



|                      |  |                          |                                |
|----------------------|--|--------------------------|--------------------------------|
| <b>Oggetto:</b>      | <b>Sistema di misurazione e valutazione della performance - approvazione</b> |                          |                                |
| <b>N. o.d.g.: 04</b> | <b>C.d.A. 29.4.2016</b>  | <b>Verbale n. 4/2016</b> | <b>UOR: Direzione generale</b> |

| <b>qualifica</b>        | <b>cognome e nome</b> | <b>presenze</b> |
|-------------------------|-----------------------|-----------------|
| Rettore – Presidente    | Luigi Lacchè          | P               |
|                         |                       |                 |
| Componenti interni      | Giovanni Gison        | P               |
|                         | Roberto Perna         | P               |
|                         | Stefano Pollastrelli  | AG              |
|                         | Claudio Orteni        | P               |
|                         |                       |                 |
| Componenti esterni      | Maurizio Vecchiola    | P               |
|                         | Alessandro Lucchetti  | AG              |
|                         |                       |                 |
| Rappresentanti studenti | Tommaso Alabardi      | A               |
|                         | Roberta Battinelli    | AG              |

Sono inoltre presenti il dott. Mauro Giustozzi, Direttore generale, con funzioni di segretario verbalizzante coadiuvato dalla dott.ssa Giorgia Canella, Responsabile dell'Ufficio Affari istituzionali e la prof.ssa Rosa Marisa Borraccini, Prorettore vicario.

Al termine degli interventi, il Consiglio di amministrazione,

**esaminata** la relazione istruttoria predisposta dall'ufficio competente con i relativi documenti;

**ritenuto** di condividere le motivazioni e di fare propria la proposta di deliberazione con esso formulata;

**visto** che con riferimento alla proposta di deliberazione è stata resa l'attestazione di regolarità tecnico-giuridica prescritta dall'articolo 26 comma 3 del Regolamento generale di organizzazione;

**visto** l'articolo 14 comma 1 dello Statuto di autonomia, emanato con D.R. n. 210 del 29 marzo 2012;

**visto** l'articolo 1-ter comma 1 del decreto legge 31 gennaio 2005 n. 7, convertito dalla legge 31 marzo 2005 n. 43, il quale ha introdotto la programmazione strategica triennale degli atenei coerente "con le linee generali d'indirizzo definite con decreto del MIUR [...], anche al fine di perseguire obiettivi di efficacia e qualità dei servizi offerti", di cui si tiene conto nella ripartizione del fondo di finanziamento ordinario delle università;

**visto** il d.lgs. 150/2009, recante attuazione della legge 4 marzo 2009 n. 15 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, e in particolare l'articolo 7, per effetto del quale "le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della performance";



**vista** la legge 30 dicembre 2010 n. 240, che ha riformato il sistema universitario italiano confermando il ruolo cruciale della programmazione strategica triennale nelle università, attribuendo altresì al Consiglio di amministrazione le *“funzioni di indirizzo strategico, di approvazione della programmazione finanziaria annuale e triennale e del personale, nonché di vigilanza sulla sostenibilità finanziaria delle attività”*;

**visto** il decreto legislativo 27 gennaio 2012 n. 18, il quale stabilisce all'articolo 1 che *“al fine di garantire trasparenza e omogeneità dei sistemi e delle procedure contabili, di consentire l'individuazione della situazione patrimoniale e la valutazione dell'andamento complessivo della gestione, le università adottano un sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica”*;

**visto** il Piano strategico 2013-2018 dell'Università di Macerata;

**richiamate** le Linee guida per la gestione integrata del ciclo della performance delle università statali italiane adottate dall'ANVUR nel mese di luglio 2015;

**richiamate** le delibere CIVIT (ora ANAC) nn. 89/2010, 104/2010, 114/2010 e 1/2012, recanti direttive per la stesura, da parte delle pubbliche amministrazioni, del Sistema di misurazione e valutazione della performance;

**visto** il verbale del Nucleo di valutazione di Ateneo del 30 marzo 2016, nel quale l'O.I.V. ha espresso parere favorevole in ordine all'adozione dello schema del Sistema di misurazione e valutazione della performance trasmesso dalla Direzione generale;

**acquisita** al n. 6358/2016 del protocollo di Ateneo la nota della RSU del 12 aprile 2016 con la quale sono state formulate alcune osservazioni in merito al documento in via di approvazione; con voti favorevoli unanimi;

**delibera:**

- 0) di approvare il “Sistema di misurazione e valutazione della performance”, allegato al presente provvedimento, di cui costituisce parte integrante, e di disporre l'immediata pubblicazione nel sito *web* di Ateneo;
- 1) di stabilire che il Sistema troverà piena applicazione a decorrere dall'anno 2017, con riferimento alle performance delle strutture e del personale dell'anno 2016.

**Università degli Studi di Macerata**

*Allegato al punto 4  
C.d.A. 28. h. 2016*

# **Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance**



**unimc**  
UNIVERSITÀ DI MACERATA

*Approvato nella seduta CdA del 29/04/2016*

# SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

## Sommario

|   |    |
|---|----|
| <b>SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</b> .....                               | 1  |
| Sommario .....  | 1  |
| CAPO I.....   | 3  |
| 1 INTRODUZIONE .....  | 3  |
| 1.1 Principi guida .....  | 3  |
| 1.2 Raccordo tra Ciclo della Performance e sistemi di programmazione e controllo di Ateneo.....   | 5  |
| 1.3 Trasparenza .....   | 6  |
| 1.4 Il ruolo del Nucleo di Valutazione .....  | 6  |
| CAPO II.....  | 7  |
| 2 LA PERFORMANCE DI ATENEO E DI STRUTTURA .....   | 7  |
| 2.1 Performance di Ateneo .....   | 7  |
| 2.2 Misurazione e valutazione performance organizzativa (della singola struttura) .....           | 8  |
| CAPO III.....   | 9  |
| 3 LE FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE .....                         | 9  |
| 3.1 Finalità e principi .....   | 9  |
| 3.2 La metodologia adottata .....   | 10 |
| 3.3 Finalità della valutazione.....   | 10 |
| 3.4 Certezza, omogeneità ed equità di trattamento nella valutazione .....                         | 11 |
| 3.5 Chi valuta.....   | 11 |
| 3.6 Chi viene valutato.....   | 11 |
| 3.7 Che cosa viene valutato .....   | 11 |
| 4 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE .....  | 12 |
| 4.1 Misurazione e valutazione del personale di categoria EP.....                                  | 12 |
| 4.1.1 Chi valuta.....   | 14 |
| 4.2 Misurazione e valutazione del personale responsabile di unità organizzativa.....              | 14 |
| 4.2.1 Chi valuta.....   | 15 |
| 4.3 Misurazione e valutazione del personale di categoria B,C,D.....                               | 15 |
| 4.3.1 Valutazione relativa alla performance di Ateneo .....                                       | 15 |
| 4.3.2 Valutazione relativa al contributo individuale .....  | 16 |
| 4.3.2.1 Contributo individuale alla realizzazione degli obiettivi operativi della struttura ..... | 16 |

|         |  |    |
|---------|--|----|
| 4.3.2.2 | Comportamenti organizzativi.....         | 17 |
| 4.3.3   | Performance di struttura .....           | 18 |
| 4.4     | La presenza come fattore correttivo..... | 18 |
| 4.5     | Procedura di conciliazione .....         | 18 |
| CAPO IV | .....                                    | 19 |
| 5       | VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE.....  | 19 |
| 5.1     | Performance di Ateneo .....              | 19 |
| 5.2     | Obiettivi individuali .....              | 20 |
| 5.3     | Comportamento organizzativo .....        | 20 |
| 5.4     | Chi valuta.....                          | 20 |

Allegato – Metodologia per la valutazione del personale di categoria B, C, e D.

