato parte del lavoro ai propri collaboratori |
| APPLICARE CONOSCENZE SPECIALISTICHE | applicare gli aggiornamenti normativi (leggi, regolamenti, ecc), tecnici o di strumentazioni correlati ai propri ambiti di responsabilità |
| minimo | dimostra di conoscere gli aggiornamenti normativi e/o tecnici inerenti il proprio ambito di responsabilità, applicandoli e/o informando sugli stessi i propri collaboratori |
| adeguato | dimostra di curare il proprio aggiornamento professionale, anche confrontandosi con i colleghi, per applicare gli aggiornamenti normativi e/o tecnici inerenti il proprio ambito di responsabilità |
| eccellente | dimostra di curare il proprio aggiornamento professionale, confrontandosi anche con colleghi di altri enti, per applicare aggiornamenti normativi e/o proporre innovazioni organizzative o tecniche inerenti il proprio ambito di responsabilità |
| inadeguato | dimostra in diverse situazioni, di non essere aggiornato nelle materie correlate ai propri ambiti di responsabilità |
| RAPPORTI INTERNI ED ESTERNI | operare interagendo efficacemente con i colleghi favorendo lo svolgimento delle attività e l'integrazione di professionalità diverse. Costruire e/o mantenere positive relazioni con l'esterno per costruire una rete di contatti utili per il raggiungimento di obiettivi. |
| minimo | crea o mantiene un clima positivo nei rapporti all'interno della divisione, attraverso colloqui e riunioni, favorendo l'integrazione di professionalità e il raggiungimento degli obiettivi |

| | |
|----------------------------------|---|
| adeguato | agisce in modo collaborativo con le altre aree, sia personalmente sia agevolando le relazioni con il personale della divisione, per favorire la crescita di motivazione e professionalità verso il raggiungimento degli obiettivi |
| eccellente | oltre ad operare verso la collaborazione e l'integrazione, riesce a sanare alcune problematiche tra colleghi; mantiene o cerca di sviluppare una rete di contatti con l'esterno sulle materie di propria competenza |
| inadeguato | non riesce a mantenere rapporti collaborativi utili allo svolgimento dei processi e al raggiungimento degli obiettivi |
| COMUNICAZIONE e REPORTING | diffondere ai colleghi le informazioni rilevanti per il contesto organizzativo e il raggiungimento degli obiettivi. Svolgere un'attività di reporting al propri superiori |
| minimo | riporta ai collaboratori le informazioni rilevanti e segnala al proprio superiore eventuali criticità |
| adeguato | comunica efficacemente ai collaboratori quanto di specifica competenza; predispone i report richiesti nei tempi e nei modi concordati |
| eccellente | condivide le informazioni inerenti la divisione e l'Ateneo con i collaboratori orientandoli al risultato; predispone nuovi report per esporre in modo chiaro e sintetico le attività svolte nella divisione |
| inadeguato | trasmette con ritardo le informazioni ai collaboratori e presenta al proprio dirigente report per lo più imprecisi, poco chiari o tardivi |

