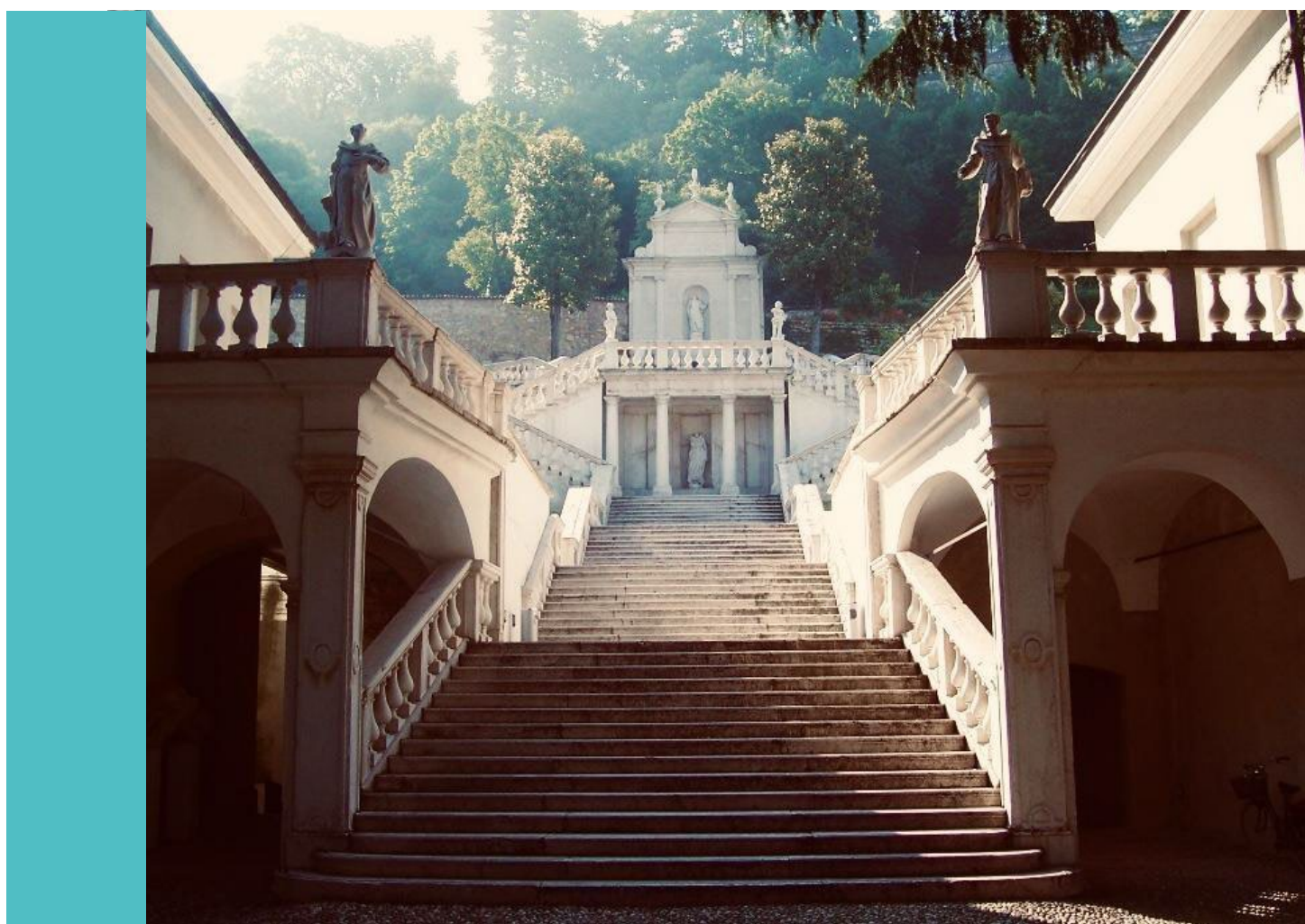


SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

AGGIORNAMENTO APRILE 2022



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI BRESCIA

Indice

1. Premessa	3
2. Visione del Sistema	3
3. Caratteristiche distintive dell'organizzazione	4
4. Caratteristiche del processo	6
4.1 Il processo di assegnazione degli obiettivi, il monitoraggio e la rimodulazione	7
4.2 Misurazione e valutazione della performance	10
4.3 Procedura di conciliazione	15
4.4 Valutazione di seconda istanza	15
5. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti	16
6. Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione economica e di bilancio	16

All. 1: descrizione delle competenze comportamentali

All. 2: esempi numerici di calcolo della valutazione

All. 3: griglia di valutazione obiettivi e competenze

Glossario:

ANVUR: Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca

AVA: Autovalutazione, Valutazione e Accreditamento

CEV: Commissioni di Esperti della Valutazione

CPPTA: Comitato Partecipativo del Personale Tecnico Amministrativo

OIV: Organismo Indipendente di Valutazione (per gli atenei: Nucleo di Valutazione)

PIAO: Piano Integrato di Attività e Organizzazione

RSU: Rappresentanza Sindacale Unitaria

SMVP: Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

UOS: Unità Operative Semplici

VQR: Valutazione della Qualità della Ricerca

1. Premessa

Ai sensi dell'art. 6 D.L. 9 giugno 2021 n. 80 (conv.) e s.m.i., le Pubbliche Amministrazioni devono adottare il PIAO entro la scadenza del 30 aprile 2022. Il presente documento, che ne rappresenta una parte, viene redatto e aggiornato annualmente, tenuto conto delle prescrizioni di cui al D. Lgs. 27 ottobre 2009, n.150, come modificato dal D. lgs. 25 maggio 2017, n. 74, nonché delle delibere adottate dall'ANVUR in materia e, per quanto compatibili, delle Linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica, n. 5 di dicembre 2019.

Il documento, secondo quanto previsto nella Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della *performance* 2018-2020, approvata dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR in data 20.12.2017, è stato sottoposto al parere preventivo e vincolante del Nucleo di Valutazione, nelle sue funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).

Il documento è stato successivamente presentato dal Direttore Generale al Consiglio di Amministrazione ai fini dell'adozione nei termini previsti dalla normativa vigente.

Il presente documento è pubblicato sul sito di Ateneo nella sezione Amministrazione Trasparente.

2. Visione del Sistema

Ai sensi della normativa vigente le Amministrazioni pubbliche valutano annualmente la *performance* organizzativa e individuale e che a tal fine adottano il Sistema di misurazione e valutazione della *performance*.