# CAPO I

## 1 INTRODUZIONE

### 1.1 Principi guida

Il quadro normativo italiano negli anni si è arricchito di orientamenti volti a migliorare la qualità e le prestazioni della pubblica amministrazione per gli utenti finali. Gli interventi si sono tuttavia stratificati secondo logiche disconnesse, tali da generare un sovraccarico adempimentale, con il rischio di compromettere il raggiungimento degli stessi obiettivi posti dal legislatore. È ampiamente condivisa l'esigenza di ricondurre gli interventi a un disegno unitario, collocando le diverse azioni all'interno di una logica integrata. Per questa via potrebbero ottenersi, tra l'altro, effetti di reale semplificazione.

In questa ottica il trasferimento all'ANVUR delle competenze per la gestione del sistema di valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca vigilati dal MIUR avvenuto nel 2013, può esser letto come la necessità riconosciuta di tener conto delle specificità del mondo dell'università e della ricerca.

Tale interpretazione è rafforzata dalla recente Riforma della Pubblica Amministrazione (L. n° 124 del 7 agosto 2015) e dalle istanze di riordino della disciplina per la gestione della performance stabilite dal d.l. 90/2014 (convertito poi, con modificazioni, dalla legge 114/2014), in cui viene attribuito al Dipartimento della Funzione Pubblica un nuovo ruolo di indirizzo all'interno della nascente Rete Nazionale per la valutazione delle amministrazioni pubbliche.

In conformità al dettato normativo, le Linee Guida predisposte dall'ANVUR (luglio 2015) forniscono indicazioni operative alle università italiane per la gestione e la valutazione delle attività amministrative, seguendo i principi di semplificazione e integrazione, nel rispetto dell'autonomia garantita all'università dall'art. 33 della Costituzione (che la differenzia, all'interno del comparto, dagli Enti Pubblici di Ricerca e in generale da tutte le pubbliche amministrazioni italiane).

Secondo quanto previsto dal d.lgs. 150/2009 il ciclo della performance si articola in tre diverse fasi, che dovrebbero replicarsi di anno in anno in modo coerente e cumulativo (i risultati della valutazione dell'anno precedente si integrano con le nuove istanze di programmazione dell'anno successivo).

Le tre fasi del ciclo della performance sono le seguenti:

- un momento di programmazione (che si concretizza nel Piano della performance);
- un'attività di monitoraggio ed eventuale correzione della programmazione, esercitata internamente dall'ente e verificata dal Nucleo di Valutazione (che è indispensabile, ma non adempimentale);
- una valutazione dei risultati ottenuti, che compete agli organi di governo dell'ente ed è opportunamente rendicontata, da cui discende tra l'altro l'attribuzione dei premi individuali in seguito alla validazione dal Nucleo di Valutazione.

Alla base delle tre fasi c'è il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (d'ora in poi SMVP), che rappresenta lo strumento metodologico (delineato negli artt. 7, 8 e 9 del Decreto Legislativo n.150/2009) che ogni amministrazione predispone prima dell'avvio del ciclo della performance, adeguandolo alle esigenze specifiche della propria organizzazione e modificandolo successivamente ove ritenuto necessario.

Con questo strumento e secondo queste regole, l'Ateneo valuta annualmente la performance organizzativa e individuale nell'ottica del miglioramento della qualità dei servizi offerti della crescita delle competenze professionali e della valorizzazione del merito.

Il SMVP individua:

- le metodologie di misurazione e valutazione della performance, anche identificando gli schemi logici e gli ambiti per la misurazione e valutazione della performance;
- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance nonché le procedure di conciliazione relative all'applicazione dello stesso;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione economico-finanziaria e di bilancio estendendo l'integrazione a tutti i sistemi di controllo interno (controllo di gestione, trasparenza, anticorruzione, ...).

La valutazione della performance organizzativa ed individuale, è finalizzata a migliorare costantemente i servizi resi, adeguandoli, puntualmente, alle esigenze dell'utenza affermando un principio, unitario e sistemico, secondo il quale la definizione degli obiettivi della performance non può che dipendere dalla missione istituzionale dell'ateneo.

Nell'ambito della macro fasi definite dal D.Lgs. 150/2009, operativamente il sistema della performance prevede le seguenti attività:

- definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- 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.

Appare evidente che il Ciclo di gestione della performance debba discendere da una programmazione strategica che definisca, attraverso un processo a cascata, gli indirizzi e gli obiettivi strategici (gli obiettivi globali nel medio e lungo termine che indicano dove l'organizzazione vuole andare e che descrivono i risultati finali – outcome – che l'organizzazione si propone di perseguire) e operativi (rappresentano un livello più dettagliato e concreto degli obiettivi strategici, ad es. a livello di unità organizzativa: un obiettivo operativo può essere immediatamente trasformato in un insieme di attività e compiti ed i rispettivi indicatori e i valori attesi di risultato su cui si baserà poi la misurazione e la valutazione della performance). Questo documento programmatico è il Piano della Performance<sup>1</sup>, che ogni

---

<sup>1</sup> Si veda l'art. 10 D.Lgs. 150/09

amministrazione deve redigere, in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, entro il 31 gennaio di ogni anno.

Il SMVP è quindi funzionale:

- alla verifica del raggiungimento dei risultati attesi;
- alla verifica del grado di soddisfazione dell'utenza (destinatari dei servizi);
- alla modernizzazione ed adeguamento delle procedure organizzative e delle competenze del personale;
- alla verifica del corretto utilizzo delle risorse e al contenimento dei costi.

Il SMVP, nell'analisi dei risultati della performance organizzativa, analizza l'apporto di ogni struttura dell'Ateneo al raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi dell'Università.

## 1.2 Raccordo tra Ciclo della Performance e sistemi di programmazione e controllo di Ateneo

Il Ciclo della Performance deve intendersi quale parte di un complessivo sistema di pianificazione e programmazione dell'Ateneo e, per tale motivo, deve garantire nei principi, nelle metodologie e nei meccanismi adottati un costante raccordo con i seguenti cicli:

- la pianificazione strategica di Ateneo;
- la programmazione operativa, sia riferita alla componente accademica che alla componente tecnica dell'Ateneo;
- il sistema di bilancio e di gestione delle risorse finanziarie;
- i sistemi di presidio della trasparenza e di prevenzione della corruzione.

Il SMVP deve contribuire all'implementazione, allo sviluppo ed al mantenimento di un sistema integrato tra differenti documenti che condividono un meccanismo basato sulla definizione di obiettivi ex ante, su processi di analisi intermedie e consuntive degli scostamenti al fine di ottenere informazioni utili al miglioramento del processo di pianificazione e di programmazione.

Con riferimento alla connessione tra Ciclo della Performance e pianificazione strategica è opportuno che il SMVP valorizzi, nelle metodologie di individuazione degli obiettivi, il collegamento dei medesimi con la missione istituzionale, con i valori di governo dell'Ateneo, il posizionamento degli stessi rispetto al contesto interno od esterno e rispetto agli obiettivi strategici, identificando il contributo diretto o potenziale degli obiettivi identificati, specie connessi alla performance organizzativa, al raggiungimento degli obiettivi strategici previsti nel Piano strategico dell'Ateneo.

Il sistema di programmazione operativa, che declina la programmazione strategica, deve trovare un forte collegamento con il Ciclo di gestione della Performance, che ha nel SMVP uno strumento di indirizzo metodologico ed operativo. È necessario, quindi, che nel SMVP trovi chiara esplicitazione il momento della definizione e condivisione ex ante degli obiettivi organizzativi ed individuali, il momento della loro misurazione e valutazione in itinere ed ex post ai fini della valutazione della performance organizzativa ed individuale. Il SMVP dovrà garantire che gli obiettivi siano definiti in raccordo con gli altri strumenti di programmazione dell'Ateneo, sia di carattere accademico, sia di natura tecnico-amministrativa.