| Comportamenti per il responsabile di Servizio | |
|---|---|
| Comportamenti | descrizione (capacità di...) |
| INIZIATIVA | agire in modo propositivo rispetto ai processi e alle attività di competenza riuscendo a individuare problemi, ostacoli e opportunità |
| minimo | individua e segnala i problemi ma raramente è stato propositivo nella loro risoluzione |
| adeguato | è propositivo nella risoluzione dei problemi utilizzando la propria esperienza e lo studio di realtà esterne per elaborare proposte fattibili |
| eccellente | agisce in modo dinamico, risolvendo problemi e segnalando opportunità di miglioramento inerenti il proprio ambito di responsabilità |
| inadeguato | è solo un esecutore, deve essere sempre guidato |
| ACCURATEZZA E CONTROLLO | operare con precisione, minimizzare gli errori, valutando la complessità e la priorità degli obiettivi. Individuare le azioni necessarie, verificare e controllare i risultati, mettendo in atto eventuali azioni correttive |
| minimo | opera con attenzione e monitora l'avanzamento delle attività |
| adeguato | opera con precisione minimizzando gli errori, monitorando l'avanzamento delle attività e mettendo in atto azioni correttive |
| eccellente | opera con precisione verificando dettagliatamente i risultati dei propri collaboratori (se presenti), monitora l'avanzamento delle attività e prevede anticipatamente eventuali azioni correttive |
| inadeguato | dimostra di operare realizzando spesso errori e non monitora sufficientemente l'andamento delle attività favorendo così il verificarsi di effetti negativi altrimenti evitabili |
| ORIENTAMENTO ALL'UTENZA | agire in un'ottica di servizio verso l'utente (interno e/o esterno) adoperandosi per comprenderne le necessità e migliorare il servizio offerto |
| minimo | è disponibile ad accogliere le richieste degli utenti; individua le azioni necessarie a soddisfarle con le normali procedure |
| adeguato | è attento alle richieste degli utenti; individua le azioni necessarie a migliorare il servizio offerto anche attivando nuove procedure |
| eccellente | ha un'ottima capacità di cogliere le aspettative e le esigenze dei fruitori del servizio; riesce a sfruttare anche le nuove tecnologie per migliorare la qualità dei servizi offerti o proporre di nuovi |
| inadeguato | è poco disponibile verso le richieste degli utenti. Sono emersi problemi evitabili con una buona comunicazione |
| GESTIONE DELLE RISORSE UMANE | gestire i collaboratori in un'ottica di integrazione e sviluppo al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi richiesti alla struttura. Verificare il rispetto di regolamenti, procedure e scadenze. Valorizzare il personale gestito attraverso la motivazione e una valutazione differenziata |
| minimo | coinvolge efficacemente i propri collaboratori verso il raggiungimento degli obiettivi nel rispetto di regolamenti, procedure e scadenze |
| adeguato | oltre a quanto previsto a livello minimo, favorisce la collaborazione e la crescita professionale utilizzando l'affiancamento, le riunioni,... per trasmettere le proprie conoscenze |
| eccellente | oltre quanto previsto a livello adeguato, effettua valutazioni differenziate al fine di premiare il merito e incentivare il miglioramento |

| | |
|----------------------------------|--|
| inadeguato | dimostra di non riuscire ad organizzare il lavoro dei propri collaboratori verso il raggiungimento degli obiettivi della struttura gestita e di monitorare solo occasionalmente il rispetto dei regolamenti, delle procedure e delle scadenze da parte del personale gestito |
| FLESSIBILITÀ NEL CONTESTO | sapersi adattare ai cambiamenti (tecnologici, di persone, di procedure,...) nella propria organizzazione o nel proprio ruolo in relazione al contesto |
| minimo | si adatta ai cambiamenti organizzativi in funzione alle esigenze della struttura lavorando efficacemente in situazioni o con persone diverse |
| adeguato | è disponibile ad adeguare il proprio lavoro alle esigenze dell'organizzazione coordinandosi efficacemente con i propri collaboratori e gli altri responsabili |
| eccellente | comprende e accetta facilmente i cambiamenti comunicandoli con positività ai propri collaboratori; lavora efficacemente in situazioni o con persone e gruppi diversi |
| inadeguato | ha un approccio/atteggiamento negativo verso i cambiamenti. Cerca di evitarli anche quando sono necessari. |

