



Università degli Studi “G. d’Annunzio”
Chieti - Pescara

Università degli Studi “Gabriele d’Annunzio”
di Chieti – Pescara

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Indice

1. Presentazione

2. Quadro normativo

3. Descrizione del Sistema

3.1. Caratteristiche distintive dell'Amministrazione

3.2. Metodologia per la misurazione della performance organizzativa

3.3 Finalità, strumenti del Sistema e ambiti di misurazione e valutazione

3.4. Il piano di attuazione delle attività di misurazione e valutazione: fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità

3.5. I soggetti coinvolti nel processo di misurazione e valutazione della performance

3.6. L'albero della performance

3.7. Obiettivi strategici e operativi, indicatori e valori attesi (target)

3.8. Monitoraggio in corso d'esercizio

4. Valutazione della performance organizzativa

4.1. Il processo di valutazione degli obiettivi operativi

4.2 La valutazione degli obiettivi strategici

5. Valutazione della performance individuale

5.1. Generalità

5.2. Valutazione del Direttore Generale

5.3. Valutazione dei responsabili di strutture tecniche e amministrative, degli obiettivi assegnati a gruppi di personale tecnico e amministrativo e valutazione del personale di livello B, C e D non titolare di incarichi

6. Procedure di conciliazione

1. Presentazione

In ottemperanza all'art. 7 del D.Lgs 150/2009 *“Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa ed individuale. A tal fine adottano con apposito provvedimento il “Sistema di misurazione e valutazione della performance”*. Per rispondere a tale disposizione, l'Università degli Studi “G. d'Annunzio” di Chieti - Pescara (di seguito Ateneo) ha elaborato il presente documento quale prima stesura del sistema di misurazione e valutazione della performance adottato, nell'ottica di una trasparenza totale verso gli stakeholder interni ed esterni, del miglioramento della qualità dei servizi offerti e della crescita complessiva dell'intero Ateneo da realizzarsi attraverso la valorizzazione del merito individuale e di gruppo.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance (di seguito Sistema) illustrato nel presente documento ha lo scopo di porre le basi metodologiche e strumentali per la misurazione e valutazione degli obiettivi contenuti nel piano della performance, già adottato dall'Ateneo.

Nella progettazione del Sistema si è tenuto conto sia delle peculiarità insite nella natura dell'istituzione universitaria sia della complessità del contesto normativo e contrattuale, che, in una prospettiva integrata, presentano ad oggi diversi vincoli e limiti di carattere applicativo, in una logica di sostanziale discontinuità rispetto al passato.

In particolare, a partire dal D.Lgs 150/2009, il panorama normativo di riferimento è stato arricchito da numerose integrazioni ed interventi legislativi di cui si è dovuto tener conto e che hanno reso complessa la definizione del Sistema. Si riportano quindi i principali riferimenti che impattano maggiormente nella definizione del sistema:

2. Quadro normativo

1) **D.Lgs 150/2009** (c.d. **Riforma Brunetta**) che:

- introduce i concetti di performance organizzativa e individuale e loro misurazione e valutazione come criteri per l'attribuzione di incentivi e premi, economici e non;
- individua principi di selettività e di merito per la attribuzione di tali incentivi e premi;
- definisce un sistema di distribuzione di incentivi e premi secondo logiche meritocratiche;

2) **L 122/2010** (c.d. **manovra correttiva estiva 2010**) che:

- impone un limite alle spese per il personale fissando al 2010 il trattamento economico complessivo dei singoli dipendenti anche per il triennio 2011 – 2013 (“trattamento ordinariamente spettante comprensivo del trattamento accessorio”);
- blocca i rinnovi dei contratti collettivi nazionali fino al 2013 compreso, spingendo all'ultra attività il Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro del Comparto Università siglato il 16.10.2008;

3) **L 111/2011** (c.d. **manovra correttiva estiva 2011**), che proroga fino al 31/12/2014 le disposizioni che limitano la crescita dei trattamenti economici anche accessori del personale delle pubbliche amministrazioni;

4) **L 240/2010** (c.d. **Riforma Gelmini**), le cui numerose disposizioni hanno dato vita nell'Ateneo a un profondo processo di revisione:

- nell'organizzazione delle proprie strutture;
- nell'assetto degli organi di governo;

- nelle politiche di gestione delle proprie risorse (umane, finanziarie, strumentali). Modifiche sostanziali, recepite all'interno del **nuovo statuto d'Ateneo**, in vigore dal 24 marzo 2012.

5) **D.Lgs 141/2011** (c.d. **decreto correttivo alla Riforma Brunetta**), che:

- definisce che i contratti collettivi integrativi sottoscritti dopo l'entrata in vigore del D.Lgs 150/2009 devono essere stipulati nel rispetto delle disposizioni in esso contenute, mentre sono riservate alla prossima tornata contrattuale le disposizioni concernenti il procedimento di approvazione dei contratti collettivi nazionali;
- rimanda la differenziazione retributiva in fasce prevista all'art. 19 comma 2 e 3 del D.Lgs 150/2009 alla tornata di contrattazione collettiva successiva a quella del quadriennio 2006-2009;
- prevede che in attesa dei rinnovi contrattuali, per la differenziazione retributiva in fasce di cui sopra possono essere utilizzate le eventuali economie aggiuntive derivanti dai piani triennali di razionalizzazione come disciplinato dall'art. 16 comma 5 della L. 111/2011, che obbliga a versare il 50% di tali risparmi allo Stato e permette di destinare la metà della restante parte per la differenziazione retributiva in fasce, con conseguenti e forti penalizzazioni per le amministrazioni.

Oltre a questi riferimenti normativi, nella definizione del Sistema, si è tenuto conto anche delle seguenti indicazioni, fornite da:

1. le **delibere ANAC (ex CiVIT)**:

- **n. 9/2010**, che specifica che le Università non sono tenute a istituire gli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV) perché l'attività di valutazione continuerà ad essere svolta dai Nuclei di Valutazione e che le Università sono chiamate a svolgere procedure di valutazione delle strutture e del personale in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, al fine di promuovere, anche attraverso l'utilizzo di

sistemi premianti selettivi, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale;

- **n. 88/2010**, che definisce il Sistema di misurazione e valutazione della performance come il documento dove le amministrazioni pubbliche esplicitano le caratteristiche del modello complessivo di funzionamento alla base dei sistemi di misurazione e valutazione;
- **n. 89/2010**, recante indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della performance (soprattutto organizzativa);
- **n. 104/2010**, che definisce modalità e tempi di adozione del Sistema di misurazione e valutazione, ne esplicita i principi di riferimento e suggerisce una possibile articolazione dei contenuti;
- **n. 114/2010**, che fornisce indicazioni applicative ai fini dell'adozione del Sistema di misurazione e valutazione, indicandone i requisiti minimi relativi ai sistemi di misurazione della performance individuale e richiamando quelli di misurazione e valutazione della performance organizzativa (già specificati nella delibera 89/2010) anche alla luce dei documenti trasmessi dai vari OIV alla CIVIT;
- **n. 122/2010**, che fornisce alcuni chiarimenti relativi alla misurazione e valutazione presso quelle strutture ove è presente sia personale contrattualizzato che non contrattualizzato;
- **n. 1/2012**, che fornisce indicazioni relative al miglioramento dei SMVP e dei piani della performance;

2. **L'intesa tra Governo e Parti sindacali** del 04/02/2011 che prevede:

- per l'applicazione dell'art. 19, comma 1 del D.Lgs. 150/2009 l'utilizzo esclusivo delle risorse aggiuntive derivanti dall'applicazione del comma 17 dell'art. 61 del d.l. 25 giugno 2008, n. 112, convertito con modificazioni, nella legge 133/2008 (il c.d. dividendo dell'efficienza, minori spese da collaborazioni, consulenze e sponsorizzazioni);

- inoltre prevede che le retribuzioni complessive, comprensive della parte accessoria, conseguite dai lavoratori nel corso del 2010, non devono diminuire, per effetto dell'applicazione dell'art. 19 del D.Lgs. 150/09; fa emergere tra le Parti aderenti all'intesa la necessità di rivedere il sistema delle relazioni sindacali alla luce della Riforma Brunetta;

3. la **circolare n. 1/2011 del Dipartimento della Funzione Pubblica**, successiva all'intesa del 04 febbraio, che chiarisce che *“risultano pienamente operativi ed attuabili tutti gli strumenti finalizzati a premiare il merito e la professionalità”*, nonché le altre disposizioni del D.Lgs. 150/2009, nei termini dallo stesso previsti secondo le indicazioni operative fornite con la circolare del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 7/2010.

Oltre a quanto sopra indicato, il Sistema adottato con questo documento risente anche delle seguenti peculiarità derivanti dal contesto contrattuale e organizzativo:

- un **Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro** (di seguito CCNL) vigente sottoscritto il 16/10/2008, quindi antecedente alla riforma e alla normativa sopra illustrata;
- la parallela **attività di riorganizzazione** di quasi tutte le strutture didattiche e di ricerca dell'Ateneo alla luce del nuovo Statuto, in coerenza alla L. 240/2010.
- la necessità di supportare il Sistema con **sistemi informativi adeguati** che consentano di integrare i sistemi di misurazione e valutazione già esistenti, in particolare che permettano il collegamento tra la performance organizzativa e quella individuale.

Il presente documento rappresenta quindi, a livello metodologico e di contenuto, una prima soluzione di collegamento tra le procedure di misurazione e valutazione della performance già esistenti e quelle che saranno adottate in futuro, in un contesto organizzativo in rapido mutamento. Ciò in linea con quanto indicato dalla delibera CIVIT 104/2010, che prevede che *“nell'ambito degli indirizzi contenuti nella presente delibera, le amministrazioni potranno:*

- *valorizzare i metodi e gli strumenti esistenti, qualora rispondano alle esigenze di compiuta rappresentazione della performance;*

- *procedere ad una integrazione e adeguamento del Sistema esistente; [.....].”* In tal senso il documento presentato, in particolare nei paragrafi dedicati alla performance individuale, riporta i punti chiave del sistema adottato e le relative responsabilità. Il Sistema sarà reso definitivo anche a seguito degli esiti della sperimentazione.