Il processo di misurazione e valutazione coinvolge diversi attori:

1. OIV, cui compete la misurazione e la valutazione della *performance* di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso;
2. DIRIGENTI, cui competono le funzioni di valutazione del personale assegnato secondo i criteri fissati dagli articoli 8 e 9 del decreto;
3. CITTADINI, che partecipano, in rapporto alla qualità dei servizi, alla valutazione della *performance* organizzativa dell'Amministrazione, secondo quanto previsto dagli articoli 8 e 19 bis del decreto.

In via preliminare, va evidenziata la specificità del Sistema universitario che vede convivere al proprio interno due anime: personale docente, in regime di diritto pubblico, titolare delle funzioni didattiche, di ricerca e di terza missione e personale dirigente e tecnico-amministrativo, appartenente alla P.A. e conseguentemente contrattualizzato, titolare delle funzioni strumentali sopra richiamate. A queste si aggiunge la componente studentesca che esercita funzioni collegate alla governance degli Atenei, in linea con gli obiettivi della dichiarazione di Bologna del 1999 e le successive dichiarazioni Ministeriali della European Higher Education Area (EHEA).

Il Sistema di qualità e il Sistema di misurazione della *performance* deve coinvolgere tutte le componenti di personale dell'Ateneo e pervadere le rispettive funzioni tenuto conto della normativa generale, diretta a tutte le Pubbliche amministrazioni, e di quelle speciali del Sistema universitario (AVA e VQR).

Nella realizzazione del Sistema sono coinvolti anche gli utenti finali dei servizi, principalmente gli studenti, ma anche imprese, ordini professionali, e altri enti collegati, attraverso meccanismi di partecipazione, anche interattivi, legati alla rilevazione del loro grado di soddisfazione rispetto ai servizi erogati dall'Ateneo.

Si ritiene che questa stretta integrazione tra il Sistema AVA e quello del ciclo della *Performance* sia stata funzionale anche a migliorare e consolidare il percorso di qualità dell'Ateneo per mantenere i requisiti necessari per l'accreditamento della Sede e dei Corsi di studi, ottenuto dal MUR a seguito della visita delle CEV (Commissioni di Esperti della Valutazione nominate da ANVUR), svoltesi nel mese di dicembre 2018.

In merito alla attuale governance dell'Ateneo, si rammenta che il mandato dell'attuale Rettore è iniziato il 1° novembre 2016 con scadenza 31 ottobre 2022. Il Consiglio di Amministrazione ha nominato la dott.ssa Loredana Luzzi Direttore Generale a partire dal 15 marzo 2021 per un mandato della durata di due anni, rinnovabile.

L'attuale governance, nei Documenti strategici (Piano strategico 2020/2022) e programmatici economico-finanziari (Relazione di accompagnamento al bilancio 2022) ha inteso rafforzare il sistema di qualità dell'Ateneo in tutte le sue dimensioni legate alle funzioni istituzionali (Didattica, Ricerca e Terza missione) e a quelle strumentali (di supporto alle predette attività cosiddette finali), prevedendo uno stretto collegamento con gli strumenti di programmazione economico-finanziaria.

Per tutto quanto sopra esposto, la visione della governance ricomprende all'interno di un unico concetto semantico di 'Qualità' le dimensioni della legalità, dell'anticorruzione, della trasparenza e della *performance* (didattica, ricerca, terza missione, funzioni strumentali e certificazione ISO) garantendo la massima integrazione possibile anche con il ciclo del bilancio.

3. Caratteristiche distintive dell'organizzazione

L'Ateneo bresciano, collocato in un contesto regionale particolarmente ricco di iniziative universitarie e connotato da forti elementi di dinamismo culturale, è nato nel 1982 sulla spinta dei fabbisogni di alta formazione e ricerca espressi dalla realtà locale. Il contesto principale di riferimento dell'Università degli Studi di Brescia è storicamente costituito dal capoluogo di provincia e dalle aree limitrofe, ancorché una parte degli studenti provenga da altre province della Regione Lombardia, dalle altre regioni italiane e dall'estero.

Si sta consolidando e rafforzando la dimensione internazionale, attraverso l'attrazione di capitale umano d'eccellenza, la promozione della mobilità di studenti e ricercatori, stimolando sinergie con partner di Atenei stranieri.

Nell'Ateneo 8 Dipartimenti, istituiti in data 1° novembre 2012 *ex lege* n. 240/2010, esplicano le funzioni didattiche e di ricerca nelle aree economico-giuridica, medica e ingegneristica, mediante i docenti afferenti alle medesime strutture.

MACRO-AREA	DIPARTIMENTO
Scienze economiche	Economia e Management
Scienze giuridiche	Giurisprudenza
Scienze ingegneristiche	Ingegneria Civile, Architettura, Territorio, Ambiente e di Matematica
	Ingegneria dell'Informazione
	Ingegneria Meccanica e Industriale
Scienze mediche e biologiche	Medicina Molecolare e Traslazionale
	Scienze Cliniche e Sperimentali
	Specialità Medico-Chirurgiche, Scienze Radiologiche e Sanità Pubblica

L'offerta formativa è rivolta a oltre 16.000 studenti con corsi di laurea di primo livello, corsi di laurea magistrale, corsi di laurea magistrale a ciclo unico, master di I e II livello, scuole di specializzazione, corsi di perfezionamento e corsi di dottorato di ricerca. In risposta alla propria proiezione internazionale, va segnalato anche il progressivo incremento di percorsi didattici in lingua inglese.

Si segnala che, negli ultimi anni, alle tradizionali funzioni istituzionali si è affiancata la cosiddetta "terza missione" volta a favorire l'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro mediante le attività di placement universitario, di promozione di spin off nonché di supporto alla proprietà intellettuale, legata ai risultati della ricerca scientifica oltre alle attività che rappresentano l'impegno dell'Ateneo sul territorio.

La componente del personale dirigenziale e tecnico-amministrativo (dell'amministrazione centrale e delle strutture decentrate) eroga servizi di supporto alla didattica, alla ricerca e alla terza missione mediante una struttura organizzativa che cura, inoltre, le altre funzioni strumentali legate alla gestione del personale, alla contabilità, alla logistica, agli affari generali, legali e normativi e all'informatizzazione.

L'Ateneo eroga servizi mediante una molteplicità di processi, ciascuno dei quali rappresenta un insieme di attività volte a trasformare le risorse (input) in prodotti finali - risultati (output), generando valore. Le attività sono relazionate una all'altra e convergono verso uno scopo comune.