| Comportamenti per titolari di funzione specialistica C/D o incarico EP | |
|--|---|
| Comportamenti | descrizione (capacità di...) |
| INIZIATIVA | agire in modo propositivo rispetto ai processi e alle attività di competenza riuscendo a individuare problemi, ostacoli e opportunità |
| minimo | individua e segnala i problemi ma raramente è stato propositivo nella loro risoluzione |
| adeguato | è propositivo nella risoluzione dei problemi utilizzando la propria esperienza e lo studio di realtà esterne per elaborare proposte fattibili |
| eccellente | agisce in modo dinamico, risolvendo problemi e segnalando opportunità di miglioramento inerenti il proprio ambito di responsabilità |
| inadeguato | è solo un esecutore, deve essere sempre guidato |
| ACCURATEZZA E CONTROLLO | operare con precisione, minimizzare gli errori, valutando la complessità e la priorità degli obiettivi. Individuare le azioni necessarie, verificare e controllare i risultati, mettendo in atto eventuali azioni correttive |
| minimo | opera con attenzione e monitora l'avanzamento delle attività |
| adeguato | opera con precisione minimizzando gli errori, monitorando l'avanzamento delle attività e mettendo in atto azioni correttive |
| eccellente | opera con precisione verificando dettagliatamente i risultati dei propri collaboratori (se presenti), monitora l'avanzamento delle attività e prevede anticipatamente eventuali azioni correttive |
| inadeguato | dimostra di operare realizzando spesso errori e non monitora sufficientemente l'andamento delle attività favorendo così il verificarsi di effetti negativi altrimenti evitabili |
| ORIENTAMENTO ALL'UTENZA | agire in un'ottica di servizio verso l'utente (interno e/o esterno) adoperandosi per comprenderne le necessità e migliorare il servizio offerto |
| minimo | è disponibile ad accogliere le richieste degli utenti; individua le azioni necessarie a soddisfarle con le normali procedure |
| adeguato | è attento alle richieste degli utenti; individua le azioni necessarie a migliorare il servizio offerto anche attivando nuove procedure |
| eccellente | ha un'ottima capacità di cogliere le aspettative e le esigenze dei fruitori del servizio; riesce a sfruttare anche le nuove tecnologie per migliorare la qualità dei servizi offerti o proporre di nuovi |
| inadeguato | è poco disponibile verso le richieste degli utenti. Sono emersi problemi evitabili con una buona comunicazione |
| UTILIZZO E TRASFERIMENTO KNOW HOW | utilizzare le proprie specifiche conoscenze per gestire attività implicanti problematiche con soluzioni non prestabilite. Fornire supporto al proprio responsabile e trasferire le proprie conoscenze ad altri affinché diventino patrimonio dell'organizzazione |
| minimo | dimostra di essere aggiornato e propositivo fornendo suggerimenti per miglioramenti nella gestione delle attività inerenti le proprie specifiche conoscenze |

| | |
|-----------------------|--|
| adeguato | è pronto a proporre nuove soluzioni per risolvere i problemi attraverso le proprie specifiche conoscenze |
| eccellente | è pronto ad utilizzare le proprie specifiche conoscenze per gestire le attività presidiate e a realizzare dell'attività formativa verso i colleghi |
| inadeguato | dimostra di non avere le necessarie conoscenze specifiche per gestire le attività assegnate |
| LAVORO IN TEAM | condividere informazioni e competenze, per raggiungere gli obiettivi del gruppo, rispettando tempi e impegni assunti con i colleghi |
| minimo | partecipa, rispettando gli impegni assunti e svolgendo quanto di sua competenza |
| adeguato | collabora, condividendo le informazioni e attivandosi sempre per rispettare gli impegni assunti verso i colleghi nei tempi concordati |
| eccellente | contribuisce in modo attivo e propositivo, rispettando i propri impegni, offrendo la propria collaborazione ai colleghi e cercando quando necessario di ridurre la conflittualità all'interno del gruppo |
| inadeguato | non collabora con i colleghi, non condivide le informazioni e non svolge quanto di competenza all'interno del gruppo |