Si specifica inoltre che il documento si articola secondo le indicazioni fornite all'interno delle delibere CIVIT n. 104/2010 e 114/2010.

La definizione del Sistema doveva avvenire entro il 30 settembre 2010 in modo da assicurarne l'operatività a decorrere dal 1 gennaio 2011 (delibera CIVIT 104/2010). La nota del CONVUI del 23.7.2010 ha dichiarato l'impossibilità tecnica dei Nuclei di Valutazione ad effettuare tale adempimento entro la scadenza indicata dalla normativa.

Inoltre il 27 settembre 2010 la CRUI ha inviato una nota nella quale è stato chiarito che la data del 30.09.2010, quale termine ultimo per definire il Sistema, non si applica alle Università ai sensi della delibera 9/2010 della CIVIT.

3 DESCRIZIONE DEL SISTEMA

3.1 Caratteristiche distintive dell'amministrazione

L'articolazione organizzativa dell'Ateneo è ampiamente descritta nei paragrafi iniziali del "Piano della Performance". In estrema sintesi l'Ateneo si articola in strutture didattiche e scientifiche e in strutture di servizio, amministrative, centrali e periferiche. Le **strutture didattiche** sono due: la Scuola di Medicina e Scienze della Salute e la Scuola delle Scienze Economiche, Aziendali, Giuridiche e Sociologiche. Vi sono poi quattordici dipartimenti che rappresentano le **strutture didattico-scientifiche** dell'Ateneo. La gestione tecnica, amministrativa e finanziario-patrimoniale è affidata principalmente all'**Amministrazione generale** e agli uffici amministrativi delle strutture periferiche. Le strutture di didattica, di

ricerca e amministrative sono state oggetto di profonda riorganizzazione in coerenza a quanto previsto dalla L. 240/2010, le cui indicazioni sono state recepite dallo statuto di Ateneo, in vigore dal 24 marzo 2012.

All'interno di ciascuna struttura accademica vi sono sia attività accademiche svolte da personale docente e ricercatore, sia attività tecnico-amministrative svolte da personale tecnico-amministrativo; il rapporto di impiego dei docenti e dei ricercatori universitari è disciplinato dalle disposizioni del diritto pubblico (art. 3 D.Lgs 165/2001) mentre quello dei tecnici amministrativi è regolato dal diritto privato.

Si precisa che il sistema descritto nel presente documento si applica al personale dirigente e tecnico amministrativo, tenendo conto anche di quanto specificato dalla delibera n. 122/2010 della CIVIT in tema di misurazione e valutazione della performance nelle amministrazioni con personale contrattualizzato e non contrattualizzato:

a) la misurazione e valutazione della performance organizzativa deve essere operata senza alcuna eccezione;

b) la misurazione e valutazione della performance individuale del personale contrattualizzato deve essere svolta dal responsabile della unità organizzativa, anche se parte di un rapporto non contrattualizzato;

c) il responsabile dell'unità organizzativa parte di un rapporto contrattualizzato può operare la valutazione del personale non contrattualizzato, ma in applicazione dei criteri previsti per il rapporto non contrattualizzato.

Con riferimento alla valutazione del personale docente e ricercatore, occorrerà attendere la piena operatività dell'ANVUR, ai sensi del d.p.r. n. 76/2010, nonché l'adozione dei decreti previsti dall'articolo 13, comma 12, del D.Lgs. n. 150/2009 per il raccordo tra attività dell'Agenzia e quelle della Commissione.

Inoltre, è necessario aggiungere che, ai sensi dell'art. 2 comma 1, lettera r) della L. 240/2010 e come indicato nella delibera 9/2010 della CIVIT, l'Ateneo non ha istituito l'Organismo indipendente di valutazione di cui all'articolo 14 del decreto legislativo n. 150/2009, poiché tale attività di valutazione viene svolta dal Nucleo di valutazione, in raccordo con l'attività dell'ANVUR.

3.2 Metodologia per la misurazione della performance organizzativa

L'art.7 del D.Lgs 150/2009 definisce che "le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tal fine adottano con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della performance". Nello stesso articolo al comma 3 sono definiti i contenuti del suddetto Sistema e viene esplicitato come tali contenuti siano da individuare secondo le direttive della Commissione, di cui all'art.13, ossia l'ANAC.

Inoltre il D.Lgs 150/2009 definisce gli ambiti di valutazione della Performance organizzativa, nell'art.8 vengono così dettagliati:

a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;

b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;

c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;

d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;

e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;

f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;

g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;

h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

La riforma introdotta dal D.lgs. 150 del 2009 pone enfasi, tra gli altri, su tre concetti: la **performance**, la **misurazione** e la **valutazione**.

La delibera 89/2010 dell'ANAC definisce la **performance**, nel contesto specifico del suddetto decreto, come “il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo di individui, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è costituita”.

In termini più immediati, la performance è il risultato che si consegue svolgendo una determinata attività. Costituiscono elementi di definizione della performance il risultato, espresso ex ante come obiettivo ed ex post come esito, il soggetto cui tale risultato è riconducibile e l'attività che viene posta in essere dal soggetto per raggiungere il risultato. L'insieme di questi elementi consente di distinguere tra:

- **performance organizzativa** (cioè dell'amministrazione considerata nel suo complesso o in riferimento ad una sua unità organizzativa)
- **performance individuale** (cioè di un singolo soggetto).

La performance, la sua misurazione e la sua valutazione, sono concetti multidimensionali. Un risultato infatti si realizza per l'effetto congiunto di attività che si svolgono lungo diverse dimensioni: dall'organizzazione del lavoro, all'impiego di risorse economiche e finanziarie o strumentali, dall'acquisto di beni e servizi al trasferimento di informazioni e risorse.

La **misurazione** della performance è il processo che ha per esito l'identificazione e la quantificazione, tramite indicatori, dei risultati ottenuti. La misurazione concerne i risultati ottenuti dall'amministrazione in termini di prodotti (output) e impatti (outcome). Ma la misurazione riguarda anche le attività da svolgere per conseguire tali risultati e le risorse (input) che rendono possibili tali attività. Risorse (input), attività, prodotti (output) e impatti (outcome) rappresentano gli oggetti di misurazione. **Efficienza, efficacia, qualità, soddisfazione dell'utente, economicità, equità** rappresentano alcune delle dimensioni di misurazione della performance.

La **valutazione** della performance si realizza nel momento in cui le informazioni relative a risorse impiegate, attività, prodotti e impatti realizzati, vengono interpretate alla luce degli obiettivi che l'amministrazione aveva il compito di raggiungere. Il processo di valutazione è tipicamente un processo comparativo, di raffronto cioè tra il valore che gli indicatori definiti in fase di misurazione hanno assunto e il valore obiettivo che era stato definito.

Strettamente correlato alla valutazione è il **monitoraggio della performance**. Se la valutazione si colloca al termine del periodo cui un determinato obiettivo si riferisce, il monitoraggio consiste nel confronto periodico e sistematico dei dati rilevati e degli obiettivi definiti. Tale confronto è finalizzato ad incorporare le informazioni nel processo decisionale, ancorando quest'ultimo alla realtà. Il monitoraggio comprende il concetto di controllo in itinere dell'azione dell'amministrazione ma anche l'intervento correttivo. Se gli strumenti di monitoraggio presenti in un sistema non danno enfasi a questa dimensione e pertanto non vengono definiti in maniera tale da supportare i processi decisionali, l'azione di controllo conseguente risulta meno efficace.

La Performance Organizzativa viene misurata e valutata con riferimento ai diversi livelli gerarchici in cui è suddivisa la struttura valutata: Direzione Generale, Aree e Settori. La prestazione di ciascuna delle unità organizzative dei livelli inferiori contribuisce alla valutazione del livello superiore.

La Performance organizzativa dell'Ateneo nel suo complesso, con riferimento all'azione amministrativa oggetto di questo sistema (in affiancamento ai sistemi di misurazione e valutazione della qualità della didattica e della ricerca), sarà valutata in base alle Performance complessive di tutte le Aree incluse le segreterie del Rettore e del Direttore Generale.

3.3. Finalità, strumenti del Sistema e ambiti di misurazione e valutazione

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance è stato introdotto nel nostro ordinamento dal D.lgs. 150/2009 (c.d. decreto Brunetta) e può essere identificato come il documento che definisce i modelli, i criteri, le metodologie e il processo di misurazione e valutazione della performance nei suoi diversi ambiti. È la premessa indispensabile per costruire il Piano della Performance.

Il Sistema è finalizzato al miglioramento della qualità dei servizi pubblici e alla crescita della professionalità all'interno della Pubblica Amministrazione.

In particolare la delibera n. 89/2010 della CIVIT ha indicato le **due ragioni principali** che richiedono l'attivazione dei Sistemi di misurazione e valutazione: **la prima è la soddisfazione delle esigenze dei cittadini** ("il sistema deve essere orientato al cittadino"). La soddisfazione ed il coinvolgimento dei cittadini sono in effetti, il motore dei processi di effettivo miglioramento ed innovazione. **La seconda ragione riguarda il miglioramento, da parte delle amministrazioni pubbliche, della capacità di scegliere e selezionare gli obiettivi prioritari ai quali destinare le risorse.** Per questo motivo l'ANAC ha messo in risalto l'outcome, cioè gli effetti sulla realtà sociale e sul territorio che vengono prodotti dalle amministrazioni nell'erogazione dei servizi: la misurazione e la valutazione di questi effetti (impatti) consentono di verificare meglio il grado di soddisfacimento della domanda sociale.

Per raggiungere le finalità proprie del Sistema vengono individuati alcuni strumenti prioritari:

- la definizione del ciclo di gestione della performance, a partire dalla Programmazione Strategica, per migliorare la capacità di definizione degli obiettivi strategici, rispetto ai quali vengono destinate le risorse (budget) e viene orientata l'attività dell'Ateneo (obiettivi operativi);
- l'individuazione di misuratori dell'attività complessiva dell'Ateneo (indicatori e target) in coerenza con gli indirizzi strategici dell'Ateneo stesso, per verificarne il risultato;
- la scelta degli indicatori per la misurazione della performance individuale dei dirigenti e dei dipendenti dell'Ateneo in coerenza con gli obiettivi complessivi e di U.O. dell'Ateneo stesso ed individuali relativi ai dipendenti;

- la valorizzazione del merito individuale, in relazione al contributo assicurato per il raggiungimento degli obiettivi: in particolare il decreto impone l'obbligo della differenziazione nella valutazione e il collegamento tra risultati di performance e sistema premiante;
- la trasparenza del sistema: devono essere resi pubblici gli obiettivi, gli andamenti gestionali, la valutazione dei risultati dell'organizzazione e della dirigenza.

