

Università Iuav di Venezia

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

ex articolo 7 del decreto legislativo 150/2009

*Validato dal Nucleo di Valutazione con parere del 02.12.2021 e approvato dal Consiglio di
Amministrazione Iuav nella seduta del 21.12.2021*

INDICE

INDICE	2
INTRODUZIONE	3
1 IL QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO	5
1.1. IL QUADRO NORMATIVO	5
1.2. IL CICLO DELLA PERFORMANCE	7
2 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	8
2.1. IL PIANO STRATEGICO DELL'ATENEO	8
2.2. OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI	9
2.3 INDICATORE SINTETICO E CRUSCOTTO DI INDICATORI	11
2.4. IL BENESSERE ORGANIZZATIVO	11
2.5. IL COLLEGAMENTO CON LE RISORSE STANZIATE	12
2.6. LA PROCEDURA DI GESTIONE DEGLI INDICATORI DI PERFORMANCE E LA MISURAZIONE SEMESTRALE	12
3 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE	14
3.1. IL SISTEMA DEGLI OBIETTIVI, INDICATORI E TARGET E LA SCHEDA INDIVIDUALE	14
3.2 LA VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE	18
3.3. IL PROCESSO DI CONDIVISIONE DEGLI OBIETTIVI E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	18
3.4. IL COLLEGAMENTO AL SISTEMA PREMIANTE E LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	21
3.5 GLOSSARIO	23
ALLEGATI	24
ALLEGATO 1 INDICATORI DI PERFORMANCE	25
ALLEGATO 2 CRUSCOTTO SINTETICO PER GLI ORGANI DI GOVERNO	27
ALLEGATO 3 DECLARATORIE COMPORTAMENTI PER RUOLO	28
ALLEGATO 4 MODELLO DI DEFINIZIONE TARGET PER LA CUSTOMER SATISFACTION	39
ALLEGATO 5 SCHEDE DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI	41

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 documento sul sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) 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.

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 SMVP 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 del Nucleo di valutazione (NDV) è stato attuato un primo intervento significativo di revisione e semplificazione del documento. La revisione è stata approvata dal consiglio di amministrazione con delibera n. 48 del 26 giugno 2013, sulla base del parere positivo del NDV. 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: il documento è stato presentato alle OO.SS. in data 12 dicembre 2017, approvato dal NDV il 14 dicembre 2017 e dal consiglio di amministrazione il 20 dicembre 2017.

Successivamente, come previsto dal decreto legislativo 74/2017 all'articolo 7 comma 1, con delibera nella seduta del 29 gennaio 2019 il consiglio di amministrazione Iuav ha approvato l'aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'ateneo, recependo i suggerimenti del NDV che ha espresso parere favorevole con nota del 23 gennaio 2019, prot. n. 1445.

Il documento viene ulteriormente aggiornato con delibera consiglio di amministrazione 18.12.2019 e parere favorevole del NDV del 11.12.2019 prot. n. 63601 e con validazione del NDV del 23.11.2020 e approvazione del Consiglio di Amministrazione Iuav il 26.11.2020.

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.

L'ultimo aggiornamento è avvenuto con validazione del NDV del 02.12.2021 e approvazione del Consiglio di Amministrazione luav il 21.12.2021. Tutti gli aggiornamenti annuali del SMVP sono riassunti nella annuale relazione sulle performance.

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, delle indicazioni specifiche sul SMVP luav indicate dal feedback dell'ANVUR al piano della performance 2016-2018 di dicembre 2016, della nota ANVUR relativa alle Modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto Università e ricerca del 3 luglio 2017, della Nota ANVUR di indirizzo per la gestione del ciclo della performance del 20 dicembre 2017, delle Linee guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane, documento ANVUR di gennaio 2019 e infine delle Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale n. 5, del Dipartimento della Funzione Pubblica, dicembre 2019.

1 IL QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

1.1. IL QUADRO NORMATIVO

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.

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).

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 stabilisce che il sistema di valutazione delle università è svolto dall’ANVUR.

Il D.Lgs. 150 prevede 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).

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.

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

³ Nell’Università Iuav di Venezia la struttura tecnica permanente è rappresentata dal servizio 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 affari istituzionali (pari opportunità, trasparenza, valutazione e merito).

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 articolo 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.

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.

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".

