

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Ottobre 2013

PREMESSA	3
INQUADRAMENTO GENERALE	4
1. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	4
1.1. Gli ambiti	4
1.2. L'individuazione degli obiettivi.....	5
1.3. La misurazione e la valutazione degli obiettivi programmati	5
1.4. Dalla misurazione e valutazione alla rendicontazione sociale	5
2. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	6
2.1. Gli ambiti	6
2.2. Il sistema di misurazione e valutazione individuale	7
2.3. Procedure di conciliazione	8
3. POSIZIONAMENTO DEL PERSONALE NELLE FASCE DI MERITO	8
3.1. Dirigente e personale responsabile di strutture (cat. EP)	8
3.2. Dipartimenti	8
3.3. Personale non dirigenziale	9
3.4. Valutazione del Direttore Generale	10
Allegato 1 Modello per la definizione degli obiettivi individuali dei Responsabili	11
Allegato 2 Metodologia di valutazione della performance organizzativa	12
Allegato 3 Rilevazione risultato degli obiettivi ai dirigenti e ai responsabili di struttura	14
Allegato 4 Scheda di valutazione del personale non dirigenziale.....	15
Allegato 5 Parametri utilizzabili per la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi	16
Allegato 6 Valutazione del personale da parte del Dirigente o Responsabile di struttura (max 40 punti)	17
Allegato 7 Performance organizzativa (max 10 punti)	18
Allegato 8 Scheda di valutazione di Dirigente o Responsabile di Struttura.....	19
Allegato 9 Valutaz. dei dirigenti e dei Resp. di struttura da parte del Direttore Generale (max 40 punti)	20
Allegato 10 Ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse e tendenza alla riduzione dei costi.....	21
Allegato 11 Performance organizzativa (max 10 punti)	22
Allegato 12 Scheda di rilevazione del risultato dei Dipartimenti.....	23
Allegato 13 Ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse e tendenza alla riduzione dei costi	24
Allegato 14 Performance organizzativa (max 15 punti)	25

PREMESSA

- Vista la legge-delega 4 marzo 2009, n. 15, ed il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, di seguito "Decreto", che introducono il concetto di performance organizzativa ed individuale, sostituendo definitivamente il concetto di produttività individuale e collettiva, sopravvissuto nel processo di contrattualizzazione della pubblica amministrazione, a partire dal decreto legislativo 3 febbraio 1993, n.29.
- Visto, in particolare, l'articolo 7 del Decreto che dispone che le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, le stesse adottano, con apposito provvedimento, il "Sistema di misurazione e valutazione della performance".
- Visto, altresì, l'articolo 45 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nel testo novellato dall'articolo 57, comma 1, lettera b), del Decreto, che collega la performance organizzativa "all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione".
- Visto l'articolo 7, comma 2, lettera a), del Decreto, che assegna la funzione di misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura organizzativa nel suo complesso, all'Organismo indipendente di valutazione della performance, di cui all'articolo 14 del Decreto, di seguito "OIV".
- Visto, inoltre, l'articolo 8 del Decreto che definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa e l'articolo 9 del Decreto, che, nell'introdurre la performance individuale, distingue tra la valutazione dei dirigenti e la valutazione del personale con qualifica non dirigenziale, stabilendo espressamente:
 - al comma 1, 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 agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità; al raggiungimento di specifici obiettivi individuali; alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi";
 - al comma 2, che la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale sono effettuate dai dirigenti, dai responsabili di struttura e dai Direttori di Dipartimento e che esse sono collegate "al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, nonché alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi".

Si propone il seguente testo di regolamento per il sistema di valutazione della performance, di validità triennale, salvo modifiche ed integrazioni.

INQUADRAMENTO GENERALE

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance, di seguito “Sistema”, ha ad oggetto sia la misurazione e la valutazione della performance organizzativa, sia la misurazione e la valutazione della performance individuale, individuale in coerenza con il contesto organizzativo e funzionale in atto vigente, e di conseguenza con specifico riferimento:

- ai dirigenti preposti alla direzione delle Macroaree;
- al personale di categoria EP e D preposto alla responsabilità dei Servizi autonomi e Strutture speciali; ai responsabili amministrativi dei Dipartimenti;
- al personale non dirigenziale compreso il personale assegnato ai Dipartimenti.