| Comportamenti per collaboratore C/D o personale di categoria EP senza incarico | |
|--|---|
| Comportamenti | descrizione (capacità di...) |
| PRECISIONE E CURA REALIZZATIVA | Svolgere il lavoro assegnato secondo requisiti qualitativi di accuratezza, efficacia e precisione |
| minimo | il lavoro svolto per la maggior parte dei casi risponde a quanto richiesto in termini di completezza e attendibilità (il lavoro richiede controllo ma rari interventi di modifica) |
| adeguato | il lavoro svolto risponde sempre a quanto richiesto in termini di completezza e attendibilità (il lavoro richiede un controllo occasionale) |
| eccellente | il lavoro è di elevata qualità ed è svolto con rapidità (il lavoro richiede un controllo occasionale ed è quantitativamente rilevante) |
| inadeguato | ha dimostrato di svolgere il lavoro assegnato in modo spesso superficiale (il lavoro è presente con sostanziali errori, richiede un controllo costante e quasi sempre va rivisto) |
| ATTENZIONE ALL'UTENZA | Riuscire a soddisfare le richieste dell'utente (interno e/o esterno) tempestivamente e saper gestire le diverse situazioni trasmettendo un'immagine positiva del servizio e dell'ateneo |
| minimo | dimostra un atteggiamento positivo verso gli utenti, rispondendo correttamente con sufficiente chiarezza e cortesia seguendo metodi e procedure standard |
| adeguato | dimostra particolare attenzione nel soddisfare gli utenti, rispondendo sempre correttamente con chiarezza, cortesia e tempestività. Al verificarsi di situazioni critiche ha mantenuto il controllo e un atteggiamento positivo |
| eccellente | dimostra grande attenzione e rapidità nel comprendere e soddisfare le esigenze degli utenti, anche nel caso di richieste particolarmente complesse o nuove (fuori dagli standard). Al verificarsi di situazioni critiche ha mantenuto il controllo trasmettendo un'immagine positiva del servizio e dell'Ateneo |
| inadeguato | si pone in modo passivo alle esigenze degli utenti interni e/o esterni (non risponde, risponde in modo impreciso o con ritardo,...). Al verificarsi di situazioni difficili con l'utenza perde il controllo |
| FLESSIBILITÀ | Svolgere il proprio lavoro adattandosi ai mutamenti del contesto lavorativo |
| minimo | è disponibile ad adattare il proprio lavoro in funzione alle esigenze della struttura |
| adeguato | affronta con impegno e positività i cambiamenti legati al contesto lavorativo (agisce in modo flessibile) |
| eccellente | è favorevole ai cambiamenti che cerca anche attraverso il confronto con altre realtà |
| inadeguato | ha un approccio negativo verso i cambiamenti, cerca di evitarli anche quando sono necessari |
| LAVORO IN TEAM | condividere informazioni e competenze, per raggiungere gli obiettivi del gruppo, rispettando tempi e impegni assunti con i colleghi |
| minimo | partecipa, rispettando gli impegni assunti e svolgendo quanto di sua competenza |
| adeguato | collabora, condividendo le informazioni e attivandosi sempre per rispettare gli impegni assunti verso i colleghi nei tempi concordati |
| eccellente | contribuisce in modo attivo e propositivo, rispettando i propri impegni, offrendo la propria collaborazione ai colleghi e cercando quando necessario di ridurre la conflittualità all'interno del gruppo |

| | |
|--|---|
| inadeguato | non collabora con i colleghi, non condivide le informazioni e non svolge quanto di competenza all'interno del gruppo |
| RISPETTO DELLA RELAZIONE GERARCHICA | rispettare quanto richiesto dal proprio responsabile nello svolgimento delle attività verso il raggiungimento dei risultati attesi e/o il miglioramento del servizio |
| minimo | dimostra di attivarsi per svolgere quanto richiesto con sufficiente autonomia |
| adeguato | collabora, svolgendo il lavoro assegnato e riuscendo ad anticipare alcune semplici attività (agevola il responsabile) |
| eccellente | agisce in modo costruttivo e propositivo, dimostrando iniziativa nel lavoro da svolgere senza bisogno di ricevere istruzioni dettagliate nel rispetto di quanto indicato dal responsabile |
| inadeguato | contesta e si dimostra critico rispetto al lavoro da svolgere, rallentando o creando difficoltà nel raggiungimento degli obiettivi |

Nota: comportamenti uguali evidenziati con lo stesso colore

| livello di comportamento osservato | range di valutazione |
|------------------------------------|----------------------|
| minimo | 6 - 7,99 |
| adeguato | 8 - 9,99 |
| eccellente | 10 |
| inadeguato | 0 - 5,99 |

ALLEGATO 4 MODELLO DI DEFINIZIONE TARGET PER LA CUSTOMER SATISFACTION (estratto dalla Revisione del SMP Iuav delibera CDA n. 116/26 nov 2014)

Individuazione di un modello per la definizione di target mirati e di mantenimento in luogo delle percentuali fisse del 3%.