Gli output sono i risultati attesi dagli utenti in funzione delle aspettative di tutti i portatori di interesse (interni ed esterni). I processi sono interdipendenti, trasversali e

interfunzionali rispetto alla struttura organizzativa. Le funzioni fanno invece riferimento alle singole unità organizzative. Di seguito si riassumono sinteticamente i macro-processi:

1. Gestione giuridica ed economica personale (personale docente, dirigenti e personale tecnico-amministrativo)
2. Contabilità e bilancio (programmazione economico finanziaria, bilancio e contabilità)
3. Offerta Formativa (programmazione offerta formativa, orientamento e attività di supporto alla didattica)
4. Ricerca (spin off, brevetti, supporto alla ricerca)
5. Placement
6. Affari legali
7. Supporto agli Organi collegiali
8. Logistica e Patrimonio
9. Servizi agli studenti
10. Information and Communication Technologies (ICT)

4. Caratteristiche del processo

Il processo di misurazione e valutazione della *performance* si snoda in una serie di fasi inquadrare nell'ambito più generale del ciclo di gestione della *performance*, in conformità con quanto previsto dall'art. 4, comma 2 del D.Lgs. 150/2009, e secondo il noto schema del Ciclo di *Deming* (PDCA: *Plan, do, check, act*):

- Piano strategico triennale deliberato dal CdA, su proposta del Rettore e dei suoi Delegati;
- Piano della *performance*, ora incluso all'interno del PIAO, in coerenza con il Piano strategico triennale, con definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato (*target*) e dei rispettivi indicatori (KPI). La definizione degli obiettivi avviene in occasione della stesura del PIAO;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi: alla scadenza del primo semestre si controlla l'andamento delle azioni operative e il raggiungimento degli obiettivi, attraverso gli indicatori di riferimento, per avviare eventuali azioni correttive, in caso di rilevanti discordanze tra *target* e risultato (semestrale);
- misurazione e valutazione della *performance*, organizzativa e individuale: su base annuale è adottata la Relazione della *performance* dove si rilevano i risultati (entro il 30 giugno dell'anno successivo); durante l'anno è effettuata un'analisi del SMVP ai fini di un'eventuale revisione. Il processo di revisione del presente SMVP ha comportato: condivisione con i responsabili amministrativi apicali; condivisione preliminare con il Nucleo-OIV; informazione alla RSU e al CPPTA. Dopo il parere vincolante del Nucleo-OIV e l'approvazione in Consiglio di Amministrazione viene condiviso con tutto il personale tecnico-amministrativo;

- utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito: all'atto della rilevazione dei risultati si assegna in proporzione il trattamento accessorio; la valutazione è utilizzata anche ai fini delle progressioni orizzontali e verticale (dopo l'adozione e validazione delle Relazione della *performance*);
- rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi tramite la Relazione della *performance* pubblicata sul sito di Ateneo nella sezione "Amministrazione trasparente".

4.1 Il processo di assegnazione degli obiettivi, il monitoraggio e la rimodulazione

La *mission* dell'Università ruota intorno a tre grandi aree strategiche, indirettamente interessate dall'applicazione del decreto 150/2009, quali la Didattica, la Ricerca e la Terza missione, per le quali si applicano le specifiche procedure di misurazione e valutazione dettate da disposizioni ministeriali (Sistema AVA e VQR). Ad esse si affianca l'area strategica dei Servizi strumentali.

Gli obiettivi 'strategici' rappresentano ambiti di grande rilievo per l'Organizzazione, sui quali orientare l'azione amministrativa, strumentale rispetto ai predetti obiettivi. Si tratta in genere di obiettivi con un elevato impatto sulla società e sulle aspettative dei portatori di interesse.

Il cruscotto di indicatori forniti annualmente dall'ANVUR per la didattica, la ricerca, la terza missione e la sostenibilità economica rappresenta uno strumento valido per le predette finalità. Gli obiettivi strategici e operativi sono stati, pertanto, individuati anche sulla base delle criticità emerse nella Scheda annuale dell'ANVUR, nella versione messa a disposizione ad ottobre di ogni anno, con riferimento a quegli indicatori in cui si registravano *performance* non positive e dove l'Ateneo intende avviare un percorso di miglioramento.

Gli obiettivi 'strategici' sono definiti dal Rettore e dai Delegati nel Piano strategico triennale, approvato dal Consiglio di Amministrazione. Dagli obiettivi strategici (di norma con arco temporale triennale) discendono, a cascata, gli obiettivi del Direttore Generale, dei dirigenti e del personale tecnico amministrativo titolare di posizioni organizzative. Gli obiettivi sono individuati tenuto conto degli indirizzi contenuti nella Programmazione triennale di cui alla Legge 43/2005.

Gli obiettivi sono definiti secondo una logica di *cascading*. Questo meccanismo favorisce il coinvolgimento di tutti i dipendenti nella *mission* e nel mandato dell'Ateneo e contribuisce a responsabilizzare il personale, a consolidare il senso di appartenenza e a promuovere un clima organizzativo favorevole.

Gli obiettivi ai sensi dell'art. 5, c. 2 del D.lgs.150/2009 devono avere i seguenti caratteri:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;

- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

A ciascun obiettivo è associato un indicatore di *performance* (KPI) o un indicatore di Attività. Ogni indicatore è comprensibile, rilevante e confrontabile. L'indicatore è riferibile direttamente all'obiettivo ed è, preferibilmente, quantitativo e in taluni casi qualitativo o dicotomico. Ad ogni indicatore è assegnato un *target*, valore fissato. Tale valore è misurabile, raggiungibile ed espresso in termini quantitativi, a volte qualitativo. Il *target*, se possibile, è definito considerando sia il livello di *performance* complessivo negli anni precedenti sia le reali potenzialità di miglioramento. Ove possibile, si ricava anche a seguito di un confronto con altre realtà universitarie regionali o nazionali.

L'art. 8, c.1 bis, del D.Lgs. 150/2009 richiama appositi modelli definiti dal Dipartimento della funzione pubblica utile per la valutazione della *performance* organizzativa, tenendo conto anche delle esperienze di valutazione svolte da agenzie esterne di valutazione, ove previste, e degli esiti del confronto tra i soggetti appartenenti alla rete nazionale per la valutazione delle amministrazioni pubbliche, di cui al decreto emanato in attuazione dell'articolo 19 del decreto-legge n. 90 del 2014, con particolare riguardo all'ambito di cui alla lettera g) del comma 1 del medesimo articolo.