Il Sistema è logicamente composto da **due parti**, correlate, ciascuna dedicata ad una finalità di misurazione:

a) la **misurazione e valutazione della performance organizzativa** (disciplinata all'art. 8 del D.lgs. 150/2009);

b) la **misurazione e valutazione della performance individuale**, suddivisa in:

- performance individuale del Direttore Generale (art. 14, c. 4, lettera e);
- performance individuale del personale responsabile di una unità organizzativa (art. 9, comma 1);
- performance individuale del personale non in posizione di responsabilità (art. 9, comma 2).

La misurazione e la valutazione della performance individuale sono già disciplinati sia nella legislazione/contrattazione che nella prassi applicativa degli Atenei (cfr. art. 75 comma 5 (personale di categoria EP), e art. 81 CCNL comparto Università quadriennio normativo 2006-2009). La novità assoluta del D.lgs. 150/2009 risiede nella misurazione e valutazione della performance organizzativa.

Sicuramente il concetto di performance individuale è diverso dal concetto di performance organizzativa: la performance organizzativa riguarda la valutazione del funzionamento dell'Ateneo nel suo complesso e delle unità organizzative; al funzionamento dell'Ateneo nel suo complesso contribuiscono certamente i dirigenti, il personale responsabile di unità organizzativa e il personale non in posizione di responsabilità. La performance individuale può pertanto essere considerata un sottoinsieme della performance organizzativa.

Seppur strettamente collegati, possono dunque individuarsi due ambiti di misurazione e valutazione:

1. la **performance organizzativa**, al cui approfondimento è dedicata la sezione 4,
2. la **performance individuale**, al cui approfondimento è dedicata la sezione 5.

Un Ciclo di Gestione della Performance ottimale deve prevedere un'analisi di coerenza/congruenza fra i due livelli di performance.

3.4 Il piano di attuazione delle attività di misurazione e valutazione: fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità

Ai sensi dell'art. 7, comma 3 del D.lgs. 150/2009, il Sistema di misurazione e valutazione della performance individua:

- a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance, in conformità alle disposizioni del suddetto decreto;
- b) le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- c) le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

L'attuazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance richiede dunque, in primo luogo, la fissazione di fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità, come stabilito alla lett. a) dell'articolo in questione.

Il piano di attuazione delle attività di misurazione e valutazione è illustrato nei successivi paragrafo 4 e 5, dove per ciascuna fase dell'attuazione del sistema si individuano le connesse attività e risultati attesi. I tempi di attuazione sono suscettibili di adattamenti secondo le norme dei regolamenti e del contratto di lavoro applicabile, nei limiti consentiti dal D.lgs. 150/2009.

3.5 I soggetti coinvolti nel processo di misurazione e valutazione della performance

Nell'Ateneo i soggetti coinvolti nel Sistema di misurazione e valutazione delle performance sono:

- L'ANVUR;
- Il Nucleo di Valutazione;
- Gli organi di indirizzo politico e amministrativo;
- Il Direttore generale;
- I responsabili delle Unità Organizzative;
- I dipendenti.

L'ANVUR

A seguito dell'entrata in vigore del d.l. 21 giugno 2013, n. 69 convertito con la legge 9 agosto 2013, n. 98 "Disposizioni urgenti per il rilancio dell'economia" è stata trasferita all'Agenzia nazionale per la valutazione dell'università e della ricerca (ANVUR) la valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca.

Il Nucleo di Valutazione

L'art. 7 del D.lgs. 150/2009 prevede la figura dell'Organismo Indipendente di Valutazione, che costituisce uno dei soggetti fondamentali nell'ambito del Sistema di misurazione e valutazione delle performance in quanto a tale Organismo è affidata, ai sensi del predetto art. 7, la funzione di misurazione e valutazione della performance.

Tuttavia, data l'autonomia didattica, scientifica, organizzativa, finanziaria e contabile stabilita riconosciuta alle Università dall'articolo 6 della legge n. 168/1989, in attuazione dell'articolo 33 della Costituzione, e considerato che le Università si sono già dotate, nell'esercizio della propria autonomia, di appositi strumenti di valutazione della propria attività, con la delibera 9 del 2010 l'ANAC esprime l'avviso che le Università non siano tenute ad istituire gli Organismi indipendenti di valutazione di cui all'articolo 14 del decreto legislativo

n. 150/2009 e che, a decorrere dal 30 aprile 2010, l'attività di valutazione continui ad essere svolta dai Nuclei di valutazione ai sensi della legge n. 537/1993, come integrata e modificata dalla legge n. 370/1999. Tale avviso è stata cristallizzato dall'art. 2 della legge 240/2010 che attribuisce definitivamente ai Nuclei di Valutazione degli Atenei le funzioni di cui all'articolo 14 del decreto legislativo n. 150/2009.

Gli organi di indirizzo politico e amministrativo

Secondo quanto disposto dall'art. 15 del D.lgs. 150/2009, l'organo di indirizzo politico-amministrativo di ciascuna amministrazione:

- a) emana le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici;
- b) definisce in collaborazione con i vertici dell'amministrazione il Piano della Performance e la Relazione sulla Performance;
- c) verifica il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici;
- d) definisce il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità nonché gli eventuali aggiornamenti annuali.

In particolare:

- gli organi di indirizzo politico-amministrativo dell'Ateneo hanno il compito di definire le linee guida di indirizzo strategico da cui discendono gli obiettivi dell'Ateneo.
- gli organi preposti alla gestione (Direttore Generale e Capistruttura) hanno il compito di definire la pianificazione strategica dell'Ateneo in coerenza con le linee guida espresse dagli organi politici, di assicurare la gestione operativa del funzionamento dell'Ateneo, nonché il monitoraggio e il controllo dell'evoluzione dei risultati.

Il Direttore Generale e i responsabili delle Unità Organizzative

L'organizzazione dell'Ateneo si articola in Aree, Settori, Scuole, Dipartimenti e Centri. I responsabili di tali Unità Organizzative sono gli attori principali per una corretta gestione operativa del Ciclo della Performance, in quanto è loro responsabilità definire, gli obiettivi

operativi, misurare e monitorare le performance delle proprie aree di competenza e definire gli obiettivi personali per i propri collaboratori, valutandone le prestazioni ottenute e gestendo il feedback intermedio e quello finale.

I dipendenti

Tutti i dipendenti dell'Ateneo sono coinvolti nella realizzazione di determinati obiettivi qualitativi e quantitativi che determinano la performance individuale e della propria area di riferimento. Anche il dipendente deve avere un ruolo proattivo nel suggerire i migliori indicatori di performance che misurino il proprio lavoro ed impegno in coerenza con gli obiettivi definiti dal proprio responsabile.

3.6 L'Albero della performance

L'albero della performance è una mappa logica che rappresenta i legami tra mandato istituzionale, missione, aree strategiche e obiettivi strategici. Le aree strategiche costituiscono le prospettive in cui vengono scomposti e specificati il mandato istituzionale e la missione. Un'area strategica può riguardare un insieme di prodotti o di servizi o di utenti o di politiche o loro combinazioni.

L'albero della performance fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica e integrata della performance dell'amministrazione. Ha una valenza di comunicazione esterna e una valenza tecnica di "messa a sistema" delle due principali dimensioni della performance.

All'interno della logica di albero della performance, ogni obiettivo strategico è articolato in obiettivi operativi per ciascuno dei quali vanno definite le azioni, i tempi, le risorse e le responsabilità organizzative connesse al loro raggiungimento.

Il tutto è sintetizzato in uno o più "piani operativi". Essi individuano:

1. L'obiettivo operativo, a cui si associano uno o più indicatori; ad ogni indicatore è attribuito un valore baseline (target storico) e un valore programmato o atteso (target atteso);
2. Le responsabilità organizzative, identificando la struttura, o le strutture in caso di obiettivi condivisi, responsabile per ciascun obiettivo operativo.
3. Le azioni da porre in essere e la relativa tempistica;
4. La quantificazione delle risorse economiche, umane e strumentali;

3.7 Obiettivi strategici e operativi, indicatori e valori attesi (target)

L'art. 5 del D.lgs. 150/2009 "Obiettivi e indicatori" stabilisce che gli obiettivi strategici sono programmati su base triennale e definiti, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, sentiti i vertici amministrativi (Direttore Generale) che a loro volta consultano i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative. Gli obiettivi sono definiti in coerenza con quelli di bilancio indicati nei documenti programmatici e il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa.