1.2. IL CICLO DELLA PERFORMANCE

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

Figura 1: Flowchart ciclo della performance



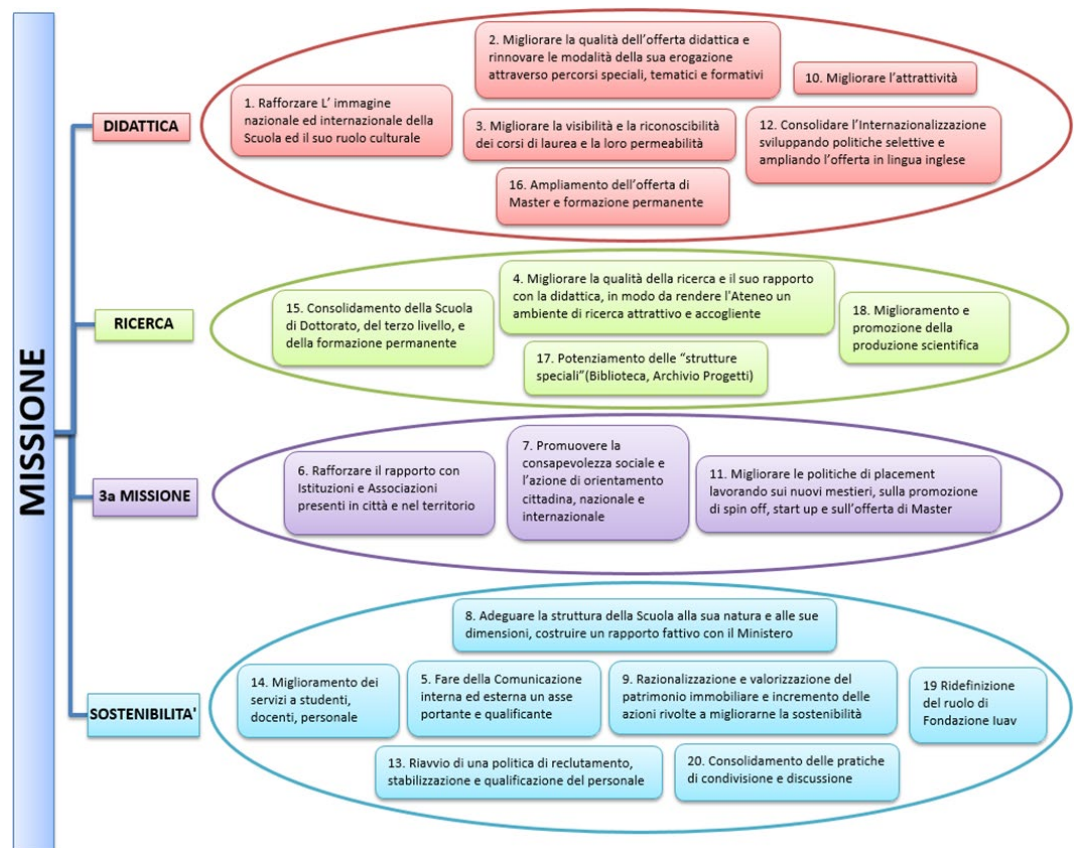
2 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

2.1. IL 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 Iuav 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.

In attesa della formulazione del nuovo piano strategico dell'ateneo anche a seguito del rinnovo della governance da ottobre 2021, può essere preso come riferimento anche il programma elettorale del rettore che prevede sei missioni ed è reperibile all'indirizzo <http://www.iuav.it/Ateneo1/chi-siamo/elezioni/2021/rettore/3-candidat/programma-prof-Albrecht.pdf>.

Figura 2: missione, funzioni e obiettivi strategici



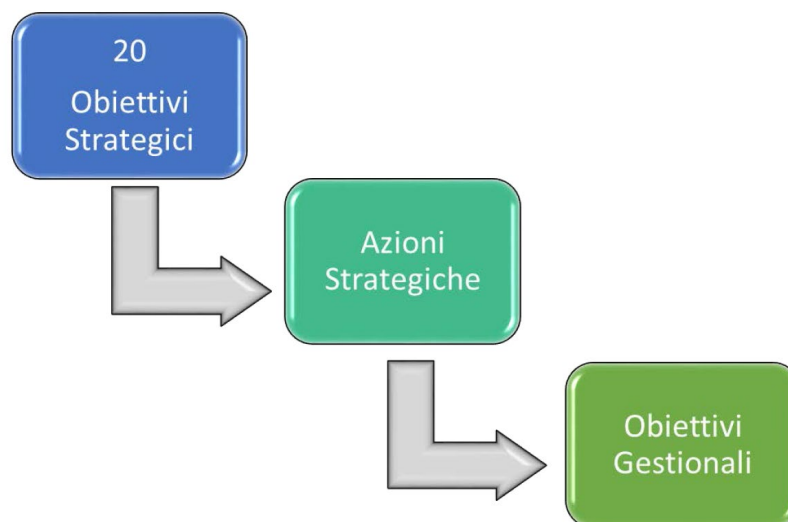
2.2. OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI

Gli **obiettivi strategici**⁴ sono poi declinati nelle azioni strategiche sottostanti, definite per ciascuna funzione e collegate agli obiettivi operativi.