In conformità al dettato dell’art.14, comma 4, lett. e) del D.Lgs. 150/2009 viene altresì definita la metodologia in base alla quale l’OIV predisporrà la proposta di valutazione del Direttore Generale.

Il Sistema, nel rispetto di quanto previsto dall’articolo 7 del Decreto ed in base alle direttive adottate dalla CIVIT, con Delibera n. 89 del 24 giugno 2010, individua:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- le procedure di conciliazione relative all’applicazione del Sistema;
- le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo di gestione e strategico esistenti;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Il Sistema contiene le modalità ed i tempi con cui l’Università Mediterranea di Reggio Calabria gestisce il ciclo di gestione della performance di cui all’articolo 4 del Decreto, definisce gli obiettivi e gli indicatori di cui all’articolo 5 del Decreto, effettua il monitoraggio della performance di cui all’articolo 6 del Decreto.

1. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

1.1. Gli ambiti

Ai sensi dell’articolo 8 del Decreto, il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

- quanto agli obiettivi oggetto di misurazione e valutazione:
 - l’attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell’effettivo grado di raggiungimento dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
 - la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell’organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
 - l’efficienza nell’impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all’ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
 - la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati, anche alla luce delle “Linee guida per la definizione degli standard di qualità, emanate dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l’integrità delle amministrazioni pubbliche”, con Delibera n. 88 del 24 giugno 2010;
 - il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità;
- quanto alla misurazione e valutazione degli obiettivi programmati:

- l'impatto delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- quanto al coinvolgimento di soggetti esterni all'amministrazione:
 - 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.

1.2. L'individuazione degli obiettivi

L'individuazione degli obiettivi è definita in coerenza con la redazione del Piano strategico di Ateneo. Entro il mese di ottobre di ogni anno, il Consiglio d'Amministrazione definisce le priorità e i criteri generali per l'allocazione delle risorse finanziarie - da effettuarsi in sede di formazione del bilancio di previsione - che vengono anticipate, nel corso di appositi incontri di condivisione, ai Dirigenti, ai Responsabili di struttura e ai Direttori di Dipartimento, al fine di recepirne contributi e suggerimenti volti a garantire:

- l'armonia tra gli obiettivi previsti dal Piano strategico e quelli legati all'attività istituzionale dell'Ateneo;
- la coerenza fra il ciclo di programmazione strategica e il ciclo di programmazione finanziaria.

Entro 20 giorni dall'approvazione del bilancio da parte del Consiglio d'Amministrazione, il Direttore Generale cura la predisposizione e l'aggiornamento del Piano della Performance, nella logica della programmazione partecipata. Al fine di garantire l'assoluta coerenza fra il ciclo di programmazione strategica ed il ciclo di programmazione finanziaria, provvederà alla predisposizione contestuale delle schede di programmazione finanziaria relative a ogni Macroarea, Servizio Speciale, Servizio Autonomo e Dipartimento contenenti gli obiettivi annuali e gli indicatori di risultato.

Il Piano, prima di essere sottoposto al Consiglio d'Amministrazione per l'approvazione, viene validato dall'OIV che attesta la misurabilità degli obiettivi individuati.

Il Consiglio d'Amministrazione approva il Piano della Performance. Il Direttore Generale assegna gli obiettivi ai Dirigenti e ai Responsabili di struttura (Allegato 1) che, a loro volta, assegnano al personale della propria struttura le azioni necessarie per il raggiungimento degli obiettivi.

1.3. La misurazione e la valutazione degli obiettivi programmati

Il periodo marzo-dicembre è dedicato alla realizzazione delle fasi previste dai singoli progetti obiettivo; sono previste due fasi intermedie di verifica, al 15 maggio ed al 15 di ottobre, con il coinvolgimento dell'OIV, sull'andamento dei progetti, da parte dei dirigenti, dei responsabili di struttura e dei direttori di dipartimento. In tali fasi è possibile proporre, ove necessario e previa adeguata motivazione, modifiche ed integrazioni sulle fasi progettuali e sugli indicatori sulla scorta anche delle mutate condizioni o priorità che eventualmente sono nel frattempo emerse.