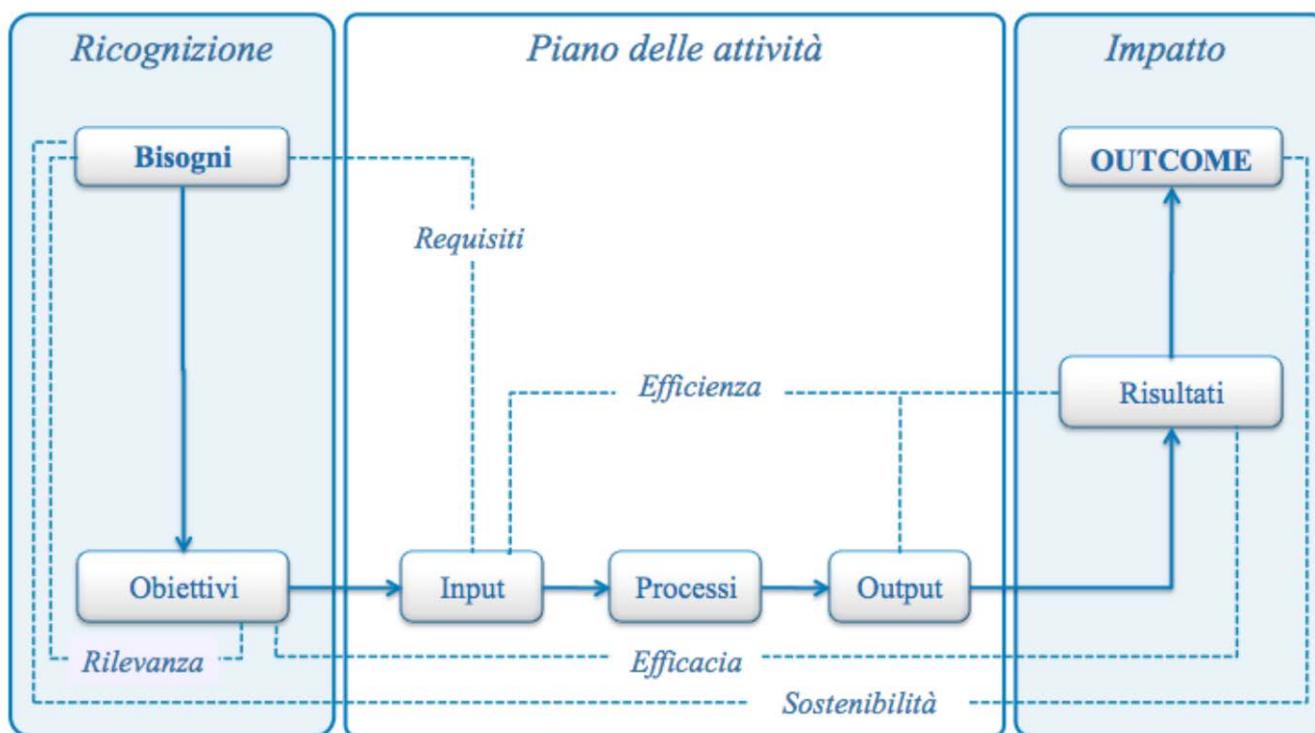
Gli obiettivi devono essere:

a) Rilevanti e pertinenti rispetto a	Bisogni della collettività
	Missione istituzionale
	Priorità politiche
	Strategie dell'amministrazione
b) Specifici e misurabili	Concreti
	Chiari
c) Tali da determinare un significativo miglioramento di	Qualità dei servizi
	Qualità degli interventi
d) Riferibili ad un arco di tempo determinato	Generalmente un anno
e) Commisurati ai valori di riferimento derivanti da:	Standard definiti a livello nazionale
	Standard definiti a livello internazionale
	Comparazioni con amministrazioni analoghe
f) Confrontabili	Con i trend della produttività dell'amministrazione, con riferimento almeno al triennio precedente
g) Correlati alla	Quantità delle risorse disponibili
	Qualità delle risorse disponibili

Dall'art. 5, c. 2, si evince che gli obiettivi devono essere, in primo luogo, rilevanti e pertinenti rispetto a: bisogni della collettività, missione istituzionale, priorità politiche e strategie dell'amministrazione.

Gli obiettivi dell'Ateneo devono pertanto derivare dai bisogni della collettività e dalla missione strategica dell'amministrazione.

Percorso bisogni-outcome



Fonte: delibera ANAC n. 89/2010

All'interno del piano delle attività/obiettivi si adotta una logica input - processi - output. Mentre l'output ha una dimensione temporale di breve periodo, così come i risultati che tale output genera a livello di impatti, l'outcome ha una dimensione di lungo periodo che deve essere valutata anche in termini di sostenibilità, in quanto molto spesso connessa con i bisogni primari del cittadino o, più in generale, degli stakeholder. Pertanto i risultati possono essere intesi come outcome intermedi.

In una accezione più ampia, gli obiettivi si distinguono in:

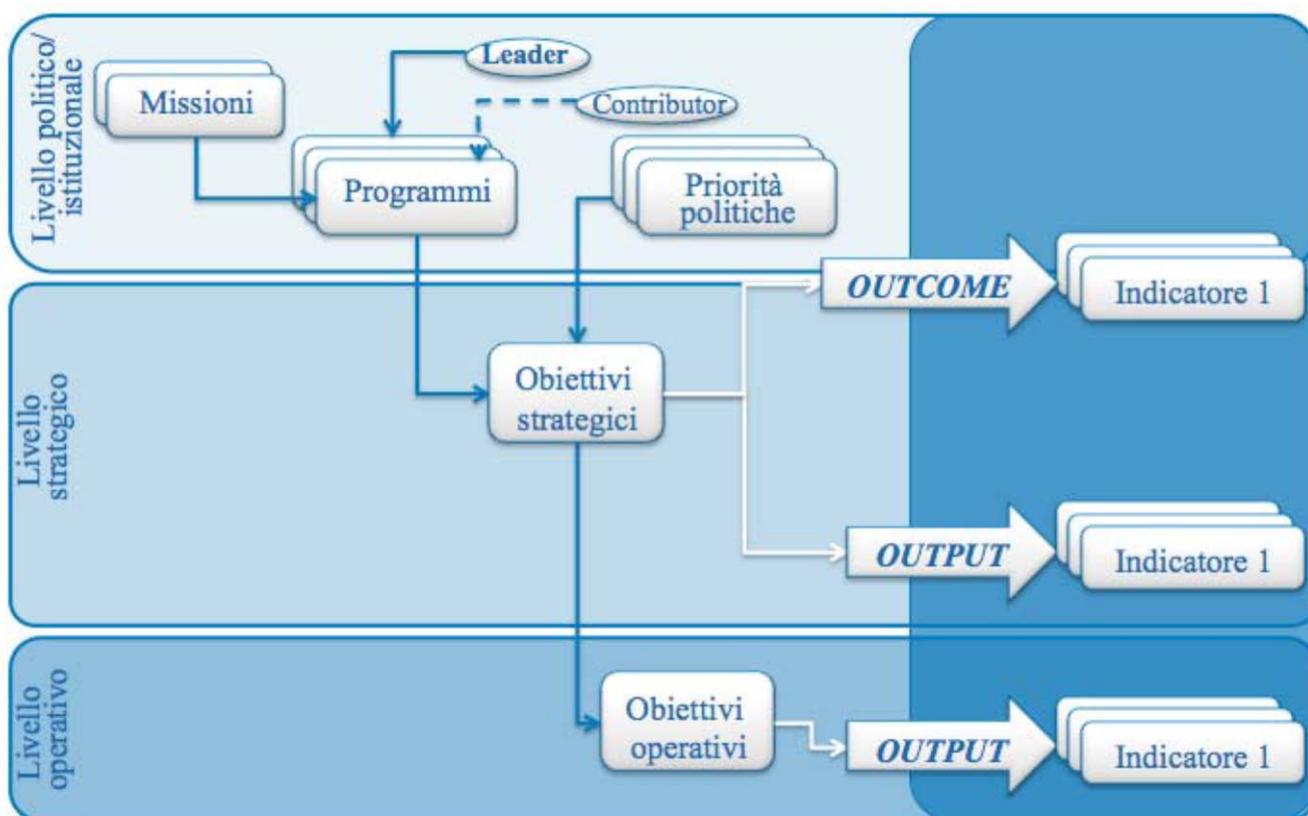
- Obiettivi strategici, che si traducono in impatto sulla collettività (outcome)
- Obiettivi operativi, che si traducono in output

Alcuni obiettivi, sia strategici che operativi, possono avere natura trasversale, nel senso che possono essere raggiunti mediante il concorso di più Unità Organizzative.

Nella catena logica del SMVP si distinguono 3 livelli:

1. livello politico istituzionale, nell'ambito del quale si definiscono le missioni, i programmi e le priorità politiche;
2. livello strategico, che prevede la traduzione delle missioni, dei programmi in obiettivi strategici;
3. livello operativo, che individua gli obiettivi operativi declinati dagli obiettivi strategici.

Catena logica del Sistema di misurazione della performance



Fonte: Delibera ANAC n. 89/2010

Obiettivi strategici

Descrivono un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi. Sono espressi attraverso una descrizione sintetica e devono essere sempre misurabili, quantificabili e possibilmente condivisi.

Fanno riferimento ad orizzonti temporali pluriennali (triennio) e presentano un elevato grado di rilevanza (non risultano, per tale caratteristica, facilmente modificabili nel breve periodo), richiedendo uno sforzo di pianificazione per lo meno di medio periodo.

Obiettivi operativi

Declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica delle attività delle amministrazioni, indipendentemente dai livelli organizzativi a cui tali obiettivi fanno capo.

Possono essere:

- a) **Obiettivi di innovazione:** consistono nell'introduzione di processi innovativi mirati a un miglioramento della performance o orientati all'ampliamento dell'offerta di prodotti e servizi per il cliente interno/esterno.
- b) **Obiettivi di sviluppo:** sono legati allo sviluppo dell'attuale struttura: rispondono ai principi di efficienza ed efficacia della gestione e all'introduzione di nuovi principi legislativi.
- c) **Obiettivi di mantenimento:** sono legati al mantenimento degli standard raggiunti nella gestione dei servizi.

Una volta definiti, gli obiettivi, strategici ed operativi, devono essere costantemente monitorati e, soprattutto, misurati tramite indicatori al fine di poter valutare il raggiungimento dei risultati.

La questione cruciale della valutazione organizzativa risiede proprio nella definizione degli indicatori di performance e dei relativi target, cioè dei valori previsionali che si presume di conseguire per il periodo considerato. La definizione dei valori target dà la possibilità, a consuntivo, di misurare il grado di raggiungimento dell'obiettivo e di evidenziare gli scostamenti rispetto ai valori presunti.

Al fine di implementare un buon piano della performance, deve essere dunque delineato un sistema di indicatori atti a misurare, nel modo più oggettivo possibile e in termini chiari e concreti il raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi.

Le tipologie di indicatori

Gli indicatori si distinguono in:

- **Indicatori di impatto** (o di **outcome**), che esprimono la capacità dell'organizzazione di soddisfare i bisogni della collettività
- **Indicatori di risultato**, distinti in indicatori di efficienza e di efficacia.

Gli indicatori di impatto

Gli indicatori di impatto riguardano il livello alto (strategico) e sono indicatori il cui scopo è misurare gli effetti delle politiche di governo. Essi non rappresentano ciò che è stato fatto, ma le conseguenze da questo generate; in altri termini gli indicatori di impatto valutano la ricaduta sociale, economica e ambientale delle politiche attuate.