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

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



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

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).

Gli obiettivi gestionali di ateneo e gli obiettivi di performance dell'area, i relativi indicatori e target sono definiti annualmente nel Piano Integrato ex art. 10 del DLgs 150/2009 e vengono utilizzati nelle schede obiettivi del personale t.a. dell'ateneo (schede per la valutazione della prestazione individuale).

Conformemente alle indicazioni del D.Lgs 150 gli obiettivi operativi sono aggiornati annualmente sulla base dei risultati dell'anno precedente, che vengono riportati nella relazione sulla performance.

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 strategici (con le specifiche di calcolo e gli indicatori) e gli obiettivi (e relativi indicatori e target) operativi sono dettagliati nel piano Integrato Iuav reperibile al link <http://www.iuav.it/AMMINISTRA/Performanc/Piano-dell/index.htm>

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.

Gli obiettivi gestionali 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. Essi 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.

Le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi gestionali di ateneo e gli obiettivi di performance dell'area, i relativi indicatori e target sono approvati dal CDA e inseriti nella successiva relazione sulla performance. Essi vanno comunicati tempestivamente al NDV di ateneo.

Oltre agli obiettivi 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.

2.3 INDICATORE SINTETICO E CRUSCOTTO DI INDICATORI

Ogni indicatore relativo agli obiettivi strategici e agli obiettivi gestionali di ateneo indicati nel Piano integrato dovrà essere valutato (a cura del servizio CdG) in sede di monitoraggio semestrale e di valutazione annuale sul raggiungimento degli obiettivi, con 3 possibili esiti: raggiunto, non raggiunto, non valutabile; nel caso sia raggiunto l'obiettivo vale 1, se non raggiunto vale 0, i casi non valutabile non saranno considerati.

L'indicatore sintetico sarà quindi rappresentato dal rapporto tra: somma dei valori degli obiettivi raggiunti/(numero degli obiettivi di macroarea complessivi – numero obiettivi non valutabili).

In relazione agli obiettivi strategici è stato elaborato un **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 è stato informatizzato con il supporto del consorzio Cineca ed è a disposizione degli organi di governo dell'ateneo da settembre 2019.

2.4. IL BENESSERE ORGANIZZATIVO

In base a quanto richiesto dal D.Lgs. 81/2008 e dal D.Lgs 150/2009 luav effettua l'analisi del benessere organizzativo che viene svolta nell'ambito del progetto Good Practice del Politecnico di Milano; ciò permette tra l'altro di confrontare i propri risultati con numerosi altri atenei al fine di individuare eventuali criticità a cui far fronte.

Il questionario diffuso accoglie il modello presentato da ANAC. La direzione generale effettua la presentazione annuale dei risultati al personale, organizzata in modo tale da poter coinvolgere tutto il personale e dando la possibilità a ciascuno di intervenire per chiarimenti e proposte".

Il questionario è suddiviso in 14 sezioni articolate in 82 domande, di cui 6 riguardanti le caratteristiche dei rispondenti. La risposta è su scala numerica 1-6, dove 1 è uguale a «Per Nulla d'accordo» e 6 è uguale a «Del tutto d'accordo».

Le sezioni del questionario riguardano:

Tab. 1 sezioni del questionario sul Benessere Organizzativo

Sezioni	N. domande
A. L'ambiente di lavoro	8
B. Le discriminazioni	3
C. L'equità nella mia organizzazione	4
D. Carriera e sviluppo professionale	5
E. Il mio lavoro	5
F. I miei colleghi	5
G. Il contesto del mio lavoro	7
H. Il senso di appartenenza	5
L. La performance organizzativa	4
M. Le mie performance	4
N. Il funzionamento del sistema	9

O. Il mio responsabile e la mia crescita	5
P. Il mio responsabile e l'equità	7
Q. Il mio responsabile e il sistema di valutazione	4

2.5. IL 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 critico⁵ 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.

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.

2.6. LA 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) o di un indicatore di efficienza (costo unitario) viene indirizzata dal dirigente al servizio controllo di gestione.

Nel caso si rendano necessarie delle sessioni di confronto verrà redatto un verbale della riunione. In ogni caso ogni modifica andrà approvata dagli organi competenti.