L'integrazione tra Ciclo della Performance e sistema di bilancio si attua nella consapevolezza che il processo di definizione degli obiettivi e il processo di programmazione economico-finanziaria rappresentano due momenti fortemente interrelati. Stante la poca significatività di obiettivi definiti in assenza di qualsiasi considerazione delle risorse disponibili



e dell'incertezza di previsioni di bilancio, specie per le spese non ricorrenti, non giustificate da obiettivi definiti, è indispensabile che il percorso di definizione degli obiettivi e di programmazione di bilancio vadano di pari passo per sviluppare una logica di concorrenza costruttiva per l'allocazione delle risorse, sempre più scarse, ai progetti strategici e che garantiscano un reale valore aggiunto accademico, sociale ed economico. Il SMVP, quindi, deve garantire che ciascuna struttura abbia evidenza delle risorse finanziarie, ma anche strumentali ed umane, disponibili per il raggiungimento degli obiettivi prefissati e che nel processo di misurazione e valutazione in itinere dei risultati si dia contezza anche degli impatti economico-finanziari.

Come previsto dalle Linee Guida ANVUR del luglio 2015 il SMVP garantisce una visione allargata della performance, intesa non tanto come l'insieme delle attività ordinarie e ripetute dell'amministrazione osservabile attraverso i suoi prodotti tipici (output), quanto piuttosto come la capacità delle università di relazionarsi dinamicamente con il mondo esterno in modo reciprocamente vantaggioso, duraturo e sostenibile (outcome e impatto). A tal fine il SMVP assume un concetto di performance, quale concetto guida intorno al quale si collocano le diverse prospettive della trasparenza (concepita come obbligo di rendicontazione a studenti, famiglie, imprese e territorio) e della prevenzione alla corruzione (intesa come attività di contrasto e mitigazione dei rischi derivanti da comportamenti inappropriati e illegali), ancorandola indissolubilmente con le missioni istituzionali dell'università (collegamento strategico) e con le risorse finanziarie necessarie per perseguirle (collegamento con il sistema di bilancio).

Pertanto la definizione degli obiettivi della performance organizzativa e individuale dovranno avvenire valorizzando la presenza di profili multipli di risultato capaci di rappresentare il summenzionato concetto di performance integrato con trasparenza, prevenzione della corruzione, promozione delle missioni istituzionali, soddisfazione dell'utenza e dimensioni finanziarie. Tale attenzione dovrà ritrovarsi anche nell'adozione di adeguati strumenti di misurazione e valutazione dei risultati.

### 1.3 Trasparenza

Come previsto dal D.Lgs. 33/2013 di riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni, i dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità sono pubblicati annualmente nell'apposita sezione del sito istituzionale dell'Ateneo denominata "Amministrazione Trasparente".

I dati, aggregati per tipologia di struttura, sono reperibili anche nella pagina web dell'AREA Risorse Umane.

### 1.4 Il ruolo del Nucleo di Valutazione

Ai sensi dell'art. 14 del D.lgs. 150/2009 e delle Linee Guida ANVUR del luglio 2015 il Nucleo di Valutazione è titolare della validazione della relazione sulla performance e delle funzioni, della garanzia della correttezza dei processi di misurazione e valutazione e del monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni comunicando tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi. Sulla base di quanto sopra il Nucleo di Valutazione collabora nella stesura del SMVP, è informato tempestivamente di ogni accadimento rilevante connesso al Ciclo della Performance, fornisce indicazioni e supporto, dal punto di vista meramente metodologico, nella definizione della struttura dei principali documenti del Ciclo della Performance.

## CAPO II

### 2 LA PERFORMANCE DI ATENEO E DI STRUTTURA

#### 2.1 Performance di Ateneo

La prima componente del modello di valutazione è quella della performance di Ateneo che è basata su un insieme di indicatori individuati dal Piano della Performance e riferibili, a loro volta, alle tre aree di azione dell'Ateneo: Didattica, Ricerca, Economico-gestionale.

La performance di Ateneo è misurata attraverso la propria azione al raggiungimento della mission, delle finalità e degli obiettivi individuati per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri *stakeholder*.

La performance di Ateneo è definita e misurata in riferimento alle finalità e ai principi di cui al Capo I.

Gli indicatori che andranno a misurare la performance di Ateneo sono proposti dal Rettore e deliberati dal Consiglio di Amministrazione in coerenza con le strategie approvate dagli organi di Governo nell'ambito del Piano della Performance e direttamente correlati con quelli che sono gli obiettivi contenuti nel Piano Strategico di Ateneo vigente. Tale valutazione viene effettuata attraverso il monitoraggio continuo dell'avanzamento dei risultati, legati alle linee strategiche di Ateneo, attraverso il cruscotto di Ateneo MIA che contiene al suo interno numerosi indicatori che rappresentano l'andamento generale dell'Ateneo e al quale si affiancano ulteriori indicatori, in fase di implementazione, che fanno esplicito riferimento ad indicatori di "sistema" dell'Ateneo, ovvero riferibili al FFO, alla PRO3, al DL 78/2010.

Per la misurazione della performance di Ateneo si adatterà lo schema della tabella seguente:

**TABELLA 1 - FASCE, PERCENTUALI E RELATIVA VALUTAZIONE PER LA PERFORMANCE DI ATENEO**

| Fasce | Indicatori raggiunti (%) | Valutazione performance di Ateneo |
|-------|--------------------------|-----------------------------------|
| 1     | $\geq 80$                | 100%                              |
| 2     | da 65 a 79               | 80%                               |
| 3     | da 50 a 64               | 50%                               |
| 4     | da 26 a 49               | 30%                               |
| 5     | $\leq 25$                | 0%                                |

Tale componente del modello di valutazione incide sulla valutazione del Direttore Generale (DG) e sul Personale Tecnico-Amministrativo (PTA) con un peso del 20% così come descritto nell'Allegato al SMVP.

## 2.2 Misurazione e valutazione performance organizzativa (della singola struttura)

La valutazione della performance organizzativa delle singole strutture si pone due principali obiettivi:

- stimolare il personale a incidere maggiormente sul raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo e della propria struttura di appartenenza (componente motivazionale);
- valutare l'andamento dei processi più rilevanti presidiati dalle strutture (componente di supporto alle decisioni).

La metodologia utilizzata per l'assegnazione e la misurazione degli obiettivi di performance organizzativa prevede i seguenti criteri:

- ancoraggio alle risorse economiche assegnate alla struttura o comunque connesse al funzionamento della struttura;
- declinazione degli obiettivi organizzativi prevalentemente sotto la forma di indicatori oggettivi in modo da poterne garantire la misurazione, la valutazione e l'analisi degli scostamenti;
- collegamento degli indicatori organizzativi agli obiettivi strategici dell'Ateneo.

Per ogni struttura, infatti, la definizione della performance organizzativa deve trovare un collegamento con le finalità e gli obiettivi strategici, pertanto, con le modalità descritte, le singole strutture propongono uno o più obiettivi operativi, anche in riferimento a indicatori relativi all'organizzazione in senso stretto. La performance organizzativa della singola struttura è definita e misurata in riferimento alle finalità e ai principi di cui al Capo I.

**TABELLA 2 - PROSPETTO DI RAPPRESENTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI STRUTTURA**

| MISSIONI | PROGRAMMI | OBIETTIVI STRATEGICI UNIMC | OBIETTIVO OPERATIVO | INDICATORE | TARGET |
|----------|-----------|----------------------------|---------------------|------------|--------|
|          |           |                            |                     |            |        |
|          |           |                            |                     |            |        |

Oltre a quanto descritto nei precedenti punti, a ciascun obiettivo deve essere connesso un indicatore di risultato in ragione del quale verranno definiti i valori attesi o target per i quali, sia in itinere che *ex post*, verranno monitorati i livelli di valore raggiunti al fine dell'analisi degli scostamenti e dell'eventuale riorientamento della programmazione.