Il Dipartimento della Funzione pubblica ha fornito al riguardo un documento nel mese di dicembre 2019 '*Indicatori comuni per le funzioni di supporto nelle amministrazioni pubbliche*' da cui si è preso spunto per la performance organizzativa delle strutture, per quanto applicabili al Sistema universitario. Nello stesso mese è stato diramato dal citato Dipartimento anche il documento n. 5 '*Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale*' da cui si prende spunto nel presente documento.

Come anticipato nel paragrafo 2, si rammenta che la misurazione e valutazione delle attività connesse alle funzioni didattiche, di ricerca e di terza missione, di cui sono titolari i Dipartimenti, sono disciplinate dalle regole del Sistema AVA e della VQR, disposizioni speciali del Sistema universitario. Sono di particolare rilevanza, per quanto riguarda la valutazione della didattica e dei relativi servizi di supporto, il contenuto delle Relazioni delle Commissioni paritetiche; i questionari sulla rilevazione delle opinioni degli studenti sulle singole attività didattiche; il questionario sull'organizzazione dei corsi di studio; le indagini svolte dal consorzio Almalaurea sul Profilo dei laureati e sulla Condizione occupazionale dei laureati.

Altro strumento fondamentale per rilevare la *customer satisfaction* degli utenti sono gli esiti della rilevazione dell'opinione degli studenti, del personale accademico e del personale tecnico-amministrativo, utenti a cui attualmente è somministrato un questionario sulla soddisfazione sui servizi amministrativi. Le risultanze, in forma aggregata, sono pubblicate sul sito di Ateneo nella sezione "Amministrazione trasparente", dandone avviso agli utenti e rese disponibili al Nucleo di Valutazione.

Nel 2021 l'Ateneo è rientrato a far parte del progetto Good Practice coordinato dal Politecnico di Milano. Nel 2021 l'adesione ha riguardato la *customer satisfaction* sui servizi amministrativi per gli studenti relativa all'a.a. 2020/21 e due laboratori: Smart Working e Trasformazione digitale.

Gli ambiti di misurazione previsti nell'art. 8 e 9 del D.Lgs. 150/2009 rappresentano il riferimento per la scelta degli obiettivi e degli indicatori per misurare e valutare la *performance* organizzativa e individuale.

Gli obiettivi del Direttore Generale sono assegnati dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore, sentito lo stesso Direttore Generale. Al Direttore Generale sono affidati gli obiettivi triennali unitamente al conferimento dell'incarico e, annualmente, questi possono subire alcune modifiche, o integrazioni in sostituzione di obiettivi già raggiunti.

Il Direttore Generale trasmette una nota ai Dirigenti e ai titolari di posizione organizzativa invitandoli a proporre obiettivi (con indicatori e target) per la rispettiva struttura, in coerenza con la normativa di riferimento e con gli obiettivi del Piano strategico.

I Dirigenti e i titolari di posizione organizzativa trasmettono nel termine stabilito nella nota le proposte di obiettivi al Direttore Generale.

Il Direttore Generale valuta gli obiettivi proposti al fine del loro inserimento nel PIAO, in modo da garantire la coerenza con gli obiettivi strategici. I responsabili prendono visione dei propri obiettivi.

Il Direttore Generale sottopone all'OIV i contenuti del PIAO da sottoporre poi al Consiglio di Amministrazione. Il Piano, una volta approvato dal CdA, è pubblicato sulla sezione dedicata alla *Performance* dell'Amministrazione Trasparente. L'OIV si esprime con parere obbligatorio sul SMVP prima dell'adozione del Piano.

È prevista una misurazione intermedia che consente di adottare eventuali azioni correttive (modifiche obiettivi e/o indicatori) al fine di mettere a punto obiettivi e indicatori rendendoli maggiormente coerenti con la *mission* dell'Organizzazione, anche in presenza di fattori esogeni imprevisti (es. sopravvenire di norme), e con il più generale obiettivo di miglioramento complessivo della *performance* organizzativa. Più precisamente gli obiettivi possono essere rimodulati (modifica degli obiettivi e/o dell'orizzonte temporale) oppure congelati/sterilizzati.

In particolare, il monitoraggio *in itinere* della *performance* ai sensi dell'art. 6 del decreto 150/2009 spetta all'OIV, che può segnalare in corso d'anno al CdA correttivi da adottare anche in relazione al verificarsi di circostanze imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse disponibili. Dette variazioni sono inserite nella Relazione della *performance* e valutate dall'OIV in fase di validazione di cui all'art. 14, c. 4, lett. c), entro il 30 giugno.

In occasione dell'approvazione della Relazione della *performance* nel mese di giugno è sottoposta al Consiglio di Amministrazione una ricognizione sul grado di raggiungimento degli obiettivi strategici e degli obiettivi individuali nonché degli esiti della valutazione anche al fine di avere elementi utili per la successiva programmazione.

4.2 Misurazione e valutazione della performance

La misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi e la successiva valutazione è effettuata mediante piattaforme digitali, nelle quali sono inseriti gli obiettivi con l'indicazione dell'indicatore e del relativo *target*. È previsto uno spazio per note al fine di registrare le ragioni di eventuali scostamenti o altre informazioni.

Gli obiettivi strategici delle aree didattica, ricerca e terza missione sono di pertinenza dei Dipartimenti su cui ricade la responsabilità *in primis* del raggiungimento degli obiettivi stessi; i riflessi del mancato raggiungimento ricadono nell'ambito correlato al ciclo del bilancio.

Gli obiettivi strategici e operativi relativi all'area strategica dei servizi strumentali sono invece di diretta responsabilità degli Organi di governo e della dirigenza.

Ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs. 150/2009 la funzione di misurazione e valutazione della *performance* è svolta dagli OIV per la *performance* organizzativa di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso nonché per la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertici.

Per la valutazione del personale nei prossimi paragrafi sono indicate le procedure distinte in base ai soggetti valutati (Direttore Generale, Dirigenti e personale tecnico-amministrativo).

La misurazione e valutazione della performance è funzionale all'erogazione del Trattamento accessorio e ai fini delle Progressioni orizzontali. Inoltre, può essere utilizzata per individuare *gap* di competenza e definire percorsi formativi specifici e può costituire un requisito di accesso o uno dei parametri di selezione del funzionario/dirigente. Un'eccellente valutazione può essere presa in considerazione anche per l'attribuzione di posizioni organizzative.

Nel processo di programmazione, monitoraggio e valutazione della *performance* l'Ateneo garantisce un confronto sistematico tra valutato e valutatore.