Il Servizio controllo di gestione prepara una **relazione illustrativa dei risultati emersi con il monitoraggio semestrale** che viene comunicata al Direttore Generale, al Nucleo di Valutazione e ai

⁵ Comune a quasi tutti gli atenei italiani, come il Feedback al Piano Performance luav 2016-18 effettuato da ANVUR, unitamente alle Linee guida Anvur per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiani di gennaio 2019 hanno ben documentato.

responsabili delle aree in tempo utile per facilitare interventi correttivi e dare indicazioni e suggerimenti per la definizione del nuovo Piano integrato.

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.

3.1. IL SISTEMA DEGLI OBIETTIVI, INDICATORI E TARGET E LA SCHEDA INDIVIDUALE

Il sistema degli obiettivi 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; in genere si riferiscono ad attività e progetti di competenza delle aree di supporto o all'amministrazione complessiva (obiettivi organizzativi) ma possono essere declinati come obiettivi individuali
- **obiettivi di performance dell'area (P):** fanno riferimento agli obiettivi gestionali di ogni singola area e sono orientati al miglioramento continuo, in termini di efficienza (riduzione dei costi) e di efficacia (incremento della soddisfazione degli stakeholders). Sono misurati dal Servizio controllo di gestione e la loro valorizzazione 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; si riferiscono ad attività e progetti di competenza delle aree di supporto o all'amministrazione complessiva (obiettivi organizzativi)
- **obiettivi di struttura (S)** fanno riferimento a progetti specifici della struttura organizzativa di appartenenza (obiettivi individuali).

I **comportamenti (C)** si riferiscono invece 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.

Gli **indicatori** associati agli obiettivi 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

Gli 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.

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

Gli indicatori di performance dell’area relativi alla Customer Satisfaction 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 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).

Coerentemente con 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.

Il monitoraggio degli indicatori avviene nel modo seguente:

- Indicatori relativi a obiettivi strategici: alcuni indicatori da fonti esterne sono raccolti dal servizio CDG dell’ateneo, altri sono elaborati in modo automatizzato;
- Indicatori relativi a obiettivi di ateneo e di struttura: sono forniti dal soggetto valutato e/o dalla struttura di afferenza;
- Indicatori relativi a obiettivi di performance dell’area: gli indicatori di C.S. sono raccolti mediante il questionario Good Practice del MIP oppure o con questionari integrativi 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;
- Indicatori relativi a obiettivi 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.

Target e livelli di performance

Per gli obiettivi di performance delle aree amministrative 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% annuo⁶; 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; la finalità implicita è la riduzione o comunque il contenimento dei costi.

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 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)⁷.

3 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.

Precisazioni relativamente agli obiettivi gestionali, indicatori e target:

- 1) target minimo: laddove non espressamente indicato questo deve intendersi come "adeguato", al di sotto del quale la performance è negativa e l'obiettivo non raggiunto;
- 2) laddove il target è indicato con riferimento ad un mese dell'anno la valutazione sul raggiungimento viene effettuata con riguardo all'ultimo giorno utile del mese;
- 3) per gli obiettivi con indicatore "on/off" la data di valutazione è convenzionalmente stabilita al 31 di dicembre.

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

⁶ 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.

⁷ 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 $2 \leq x \leq 4$ il punteggio decimale va da 5 a 10. Il nuovo modello considera sufficiente un 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.

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.

La **scheda obiettivi individuale** contiene tutti gli obiettivi assegnati a ciascun dipendente dell'amministrazione, dal direttore generale al collaboratore; essa 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 divisorii) 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 3: 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 responsabile/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 tipologia di riferimento. Fanno eccezione gli obiettivi di Performance di area il cui peso è prefissato 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 per ogni obiettivo, la descrizione, la tipologia, il parametro, il peso relativo assunto sulla valutazione complessiva e i livelli di performance attesi (target).

La valutazione complessiva ottenuta nella scheda, il cui valore massimo è 10, ha poi un impatto sul sistema premiante.

La valutazione finale

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.

Nella scheda di valutazione individuale 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 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. Una valutazione complessiva della scheda negativa (sotto il 6) o eccellente (10) va adeguatamente motivata nella scheda individuale da parte del valutatore nella sezione osservazioni del valutatore.

Tabella 4: 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

3.2 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 10% degli obiettivi di ateneo legati all'Indicatore globale di incidenza delle spese del personale, in quanto espressivo del contributo del direttore generale;
- c) peso del 20% 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.

Ai fini della valutazione il Servizio Controllo di gestione fornirà i dati relativi agli indicatori sopra riportati al NdV, predisponendo una relazione con il Direttore Generale che commenterà le azioni intraprese esplicitando i risultati conseguiti.

3.3. IL PROCESSO DI CONDIVISIONE DEGLI OBIETTIVI E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Le schede individuali 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.

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.