La tabella 3 illustra schematicamente il modello di valutazione della Performance organizzativa delle singole strutture.

**TABELLA 3 - SCHEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLA SINGOLA STRUTTURA**

| DIMENSIONE DI VALUTAZIONE | PESO DIMENSIONE | CRITERI DI VALUTAZIONE   |
|---------------------------|-----------------|--|
| Performance organizzativa | 100%            | È rappresentato dal "grado di realizzazione degli obiettivi" assegnati alla struttura. |

## CAPO III

### 3 LE FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

#### 3.1 Finalità e principi

La valutazione delle prestazioni e dei risultati è finalizzata al progressivo miglioramento delle prestazioni erogate e dell'organizzazione del lavoro, nonché alla crescita professionale dei dipendenti attraverso una maggiore partecipazione dei singoli al raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo.

La performance individuale è definita e misurata in riferimento alle finalità e ai principi di cui al Capo I, in particolare la valutazione è effettuata in base ai seguenti criteri:

- trasparenza e pubblicità dei criteri usati e dei risultati;
- equità di trattamento;
- partecipazione dei valutati al procedimento;
- procedura di conciliazione in caso di contestazione, da realizzarsi in tempi certi e congrui.

La trasparenza è un elemento fondamentale del sistema e una garanzia a tutela di tutto il personale. È dunque necessario che siano messi a disposizione dei responsabili, e più in generale delle strutture, strumenti informatici snelli e flessibili atti a rispondere alle esigenze dell'intero sistema.

Il processo di valutazione della performance individuale è un processo continuo a frequenza annuale, coincidente con l'anno solare. Esso si esplica mediante una serie di fasi predefinite e collegate cronologicamente, come mostra il cronogramma illustrato in Tabella 4.

**TABELLA 4 - CRONOPROGRAMMA DELLE ATTIVITÀ PRINCIPALI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE**

| <b>TEMPISTICA</b>                | <b>FASE</b> | <b>ATTIVITA' PRINCIPALI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE</b>  |
|----------------------------------|-------------|--|
| DICEMBRE<br>Anno N-1             | 1           | Declinazione degli obiettivi strategici contenuti nelle Linee Programmatiche del Rettore, dai quali discendono gli obiettivi annuali di ciascuna struttura (Dipartimenti, Aree, Centri) definiti poi all'interno del Piano Performance.            |
| GENNAIO<br>Anno N                | 2           | Assegnazione da parte del Direttore Generale, a seguito di negoziazione, degli obiettivi annuali di struttura ritenuti pertinenti al personale di cat. EP e successiva comunicazione da parte di questi ultimi al personale di categoria B, C e D. |
| GIUGNO-<br>SETTEMBRE<br>Anno N   | 3           | Monitoraggio intermedio: verifica in itinere tramite colloquio con il personale interessato dell'andamento della performance con possibilità di rimodulazione dell'obiettivo.  |
| GENNAIO-<br>FEBBRAIO<br>Anno N+1 | 4           | Valutazione della performance individuale dell'anno precedente (obiettivi e/o comportamenti organizzativi) da parte dei soggetti deputati alla valutazione   |

|   |   |  |
|---|---|--|
| MARZO-APRILE<br>Anno N +1                     | 5 | Rendicontazione dei risultati di performance agli organi di indirizzo politico-amministrativo per i provvedimenti di competenza (premierità) e pubblicazione dei dati complessivi sulla sezione "Trasparenza, valutazione e merito". |
| PROCEDURA DI CONCILIAZIONE                    |   |  |
| Alla restituzione della scheda di valutazione | 1 | Istanza di riesame in caso di contestazione della valutazione  |
| Entro 30 giorni dall'istanza                  | 2 | Pronunciamento della Commissione di Conciliazione  |

### 3.2 La metodologia adottata

La metodologia adottata si fonda su criteri di oggettività, trasparenza e pubblicità<sup>2</sup>, a tutela e garanzia del valutato e del sistema nel suo complesso. Infatti:

- pone i colloqui con i responsabili alla base del processo di definizione e valutazione della performance individuale, quale stimolo al confronto e alla comunicazione funzionale fra responsabili e collaboratori;
- riconduce la valutazione a situazioni concretamente identificabili e, all'occorrenza, richiamabili;
- istituisce un organo di valutazione super partes, ovvero la Commissione di Conciliazione<sup>3</sup>;
- introduce la Customer Satisfaction<sup>4</sup> quale strumento di miglioramento del servizio attraverso l'ascolto dell'utenza.

La valutazione delle prestazioni da parte del responsabile della struttura, non si limita alla compilazione annuale della scheda, ma viene inserita in un processo articolato in fasi, momenti, attività, volte a fornire al valutato l'opportunità di effettuare verifiche, di ripensare e migliorare, se necessario, la propria attività lavorativa.

### 3.3 Finalità della valutazione

La valutazione è finalizzata a:

- favorire la crescita professionale del personale;
- migliorare la performance complessiva, anche con il supporto di specifici interventi formativi;
- sviluppare nei responsabili la capacità di azioni finalizzate allo sviluppo professionale dei collaboratori;
- valorizzare il ruolo e il contributo di ciascun dipendente;
- facilitare il confronto e il dialogo fra responsabili e collaboratori;
- migliorare il clima organizzativo attraverso la condivisione e il lavoro di gruppo;
- sostituire la logica dell'adempimento con una cultura gestionale basata su obiettivi e risultati;

<sup>2</sup> Criteri e principi del Sistema di Valutazione: Si veda l'art.81, c.2 CCNL

<sup>3</sup> Commissione di Conciliazione: si veda l'art. 81, c. 3 CCNL 16/10/2008.

<sup>4</sup> Customer Satisfaction: si veda il D.Lgs. 150/09 e in particolare le Delibere Civit n. 1 e n.3 del 2012

- responsabilizzare a tutti i livelli;
- garantire il riconoscimento del merito e dell'impegno individuale e/o di gruppo;
- correlare l'erogazione di compensi economici all'effettiva prestazione e al miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi.

### 3.4 Certezza, omogeneità ed equità di trattamento nella valutazione

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale deve garantire il più possibile l'equità di trattamento di tutto il personale attraverso:

- la negoziazione tra valutato e superiore gerarchico degli obiettivi assegnati;
- il rispetto delle pluralità professionali tenendo conto delle posizioni organizzative;
- l'identificazione di obiettivi e indicatori specifici e misurabili in termini concreti e chiari, correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili;

Qualora una dimensione/sotto-dimensione di valutazione risulti non applicabile per l'anno oggetto di valutazione, il suo peso dovrà essere distribuito sulle altre dimensioni/sotto-dimensioni in proporzione del peso di ciascuna.

La sopravvenienza di eventi imprevedibili, relativi all'organizzazione, a modificazione normativa, ecc., che rendano impossibile il raggiungimento totale o parziale di uno o più obiettivi/indicatori, richiede una tempestiva segnalazione e una richiesta di modifica dell'obiettivo/indicatore.

### 3.5 Chi valuta

La valutazione della performance individuale è basata su un processo di valutazione da parte:

- del responsabile della struttura (EP) di appartenenza del valutato per il personale di categoria B, C, e D sentiti i responsabili delle U.O. e formalizzata con provvedimento del Direttore Generale;
- del responsabile della struttura (EP) di appartenenza del valutato per i responsabili delle U.O. e formalizzata con provvedimento del Direttore Generale;
- del Direttore Generale per quanto riguarda il personale con funzioni di responsabili di struttura (EP);
- del Rettore sulla base di una procedura che coinvolge il Nucleo di Valutazione e il Consiglio di Amministrazione, per quanto riguarda il Direttore Generale.