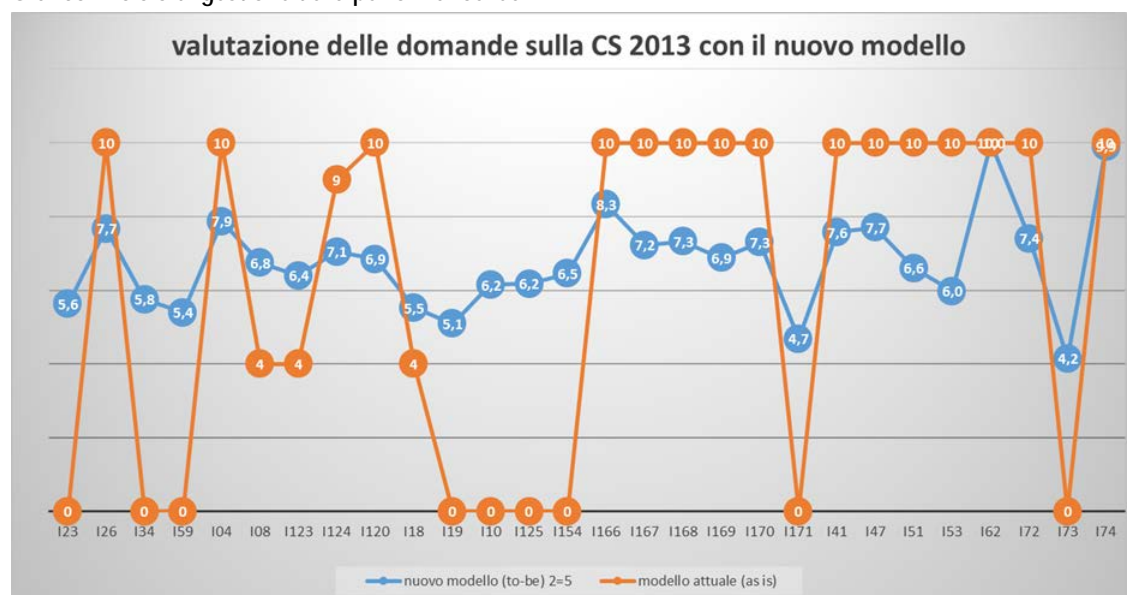
Il modello attuale di valorizzazione dei risultati raggiunti si basa sulla variazione % del risultato rispetto all'anno precedente, attribuendo un voto 0-10 a seconda che la variazione ricada in un range -3%/+3% opportunamente suddiviso in segmenti.

Il nuovo modello rappresenta un affinamento in quanto premia sia il risultato annuo conseguito in termini assoluti, sia (in misura più o meno significativa) il miglioramento/peggioramento rispetto all'anno precedente (espresso dalla variazione); inoltre tiene conto di una soglia minima di sufficienza del servizio (sotto la quale il servizio è ritenuto insoddisfacente).

Es. del nuovo modello: il voto finale della domanda (su scala risposte 1-4) è dato da:

- un voto su scala 0-10 riscalato in modo che se la risposta è $1 \leq x \leq 2$ il punteggio decimale va da 1 a 5, e se la risposta CS va $2 < x \leq 4$ il punteggio decimale va da 5 a 10 (si utilizzano quindi due trasformazioni separate in base al valore soglia 2, ben visibili dall'inclinazione della retta in graf 2); diversamente dal modello precedente che premiava la variazione indipendentemente dal risultato assoluto, ai fini della valutazione del risultato il nuovo modello considera sufficiente una voto pari a 6, che corrisponde a un valore (nella scala di risposte 1-4) pari a 2,4 che rappresenta la "soglia minima";
- oltre alla valutazione sopra illustrata, il modello prevede un premio/penalizzazione (in un range +/-1 punto) a seconda se il valore conseguito è un miglioramento o peggioramento rispetto al dato precedente; esso rappresenta un elemento di continuità col modello precedente

Grafico 1: ciclo di gestione della performance Iuav



Sostanzialmente il nuovo modello consente di attenuare molto i picchi sia in positivo che in negativo, limitando il peso complessivo della valutazione dello scostamento percentuale con il risultato precedente e dando maggior rilievo al punteggio complessivo raggiunto con le domande di CS.