3.4. IL COLLEGAMENTO AL SISTEMA PREMIANTE E LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Il collegamento con il sistema premiante viene definito nel Contratto collettivo integrativo sottoscritto annualmente.

A tutto il personale di categoria C e D, in presenza di un esito positivo (cioè ≥ 6) della valutazione delle prestazioni, viene di norma 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 totalizzato nella scheda, proporzionalmente all'orario di lavoro e al periodo di servizio svolto nell'anno (Full Time Equivalent annuo).

In base alla valutazione conseguita si ha una percentuale predefinita di indennità assegnata.

Tab. valutazione e indennità

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 dei risultati dell'area dirigenziale di afferenza, proporzionalmente all'orario di lavoro e al periodo di servizio svolto nell'anno (Full Time Equivalent annuo). Le risorse assegnate alle aree sono determinate sulla base del valore medio degli indicatori di performance (elaborato dal controllo di gestione) e del personale afferente.

Al personale di categoria C e D con indennità di responsabilità o di funzione specialistica il 33,33% dell'indennità (ex. art. 91 co. 3 del CCNL vigente) viene corrisposto sulla base del punteggio complessivo di valutazione del periodo secondo la precedente tabella.

Al personale di categoria EP viene erogata una indennità di risultato in presenza di un esito positivo (cioè ≥ 6) della valutazione delle prestazioni (ex. art. 90 del CCNL vigente) comunque compresa tra un minimo del 10% e un massimo del 30% dell'indennità di posizione e proporzionalmente al punteggio complessivo di valutazione del periodo.

Per i **dirigenti** viene erogata una indennità di risultato in presenza di un esito positivo (cioè ≥ 6) della valutazione delle prestazioni comunque compresa tra un minimo del 20% e un massimo del 40% dell'indennità di posizione, proporzionalmente al punteggio complessivo di valutazione del periodo, nei limiti delle risorse disponibili.

Al **direttore generale** viene erogato una indennità di risultato in presenza di esito positivo della valutazione, fino a un massimo del 20% del trattamento stipendiale lordo annuo, proporzionalmente al risultato raggiunto.

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.

Dal 2018, in applicazione all'art. 20 del nuovo Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro, si prevede l'attribuzione di una maggiorazione dei premi individuali (relativamente alle quote di: produttività individuale, indennità di responsabilità quota 1/3, retribuzione di risultato per il personale di categoria EP) secondo criteri selettivi stabiliti in sede di contrattazione integrativa, ad una quota di personale con valutazione positiva nell'anno di riferimento.

In ottemperanza a quanto previsto dal CCNL vigente, che all'articolo 81 inerente il "sistema di valutazione delle prestazioni" prevede la possibilità di formulare, entro 15 giorni dalla data di comunicazione dell'esito della valutazione, le proprie osservazioni a un organo designato dall'amministrazione, è stato costituito il **Comitato di valutazione delle prestazioni per la conciliazione**, composto 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.

L'OIV interno ha a suo tempo raccomandato 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.

3.5 GLOSSARIO

1. **azioni strategiche:** rappresentano la declinazione degli obiettivi strategici dell'ateneo e si traducono negli obiettivi operativi.
2. **benessere organizzativo:** analisi periodica dei risultati raccolti sul personale t.a. dell'ateneo utilizzando il modello di questionario appositamente predisposto dall'ANAC.
3. **budget:** programma d'azione, espresso in termini quantitativi, usualmente monetari, che copre un predefinito arco temporale, normalmente un anno, attraverso il quale sono programmati gli obiettivi di un'organizzazione, l'impiego e l'allocazione delle risorse
4. **cruscotto:** sistema strutturato di indicatori di performance finalizzato a fornire una visione sintetica dello stato di "salute" di un'organizzazione e a favorire l'identificazione delle relazioni causa-effetto tra le prestazioni parziali e le prestazioni globali
5. **data warehouse U-Gov:** soluzione integrata composta da diversi moduli di analisi, ognuno dei quali è basato su un Data Mart dedicato al monitoraggio di una specifica area dell'ateneo (didattica, ricerca, segreterie studenti, personale, contabilità, controllo di gestione, ecc.)
6. **indicatore:** strumento multidimensionale che rende possibile l'attività di acquisizione di informazioni relativamente alle proprietà di un oggetto.
7. **indicatore sintetico:** dato di sintesi sul raggiungimento degli obiettivi dato dal rapporto tra obiettivi raggiunti nell'anno e obiettivi validi (sono quindi esclusi dal calcolo gli obiettivi non valutabili e già raggiunti o conclusi).
8. **obiettivo:** traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo la propria strategia.
9. **piano della performance:** documento programmatico triennale che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi.
10. **piano strategico di ateneo:** documento che indica gli obiettivi di fondo dell'ateneo; 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
11. **relazione sulla performance:** documento che evidenzia, a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato.
12. **sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP):** sistema che attraverso l'acquisizione, la classificazione, il confronto, l'analisi e l'interpretazione di dati appropriati, elabora una quantificazione dei risultati delle azioni effettuate. Un sistema di misurazione svolge due funzioni principali: acquisizione dei dati e rappresentazione delle informazioni – ed è composto da indicatori, target, e infrastruttura e risorse di supporto.
13. **target:** è il risultato che ci si prefigge di ottenere; ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo.
14. **unità analitiche:** strutture organizzative a cui sono assegnate risorse economiche dal Bilancio annuale di previsione autorizzatorio.