Inoltre, per evitare o, comunque, mitigare la disomogenea applicazione della metodologia di valutazione del personale, da parte dei diversi valutatori, sono adottate apposite misure con l'obiettivo di calibrare non solo il contenuto/peso degli obiettivi, ma anche il metro di valutazione e i giudizi espressi al fine di allineare le valutazioni. Per quest'ultima finalità il Direttore Generale, con il supporto dei Responsabili interessati, deve effettuare, prima di comunicare gli esiti della valutazione, una calibrazione e ponderazione delle valutazioni finali all'interno dell'Amministrazione controllandone l'allineamento sia in termini di differenziazione tra valutati che sul metro di valutazione.

Direttore Generale

La valutazione dell'attività svolta dal Direttore Generale avviene annualmente all'interno di un processo così articolato:

- il Direttore Generale entro i primi mesi dell'anno elabora una relazione sull'attività svolta nell'anno precedente e la trasmette al Rettore;
- il Rettore elabora una proposta di valutazione dei risultati inerenti all'attività svolta dal Direttore Generale (art. 5 dello Statuto) e la trasmette al Nucleo di Valutazione (che esercita le funzioni di OIV);
- il Nucleo di Valutazione esamina la relazione del Direttore Generale, la proposta di valutazione del Rettore e le eventuali informazioni aggiuntive di interesse. Formula un proprio parere che trasmette al Rettore;
- il Rettore trasmette al Consiglio di Amministrazione la propria proposta di valutazione e il parere espresso dal Nucleo di Valutazione;
- il Consiglio di Amministrazione, vista la proposta del Rettore e il parere espresso dal Nucleo di Valutazione, determina la valutazione del Direttore Generale, anche ai fini dell'attribuzione dell'indennità di risultato.

La valutazione del Direttore Generale è espressa in termini percentuali e si basa:

- con peso 70%, sul grado di raggiungimento degli obiettivi;
- con peso 30%, sulla valutazione delle competenze comportamentali.

Le competenze comportamentali oggetto di valutazione sono cinque:

- orientamento al risultato, peso 40%;
- innovazione e miglioramento, peso 20%;
- capacità di valutazione dei collaboratori, peso 15%;
- capacità relazionali (interne ed esterne), peso 15%;
- empowerment e sviluppo dei collaboratori, peso 10%.

Ciascuna competenza comportamentale è valutata tramite una scala di frequenza a cinque livelli, a ogni livello è associato un valore percentuale:

- Mai, 0%
- Raramente, 50%
- Qualche volta, 75%
- Spesso, 95%
- Sempre, 100%

Dirigenti

Annualmente i Dirigenti trasmettono al Direttore Generale una relazione sull'attività svolta e sul grado di conseguimento degli obiettivi assegnati.

La valutazione è effettuata dal Direttore Generale, è espressa in termini percentuali e si basa:

- con peso 70%, sul grado di raggiungimento degli obiettivi;
- con peso 30%, sulla valutazione delle competenze comportamentali.

Le competenze comportamentali oggetto di valutazione sono cinque:

- orientamento al risultato, peso 40%;
- innovazione e miglioramento, peso 20%;
- capacità di valutazione dei collaboratori, peso 15%;
- capacità relazionali (interne ed esterne), peso 15%;
- empowerment e sviluppo dei collaboratori, peso 10%.

Ciascuna competenza comportamentale è valutata tramite una scala di frequenza a cinque livelli, a ogni livello è associato un valore percentuale:

- Mai, 0%;
- Raramente, 50%;
- Qualche volta, 75%;
- Spesso, 95%;
- Sempre, 100%.

La procedura di valutazione prevede una fase di contraddittorio con l'interessato.

Correlata all'esito della valutazione è la misura dell'indennità di risultato, in maniera strettamente proporzionale al punteggio conseguito.

A decorrere dal 1° ottobre 2019 la graduazione delle indennità di posizione dirigenziali è stata ridefinita, ai sensi dell'art. 48 del CCNL relativo al personale dell'area istruzione e ricerca – Triennio 2016/2018 – sottoscritto in data 8 luglio 2019, sulla base dei seguenti criteri:

- Complessità organizzativa (si tiene conto del numero di unità organizzative di diretta dipendenza dal dirigente);
- Numero di attività a rischio corruzione “medio/alto” e “alto” delle funzioni incardinate nella struttura (Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza).

Ai sensi dell'art. 50 del CCNL dell'8 luglio 2019, considerata la delibera CdA n. 181 del 18 settembre 2019, al fine di garantire una effettiva e sostanziale differenziazione degli importi in corrispondenza dei diversi livelli di valutazione positiva, la retribuzione di risultato dei dirigenti dell'Università degli Studi di Brescia è attribuita tenendo conto dei seguenti criteri:

1. Criterio di diretta correlazione alla valutazione: una quota pari al 50% dell'importo complessivo destinato alla retribuzione di risultato è suddivisa per il numero di dirigenti e attribuita in proporzione alla valutazione ottenuta.
2. Criterio di correlazione alla retribuzione di posizione: una quota pari al 50% dell'importo complessivo destinato alla retribuzione di risultato è suddivisa per il numero di dirigenti e attribuita tenendo conto della semisomma della percentuale di

differenza tra la retribuzione di posizione di ogni dirigente e quella del dirigente con importo immediatamente superiore.

3. Criterio di correlazione alle best performances: una quota pari alla residua parte non distribuita a seguito dell'applicazione dei criteri 1 e 2 è suddivisa tra i due dirigenti maggiormente performanti e attribuita loro in proporzione alla valutazione ottenuta. La somma residua derivante dalla suddetta attribuzione è assegnata al terzo dirigente.

Personale tecnico-amministrativo

Tutto il personale tecnico-amministrativo è annualmente soggetto al processo di valutazione. Tale processo avviene secondo una logica a cascata: ciascun dipendente all'interno di ogni tipologia di unità organizzativa (incluse le UOS) è valutato dal Responsabile gerarchicamente superiore, sentito il Responsabile funzionale laddove esistente.

La performance individuale, anche ai sensi dell'art. 9 del d.lgs. 150/2009, è l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dall'individuo che opera nell'organizzazione, in altre parole, il contributo fornito dal singolo al conseguimento della performance complessiva dell'organizzazione.

Le dimensioni che compongono la performance individuale sono:

- risultati dell'amministrazione nel suo complesso o dell'unità organizzativa sovraordinata cui il valutato contribuisce;
- comportamenti, che attengono al "come" un'attività viene svolta da ciascuno, all'interno dell'amministrazione¹.

Per il personale di categoria D e C con responsabilità di posizione organizzativa e di categoria EP, con o senza responsabilità di posizione organizzativa, la valutazione è espressa in termini percentuali e si basa:

- con peso 70%, sul grado di raggiungimento degli obiettivi di struttura;
- con peso 30%, sulla valutazione delle competenze comportamentali.