Poiché il processo di valutazione deve rispettare il principio generale in base al quale occorre valutare conoscendo l'operato e il lavoro del valutato, laddove non sia possibile per il valutatore averne approfondita e diretta conoscenza, questi dovrà essere coadiuvato dal responsabile diretto, la figura più adeguata a conoscere le prestazioni del valutato, e a considerare tutti gli aspetti utili ai fini di una efficace e completa valutazione. Per il personale del Rettorato, della Direzione Generale, della Scuola Superiore "G. Leopardi" e dell'Istituto Confucio, la funzione di "responsabile della struttura" è esercitata rispettivamente dal Rettore, dal Direttore Generale e dai Direttori della Scuola Superiore e dell'Istituto in questione.

### 3.6 Chi viene valutato

Il sistema di valutazione ha per oggetto l'operato del Direttore Generale e la prestazione lavorativa del personale dell'Università degli studi di Macerata di categoria EP, D, C, B a tempo indeterminato e determinato.

### 3.7 Che cosa viene valutato

L'oggetto della valutazione è la prestazione individuale di lavoro, cioè il contributo assicurato dalla persona nell'anno di riferimento. Per individuare i risultati attesi dall'Ateneo in

merito alla prestazione lavorativa di ciascun dipendente è stata predisposta la scheda di valutazione individuale ad eccezione per il Direttore Generale per il quale è prevista apposita procedura.

## 4 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Per quanto riguarda la performance individuale il SMVP analizza e valuta l'apporto dei singoli al raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi assegnati alla struttura di appartenenza che contribuiscono a loro volta al raggiungimento delle performance dell'Ateneo nel suo complesso. La valutazione della performance individuale riguarda tutto il personale tecnico-amministrativo dell'Università di Macerata con le modalità di misurazione e valutazione descritte in dettaglio nei paragrafi successivi, ad eccezione del personale con incarico dirigenziale attualmente non presente nell'organico dell'Ateneo e per il quale si rimanda ad una successiva integrazione del presente SMVP a seguito delle eventuali modifiche dell'Organizzazione stessa.

L'oggetto della valutazione non è la persona ma la prestazione fornita dalla persona. La valutazione si basa sull'esame di fatti, dati e informazioni e tiene conto degli obiettivi prefissati e dei comportamenti organizzativi attesi.

### 4.1 Misurazione e valutazione del personale di categoria EP

Sulla base degli obiettivi che l'Ateneo intende realizzare nel periodo di riferimento e in linea con quanto individuato dal Piano della Performance, il Direttore Generale all'inizio di ogni anno, assegna al personale di categoria EP gli obiettivi.

Il modello prevede per il personale di categoria EP la realizzazione degli obiettivi gestionali e la valutazione dei comportamenti organizzativi, ovvero una valutazione dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi attribuiti.

I fattori da prendere in considerazione per la valutazione della performance individuale e i valori massimi di riferimento sono rappresentati nella Tabella 5.

**TABELLA 5 - FATTORI CONSIDERATI PER LA PERFORMANCE INDIVIDUALE PER IL PERSONALE DI CATEGORIA EP**

| Dimensione di valutazione              | Peso Dimensione | Sotto-Dimensione  | Peso Sotto-Dimensione | Criteri di valutazione   |
|--|-----------------|---|-----------------------|--|
| Grado di realizzazione degli obiettivi | 30%             | Grado di realizzazione degli obiettivi della struttura diretta assegnati all'EP   | 100%                  | Viene assegnato un punteggio da 0 a 100  |
| Qualità dell'apporto individuale       | 50%             | Capacità di innovazione e problem solving.  | 20%                   | Viene assegnato un punteggio da 0 a 100 (cfr. Tabella 6)   |
|  |                 | Capacità di valorizzare le competenze e la professionalità del personale e di valutare i collaboratori in maniera motivata anche attraverso una differenziazione dei giudizi resi | 50%                   | Viene assegnato un punteggio da 0 a 100 (cfr. Tabella 6)   |
|  |                 | Capacità di organizzare i servizi della struttura in modo efficace, efficiente e flessibile in relazione alle esigenze dell'Ateneo  | 30%                   | Viene assegnato un punteggio da 0 a 100 (cfr. Tabella 6)   |
| Performance di ateneo                  | 20%             | Performance organizzativa di ateneo   | 100%                  | Risultato degli indicatori di Ateneo per l'anno di riferimento indicati nel Piano integrato (Cfr. Tabella 1) |

**TABELLA 6 CRITERI DI VALUTAZIONE DELLE SOTTO-DIMENSIONI RIFERITE ALLA QUALITÀ DELL'APPORTO INDIVIDUALE PER IL PERSONALE DI CATEGORIA EP**

| Livello | Criterio  | Valore      |
|---------|---|-------------|
| 1       | A questo livello corrispondono capacità non adeguate che mostrano caratteristiche individuali più o meno dissonanti rispetto a quelle richieste | fino a 20   |
| 2       | A questo livello corrispondono capacità parzialmente adeguate che non corrispondono pienamente a quelle attese                                  | da 21 a 40  |
| 3       | A questo livello corrispondono capacità adeguate, in linea con quelli attese  | da 41 a 60  |
| 4       | A questo livello corrispondono capacità più che adeguate, superiori a quelle attese   | da 61 a 80  |
| 5       | A questo livello corrispondono capacità eccellenti  | da 81 a 100 |



In base ai punteggi conseguiti nella valutazione, il personale di categoria EP è collocato in una delle fasce di merito finalizzate alla distribuzione dell'indennità di risultato che è corrisposta, ai sensi dell'art. 76 del vigente CCNL secondo lo schema della Tabella 7:

**TABELLA 7 - FASCE DI MERITO PER LA DISTRIBUZIONE DELL'INDENNITÀ DI RISULTATO PER IL PERSONALE DI CATEGORIA EP**

| Fasce | Punteggio   | Percentuale indennità di risultato spettante |
|-------|-------------|--|
| 1     | Da 90 a 100 | 100%   |
| 2     | Da 75 a 89  | 80%  |
| 3     | Da 50 a 74  | 50%  |
| 4     | Da 36 a 49  | 35%  |
| 5     | Da 24 a 36  | 25%  |
| 6     | Fino a 23   | 0%   |

#### 4.1.1 Chi valuta

Il Direttore Generale dopo aver acquisito tutti gli elementi utili per esprimere un giudizio in merito all'attività svolta dai dipendenti effettua la valutazione.

Prima di procedere all'attribuzione definitiva dei punti assegnati e alla conseguente attribuzione dell'indennità di risultato, il Direttore Generale condivide con ciascun dipendente la valutazione ottenuta.

#### 4.2 Misurazione e valutazione del personale responsabile di unità organizzativa

Al fine della corresponsione dell'indennità di responsabilità al personale responsabile di unità organizzativa ai sensi del 4° comma dell'art. 91 del vigente CCNL, corrispondente ad 1/3 dell'indennità di responsabilità in godimento, viene preso in considerazione il punteggio ottenuto nella dimensione di valutazione "Contributo individuale" di cui al paragrafo 4.3 – Tabella 9.

In base al predetto punteggio il personale viene collocato in una delle fasce di merito finalizzate alla distribuzione dell'indennità di risultato così come descritte nella Tabella 8.

**TABELLA 8 - FASCE DI MERITO PER LA DISTRIBUZIONE DELL'INDENNITÀ DI RESPONSABILITÀ PER IL PERSONALE RESPONSABILE DI UNITÀ OPERATIVA**

| Fasce | Punteggio  | Percentuale indennità di risultato spettante |
|-------|------------|--|
| 1     | Da 46 a 55 | 100%   |
| 2     | Da 34 a 45 | 80%  |
| 3     | Da 20 a 33 | 50%  |
| 4     | Da 0 a 19  | 0%   |

#### 4.2.1 Chi valuta

Il Responsabile della struttura dopo aver acquisito tutti gli elementi utili per esprimere un giudizio in merito all'attività svolta dai dipendenti effettua la valutazione.

Prima di procedere all'attribuzione definitiva dei punti assegnati il responsabile della struttura condivide con ciascun dipendente la valutazione ottenuta.