ALLEGATI

ALLEGATO 1 INDICATORI DI PERFORMANCE

Obiettivi di efficienza

Indicatore	Metrica	Responsabile gestionale	Target	Fonte del dato*
Costo unitario Area Tecnica	Costi retributivi del personale assegnato all'Area / Totale metri quadri Ateneo	Dirigente AT	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 salvo che per l'indicatore globale di incidenza delle spese del personale (+/-3%).	AT
Costo unitario Area Finanza e Risorse Umane (2 indicatori)	- Costi retributivi del personale assegnato alla divisione risorse umane e organizzazione / Unità di personale docente e tecnico amministrativo strutturato; - Costi retributivi del personale assegnato alla divisione amministrazione / Valore Bilancio (proventi + costi di esercizio)	Dirigente AFRU		AFRU
Costo unitario Area Didattica e Servizi agli Studenti	Costi retributivi del personale assegnato all'Area / Totale studenti iscritti (a corsi di laurea)	Dirigente ADSS		ADSS
Costo unitario Area Ricerca, Sistema Bibliotecario e documentale (2 indicatori)	- Costi retributivi del personale assegnato Divisione Ricerca/ Proventi totali di Ricerca - 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)	Dirigente ARSB		AFRU (proventi ricerca) ARSBD (utenti)
Indicatore globale di incidenza delle spese del personale	Indicatore "Spese del personale" (come indicato dall' art. 5, d.lgs 49/2012): Spese del personale a carico dell'ateneo/entrate complessive	DG		Banca dati MUR PRO3

*Il calcolo dei costi retributivi è effettuato dal Servizio Controllo di gestione dell'ateneo sulla base dei dati del personale scaricati dal Datawarehouse U-Gov contabilità mediante report specifici.

Obiettivi di efficacia (customer satisfaction)

I dati relativi agli indicatori sottostanti derivano dall'elaborazione dei questionari raccolti con la partecipazione al progetto Good Practice del MIP Polimi, e da questionario integrativi diffusi e elaborati dal Servizio controllo di gestione dell'ateneo.

Indicatore	Resp. gestionale	Target
Soddisfazione degli organi di governo, del Direttore Amministrativo e dei Responsabili di primo livello sul Servizio affari legali	DG	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).
Soddisfazione del personale docente sul Servizio staff del rettore (ora "Servizio segreteria del rettore e direttore generale")		
Soddisfazione complessiva del direttore generale; dirigenti, responsabili di divisione/servizio in relazione al Servizio controllo di gestione (ora Servizio controllo di gestione e attività ispettive)		
Soddisfazione complessiva di commissione paritetica, gruppi assicurazione della qualità in relazione al supporto fornito dal Servizio qualità (ora Servizio qualità e valutazione)		
Soddisfazione degli organi di governo sulle attività di supporto e segreteria		
Soddisfazione del personale docente sul servizio comunicazione		
Soddisfazione del personale docente sui servizi offerti dalle strutture di supporto amministrativo al Dipartimento		
Soddisfazione degli studenti e del personale docente sui servizi del Sistema Laboratori		
Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sugli approvvigionamenti		
Soddisfazione degli organi di governo su reportistica e supporto alla pianificazione		
Soddisfazione del personale docente sui servizi al personale		
Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui servizi contabili		
Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui servizi al personale	Dirigente ARSBL e strutture dell'Area	
Soddisfazione dei docenti su servizi di supporto alla ricerca		
Soddisfazione del personale docente e degli studenti sui servizi bibliotecari	Dirigente AT e strutture dell'Area	
Soddisfazione del personale docente e tecnico amministrativo sui sistemi informativi		
Soddisfazione del personale tecnico amministrativo sui servizi generali e sulla logistica	Dirigente ADSS e strutture dell'Area	
Soddisfazione studenti su servizi di supporto agli studenti		
Soddisfazione degli studenti sui servizi di placement		
Soddisfazione dei docenti sui servizi di supporto all'offerta formativa		
Soddisfazione del personale docente sui servizi di supporto all'internazionalizzazione		

ALLEGATO 2 CRUSCOTTO SINTETICO PER GLI ORGANI DI GOVERNO

L'elenco che segue comprende tutti gli indicatori attivati con il Cruscotto sintetico per gli organi di governo. I dati indicati nella colonna "Valore" fanno riferimento all'A.A. 2019/20 o all'anno solare 2020, le rimanenti colonne si riferiscono al valore degli anni precedenti o alla variazione rispetto agli anni precedenti.