Gli **indicatori di impatto si ricollegano agli obiettivi strategici**, si misurano, in linea di principio, in un arco temporale ampio (almeno tre anni) e possono essere interpretati come elementi che si intende massimizzare (per esempio le risorse provenienti da fonti private o progettualità) o che si intende minimizzare (per esempio l'evasione delle tasse universitarie). La loro realizzazione dipende anche dal grado di raggiungimento degli obiettivi specifici (operativi).

Gli indicatori di risultato

Gli indicatori di risultato misurano il grado di raggiungimento dell'obiettivo che una azione si propone di conseguire. Gli indicatori di risultato si correlano agli obiettivi operativi.

Gli indicatori di risultato possono essere:

- di efficienza, intesa come capacità di produrre quantitativi maggiori di output (prodotti/servizi) dati gli stessi quantitativi di input (fattori produttivi) ovvero le medesime entità di output dati minori volumi di input;

- di efficacia, intesa come la capacità di raggiungere gli obiettivi predefiniti in termini quali-quantitativi.

Al fine di misurare la performance organizzativa, sono utili sia indicatori di impatto che indicatori di risultato.

3.8 Il monitoraggio in corso d'esercizio

Gli obiettivi dell'Ateneo devono essere costantemente monitorati. Lo stesso art. 6 del D.lgs. 150/2009 stabilisce che “gli organi di indirizzo politico amministrativo, con il supporto dei dirigenti, verificano l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi di cui all'articolo 5 durante il periodo di riferimento e propongono, ove necessario, interventi correttivi in corso di esercizio”. E ancora “gli organi di indirizzo politico amministrativo si avvalgono delle risultanze dei sistemi di controllo di gestione presenti nell'amministrazione”.

Il controllo di gestione si inserisce nel più ampio processo di Pianificazione Programmazione e Controllo attraverso il quale le finalità e le strategie dell'Ateneo, definite dall'organo politico, vengono declinate in obiettivi di mediolungo termine (obiettivi strategici) e obiettivi di breve termine (obiettivi specifici o gestionali o operativi) per collegare la strategia dell'amministrazione con l'azione operativa.

Con il controllo di gestione si cerca di tradurre la strategia dell'amministrazione in azioni operative di colui che ha il potere decisionale all'interno dell'amministrazione (Direttore Generale) mediante un processo di responsabilizzazione dei capistruttura che si concretizza:

- nella definizione e nell'assegnazione di obiettivi gestionali e risorse umane e finanziarie (budget);
- in un processo di monitoraggio e controllo (feedback) attraverso il quale si verificano i risultati conseguiti in rapporto a quelli attesi, si verificano le modalità di impiego delle risorse umane, strumentali e finanziarie e vengono apportate eventuali azioni correttive.

La programmazione rappresenta, pertanto, il momento preminente dell'azione dell'organizzazione, nella quale prima si individuano i risultati da raggiungere, poi si associano a tali risultati le risorse necessarie a raggiungerli ed, infine, ci si organizza nella maniera più adeguata per raggiungere quanto previsto in sede di programmazione.

Organizzarsi in maniera adeguata per raggiungere gli obiettivi programmati significa attuare un'attività di monitoraggio periodica e proporre interventi correttivi qualora la gestione non sia indirizzata verso il raggiungimento di quegli obiettivi.

L'attività di monitoraggio avviene mediante la registrazione sul sistema informatico di gestione della performance dell'avvenuto svolgimento delle attività pianificate in fase di definizione dell'obiettivo e mirate alla realizzazione di esso.

Dunque il monitoraggio ha lo scopo di dare una visione tempestiva sulla "formazione" dei risultati di gestione, in questo senso, fornisce un segnale sull'efficacia delle scelte effettuate in sede di programmazione rispetto al raggiungimento degli obiettivi specifici, configurando l'esigenza di avviare un ciclo di pianificazione e revisione degli stessi.

Anche le performance dovranno essere costantemente monitorate nel corso dell'intero periodo di applicazione e validità dei parametri definiti nel Sistema di misurazione e valutazione della performance.

A tal fine L'Ateneo sta sviluppando ed impiegando di strumenti e procedure atte alla definizione e al costante monitoraggio dei parametri di misurazione delle performance.

Ai capistruttura dell'Ateneo è attribuita la responsabilità dell'effettiva gestione degli strumenti di monitoraggio e dell'efficace misurazione dei risultati di performance nelle tempistiche concordate con il Nucleo di Valutazione, nel rispetto delle linee guida generali.

Il monitoraggio delle prestazioni deve avvenire con riferimento agli obiettivi di Ateneo e individuali.

La rendicontazione dei risultati individuali ottenuti dal monitoraggio costante deve avvenire con cadenza almeno semestrale.

Il monitoraggio complessivo delle performance dell'Ateneo è certificato dal Nucleo di Valutazione e deve prevedere una rendicontazione dei risultati ottenuti con cadenza almeno semestrale.

Le modalità di comunicazione dei risultati del monitoraggio, intermedi e finali, sono definite dal Nucleo di Valutazione ed approvate dagli organi politici ed amministrativi dell'Ateneo.

La comunicazione interna sulle performance complessive dell'Ateneo dovrà avvenire con le seguenti tempistiche: non prima di 3 mesi dall'avvio del periodo di valutazione e non oltre 3 mesi dalla conclusione del periodo di valutazione.

4 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

4.1 Il processo di valutazione degli obiettivi operativi

La valutazione della performance organizzativa è un compito che spetta al Direttore Generale, ai Capistruttura per le unità organizzative da loro coordinate e all'Area della Programmazione Triennale, controllo Gestionale e della Qualità per l'organizzazione nel suo complesso. In particolare, detta Area provvederà a predisporre le griglie di rilevazione dei dati e a trasmetterle ai capistruttura.

Ogni Capostruttura compilerà le griglie di rilevazione accompagnandole con una relazione sullo stato dell'unità organizzativa di cui è responsabile, secondo uno schema coerente con i criteri esposti in precedenza.

I dati forniti dovranno riguardare:

- lo stato di attuazione degli obiettivi operativi di competenza dell'unità organizzativa con verifica dell'efficacia dei relativi indicatori di efficienza, efficacia e impatto;
- per ciascun obiettivo operativo la misurazione dei target effettivi con l'indicazione dei criteri utilizzati per la misurazione stessa e le fonti da cui sono stati attinti i dati necessari;

- per ciascun obiettivo operativo avente carattere trasversale dovranno essere indicate, a cura del responsabile della struttura principale, le altre strutture partecipanti e la percentuale di partecipazione alla realizzazione dell'obiettivo;
- il responsabile della struttura assegnataria dell'obiettivo indicherà nelle apposite griglie i nominativi del personale strutturato che ha contribuito alla realizzazione dell'obiettivo, una sintesi delle attività svolte da ciascuno, l'arco temporale in cui tali attività sono state svolte da ciascuno e la percentuale di tempo da ciascuno dedicata al raggiungimento dell'obiettivo, assunto pari al 100% il tempo complessivo da tutti dedicato all'obiettivo;
- Nel caso di obiettivi trasversali i nominativi e le percentuali di tempo dei dipendenti delle altre strutture interessate saranno fornite dal responsabile della struttura principale in accordo con gli altri capistruttura.

L'Area della Programmazione Triennale, controllo Gestionale e della Qualità, raccoglie le griglie contenenti i target effettivi e gli altri dati di cui sopra necessari per la valutazione degli obiettivi operativi. Tali griglie saranno trasmesse dalle singole unità organizzative, debitamente sottoscritte da parte dei capistruttura che si assumono pienamente la responsabilità dei dati forniti. Tuttavia l'Area della Programmazione effettuerà delle verifiche a campione per constatare la veridicità dei dati forniti e provvederà, inoltre, a verificare direttamente tutti i casi ritenuti dubbi.

Una volta raccolti i dati l'Area della Programmazione provvederà a confrontare i target effettivi con i target attesi per determinare i risultati raggiunti dagli obiettivi operativi e i relativi scostamenti. La valutazione finale deve essere espressa in un valore percentuale.

In considerazione della particolare situazione contingente che sta attraversando l'Ateneo che nell'ultimo anno e mezzo ha intrapreso un cammino di profondo rinnovamento e modernizzazione anche attraverso una profonda ristrutturazione dell'apparato amministrativo e la reinternalizzazione di numerose attività precedentemente affidate all'esterno, nei casi in cui non si disponga di un *target* storico di comparazione o nel caso in cui il semplice risultato matematico della comparazione non appaia significativo, la valutazione finale sarà effettuata

dal Direttore Generale che valuterà i *target* ottenuti effettuando una comparazione, caso per caso, con il contesto in cui la struttura si è trovata ad operare. Tale prassi potrà essere seguita solo per la valutazione della performance 2013 e 2014 dopodiché il presente SMVP dovrà essere rivisitato alla luce di una sicura stabilizzazione delle trasformazioni in atto.

4.2 La valutazione degli obiettivi strategici

Per la valutazione degli obiettivi strategici bisogna necessariamente tener conto delle considerazioni fatte al paragrafo precedente e del fatto che si è giunti con ritardo, solo a settembre 2013, all'approvazione del Piano della *performance* 2013/2015, il primo in assoluto dell'Ateneo. Inoltre, non sono stati ancora definiti dagli organi di Governo gli indicatori di *outcome* per la misurazione degli obiettivi strategici. Pertanto, per gli anni 2013 e 2014 non è possibile procedere ad una valutazione di tali obiettivi e occorrerà fissare gli indicatori di *outcome* e i *target* attesi per il 2015. Tali adempimenti saranno agevolati anche dalla disponibilità dei dati relativi alla valutazione della *performance* 2013-2014.