Grafico 2: corrispondenza tra i valori delle domande (1-4) e il valutazione delle performance (1-10)

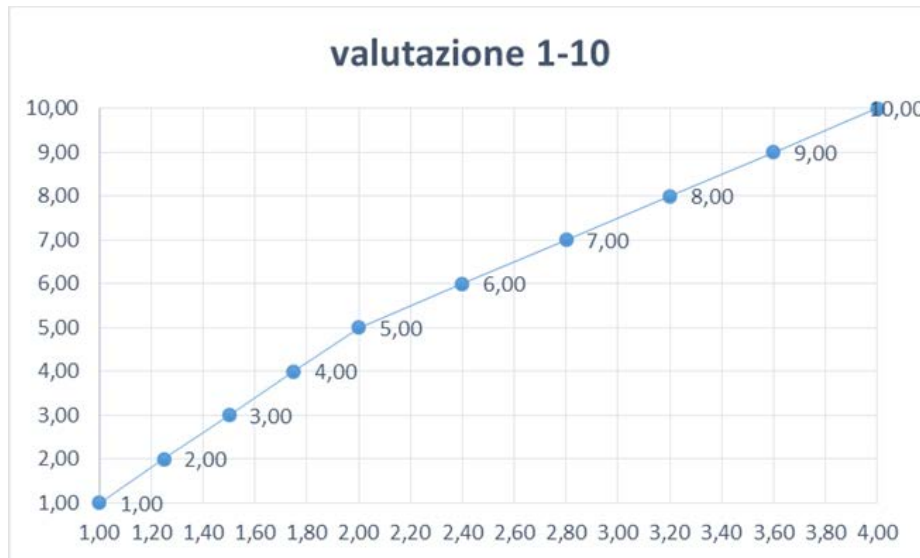


Tabella 5: legame tra valutazione delle performance e indennità di produttività

| media domande | valutazione 1-10 | indennità |
|-------------------|------------------|-----------|
| $1 < x < 2,39999$ | $x < 6$ | 0% |
| $2,4 = x < 2,8$ | $6 = x < 7$ | 50% |
| $2,8 = x < 3,2$ | $7 = x < 8$ | 70% |
| $3,2 = x$ | $10 = x = 8$ | 100% |

ALLEGATO 5 MODELLI SCHEDE DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

| Scheda obiettivi - anno | | | | | | | | | |
|-------------------------|-----|---|---|-------|---|--|-----------------------------|------|------------|
| RESPONSABILE DI AREA | | | | | | | | | |
| Area: | | | | | | | | | |
| PIANIFICAZIONE | | | | | VALUTAZIONE | | | | |
| n. | cl. | obiettivi (descrizione sintetica) | Parametro | peso% | livelli di performance | | Risultati | Val. | Val. Pond. |
| 1 | A | | | 30 | minimo | | | | 0,00 |
| | | | | | adeguato | | | | |
| | | | | | eccellente | | | | |
| 2 | A | | | 20 | minimo | | | | 0,00 |
| | | | | | adeguato | | | | |
| | | | | | eccellente | | | | |
| 3 | P | obiettivi di performance organizzativa dell'Area | valutazione media degli indicatori di performance selezionati | 20 | quelli previsti nella scheda di misurazione | | | | 0,00 |
| 4 | C | COORDINAMENTO E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE | comportamento osservabile | 30 | scala misura comportamenti | | | | 0,00 |
| 5 | C | INNOVAZIONE | comportamento osservabile | | scala misura comportamenti | | | | |
| 6 | C | LEADERSHIP DEL CAMBIAMENTO | comportamento osservabile | | scala misura comportamenti | | | | |
| 7 | C | ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ATTENZIONE ALL'IMMAGINE ISTITUZIONALE | comportamento osservabile | | scala misura comportamenti | | | | |
| 8 | C | ORIENTAMENTO STRATEGICO | comportamento osservabile | | scala misura comportamenti | | | | |
| 9 | C | PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO | comportamento osservabile | | scala misura comportamenti | | | | |
| 10 | C | RISOLUZIONE DEI PROBLEMI | comportamento osservabile | | scala misura comportamenti | | | | |
| | | | | 100 | Punteggio complessivo valutazione del periodo | | | | 0,00 |
| firma valutatore: | | | firma valutato: | | data colloquio pianificazione: | | data colloquio valutazione: | | |