Per il personale di categoria D privo di responsabilità di posizione organizzativa la valutazione è espressa in termini percentuali e si basa:

- con peso 50%, sul grado di raggiungimento degli obiettivi di struttura;
- con peso 50%, sulla valutazione delle competenze comportamentali.

Per il personale di categoria C privo di responsabilità di posizione organizzativa e B la valutazione è espressa in termini percentuali e si basa:

- con peso 30%, sul grado di raggiungimento degli obiettivi di struttura;
- con peso 70%, sulla valutazione delle competenze comportamentali.

La ricaduta del grado di raggiungimento degli obiettivi di struttura sulla valutazione del personale privo di responsabilità organizzativa è l'inserimento di una tecnicità volta a

¹ Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance – dicembre 2017 – Presidenza del Consiglio dei ministri – Dipartimento della Funzione Pubblica, pag. 24.

sviluppare il senso di appartenenza e rafforzare lo spirito di squadra di tutta l'organizzazione.

Il singolo concorre così al raggiungimento dell'obiettivo della struttura di appartenenza attraverso la partecipazione attiva allo stesso, direttamente o indirettamente, sentendosi parte di un gruppo coeso.

Le competenze comportamentali oggetto di valutazione per tutto il personale di categoria EP, D, C e B titolare o meno di responsabilità di posizione organizzativa sono cinque:

- contributo al raggiungimento degli obiettivi di struttura, 40%;
- empowerment e sviluppo dei collaboratori (per i Responsabili con personale sottoposto) o capacità relazionali interne ed esterne (per il restante personale), peso 20%;
- orientamento al risultato, peso 15%;
- capacità di adattamento, peso 15%;
- orientamento all'utenza, peso 10%.

Ciascuna competenza comportamentale è valutata tramite una scala di frequenza a cinque livelli, a ogni livello è associato un valore percentuale:

- Mai, 0%;
- Raramente, 50%;
- Qualche volta, 75%;
- Spesso, 95%;
- Sempre, 100%.

Per il PTA di categoria EP, D e C titolare di responsabilità di posizione organizzativa vi è corrispondenza tra obiettivi di struttura e individuali: gli obiettivi della struttura di appartenenza coincidono con gli obiettivi individuali e viceversa.

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di struttura è effettuata dal superiore gerarchico del Responsabile della struttura valutata, sentito il Responsabile funzionale laddove esistente; tale valutazione vale, a cascata, sia per il responsabile della struttura valutata che per il PTA afferente alla stessa.

Nel caso di PTA afferente ai servizi dipartimentali, alla dipendenza gerarchica amministrativa (dal Dirigente del Settore o Responsabile del Servizio) e con rapporto funzionale al Direttore di Dipartimento o ad altro Responsabile di struttura, la valutazione è sottoposta preventivamente a tale Responsabile per acquisirne il parere. Analoga procedura di valutazione si applica anche al personale tecnico di laboratorio.

In relazione a quest'ultimo profilo, per il quale le competenze tecniche sono prevalenti rispetto a quelle amministrative, sono assegnati obiettivi specifici, indipendenti dagli obiettivi della struttura di appartenenza. Per l'anno 2022 l'obiettivo trasversale a tutto il personale tecnico di dipartimento è attinente al tema della sicurezza e della prevenzione.

La performance dei tecnici e degli amministrativi che prestano la loro attività per il Servizio Sanitario Nazionale presso Aziende Ospedaliere in convenzione è misurata direttamente dall'Ente convenzionato attraverso la valutazione delle competenze

comportamentali e degli obiettivi individuali (ove previsti in relazione al tipo di inquadramento) e la relativa premialità è a carico dell'Ente stesso.

Alla valutazione finale è correlato per le categorie:

- B, C e D (indipendentemente dall'incarico di responsabilità di posizione organizzativa), la distribuzione del fondo del salario accessorio;
- C e D con incarico di responsabilità di posizione organizzativa, il 40% dell'indennità di responsabilità;
- EP, l'indennità di risultato.

La valutazione si intende 'negativa' ai sensi e per gli effetti di cui all'art. 3, c. 5 bis del D.lgs.150/2009 qualora il punteggio sia inferiore a 50/100.

Dal 2018 sono state destinate risorse del Fondo per il trattamento accessorio per introdurre il 'Premio innovazione' come previsto dall'art. 22 del D.lgs.150 per premiare coloro i quali abbiano apportato significativi miglioramenti nei rispettivi servizi grazie all'individuazione di soluzioni innovative e/o all'introduzione di strumenti e metodologie tecnologicamente avanzate.

4.3 Procedura di conciliazione

Qualora il valutato non condivida la valutazione ricevuta, è prevista la possibilità, prima della chiusura del processo valutativo, di chiedere la procedura di conciliazione al superiore gerarchico del proprio valutatore e con la presenza di quest'ultimo. Qualora il valutatore di prima istanza sia il Direttore Generale, la procedura di conciliazione è in carico all'OIV.

La procedura di conciliazione avviene attraverso un processo così articolato:

- il valutato può richiedere il colloquio con il superiore gerarchico del proprio valutatore entro i 10 giorni successivi alla data di presa visione della scheda di valutazione. Si suggerisce al valutato di indicare tale richiesta all'interno della scheda nel campo "considerazioni" e di inoltrare via e-mail la richiesta al superiore gerarchico del proprio valutatore;
- il superiore gerarchico del valutatore incontrerà valutato e valutatore. Si suggerisce al superiore gerarchico di verbalizzare l'incontro e dare modo ai soggetti coinvolti (valutato e valutatore) di prendere visione del relativo verbale;
- ove permanga divergenza, entro i 5 giorni successivi al colloquio di cui sopra, il valutato può inoltrare richiesta di attivazione della valutazione di seconda istanza.

Il ricorso alla procedura di conciliazione è escluso per il Direttore Generale e per i Dirigenti.

4.4 Valutazione di seconda istanza

Nel caso in cui permanga divergenza, nonostante la procedura di conciliazione, il valutato può presentare reclamo motivato. Tale richiesta deve contenere gli elementi

giustificativi a sostegno dei fatti contestati e deve essere inviata per iscritto alla PEC di Ateneo indicando espressamente nell'oggetto "valutazione di seconda istanza".

Il reclamo viene trasmesso all'OIV che è chiamato a valutare la sussistenza dei presupposti del ricorso, verificando sia la regolarità formale del processo valutativo che il merito della valutazione.