5 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

5.1 Generalità

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale è previsto all'art. 9 del D.Lgs. 150/2009 che differenzia tre livelli distinti:

- 1) la valutazione della prestazione individuale dei dirigenti;
- 2) la valutazione della prestazione individuale del personale responsabile di unità organizzative;
- 3) la valutazione dei contributi individuali del personale non in posizione di responsabilità;

e tiene conto di quanto indicato nel successivo D.Lgs. 141/2011 e nelle delibere CiVIT 89/2010, 104/2010, 114/2010, 122/2010 e 1/2011. Inoltre, la valutazione della performance

individuale risponde anche alle specifiche prescrizioni contenute nel CCNL di comparto vigente del personale dirigenziale e di quello non dirigenziale.

Ai sensi dell'art. 7, comma 2, del DLgs. 150/2009, la valutazione della performance individuale dei dirigenti di vertice dell'Ateneo è svolta dal Nucleo di Valutazione che, ai sensi dell'Art. 14, comma 4, la propone al CdA per l'attribuzione dei premi di cui al Titolo III.

Per la valutazione del restante personale, si propone un modello che contempla sia risultati, sia qualità del contributo assicurato, sia competenze dimostrate, in grado di monitorare in modo variabile e bilanciato la performance del personale tecnico amministrativo dell'Ateneo e di incidere sulla cultura organizzativa introducendo criteri di merito individuale e di orientamento al risultato e all'utente.

Tale modello è basato su tre ambiti distinti e integrati di valutazione:

- i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi organizzativi assegnati nell'ambito della struttura di propria responsabilità o appartenenza;
- i risultati raggiunti rispetto a specifici obiettivi individuali assegnati dal superiore gerarchico;
- la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, le competenze dimostrate e i comportamenti professionali e organizzativi (apporto professionale).

Nella valutazione del personale EP e di categoria D e C con incarichi di responsabilità ai sensi dell'art. 91, commi 1 e 3, del CCNL si terrà maggiormente conto del raggiungimento degli obiettivi assegnati e in minor conto l'apporto professionale, mentre in quella del personale di categoria D, C e B senza incarichi di responsabilità si tenderà a diminuire la valutazione legata al risultato e ad aumentare quella legata all'apporto professionale, secondo quanto indicato nella tabella 5.1.

Tabella 5.1: Ruoli e pesi attribuiti

RUOLO	VALUTAZIONE	PESO	VALUTAZIONE	PESO
EP, D e C con incarichi di responsabilità	Obiettivi organizzativi e individuali	70%	Apporto professionale	30%
Il restante personale (senza incarichi di responsabilità)	Obiettivi organizzativi ed individuali	50%	Apporto professionale	50%

Nell'ottica della rilevazione del grado di soddisfazione degli stakeholder interni (art. 8, comma 1, del D.Lgs. 150/2009), alle valutazioni delle competenze e degli apporti professionali contribuiranno gli organismi collegiali previsti dai regolamenti delle strutture decentrate (giunta per dipartimenti e scuole, consiglio per i centri).

5.2 Valutazione del Direttore Generale

La valutazione del Direttore Generale, l'unico dirigente dell'Ateneo, è regolata dall'Art. 9 del D.Lgs. 150/09 che prevede che "La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- e) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi."

Gli obiettivi operativi sono definiti annualmente dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore, e valutati dal Nucleo di Valutazione di Ateneo, ai sensi dell'art. 14 comma 4 lettera e) del Decreto Legislativo 150/2009.

Secondo un modello di determinazione degli obiettivi "a cascata" dal vertice alla base, una quota degli **obiettivi operativi** del Direttore Generale, con un peso del 60%, è collegata ad

alcuni degli obiettivi organizzativi strategici dell'Ateneo, assegnati al personale EP e ai soggetti titolari di posizioni di responsabilità, nell'albero della performance. La selezione viene effettuata sulla base dell'effettivo impatto che l'azione del DG può avere sui processi primari dell'Ateneo, anche in funzione del contesto annuale di riferimento. In corrispondenza, i risultati conseguiti saranno determinati dal raggiungimento degli indicatori di performance, da parte del personale incluso negli obiettivi selezionati, secondo i pesi definiti annualmente dal CdA.

Una seconda quota degli **obiettivi operativi** del Direttore Generale, con un peso del 40%, è costituita da alcuni obiettivi individuali rilevanti alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'Università, individuati, assieme ai relativi pesi, sempre dal CdA.

Per quanto attiene la valutazione finale del DG si utilizza il seguente modello proposto dal Nucleo di Valutazione e approvato dal CdA nella seduta del 09/04/2014.

Tale modello sarà applicato utilizzando la seguente procedura:

1. Gli obiettivi del Direttore Generale saranno inseriti nel Piano della performance e si riferiranno con un peso del 60% ad obiettivi connessi alla performance organizzativa dell'ateneo e per il 40% ad obiettivi inerenti la performance individuale del Direttore Generale. Ogni obiettivo dovrà essere accompagnato dal peso relativo, dagli indicatori per il raggiungimento e dal target di riferimento. Ove possibile la formulazione del target dovrà tenere conto dall'andamento storico.
2. Entro il 30 giugno il Direttore Generale trasmetterà al Nucleo di Valutazione una relazione che esponga, sulla base di evidenze documentate opportunamente allegate, lo stato di raggiungimento degli obiettivi di cui al punto 1 specificando le cause dell'eventuali criticità che hanno impedito il pieno raggiungimento. Nella relazione il valutato esprimerà una autovalutazione sul grado percentuale di raggiungimento di ciascun obiettivo.
3. Il Nucleo di Valutazione, entro tre mesi dalla ricezione della Relazione, acquisita ogni documentazione ritenuta utile, esprimerà il proprio parere. In questa fase è prevista un'audizione del Direttore Generale in merito ai contenuti della relazione presentata e in generale sul raggiungimento degli obiettivi.
4. Il Nucleo di Valutazione per ciascun obiettivo stabilirà la percentuale di raggiungimento motivandola brevemente e sulla base del peso attribuito nel Piano della performance e procederà al computo di una media pesata del grado di raggiungimento complessivo degli obiettivi.
5. Il NdV sulla base della griglia di valutazione (Tabella 5.2) adottata formulerà la proposta di valutazione del Direttore Generale comunicandola al soggetto valutato. Qualora il soggetto valutato lo ritenga ha facoltà entro 15 gg di presentare osservazioni scritte in

relazione alle valutazione espressa. Il Nucleo di Valutazione dovrà considerare le osservazioni entro 30 giorni confermando o modificando la propria proposta di valutazione.

6. Il Nucleo di Valutazione avrà cura di trasmettere la propria proposta di valutazione, insieme a tutti i documenti considerati nella fase di istruttoria, al Consiglio di Amministrazione che effettuerà la valutazione annuale utile ai fini dell'assegnazione della retribuzione di risultato.

Tabella 5.2: Griglia per l'assegnazione del premio risultato

Percentuale complessiva di raggiungimento degli obiettivi	Percentuale di attribuzione del premio di risultato
81-100%	100%
61-80%	90%
41-60%	50%
20-40%	30%
0-19%	0%

5.3 Valutazione di personale EP e D e C con incarichi di responsabilità

Per quanto riguarda gli obiettivi organizzativi del personale di categoria EP, D e C con incarichi di responsabilità, inclusi i segretari amministrativi di dipartimento, essi sono assegnati dal Direttore Generale, in collaborazione con il responsabile dell'ufficio di supporto OIV, selezionandoli fra gli obiettivi operativi del Piano della Performance. Ad ogni responsabile possono essere assegnati uno o più obiettivi, inclusi obiettivi trasversali per i quali va individuata la percentuale di competenza. Ad ogni obiettivo sarà assegnato un peso.

Il Direttore Generale, in collaborazione con il responsabile dell'ufficio di supporto OIV, potrà assegnare ulteriori specifici obiettivi individuali, inclusi i relativi pesi, che caratterizzeranno la valutazione del responsabile nel periodo di riferimento. Per i Segretari Amministrativi di Dipartimento gli obiettivi individuali possono essere assegnati dal Direttore Generale sentito il Direttore di Dipartimento.

La somma dei pesi complessivamente attribuiti alle due tipologie di obiettivi dovrà corrispondere a quanto previsto nella Tabella 5.1

L'assegnazione degli obiettivi viene formalizzata mediante la compilazione di apposita scheda "B1" riportato in allegato 1.

Per quanto riguarda l'apporto professionale esso sarà valutato utilizzando la scheda "B2" in Allegato 1. La valutazione dei funzionari responsabili dei settori sarà effettuata dagli EP responsabili di area, ove presenti, o dal Direttore Generale ove assenti. La valutazione dei segretari amministrativi di dipartimenti e centri sarà effettuata dal Direttore Generale acquisito il parere dei direttori dei dipartimenti (sentite le Giunte) e dei centri (sentiti i consigli o giunte). Al termine il direttore Generale effettuerà la valutazione degli EP di area.

Tale scheda individua sette aree inerenti la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi:

- Capacità di proporre soluzioni innovative;
- Attenzione alle esigenze dell'utenza;
- Soluzione dei problemi;
- Coinvolgimento nei processi lavorativi;
- Flessibilità;
- Capacità organizzative e gestionali;
- Capacità di differenziazione nella valutazione dei collaboratori;

secondo una scala di cinque valori (1 scarso, 2 insufficiente, 3 adeguato, 4 buono, 5 ottimo), parametrati sulla base dei giudizi di cui alla tabella 5.3.