#### 4.3 Misurazione e valutazione del personale di categoria B,C,D

La misurazione e la valutazione della performance individuale risulta composta da tre dimensioni di valutazione secondo lo schema rappresentato in Tabella 9.

**TABELLA 9 AMBITI DI VALUTAZIONE E RELATIVO PESO PER IL PERSONALE DI CATEGORIA B, C, D.**

| <b>Dimensione di valutazione</b> | <b>Peso Dimensione</b> | <b>Sotto-Dimensione</b>  | <b>Peso Sotto-Dimensione</b> | <b>Criteri di valutazione</b>  |
|----------------------------------|------------------------|--|------------------------------|--|
| Performance di Ateneo            | 20%                    | Performance organizzativa di Ateneo  | 100%                         | Risultato degli indicatori di Ateneo per l'anno di riferimento indicati nel Piano Integrato (Cfr. Tabella 1) |
| Contributo individuale           | 50%                    | Rendimento quantitativo e qualità della prestazione, finalizzata al raggiungimento degli obiettivi assegnati   | 28%                          | Cfr. Tabella 10  |
|                                  |                        | Svolgimento delle funzioni e delle attività di competenza con la capacità di dare attuazione operativa in modo efficace ed efficiente ai compiti assegnati | 36%                          | Cfr. Tabella 11  |
|                                  |                        | Grado di flessibilità, autonomia e innovazione   | 18%                          | Cfr. Tabella 12  |
|                                  |                        | Grado di collaborazione e interazione con gli altri  | 18%                          | Cfr. Tabella 13  |
| Performance di struttura         | 30%                    | Grado di realizzazione degli obiettivi di struttura assegnati all'EP di riferimento  | 100%                         | Cfr. Tabella 5   |

##### 4.3.1 Valutazione relativa alla performance di Ateneo

Per assegnare la quota relativa alla performance di Ateneo, si assumerà come parametro il valore ottenuto dagli indicatori sui quali viene misurata la performance organizzativa di Ateneo secondo i criteri di valutazione e le relative fasce di collocazione descritti nel Capo II. Nel caso, a seguito dei risultati ottenuti, si possano generare delle economie, queste saranno riportate nel fondo dell'anno successivo.

La quota del fondo assegnata a questa voce verrà ripartita tra tutto il personale di categoria B C e D tenendo conto della loro categoria di appartenenza secondo i parametri descritti nell'Allegato al presente SMVP.

#### 4.3.2 Valutazione relativa al contributo individuale

La valutazione del contributo individuale alla performance organizzativa si esplica nella capacità del singolo di incidere sulla performance della struttura di appartenenza, funzionale al raggiungimento di obiettivi individuali e di struttura.

L'oggetto della valutazione non è dunque la persona, ma le abilità e le competenze con le quali essa svolge le proprie funzioni all'interno del contesto organizzativo. Il suo modo di agire e di relazionarsi con gli altri (colleghi, superiori, collaboratori, utenti), il suo modo di svolgere le proprie competenze, e le capacità gestionali e intellettive, le sue capacità di raggiungere gli obiettivi assegnati. Pertanto, la valutazione dovrà riferirsi alla differenza tra i risultati attesi e quelli effettivi nel periodo preso in considerazione tenendo conto che la valutazione avverrà in base al peso che ogni singolo contributo apporta alla valutazione individuale così come esplicitati nella Tabella 8.

Per quanto concerne il contributo individuale alla realizzazione degli obiettivi operativi della struttura essa è costituita da quattro elementi valutativi di cui due riferiti al sotto-ambito "contributo individuale nell'ambito della performance della struttura" e due al sotto-ambito "comportamenti organizzativi".

##### 4.3.2.1 Contributo individuale alla realizzazione degli obiettivi operativi della struttura

Per contributo individuale alla realizzazione degli obiettivi si intende il rendimento quantitativo e la qualità della prestazione, finalizzata al raggiungimento degli obiettivi assegnati con una scala di punteggi che va da un minimo di 1 ad un massimo di 15 secondo la tabella seguente:

**TABELLA 10 - CRITERI DI VALUTAZIONE E RELATIVO PUNTEGGIO PER LA VALUTAZIONE DEL CONTRIBUTO INDIVIDUALE**

| Descrizione criterio  | Valutazione   | Punti      |
|---|---------------|------------|
| Il valutato non ha contribuito alla realizzazione degli obiettivi                         | Insufficiente | <=8        |
| Il valutato ha contribuito parzialmente alla realizzazione degli obiettivi                | Sufficiente   | Da 9 a 10  |
| Il valutato ha contribuito discretamente alla realizzazione degli obiettivi               | Discreto      | 11         |
| Il valutato ha contribuito in modo adeguato alla realizzazione degli obiettivi            | Buono         | Da 12 a 13 |
| Il valutato ha contribuito pienamente alla realizzazione degli obiettivi                  | Distinto      | 14         |
| Il valutato ha contribuito in maniera più che adeguata alla realizzazione degli obiettivi | Ottimo        | 15         |

Per svolgimento delle funzioni e delle attività di competenza si intende la capacità di dare attuazione operativa, in modo efficace e efficiente, ai compiti assegnati. I criteri di valutazione e i relativi punteggi sono indicati nella tabella 11.

**TABELLA 11 - CRITERI DI VALUTAZIONE E RELATIVO PUNTEGGIO PER LA VALUTAZIONE DELLE FUNZIONI E DELLE ATTIVITÀ DI COMPETENZA.**

| Descrizione criterio  | Valutazione   | Punti      |
|---|---------------|------------|
| Il valutato non ha dato attuazione operativa ai compiti assegnati         | Insufficiente | <= 11      |
| Il valutato ha dato parzialmente attuazione ai compiti assegnati          | Sufficiente   | Da 12 a 13 |
| Il valutato ha dato discreta attuazione ai compiti assegnati              | Discreto      | Da 14 a 15 |
| Il valutato ha dato corretta attuazione ai compiti assegnati              | Buono         | Da 16 a 17 |
| Il valutato ha dato pienamente attuazione ai compiti assegnati            | Distinto      | Da 18 a 19 |
| Il valutato ha dato più che adeguatamente attuazione ai compiti assegnati | Ottimo        | 20         |

#### 4.3.2.2 Comportamenti organizzativi

Il grado di flessibilità, autonomia e innovazione è la disponibilità a garantire il proprio contributo anche al di fuori degli schemi istituzionali e delle situazioni ordinarie, dimostrando flessibilità operativa, iniziativa e capacità di adattamento ai cambiamenti. I criteri di valutazione e i relativi punteggi sono espressi nella tabella 12 con punteggi che variano da un minimo di 1 ad un massimo di 10.

**TABELLA 12 - CRITERI DI VALUTAZIONE E RELATIVO PUNTEGGIO PER LA VALUTAZIONE CIRCA IL GRADO DI FLESSIBILITÀ, AUTONOMIA E INNOVAZIONE**

| Descrizione criterio                            | Valutazione   | Punti |
|---|---------------|-------|
| I comportamenti non sono adeguati               | Insufficiente | <=5   |
| I comportamenti sono solo parzialmente adeguati | Sufficiente   | 6     |
| I comportamenti sono abbastanza adeguati        | Discreto      | 7     |
| I comportamenti sono correttamente adeguati     | Buono         | 8     |
| I comportamenti sono pienamente adeguati        | Distinto      | 9     |
| I comportamenti sono più che adeguati           | Ottimo        | 10    |

La collaborazione e l'interazione sono inerenti alla capacità e alla disponibilità a collaborare e interagire in maniera costruttiva con gli altri membri dell'organizzazione (indipendentemente dal ruolo e dalla qualifica rivestita). Tale criterio di valutazione assume punteggi che variano da un minimo di 1 ad un massimo di 10.