L'OIV è chiamato a pronunciarsi entro i 30 giorni successivi alla presentazione della richiesta di rivalutazione da parte dell'interessato.

5. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti

Il Sistema è integrato con i controlli effettuati, in altri ambiti, dal Nucleo di valutazione, e con quelli del Presidio di Qualità, che sovrintende al corretto funzionamento del Sistema di assicurazione della qualità.

Il documento della Politica per la Qualità approvato nella seduta del Senato accademico del 22 novembre 2021 individua un Sistema integrato di qualità che unisce al proprio interno la gestione del Sistema AVA, e l'esperienza maturata nell'ambito del Sistema di assicurazione della qualità legato alla Certificazione ISO 9001-2015. La struttura deputata a queste funzioni, in staff al Dirigente del Settore Didattica, Ricerca e Impegno nel territorio, svolge anche funzioni di Struttura di supporto al Nucleo di valutazione e al Presidio della Qualità di Ateneo.

6. Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione economica e di bilancio

Il d. lgs. 150/2009, come modificato dal D. Lgs. 74/2017, ha disposto che il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) debba contenere le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio (art. 5, c. 1, lett. c). Le predette disposizioni prevedono l'obbligo di definire gli obiettivi della gestione annuale in modo coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio per garantire una stretta correlazione tra gli obiettivi delle strutture e l'allocazione delle risorse disponibili. Sul punto sono state adottate dall'ANVUR anche specifiche Linee Guida.

Come anticipato, ai fini del raccordo con il ciclo della programmazione economico finanziaria, in fase istruttoria di redazione del bilancio unico d'Ateneo di previsione si tiene conto del processo parallelo, sotto il profilo temporale, di definizione degli obiettivi del ciclo della performance, in modo da garantire la coerenza tra le risorse allocate nelle diverse voci di costo del budget dei centri di responsabilità e le attività da svolgere per il conseguimento degli obiettivi.

In particolare, la redazione del bilancio unico di previsione secondo logiche presenti nella contabilità economico-patrimoniale, declinato analiticamente in centri di responsabilità, consente di disporre di un quadro informativo ampio sull'andamento dei costi e dei ricavi, nonché sulla sostenibilità delle scelte gestionali.

Attraverso l'uso di strumenti del controllo di gestione e degli strumenti direzionali, durante l'esercizio si monitorano costantemente i fatti gestionali, al fine di mantenere l'equilibrio economico-finanziario e patrimoniale e di garantire il conseguimento degli obiettivi strategici individuati, anche adottando misure correttive in caso di scostamenti significativi rispetto alle linee di indirizzo.

Il bilancio unico di previsione 2022 scaturisce da un processo che si sviluppa nella piena condivisione degli obiettivi e della accountability di tutti gli attori del nostro Ateneo.

Dal coinvolgimento delle Strutture dirigenziali, dei Servizi e dei Dipartimenti nel processo di costruzione del bilancio deriva, infatti, sia una responsabilizzazione degli stessi verso il raggiungimento dei target assegnati per ciascun obiettivo strategici, sia una garanzia del corretto funzionamento della gestione amministrativa.

La responsabilizzazione degli attori consente altresì di migliorare dapprima le performance individuali e poi anche quella organizzativa, innescando processi di analisi e superamento delle criticità.

Parlando di integrazione, merita di essere citato anche il tema del conseguimento degli obiettivi strategici istituzionali di miglioramento che sono selezionati e assegnati dal MUR agli atenei e collegati con i parametri di ripartizione della quota premiale del Fondo di Finanziamento Ordinario. Nello specifico, il MUR, al fine di conseguire gli obiettivi di miglioramento delle qualità del sistema universitario, assegna la percentuale del 60% della quota premiale sulla base dei risultati della VQR, la percentuale del 20% sulla base dell'indicatore relativo alla qualità delle politiche di reclutamento e la percentuale del 20% tenendo conto dei risultati conseguiti rispetto all'anno precedente con riferimento agli indicatori ritenuti prioritari per ciascuna delle azioni individuate dalla programmazione triennale 2021-2023.

A queste risorse "libere", vale a dire non destinate a specifiche finalità di legge, si aggiunge lo stanziamento dedicato alle finalità della Programmazione Triennale (PRO3), che si configurano nelle Azioni e negli obiettivi sui quali il nostro Ateneo ha scelto di orientare i propri sforzi gestionali e organizzativi per il triennio 2021-2023.

Allegato 1 - Descrizione delle competenze comportamentali

capacità di adattamento, capacità di muoversi all'interno di relazioni e contesti differenti. Flessibilità ai cambiamenti esogeni ed endogeni;

capacità di valutazione dei collaboratori, capacità dimostrata attraverso la differenziazione dei giudizi emessi nei confronti del personale;

capacità relazionali (interne ed esterne), capacità di instaurare proficui rapporti di collaborazione sia all'interno che all'esterno della struttura organizzativa di appartenenza, per contribuire al raggiungimento degli obiettivi comuni, favorendo un clima di lavoro sereno e dinamico;

contributo al raggiungimento degli obiettivi di struttura, capacità propria del singolo di contribuire direttamente al raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza o di facilitarne indirettamente il raggiungimento, alla luce delle proprie competenze e attitudini;

empowerment e sviluppo dei collaboratori, capacità di riconoscere e valorizzare le competenze dei propri collaboratori. Capacità di cogliere le esigenze di crescita professionale, curandone lo sviluppo e l'aggiornamento delle competenze;

innovazione e miglioramento, capacità di interessarsi alle innovazioni, studiandone la portata e l'eventuale impatto sul proprio lavoro. Capacità di proporre nuove soluzioni alternative a *modus operandi* conservativi ormai superati;

orientamento all'utenza, comprensione delle istanze dei propri utenti (interni ed esterni), fornendo con chiarezza a quanti ne facciano richiesta le indicazioni operative e gli eventuali chiarimenti al fine di contribuire alla soluzione dei loro problemi;

orientamento al risultato, capacità di condurre a termine le attività di competenza, individuandone le priorità, prevenendo gli errori e, quando dovessero verificarsi, riconoscendoli in tempo utile per poterli risolvere in autonomia.