Tabella 5.3: parametri di giudizio performance individuale (apporto professionale)

Valu- tazione	Giudizio	Parametri di giudizio
1	Scarso	Comportamento esibito sporadicamente Comportamento non rispondente agli standard o alle attese Comportamento lontano dal soddisfacimento dei requisiti di base della posizione Necessità di colmare ampie lacune o debolezze gravi
2	Insufficiente	Comportamento esibito sporadicamente o con bassa frequenza Comportamento solo parzialmente rispondente agli standard o alle attese Comportamento vicino ai requisiti della posizione ma ancora in parte difettosi o lacunosi Necessità di migliorare alcuni aspetti specifici
3	Adeguito	Comportamento frequente in situazioni abituali Comportamento mediamente in linea con gli standard o le attese Comportamento mediamente soddisfacente, anche se con difetti o lacune sporadiche e non sistematiche Il valutato non necessita di interventi di sostegno
4	Buono	Comportamento esibito molto frequentemente Comportamento mediamente superiore agli standard o alle attese Comportamento stabilmente soddisfacente Assenza di difetti o lacune
5	Ottimo	Comportamento consolidato ed esibito anche in situazioni non abituali Comportamento ampiamente superiore agli standard o alle attese Comportamento ben più che soddisfacente ed esemplari per qualità Comportamento complessivamente assumibile quale modello di riferimento

Per quanto riguarda l'area "Capacità di differenziazione nella valutazione dei collaboratori" questa sarà valutata anche eventualmente utilizzando il coefficiente di variazione calcolato come rapporto tra la deviazione standard, σ , calcolato sui punteggi assegnati ai propri collaboratori nelle aree comportamentali previste dalla scheda "A", e la corrispondente deviazione standard globale di Ateneo, σ_{Ateneo} :

$$CV = (\sigma / \sigma_{\text{Ateneo}}) \times 100$$

in cui:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (P_i - M)^2}{n}}$$

è relativa ai punteggi P_i assegnati ai propri collaboratori con n numero totale di punteggi assegnati, e σ_{Ateneo} ha la stessa espressione ma è estesa a tutte le valutazioni di tutti i dipendenti con incarichi di responsabilità.

Le schede compilate non sono pubbliche e ne va rilasciata una copia al solo interessato al momento del colloquio, nel mentre la valutazione totale, intesa come sommatoria del punteggio ottenuto nella singola scheda, sarà riportata in un'apposita sezione della relazione sulla performance 2014.

La performance individuale complessiva dei soggetti con incarichi di responsabilità è misurata secondo il seguente algoritmo:

$$P = W_{Ob} \cdot P_{Ob} + W_{Comp} \cdot P_{Comp}$$

in cui:

W_{Ob} è il peso assegnato alla valutazione degli obiettivi organizzativi ed individuali, come da Tabella 5.1

W_{Comp} è il peso assegnato alla valutazione della componente apporto professionale, come da Tabella 5.1

$P_{Ob} = \sum_{i=1}^{n.ob.org.} w_i P_i + \sum_{i=1}^{n.ob.ind.} w_i P_i$ è il punteggio complessivamente conseguito negli obiettivi organizzativi ed individuali (P_i sono i punteggi conseguiti nei singoli obiettivi con pesi w_i)

$P_{Comp} = 20 \sum_{i=1}^{n.comp.} w_i P_i$ è il punteggio complessivamente conseguito nell'apporto professionale (P_i sono i punteggi conseguiti nei singoli comportamenti organizzativi con pesi w_i ; in assenza di pesi espliciti questi sono assunti uguali e pari ad $1/n.comp.$ con $n.comp.$ numero di comportamenti valutati) normalizzato a 100.

5.4 Valutazione personale B, C e D senza incarichi di responsabilità

Per quanto riguarda gli obiettivi organizzativi del personale di categoria B, C e D senza incarichi di responsabilità, essi sono assegnati dal responsabile dell'unità organizzativa di appartenenza, con la collaborazione del responsabile dell'ufficio di supporto OIV, fra quelli a

lui attribuiti. Ad ogni dipendente possono essere assegnati uno o più obiettivi con i relativi pesi.

Il responsabile dell'unità organizzativa di appartenenza, in collaborazione con il responsabile dell'ufficio di supporto OIV, potrà assegnare ulteriori specifici obiettivi individuali, inclusi i relativi pesi, che caratterizzeranno la valutazione del dipendente nel periodo di riferimento. Per il personale afferente alle scuole, ai dipartimenti e centri gli obiettivi individuali potranno essere assegnati rispettivamente dai presidenti delle scuole, dai direttori di dipartimento o centro per il personale tecnico e dai segretari amministrativi di dipartimento o centro per il personale amministrativo, sentiti i relativi direttori.

La somma dei pesi complessivamente attribuiti alle due tipologie di obiettivi dovrà corrispondere a quanto previsto nella Tabella 5.1

L'assegnazione degli obiettivi viene formalizzata mediante la compilazione di apposita scheda "A1" riportata in allegato 1.

Per quanto riguarda la componente apporto professionale esso sarà valutato utilizzando la scheda "A2" in Allegato 1. La valutazione sarà effettuata da parte dei seguenti soggetti:

- Dal funzionario responsabile per i settori, i servizi, le biblioteche e la Scuola Superiore;
- Dai segretari amministrativi, sentiti il Direttore e la Giunta, per i dipartimenti;
- Dal funzionario responsabile della segreteria amministrativa, sentiti il direttore e il consiglio, per il CLA e il Museo;
- Dal segretario amministrativo del dipartimento cui è attribuita la gestione amministrativo-contabile, sentiti il direttore e la giunta, per i centri di cui all'art. 61 dello Statuto di Ateneo;
- Dal Direttore Generale, sentiti il presidente e la giunta, per le Scuole.

Tale scheda individua sette aree inerenti la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi:

- Capacità di proporre soluzioni innovative;
- Attenzione alle esigenze dell'utenza;
- Soluzione dei problemi;
- Coinvolgimento nei processi lavorativi;
- Flessibilità;
- Correttezza e precisione;
- Capacità di interazione nel gruppo di lavoro;

secondo una scala di cinque valori (1 scarso, 2 insufficiente, 3 adeguato, 4 buono, 5 ottimo), come dettagliato nella tabella 5.3, e include una valutazione del contributo individuale alla performance organizzativa relativamente agli obiettivi operativi assegnati alla struttura e a cui il dipendente contribuisce.

Nel caso di dipendenti trasferiti da una struttura all'altra la valutazione dello stesso deve essere effettuata, per il periodo di competenza, da ciascun responsabile di struttura. Se la permanenza in una struttura è stata inferiore ai 60 giorni la valutazione non va effettuata.

In sede di valutazione sarebbe auspicabile un breve colloquio con il valutato allo scopo di chiarire quali sono le aspettative nei suoi confronti e quali potranno essere gli aspetti da migliorare. Non bisogna infatti perdere di vista che tale operazione valutativa non ha finalità repressive o punitive ma solo di confronto costruttivo e di giusta evidenza dei comportamenti virtuosi e performanti, anche ai fini di una possibile futura equa ripartizione di parte del fondo incentivante.

Dopo la compilazione le schede dovranno essere sottoposte agli interessati i quali sono tenuti a sottoscriverle per presa visione. Dalla data di sottoscrizione decorrono 10 giorni entro i quali l'interessato che si trovasse in disaccordo con la valutazione potrà trasmettere sue eventuali controdeduzioni per le cui modalità si rinvia al paragrafo 7 (Procedure di conciliazione).

Le schede compilate, firmate dal valutatore e controfirmate dall'interessato dovranno essere trasmesse al Settore di Supporto all'OIV.

Le schede compilate non sono pubbliche e ne va rilasciata una copia al solo interessato al momento del colloquio, nel mentre la valutazione totale, intesa come sommatoria del

punteggio ottenuto nella singola scheda, sarà riportata in un'apposita sezione della relazione sulla performance 2014.

La performance individuale complessiva dei soggetti senza incarichi di responsabilità è misurata secondo lo stesso algoritmo utilizzato per i soggetti con incarichi di responsabilità nel paragrafo 5.3.

5.5 Premialità e retribuzione di risultato

L'UdA promuove il merito e il miglioramento delle performance organizzative e individuali attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi.

L'Università, nelle more del rinnovo contrattuale e nei termini previsti, applica le modalità distributive del premio individuale per livelli aperti e non contingentati secondo le fasce di merito rappresentate nella tabella 5.2.

Ai sensi del Titolo III del D.Lgs. 150/2009 gli strumenti per premiare il merito sono:

- c) le progressioni economiche, di cui all'articolo 23;
- d) le progressioni di carriera, di cui all'articolo 24;
- e) l'attribuzione di incarichi e responsabilità, di cui all'art. 25;
- f) l'accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale, in ambito nazionale e internazionale, di cui all'art. 26.

Alla prossima tornata contrattuale, le Amministrazioni potranno utilizzare anche gli strumenti di cui alle lettere a) e b) dell'art 20 c. 1, vale a dire:

- a) il bonus annuale delle eccellenze, di cui all'art. 21;
- b) il premio annuale per l'innovazione, di cui all'art. 22.

6 FASI E TEMPI

Le fasi e i tempi del processo di valutazione e misurazione della performance devono essere inquadrati nell'ambito del ciclo di gestione della performance così come delineato dall'Art. 4 comma 2 del DLgs 150/2009.

La Tabella 6.1 riassume fasi, soggetti coinvolti e tempi previsti per l'attuazione del ciclo della performance ed i relativi documenti prodotti.

FASE	TEMPISTICA	ATTORI	DOCUMENTI
Definizione linee strategiche di Ateneo: Definizione di Missione, visione e valori Individuazione di stakeholder e delle loro esigenze Analisi di Contesto Individuazione di punti di forza e debolezza Elaborazione strategie Formulazione linee strategiche	Entro ottobre/novembre anno t-1	Rettore Senato CdA Direttore Generale Nucleo di Valutazione	Piano Strategico di Ateneo
Definizione delle linee d'azione del programma triennale sulla base delle indicazioni del D.M. Selezione indicatori proposti	Entro i termini fissati dal relativo D.M.	Rettore Senato CdA Direttore Generale Nucleo di Valutazione	Programma triennale
Definizione obiettivi strategici sulla base del piano strategico e del programma triennale in atto	Entro dicembre anno t-1	Rettore CdA Direttore Generale Nucleo di Valutazione Settore supporto OIV Responsabili di Area	Albero della Performance
Articolazione delle azioni strategiche in piani operativi Assegnazione degli obiettivi alle strutture Definizione di indicatori e target	Entro 31 gennaio anno t	CdA Direttore Generale Nucleo di Valutazione Settore supporto OIV Responsabili di Area Responsabili di Settore	Piano della Performance
Monitoraggio gestione della Performance Verificano di risultati conseguiti in rapporto a quelli attesi Messa in atto di eventuali azioni correttive.	Con cadenza almeno semestrale durante l'anno t	Direttore Generale Nucleo di Valutazione Settore supporto OIV Responsabili di Area Responsabili di Settore	Relazione di monitoraggio della Performance
Valutazione del DG	Entro 30 giugno anno t+1	Nucleo di Valutazione	Proposta valutazione del DG al Rettore e CdA
Valutazione Personale	Entro 30 giugno anno t+1	CdA Direttore Ufficio Supporto OIV	Relazione sulla Performance
Validazione Relazione della Performance	Entro 15 settembre anno t+1	Nucleo di Valutazione	Delibera del Nucleo di valutazione
Distribuzione della premialità sulla base dei risultati della performance organizzativa ed individuale	Entro ottobre anno t+1	Direttore CdA Ufficio Supporto OIV	

7 PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Per la dirigenza, i responsabili di unità organizzativa e le Elevate Professionalità: in caso di mancato accordo sull'esito della valutazione, il valutato ha diritto di chiedere il riesame presentando per iscritto le proprie controdeduzioni, nel termine di 10 giorni dalla data di ricezione della comunicazione della valutazione, al Direttore Generale, il quale, sentito il Nucleo di Valutazione eventualmente anche alla presenza del valutato, emette la propria determinazione entro i successivi 15 giorni.