KPI Didattica

Codice KPI	Trend KPI	Nome KPI	Valore	Valore A-1	Valore A-2	Delta A-1 %	Delta A-2 %
D100		Iscritti al I° anno	1.492	1.320	1.350	+13,03% ▲	+10,52% ▲
D110		Percentuale di immatricolati provenienti da altre regioni	29,46%	30,14%	28,36%	-0,68% ▼	+1,10% ▲
D120		Percentuale di iscritti al I° anno delle lauree triennali provenienti da altri Atenei	3,95%	5,21%	4,11%	-1,26% ▼	-0,16% ▼
D130		Percentuale di iscritti al I° anno delle LM provenienti da altri Atenei - iC4	44,10%	45,56%	38,49%	-1,46% ▼	+5,61% ▲
D140		Percentuale di iscritti al I° anno delle lauree magistrali provenienti da altri Atenei	10,87%	8,02%	4,20%	+2,85% ▲	+6,67% ▲
D150		Studenti totali, compresi master e dottorato	4.364	4.237	4.350	+3,00% ▲	+0,32% ▲
D160		Proporzione di iscritti stranieri a corsi di laurea di I° livello	4,33%	4,19%	3,52%	+0,15% ▲	+0,81% ▲
D170		Percentuale di laureati entro la durata regolare del corso di studio	73,86%	69,97%	70,85%	+3,90% ▲	+3,01% ▲
D180		Numero di corsi di master attivati	9	13	12	-30,77% ▼	-25,00% ▼
D190		Internazionalizzazione dei dottorandi	15,18%	15,25%	17,89%	-0,08% ▼	-2,71% ▼
D200		N Iniziative Comunicaz Mirata	42,00	47,00	66,00	-10,64% ▼	-36,36% ▼
D210		Mobilità internazionale in entrata	1,66%	4,95%	5,33%	-3,29% ▼	-3,67% ▼

KPI Ricerca

Codice KPI	Trend KPI	Nome KPI	Valore	Valore A-1	Valore A-2	Delta A-1 %	Delta A-2 %
R100		Percentuale Cluster Attivati	100,00%	0,00%	100,00%	+100,00% ▲	0,00% =
R110		Assegni Attivati A.A. (no FSE)	94,00	72,00	70,00	+30,56% ▲	+34,29% ▲
R120		Incassi da Progetti Ricerca Competitivi (Pro-capite)	35.731	13.181	45.585	+171,08% ▲	-21,62% ▼
R130		Entrate di cassa per progetti di ricerca (competitivi, istituzionali, conto terzi)	5.955.642,77	3.391.865,23	9.606.058,41	+75,59% ▲	-38,00% ▼
R140		Incassi Attività Conto Terzi Pro-capite	2.047	1.723	3.707	+18,77% ▲	-44,78% ▼
R150		N Eventi Scuola Dottorato	16,00	64,00	35,00	-75,00% ▼	-54,29% ▼
R160		percentuale di Dottorandi provenienti da altro Ateneo	20,00%	15,60%	18,60%	+4,40% ▲	+1,40% ▲
R170		Indice di Attività Biblioteche	23.523,00	213.115,00	234.042,00	-88,96% ▼	-89,95% ▼
R180		N. Eventi organizzati da Biblioteca	5,00	59,00	28,00	-91,53% ▼	-82,14% ▼
R190		N Fondi in Comodato o Donazione acquisiti da Archivio Progetti	5,00	11,00	4,00	-54,55% ▼	+25,00% ▲