legenda: A = ob. di ateneo, P = ob. di performance di Area C = comportamenti

| Scheda obiettivi - anno | | | | | | | | | |
|----------------------------------|-----|--|---|-------|---|--------------------------------|-----------|-----------------------------|------------|
| RESPONSABILE DI DIVISIONE EP o D | | | | | | Area: | | | |
| Divisione: | | | | | | Servizio: | | | |
| PIANIFICAZIONE | | | | | | VALUTAZIONE | | | |
| n. | cl. | obiettivi (descrizione sintetica) | parametro | peso% | livelli di performance | | Risultati | Val. | Val. Pond. |
| 1 | A | | | 30 | minimo | | | | 0,00 |
| | | | | | adeguato | | | | |
| | | | | | eccellente | | | | |
| 2 | A | | | 20 | minimo | | | | 0,00 |
| | | | | | adeguato | | | | |
| | | | | | eccellente | | | | |
| 3 | P | obiettivi di performance organizzativa dell'Area | valutazione media degli indicatori di performance selezionati | 20 | quelli previsti nella scheda di misurazione | | | | 0,00 |
| 4 | S* | | | | minimo | | | | 0,00 |
| | | | | | adeguato | | | | |
| | | | | | eccellente | | | | |
| 5 | C | APPLICARE CONOSCENZE SPECIALISTICHE | comportamento osservabile | 30 | scala misura comportamenti | | | | 0,00 |
| 6 | C | COMUNICAZIONE E REPORTING | comportamento osservabile | | scala misura comportamenti | | | | |
| 7 | C | DECISIONALITÀ | comportamento osservabile | | scala misura comportamenti | | | | |
| 8 | C | EFFICACIA REALIZZATIVA | comportamento osservabile | | scala misura comportamenti | | | | |
| 9 | C | RAPPORTI INTERNI ED ESTERNI | comportamento osservabile | | scala misura comportamenti | | | | |
| | | | | 100 | Punteggio complessivo valutazione del periodo | | | | 0,00 |
| firma valutatore: | | | firma valutato: | | | data colloquio pianificazione: | | data colloquio valutazione: | |

legenda: A = ob. di ateneo, P = ob. di performance di Area S = ob. di struttura C = comportamenti
* presente solo gli obiettivi di Ateneo hanno un peso inferiore al massimo previsto

| Scheda obiettivi - anno | | | | | | | | | |
|---------------------------------|-----|--|---|-------|---|-------------|-----------------------------|------|------------|
| RESPONSABILE DI SERVIZIO EP o D | | | | | | Area: | | | |
| Divisione: | | | | | | Servizio: | | | |
| PIANIFICAZIONE | | | | | | VALUTAZIONE | | | |
| n. | cl. | obiettivi (descrizione sintetica) | parametro | peso% | livelli di performance | | Risultati | Val. | Val. Pond. |
| 1 | A | | | 15 | minimo | | | | 0,00 |
| | | | | | adeguato | | | | |
| | | | | | eccellente | | | | |
| 2 | A | | | 15 | minimo | | | | 0,00 |
| | | | | | adeguato | | | | |
| | | | | | eccellente | | | | |
| 3 | P | obiettivi di performance organizzativa dell'Area | valutazione media degli indicatori di performance selezionati | 20 | quelli previsti nella scheda di misurazione | | | | 0,00 |
| 4 | S | | | 10 | minimo | | | | 0,00 |
| | | | | | adeguato | | | | |
| | | | | | eccellente | | | | |
| 5 | S | | | 5 | minimo | | | | 0,00 |
| | | | | | adeguato | | | | |
| | | | | | eccellente | | | | |
| 6 | C | ACCURATEZZA E CONTROLLO | comportamento osservabile | 35 | scala misura comportamenti | | | | 0,00 |
| 7 | C | FLESSIBILITÀ NEL CONTESTO | comportamento osservabile | | scala misura comportamenti | | | | |
| 8 | C | GESTIONE DELLE RISORSE UMANE | comportamento osservabile | | scala misura comportamenti | | | | |
| 9 | C | INIZIATIVA | comportamento osservabile | | scala misura comportamenti | | | | |
| 10 | C | ORIENTAMENTO ALL'UTENZA | comportamento osservabile | | scala misura comportamenti | | | | |
| | | | | 100 | Punteggio complessivo valutazione del periodo | | | | 0,00 |
| firma valutatore: | | | firma valutato: | | data colloquio pianificazione: | | data colloquio valutazione: | | |

legenda: A = ob. di ateneo, P = ob. di performance di Area S = ob. di struttura C = comportamenti