Per il personale: acquisita la valutazione della performance individuale, il dipendente può, nel termine di 10 giorni dalla data di acquisizione della valutazione, chiedere per iscritto chiarimenti al soggetto valutatore il quale deve fornire, previa istruttoria, i relativi chiarimenti nei 15 giorni successivi al ricevimento della richiesta, nella medesima forma. Nel caso in cui il dipendente non ottenga risposta o non ritenga esaurienti i chiarimenti ricevuti è prevista la possibilità di avviare la procedura di conciliazione, nel termine dei 5 giorni successivi alla scadenza del termine o alla ricezione della risposta, articolata nel seguente modo:

- a. la procedura di conciliazione è avviata dal valutato attraverso una richiesta scritta di riesame indirizzata al Direttore Generale;
- b. il Direttore Generale, acquisito il fascicolo dal valutatore, nel termine dei successivi 15 giorni, sentito eventualmente il parere del Nucleo di Valutazione, può mantenere o modificare, anche parzialmente la valutazione delle performance individuale;
- c. in nessun caso la valutazione può essere rivista al ribasso.

Approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 1° luglio 2015.

ALLEGATI

ALLEGATO 1:

- Scheda “A1” per l’attribuzione di obiettivi organizzativi e/o individuali al personale di categoria B, C e D senza incarichi di responsabilità e relativa valutazione finale;
- Scheda “A2” per la valutazione dell’apporto professionale del personale di categoria B, C e D senza incarichi di responsabilità;
- Scheda “B1” per l’attribuzione di obiettivi organizzativi o individuali al personale di categoria C, D ed EP con incarichi di responsabilità e relativa valutazione finale;
- Scheda “B2” per la valutazione dell’apporto professionale del personale di categoria C, D ed EP con incarichi di responsabilità.

SCHEDA A1 - Assegnazione obiettivi al personale di categoria D - C - B senza incarichi di responsabilità e relativa valutazione finale

Scheda del dipendente:		Area (tecnica o amministrativa)	Categoria (D - C - B)	Posizione economica
Struttura (Area - Biblioteca - Centro - Dipartimento - Scuola):			
Settore/Servizio:			
Il Responsabile (che conferisce gli obiettivi):			

SEZIONE 1 - Performance organizzativa

A: peso attribuito all'obiettivo in %	Area strategica	Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	B: punteggio finale (da relazione sulla performance)	Punteggio pesato (A x B)
Totale punteggio obiettivi organizzativi					

SEZIONE 2 - Obiettivi individuali

A: peso attribuito all'obiettivo in %	Obiettivo individuale	Indicatore/i	Target storico	Target atteso annuale	Target effettivo	B: punteggio finale	Punteggio pesato (A x B)
Totale punteggio obiettivi individuali							

100%	Totale pesi (il totale delle 2 sezioni deve essere uguale al 100%)	Data attribuzione obiettivi
Firma Responsabile attribuzione obiettivi		Firma dipendente per accettazione obiettivi

VALUTAZIONI FINALI

Totale punteggio obiettivi operativi		X 50% (Tabella 5.1 del SMVP)	
Totale punteggio obiettivi individuali		X 50% (Tabella 5.1 del SMVP)	
totale punteggio da scheda "Apporto professionale" normalizzato a 100%		X 50% (Tabella 5.1 del SMVP)	
Punteggio finale performance anno 20xx			
Data	Firma dipendente per presa visione della valutazione finale

SCHEDA A2



UNIVERSITA' DEGLI STUDI G. D'ANNUNZIO DI CHIETI-PESCARA

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELL'APPORTO PROFESSIONALE
(PERFORMANCE INDIVIDUALE)**

Personale Tecnico e Amministrativo

ANNO DI VALUTAZIONE **Periodo di valutazione**

STRUTTURA

DATI VALUTATO

NOME E COGNOME

DATI VALUTATORE (RESPONSABILE DI STRUTTURA)

NOME E COGNOME

Aree qualitative	Comportamenti organizzativi	VALUTAZIONE*				
		1	2	3	4	5
Capacità di proporre soluzioni innovative	Essere propositivo e capace di trasferire nel proprio lavoro nuove idee o esperienze apprese in contesti differenti					
Attenzione alle esigenze dell'utenza	Cogliere i bisogni degli utenti (studenti/docenti/colleghi), e adoperarsi per soddisfarli, anche attraverso la loro segnalazione ai superiori					
Soluzione dei problemi	Capacità di focalizzare le cause del problema e trovare soluzioni efficaci					
Coinvolgimento nei processi lavorativi	Partecipare attivamente e con continuità alle attività lavorative					
Flessibilità	Disponibilità a modificare i propri schemi e/o orari di lavoro in relazione alle esigenze della struttura					
Correttezza e precisione	Capacità di eseguire i compiti assegnati con accuratezza e precisione					
Capacità di interazione nel gruppo di lavoro	Capacità di interagire con i colleghi della struttura al fine di portare a termine gli obiettivi comuni					
Contributo individuale alla performance organizzativa (solo per chi vi ha partecipato)						

***1=SCARSO; 2=INSUFFICIENTE. 3=ADEGUATO; 4=BUONO; 5= OTTIMO**

Spazio per eventuali note e/o proposte di azioni di miglioramento
(Es. Interventi formativi come formazione in aula, autoformazione, affiancamento, ecc.)

FIRMA VALUTATORE	FIRMA VALUTATO (PER AVVENUTO COLLOQUIO)
------------------	---

DATA COLLOQUIO

SCHEDA **B1** - Assegnazione obiettivi al personale di categoria EP - D - C con incarichi di responsabilità e relativa valutazione finale

Scheda del dipendente:		Area (tecnica o amministr.)	Categoria (EP - D - C)	Posizione economica
Struttura (Area - Biblioteca - Centro - Dipartimento - Scuola):			
Settore/Servizio:			
Il Responsabile (che conferisce gli obiettivi):			

SEZIONE 1 - Performance organizzativa

A: peso attribuito all'obiettivo o in %	Area strategica	Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	B: punteggio finale (da relazione sulla performance)	Punteggio pesato (A x B)
Totale punteggio obiettivi organizzativi					

SEZIONE 2 - Obiettivi individuali

A: peso attribuito all'obiettivo o in %	Obiettivo individuale	Indicatore/i	Target storico	Target atteso annuale	Target effettivo	B: punteggio finale	Punteggio pesato (A x B)
Totale punteggio obiettivi individuali							

100%	Totale pesi (il totale delle 2 sezioni deve essere uguale al 100%)		Data attribuzione obiettivi	
Firma Responsabile attribuzione obiettivi		Firma dipendente per accettazione obiettivi

VALUTAZIONI FINALI

Totale punteggio obiettivi operativi		X 70% (Tabella 5.1 del SMVP)	
Totale punteggio obiettivi individuali		X 70% (Tabella 5.1 del SMVP)	
totale punteggio da scheda "Apporto professionale" normalizzato a 100%		X 30% (Tabella 5.1 del SMVP)	
Punteggio finale performance anno 20xx			
Data	Firma dipendente per presa visione della valutazione finale

SCHEDA B2



UNIVERSITA' DEGLI STUDI G. D'ANNUNZIO DI CHIETI-PESCARA

SCHEDA DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE

Personale (EP - D - C)
con incarico di
responsabilità

Personale Tecnico e Amministrativo

ANNO DI VALUTAZIONE

.....

Periodo di valutazione

STRUTTURA

.....

DATI VALUTATO

NOME E COGNOME

.....
.....

DATI VALUTATORE (RESPONSABILE DI AREA O DIRETTORE GENERALE)

NOME E COGNOME

.....
.....

Aree qualitative	Comportamenti organizzativi	VALUTAZIONE*				
		1	2	3	4	5
Capacità di proporre soluzioni innovative	Capacità di promuovere soluzioni alternative non standardizzate che favoriscano l'innovazione all'interno dell'organizzazione					
Attenzione alle esigenze dell'utenza	Comprendere e soddisfare le esigenze degli utenti interni ed esterni trovando soluzioni e correttivi efficaci					
Soluzione dei problemi	Capacità di focalizzare le cause del problema e trovare soluzioni efficaci					
Coinvolgimento nei processi lavorativi	Capacità di coinvolgere i propri collaboratori nei processi lavorativi di propria responsabilità					
Flessibilità	Capacità di adattamento alla variabilità del contesto modificando, se necessario, i propri metodi e/o orari di lavoro					
Capacità organizzative e gestionali	Capacità di programmare e gestire le attività in relazione ad obiettivi e risorse, garantendo precisione e rispetto dei tempi.					
Capacità di differenziazione nella valutazione dei collaboratori	Capacità di analisi delle caratteristiche comportamentali e lavorative dei propri collaboratori e di emettere giudizi appropriati e differenziati					
Contributo individuale alla performance organizzativa (solo per chi vi ha partecipato)						

*1=SCARSO; 2=INSUFFICIENTE. 3=ADEGUATO; 4=BUONO; 5= OTTIMO

Spazio per eventuali note e/o proposte di azioni di miglioramento

(Es. Interventi formativi come formazione in aula, autoformazione, affiancamento, ecc.)

FIRMA VALUTATORE

FIRMA VALUTATO (PER AVVENUTO COLLOQUIO)

DATA COLLOQUIO