**TABELLA 13 - CRITERI DI VALUTAZIONE E RELATIVO PUNTEGGIO PER LA VALUTAZIONE CIRCA IL GRADO DI COLLABORAZIONE E INTERAZIONE CON GLI ALTRI**

| Descrizione criterio                            | Valutazione   | Punti |
|---|---------------|-------|
| I comportamenti non sono adeguati               | Insufficiente | <=5   |
| I comportamenti sono solo parzialmente adeguati | Sufficiente   | 6     |
| I comportamenti sono abbastanza adeguati        | Discreto      | 7     |
| I comportamenti sono correttamente adeguati     | Buono         | 8     |
| I comportamenti sono pienamente adeguati        | Distinto      | 9     |
| I comportamenti sono più che adeguati           | Ottimo        | 10    |

#### 4.3.3 Performance di struttura

La performance di struttura è valutata secondo i parametri descritti nel paragrafo 2.2 di questo documento. Nel caso di una struttura che non abbia raggiunto tutti gli obiettivi, le economie generate saranno distribuite in maniera proporzionale tra le strutture che hanno raggiunto tutti gli obiettivi, assumendo come peso il totale del valore dell'anzianità del personale afferente ad esse.

La quota del fondo assegnata a questa voce verrà ripartita tra tutto il personale di categoria B C e D appartenente alla struttura tenendo conto dell'anzianità di servizio del dipendente secondo i parametri descritti nell'Allegato al presente SMVP.

Per il personale del Rettorato e della Direzione Generale vengono assunti come obiettivi di riferimento "struttura" quelli di "Ateneo" mentre per il personale della Scuola Superiore "G. Leopardi" e dell'Istituto Confucio vengo assunti come obiettivi di riferimento "struttura" quelli dell'Area della Didattica, orientamento e servizi agli studenti.

#### 4.4 La presenza come fattore correttivo

Le performance del personale non possono prescindere dalla relativa presenza all'interno dell'Ateneo/struttura e sui comportamenti individuali e pertanto la stessa è usata come fattore correttivo le cui modalità di calcolo sono esplicitate nell'Allegato al presente SMVP.

#### 4.5 Procedura di conciliazione

Le procedure di conciliazione prevedono le modalità con cui vengono gestite eventuali controversie derivanti dall'esito della valutazione.

Il dipendente può, per ragioni che attengono esclusivamente ad errori procedurali e formali e comunque a causa della mancata valutazione di elementi aventi evidenza fattuale, presentare istanza di revisione alla Commissione di Conciliazione.

La Commissione di Conciliazione è composta dal Rettore, o suo delegato, da un componente del Senato Accademico e da un Componente del Consiglio di Amministrazione, e rimangono in carica fino al termine del loro mandato.

Il supporto alla Commissione è fornito dal responsabile dell'Ufficio personale tecnico amministrativo.

La Commissione esprime il proprio giudizio sulle istanze di revisione che interessano il personale oggetto di valutazione e ha facoltà di *audire* eventualmente il valutatore in sede di riesame.

È esclusa la presentazione dell'istanza di revisione della valutazione per ragioni che attengono al merito della valutazione.

## CAPO IV

### 5 VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE

Il Direttore Generale (di seguito DG) è valutato sulla base delle seguenti dimensioni:

- Performance di Ateneo;
- Obiettivi individuali;
- Comportamento organizzativo.

Ognuna di queste dimensioni è pesata e suddivisa in sotto-dimensioni a loro volta ponderate come risulta dalla seguente tabella.

**TABELLA 14 – DIMENSIONI, SOTTO-DIMENSIONI E RELATIVI PESI PER LA VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE**

| Dimensione di valutazione          | Peso Dimensione | Sotto-Dimensione   | Peso Sotto-Dimensione | Criteri di valutazione  |
|------------------------------------|-----------------|--|-----------------------|---|
| Performance di Ateneo              | 20%             | Grado di raggiungimento degli indicatori definiti            | 100%                  | Viene assegnato un valore da 0 a 100                            |
| Obiettivi individuali              | 40%             | Grado di raggiungimento degli obiettivi individuali          | 100%                  | Viene assegnato un valore da 0 a 100                            |
| Comportamenti organizzativi        | 40%             | Gestione delle reti e relazioni interne ed esterne           | 30%                   | Capacità di garantire qualità e ampiezza delle reti relazionali |
|                                    |                 | Sviluppo e gestione dell'innovazione                         | 30%                   | Propensione all'innovazione tecnologica                         |
|                                    |                 |  |                       | Propensione all'innovazione organizzativa                       |
|                                    |                 |  |                       | Sviluppo delle risorse umane                                    |
|                                    |                 | Capacità di valutazione                                      | 20%                   | Valutazione del personale di categoria EP                       |
| Gestione delle situazioni critiche | 20%             | Capacità di adattamento e gestione delle situazioni critiche |                       |   |

#### 5.1 Performance di Ateneo

Per assegnare la quota relativa a tale dimensione, si assumerà come parametro il valore ottenuto dagli indicatori sui quali viene misurata la performance di Ateneo secondo i criteri di valutazione e le relative fasce di collocazione descritti nel paragrafo 2.1.

## 5.2 Obiettivi individuali

Gli obiettivi individuali vengono formulati dal Rettore ed approvati dal Consiglio di amministrazione con il Piano integrato. Sono misurati sulla base di specifici indicatori per il raggiungimento di target di riferimento che tengano conto della progressione storica. Possono essere declinati in uno o più progetti, anche di durata pluriennale; in quest'ultimo caso il target di riferimento dovrà essere declinato annualmente e sarà inteso come livello di avanzamento del progetto. In corso dell'esercizio gli obiettivi di performance del Direttore Generale, in funzione di fattori esogeni che ne determinano la modificazione, possono essere rimodulati su proposta del Rettore.

## 5.3 Comportamento organizzativo

L'ultima dimensione del modello di valutazione del DG è rappresentata dai Comportamenti organizzativi, che loro volta vengono suddivisi in sotto dimensioni e specifici livelli di valutazione come di seguito specificato:

**TABELLA 15 - CRITERI DI VALUTAZIONE DELLE SOTTO-DIMENSIONI RIFERITE AI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI DEL DIRETTORE GENERALE**

| Livello | Criterio  | Valore |
|---------|---|--------|
| 1       | A questo livello corrispondono comportamenti non adeguati e che evidenziano in negativo il possesso della competenza, mostrando caratteristiche individuali più o meno dissonanti rispetto a quelle richieste | 20     |
| 2       | Con questo livello vengono descritti i comportamenti parzialmente adeguati, che non corrispondono pienamente a quelli attesi  | 40     |
| 3       | A questo livello corrispondono comportamenti adeguati, in linea con quelli attesi   | 60     |
| 4       | A questo livello corrispondono comportamenti più che adeguati, superiori a quelli attesi  | 80     |
| 5       | A questo livello corrispondono comportamenti eccellenti   | 100    |

Il Direttore Generale, entro il primo semestre dell'esercizio successivo a quello per cui si richiede la valutazione, dovrà predisporre la propria autovalutazione che esponga, sulla base di evidenze documentate, lo stato di raggiungimento degli obiettivi individuali e l'eventuale scostamento, specificandone le cause e le eventuali criticità (anche esogene) che hanno impedito il pieno raggiungimento degli obiettivi.

## 5.4 Chi valuta

Il Rettore provvede ad acquisire:

- l'Autovalutazione del Direttore Generale sull'attività svolta, mediante la relazione prevista dall'art. 23 dello Statuto di Ateneo;
- le risultanze del Bilancio unico d'Ateneo di esercizio approvato dal Consiglio di Amministrazione;
- le risultanze della Relazione sulla performance approvate dal Consiglio di Amministrazione.

Sulla base della documentazione acquisita, dalla quale emerge chiaramente la performance di Ateneo e il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali, unitamente a elementi utili per apprezzare i comportamenti organizzativi del Direttore Generale, il Rettore trasferisce le suddette risultanze con nota illustrativa al Nucleo di Valutazione.