Allegato 2 - Esempi numerici di calcolo della valutazione

Valutazione del Direttore Generale e dei Dirigenti

Grado di raggiungimento degli obiettivi (peso 70%): 90%

Valutazione delle competenze comportamentali (peso 30%):

Competenze comportamentali	Orientamento al risultato (peso 40%)	Innovazione e miglioramento (peso 20%)	Capacità di valutazione dei collaboratori (peso 15%)	Capacità relazionali interne ed esterne (peso 15%)	Empowerment sviluppo dei collaboratori (peso 10%)
Frequenza	Sempre (100%)	Spesso (95%)	Sempre (100%)	Spesso (95%)	Qualche volta (75%)

$$(40\% \times 100\%) + (20\% \times 95\%) + (15\% \times 100\%) + (15\% \times 95\%) + (10\% \times 75\%) = 95,75\%$$

$$\text{Valutazione complessiva: } (70\% \times 90\%) + (30\% \times 95,75\%) = 91,725\%$$

Valutazione del personale di categoria D e C con responsabilità di posizione organizzativa ed EP, con o senza responsabilità di posizione organizzativa

Grado di raggiungimento degli obiettivi (peso 70%): 95%

Valutazione delle competenze comportamentali (peso 30%):

Competenze comportamentali	Contributo al raggiungimento degli obiettivi di struttura (peso 40%)	Empowerment e sviluppo dei collaboratori - capacità relazionali interne ed esterne (peso 20%)	Orientamento al risultato (peso 15%)	Capacità di adattamento (peso 15%)	Orientamento all'utenza (peso 10%)
Frequenza	Sempre (100%)	Spesso (95%)	Sempre (100%)	Spesso (95%)	Qualche volta (75%)

$$(40\% \times 100\%) + (20\% \times 95\%) + (15\% \times 100\%) + (15\% \times 95\%) + (10\% \times 75\%) = 95,75\%$$

$$\text{Valutazione complessiva: } (70\% \times 95\%) + (30\% \times 95,75\%) = 95,225\%$$

Valutazione del personale di categoria D privo di responsabilità di posizione organizzativa

Grado di raggiungimento degli obiettivi (peso 50%): 100%

Valutazione delle competenze comportamentali (peso 50%):

Competenze comportamentali	Contributo al raggiungimento degli obiettivi di struttura (peso 40%)	Empowerment e sviluppo dei collaboratori - capacità relazioni interne ed esterne (peso 20%)	Orientamento al risultato (peso 15%)	Capacità di adattamento (peso 15%)	Orientamento all'utenza (peso 10%)
Frequenza	Sempre (100%)	Spesso (95%)	Sempre (100%)	Spesso (95%)	Qualche volta (75%)

$$(40\% \times 100\%) + (20\% \times 95\%) + (15\% \times 100\%) + (15\% \times 95\%) + (10\% \times 75\%) = 95,75\%$$

$$\text{Valutazione complessiva: } (50\% \times 100\%) + (50\% \times 95,75\%) = 97,875\%$$

Valutazione del personale di categoria C e B privo di responsabilità di posizione organizzativa

Grado di raggiungimento degli obiettivi (peso 30%): 95%

Valutazione delle competenze comportamentali (peso 70%):

Competenze comportamentali	Contributo al raggiungimento degli obiettivi di struttura (peso 40%)	Empowerment e sviluppo dei collaboratori - capacità relazioni interne ed esterne (peso 20%)	Orientamento al risultato (peso 15%)	Capacità di adattamento (peso 15%)	Orientamento all'utenza (peso 10%)
Frequenza	Sempre (100%)	Spesso (95%)	Sempre (100%)	Spesso (95%)	Qualche volta (75%)

$$(40\% \times 100\%) + (20\% \times 95\%) + (15\% \times 100\%) + (15\% \times 95\%) + (10\% \times 75\%) = 95,75\%$$

$$\text{Valutazione complessiva: } (30\% \times 95\%) + (70\% \times 95,75\%) = 95,525\%$$

Allegato 3 - Griglia di valutazione obiettivi e competenze

	Grado di raggiungimento degli obiettivi (peso %)	Valutazione delle competenze comportamentali (peso %)	Competenze comportamentali (peso %)	Scala di frequenza a livelli
DG	70%	30%	1. orientamento al risultato, peso 40% 2. innovazione e miglioramento, peso 20% 3. capacità di valutazione dei collaboratori, peso 15% 4. capacità relazionali (interne ed esterne), peso 15% 5. empowerment e sviluppo dei collaboratori, peso 10%	- Mai, 0% - Raramente, 50% - Qualche volta, 75% - Spesso, 95% - Sempre, 100%
Dirigenti	70%	30%	1. orientamento al risultato, peso 40% 2. innovazione e miglioramento, peso 20% 3. capacità di valutazione dei collaboratori, peso 15% 4. capacità relazionali (interne ed esterne), peso 15% 5. empowerment e sviluppo dei collaboratori, peso 10%	- Mai, 0% - Raramente, 50% - Qualche volta, 75% - Spesso, 95% - Sempre, 100%
Personale EP, D, C con responsabilità di posizione organizzativa	70%	30%	1. contributo al raggiungimento degli obiettivi di struttura, peso 40% 2. empowerment e sviluppo dei collaboratori - capacità relazionali (interne ed esterne), peso 20% 3. orientamento al risultato, peso 15% 4. capacità di adattamento, peso 15% 5. orientamento all'utenza, peso 10%	- Mai, 0% - Raramente, 50% - Qualche volta, 75% - Spesso, 95% - Sempre, 100%
Personale EP senza responsabilità di posizione organizzativa	70%	30%	1. contributo al raggiungimento degli obiettivi di struttura, peso 40% 2. empowerment e sviluppo dei collaboratori - capacità relazionali (interne ed esterne), peso 20% 3. orientamento al risultato, peso 15% 4. capacità di adattamento, peso 15% 5. orientamento all'utenza, peso 10%	- Mai, 0% - Raramente, 50% - Qualche volta, 75% - Spesso, 95% - Sempre, 100%
Personale D privo di responsabilità di posizione organizzativa	50%	50%	1. contributo al raggiungimento degli obiettivi di struttura, peso 40% 2. empowerment e sviluppo dei collaboratori - capacità relazionali (interne ed esterne), peso 20% 3. orientamento al risultato, peso 15% 4. capacità di adattamento, peso 15% 5. orientamento all'utenza, peso 10%	- Mai, 0% - Raramente, 50% - Qualche volta, 75% - Spesso, 95% - Sempre, 100%
Personale C e B privo di responsabilità di posizione organizzativa	30%	70%	1. contributo al raggiungimento degli obiettivi di struttura, peso 40% 2. empowerment e sviluppo dei collaboratori - capacità relazionali (interne ed esterne), peso 20% 3. orientamento al risultato, peso 15% 4. capacità di adattamento, peso 15% 5. orientamento all'utenza, peso 10%	- Mai, 0% - Raramente, 50% - Qualche volta, 75% - Spesso, 95% - Sempre, 100%