| Scheda obiettivi - anno | | | | | | | | | |
|--|-----|--|---|-----------|---|-------------|-----------------------------|------|------------|
| FUNZIONE SPECIALISTICA D o C o INCARICO EP | | | | | | | Area: | | |
| Divisione: | | | | Servizio: | | | | | |
| PIANIFICAZIONE | | | | | | VALUTAZIONE | | | |
| n. | cl. | obiettivi (descrizione sintetica) | parametro | peso% | livelli di performance | | Risultati | Val. | Val. Pond. |
| 1 | A | | | 15 | minimo | | | | 0,00 |
| | | | | | adeguato | | | | |
| | | | | | eccellente | | | | |
| 2 | A | | | 15 | minimo | | | | 0,00 |
| | | | | | adeguato | | | | |
| | | | | | eccellente | | | | |
| 3 | P | obiettivi di performance organizzativa dell'Area | valutazione media degli indicatori di performance selezionati | 20 | quelli previsti nella scheda di misurazione | | | | 0,00 |
| 4 | S | | | 10 | minimo | | | | 0,00 |
| | | | | | adeguato | | | | |
| | | | | | eccellente | | | | |
| 5 | S | | | 5 | minimo | | | | 0,00 |
| | | | | | adeguato | | | | |
| | | | | | eccellente | | | | |
| 6 | C | ACCURATEZZA E CONTROLLO | comportamento osservabile | 35 | scala misura comportamenti | | | | 0,00 |
| 7 | C | LAVORO IN TEAM | comportamento osservabile | | scala misura comportamenti | | | | |
| 8 | C | UTILIZZO E TRASFERIMENTO KNOW HOW | comportamento osservabile | | scala misura comportamenti | | | | |
| 9 | C | INIZIATIVA | comportamento osservabile | | scala misura comportamenti | | | | |
| 10 | C | ORIENTAMENTO ALL'UTENZA | comportamento osservabile | | scala misura comportamenti | | | | |
| | | | | 100 | Punteggio complessivo valutazione del periodo | | | | 0,00 |
| firma valutatore: | | | firma valutato: | | data colloquio pianificazione: | | data colloquio valutazione: | | |

legenda: A = ob. di ateneo, P = ob. di performance di Area S = ob. di struttura C = comportamenti

| Scheda obiettivi - anno | | | | | | | | | | |
|----------------------------|-----|-------------------------------------|---------------------------|-----------|---|--------------------------------|-----------|-----------------------------|------------|--|
| SCHEDA COLLABORATORE D o C | | | | | | | Area: | | | |
| Divisione: | | | | Servizio: | | | | | | |
| PIANIFICAZIONE | | | | | VALUTAZIONE | | | | | |
| n. | cl. | obiettivi (descrizione sintetica) | parametro | peso% | livelli di performance | | Risultati | Val. | Val. Pond. | |
| 1 | A | | | 10 | minimo | | | | 0,00 | |
| | | | | | adeguato | | | | | |
| | | | | | eccellente | | | | | |
| 2 | S | | | 30 | minimo | | | | 0,00 | |
| | | | | | adeguato | | | | | |
| | | | | | eccellente | | | | | |
| 3 | S | | | 20 | minimo | | | | 0,00 | |
| | | | | | adeguato | | | | | |
| | | | | | eccellente | | | | | |
| 4 | C | ATTENZIONE ALL'UTENZA | comportamento osservabile | 40 | scala misura comportamenti | | | | 0,00 | |
| 5 | C | FLESSIBILITÀ | comportamento osservabile | | scala misura comportamenti | | | | | |
| 6 | C | LAVORO IN TEAM | comportamento osservabile | | scala misura comportamenti | | | | | |
| 7 | C | PRECISIONE E CURA REALIZZATIVA | comportamento osservabile | | scala misura comportamenti | | | | | |
| 8 | C | RISPETTO DELLA RELAZIONE GERARCHICA | comportamento osservabile | | scala misura comportamenti | | | | | |
| | | | | 100 | Punteggio complessivo valutazione del periodo | | | | 0,00 | |
| firma valutatore: | | | firma valutato: | | | data colloquio pianificazione: | | data colloquio valutazione: | | |

legenda: A =ob. di ateneo, S = ob. struttura, C = comportamenti