Il Nucleo di valutazione, sulla base della suddetta nota illustrativa, formulerà ai sensi di legge il proprio parere disponendo, ove lo ritenga opportuno, audizione con il Direttore

Generale al fine di acquisire eventuali osservazioni. Al termine del contraddittorio, il Nucleo di Valutazione, comunicandola all'interessato, esprime una proposta di valutazione complessiva e sintetica (indicata con un punteggio da 1 a 100) delle risultanze emerse dalle tre dimensioni sopra elencate sulla base della griglia di valutazione del Direttore Generale (Tabella 16).

Il Nucleo di Valutazione, infine, avrà cura di trasmettere la propria proposta di valutazione al Rettore che provvede alla determinazione finale e dispone l'assegnazione della retribuzione di risultato.

**TABELLA 16 - GRIGLIA PER L'ASSEGNAZIONE DEL PREMIO DI RISULTATO AL DIRETTORE GENERALE.**

| Punteggio complessivo | Percentuale di attribuzione del premio di risultato |
|-----------------------|---|
| > 80                  | 100   |
| Tra 61 e 80           | 90  |
| Tra 41 e 60           | 50  |
| Tra 20 e 40           | 25  |
| < 20                  | 0   |



Allegato

al

Sistema di Monitoraggio e Valutazione della Performance  
Metodologia per la valutazione del Personale di categoria B, C e D

## Sommario

|       |   |   |
|-------|---|---|
| 1     | Misurazione e valutazione del personale di categoria B,C,D.....       | 1 |
| 1.1   | Valutazione relativa alla performance di Ateneo (20% del fondo) ..... | 1 |
| 1.2   | Valutazione relativa al contributo individuale (50% del fondo).....   | 1 |
| 1.3   | Performance di struttura (30% del fondo) .....                        | 1 |
| 1.3.1 | La quota individuale teorica .....                                    | 2 |
| 1.4   | La presenza come fattore correttivo e la quota finale .....           | 2 |

# 1 Misurazione e valutazione del personale di categoria B,C,D

## 1.1 Valutazione relativa alla performance di Ateneo (20% del fondo)

La prima componente del modello di valutazione è quella della performance di Ateneo che è basata su un insieme di indicatori individuati dal Piano della Performance e riferibili, a loro volta, alle tre aree di azione dell'Ateneo: Didattica, Ricerca, Economico-gestionale.

La performance di Ateneo è misurata attraverso la propria azione al raggiungimento della mission, delle finalità e degli obiettivi individuati per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri *stakeholder* e saranno misurati attraverso i parametri indicati nella Tabella 1 del SMVP.

Per il calcolo della quota relativa al singolo dipendente, si terrà conto della categoria di appartenenza tenendo conto dei valori assegnati secondo lo schema seguente:

| Categoria | Valore |
|-----------|--------|
| B         | 70     |
| C         | 80     |
| D         | 140    |

La quota del singolo dipendente ( $pa$ ) verrà quindi distribuita secondo la seguente formula

$$pa = \frac{vc}{\sum_1^n vc} * \text{fondo Performance di Ateneo}$$

dove  $vc$  è il valore della categoria del singolo dipendente e *fondo Performance di Ateneo* è la quota di Ateneo relativa a questa voce. Con questa operazione verrà assegnata ad ogni unità di personale appartenente ad una determinata categoria la stessa quota.

## 1.2 Valutazione relativa al contributo individuale (50% del fondo)

La quota relativa al contributo individuale ( $ci$ ) viene calcolata nel seguente modo:

$$ci = \frac{ci}{\sum_1^n ci} * \text{fondo Contributo Individuale}$$

dove  $ci$  è il valore risultante dall'applicazione dei criteri descritti nelle tabelle 10, 11, 12 e 13 del SMVP per singolo dipendente e *fondo Contributo Individuale* è la quota di Ateneo relativa a questa voce. Con questa operazione verrà assegnata ad ogni unità di personale con la stessa valutazione la stessa quota.

## 1.3 Performance di struttura (30% del fondo)

La performance di struttura è rappresentata dal "grado di realizzazione degli obiettivi" assegnati alla struttura secondo quanto descritto nel SMVP.

La quota relativa alla Performance di Struttura ( $ps$ ) per il singolo dipendente viene calcolata nel seguente modo:

$$ps = \frac{as}{\sum_1^n as} * \text{fondo Performance di Struttura}$$

dove  $as$  è il valore derivante dall'applicazione dei criteri che concorrono all'anzianità di servizio del dipendente e che risultano essere calcolati secondo la tabella seguente:

| Anzianità di servizio in anni | Valore in punti per ogni anno di servizio |
|-------------------------------|---|
| <= 20                         | 2   |
| >= 21 e fino a 40             | 1   |

Con questa operazione verrà assegnata ad ogni unità di personale con la stessa anzianità la stessa quota.

### 1.3.1 La quota individuale teorica

La quota individuale ( $qi$ ) di ogni singolo dipendente è data quindi da:

$$qi = ci + as + ps$$

Essa rappresenta effettivamente la quota del singolo dipendente derivante dalle proprie caratteristiche di carriera e di comportamento.

### 1.4 La presenza come fattore correttivo e la quota finale

Le performance del personale non possono prescindere dal regime orario ( $ro$ ) del dipendente, inteso come tempo per il quale lo stesso è impegnato nella struttura, sia come part-time all'interno di più strutture<sup>1</sup>, sia come regime orario lavorativo proprio<sup>2</sup>, che viene utilizzato, quindi, come fattore correttivo sulla quota individuale teorica ( $qi$ ) del dipendente.

Pertanto, applicando la seguente formula, si calcola la quota effettiva spettante al dipendente:

$$qe = \left( \frac{pe}{pt * ro} \right) * qi$$

dove ( $qe$ ) è la quota effettiva spettante al dipendente derivante dal rapporto tra le proprie presenze effettive ( $pe$ ) e il prodotto delle presenze teoriche ( $pt$ )<sup>3</sup> per il proprio regime orario ( $ro$ ). Tale rapporto viene successivamente moltiplicato per la quota individuale ( $qi$ ). Questo vuol dire che se il rapporto  $\left( \frac{pe}{pt * ro} \right)$  è pari a 0,80, al dipendente spetterà l'80% della sua quota individuale ( $qi$ ) teorica calcolata.

Dall'applicazione di tale formula si possono generare, come è facile intuire, delle economie che vengono distribuite all'interno della struttura in maniera proporzionale tenendo conto della "effettiva prestazione lavorativa" di tutti i lavoratori appartenenti a quella struttura.

L'"effettiva prestazione lavorativa" del singolo dipendente è data da:

| Presenza in giorni <sup>4</sup> | Valore in punti |
|---------------------------------|-----------------|
| <= 120                          | 0               |
| >= 121 e fino a 230             | 1 ogni 3 giorni |

La distribuzione dei residui tra i singoli dipendenti ( $qri$ ), quindi, viene calcolata mediante la seguente formula:

$$qri = \frac{vp}{\sum_1^n vp} * qrs$$

dove  $vp$  è il valore della presenza del singolo dipendente e  $qrs$  è la quota residua della struttura.

La quota finale ( $qf$ ) da assegnare al dipendente è data quindi dalla somma:

$$qf = qe + qri$$

<sup>1</sup> In questo caso vanno inseriti i giorni di presenza all'interno della struttura e non i giorni complessivi di presenza del dipendente

<sup>2</sup> Il valore è posto a 1 se il lavoratore è a tempo pieno e ad una sua frazione in ragione del part-time del dipendente.

<sup>3</sup> Il valore delle presenze teoriche è assunto a 230 giorni in ragione di accordi sindacali intercorsi

<sup>4</sup> Per giorno lavorativo si intendono 7,12 ore medie su base settimanale di lavoro non conteggiando, ovviamente, le ore di straordinario.