KPI Sostenibilità

Codice KPI	Trend KPI	Nome KPI	Valore	Valore A-1	Valore A-2	Delta A-1 %	Delta A-2 %
S100		N. convenzioni per residenze attivate nell'anno	60,00	60,00	63,00	0,00% =	-4,76% ▼
S110		% Aule completamente Attrezzate	16,70%	16,70%	15,30%	0,00% =	+9,15% ▲
S120		Spazi destinati a Ristorazione	0,00	0,00	0,00	0,00% =	0,00% =
S160		Finanziamenti esterni per Spazi Espositivi	0,00	165.939,00	0,00	-100,00% ▼	0,00% =
S170		Efficientamento energetico e sostenibilità ambientale (ranking Greenmetric)	296,00	373,00	329,00	-20,64% ▼	-10,03% ▼
S180		Incremento % delle persone registrate/follower su studenti iscritti	8,00%	6,60%	31,80%	+21,21% ▲	-74,84% ▼
S190		Variazione % Visitatori Sito Web	17,80%	-18,60%	-14,20%	+36,40% ▲	+32,00% ▲

KPI Terzo settore

Codice KPI	Trend KPI	Nome KPI	Valore	Valore A-1	Valore A-2	Delta A-1 %	Delta A-2 %
T100		N Eventi e mostre di ateneo	60,00	74,00	95,00	-18,92% ▼	-36,84% ▼
T110		Soddisfazione dei tirocinanti	4,60	4,55	4,55	+1,10% ▲	+1,10% ▲
T120		Soddisfazione Enti Ospitanti	0,94	0,93	0,94	+1,08% ▲	0,00% =
T130		N Spin-off e Start up	5,00	3,00	2,00	+66,67% ▲	+150,00% ▲

La visualizzazione analitica consente di esaminare per ciascun indicatore i valori del numeratore e del denominatore, la serie storica dei valori sia in forma grafica che tabellare, oltre a una scheda descrittiva dettagliata del KPI.

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	CAPACITA' REALIZZATIVA
	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
CAPACITA' REALIZZATIVA	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

Individuazione di un modello per la definizione di target mirati e di mantenimento in luogo delle percentuali fisse del 3%⁸.

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.

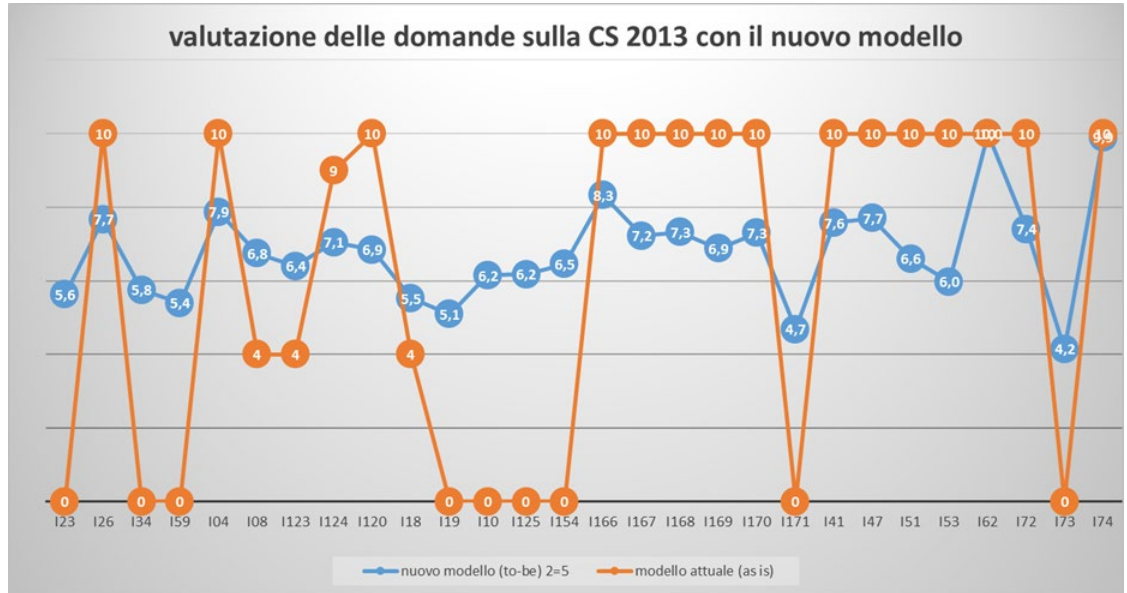
Il nuovo modello rappresenta un affinamento in quanto premia sia il risultato annuo conseguito in termini assoluti, sia (in misura più o meno significativa) il miglioramento/peggioramento rispetto all'anno precedente (espresso dalla variazione); inoltre tiene conto di una soglia minima di sufficienza 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 riscaldato 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 $2 \leq x \leq 4$ 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

ciclo di gestione della performance Iuav

⁸ Estratto dalla Revisione del SMP Iuav delibera CDA n. 116/26 nov 2014



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.

corrispondenza tra i valori delle domande (1-4) e la valutazione delle performance (1-10)



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 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	CAPACITA' REALIZZATIVA	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