I mesi di gennaio e febbraio sono dedicati alla stesura della relazione generale sull'attività amministrativa e la gestione dell'anno precedente e alla rilevazione dei risultati raggiunti in relazione agli indicatori di risultato. Entro il mese di febbraio l'OIV attesta il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati. La fase di "consolidamento" dei risultati porterà infine alla redazione ed approvazione della Relazione sulla Performance.

1.4. Dalla misurazione e valutazione alla rendicontazione sociale

La programmazione degli obiettivi, nonché la misurazione e la valutazione del loro grado di

raggiungimento, vedono interessate tutte le unità organizzative, che risultano coinvolte in un processo che si alimenta di indicatori di efficienza tecnica, efficienza economica ed efficacia, senza prendere in considerazione indicatori di impatto e strumenti di valutazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi.

Al fine di passare da una concezione autoreferenziale ad una concezione di apertura ai cittadini ed agli utenti, si porranno in primo piano:

- l'impatto delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive.

A tal fine, nel corso del 2013:

- sono pubblicati nella sezione *Amministrazione Trasparente* del sito istituzionale dell'Ateneo, con le modalità previste dal Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, di cui all'articolo II, comma 2, del Decreto, i documenti previsti dall'articolo 11, comma 7, dello stesso Decreto;
- sono avviate le procedure tese all'instaurazione di modalità consolidate di rendicontazione sociale, attraverso l'individuazione dei valutatori esterni all'Ateneo e/o alla Struttura specifica (stakeholder chiave) e, d'intesa con essi, delle attività di ricaduta sociale dell'Ateneo e dei connessi indicatori, così come, peraltro, confermato dalle "Linee guida per la definizione degli standard di qualità", emanate dalla CIVIT con Delibera n. 88 del 24 giugno 2010.

La valutazione della performance organizzativa dell'Ateneo fornisce un contributo del 10% del punteggio complessivo di ciascun lavoratore e verrà effettuata secondo il procedimento in allegato 2.

2. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

2.1. Gli ambiti

Secondo quanto previsto dall'articolo 4, comma 2, lettera e), sub 1), della legge 4 marzo 2009, n. 15, e dall'art. 9 del Decreto che ha introdotto gli indicatori ai quali collegare la misurazione e la valutazione della performance individuale, si terrà conto:

- a) per i dirigenti e per il personale responsabile di struttura:
 - a.1) degli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
 - a.2) del raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
 - a.3) della qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
 - a.4) della capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;
- b) per i Dipartimenti:
 - b.1) degli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
 - b.2) della valutazione quantitativa e qualitativa delle attività svolte;
 - b.3) della capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi
- c) per il restante personale tecnico-amministrativo:
 - c.1) del raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
 - c.2) della qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, le competenze dimostrate ed i comportamenti professionali e

organizzativi.

2.2. Il sistema di misurazione e valutazione individuale

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale adottato si caratterizza:

- per porre un collegamento strettissimo fra la performance organizzativa e la performance individuale. La valutazione di ciascuna struttura (Macroaree, Servizi Autonomi, Servizi Speciali, Dipartimenti) è posta alla base della valutazione individuale del personale che vi lavora, della posizione organizzativa e/o del dirigente, del responsabile, del Direttore di Dipartimento e del Direttore Generale;
- per essere il frutto di una proposta condivisa dall'amministrazione e dal personale e quindi sottoposto ad un previo esame ed attenta elaborazione;
- per la compattezza ed omogeneità, in quanto tutto il personale, dirigenziale e non, dell'Amministrazione Centrale e delle strutture decentrate è valutato con gli stessi meccanismi;
- il sistema si basa sulla valutazione di due componenti: gli obiettivi conseguiti ed i comportamenti organizzativi dimostrati.

La misurazione del grado di conseguimento degli obiettivi individuali assegnati, da rilevare con l'apposita scheda allegato 3 fornisce per i dirigenti ed i responsabili di struttura un contributo del 40%, mentre per il resto del personale fornisce un contributo pari al 50% del punteggio di ciascun lavoratore.

Entro il mese di gennaio il livello di rendimento delle strutture e dei servizi è determinato per Dirigente e per Responsabile sulla base dell'attuazione del Piano della Performance come dettagliato nelle schede obiettivo (allegato 1), in cui è indicata la pesatura di ciascun obiettivo assegnato. Nella scheda di cui all'allegato 3 il Direttore Generale, facendo riferimento agli obiettivi e alle attività che ha assegnato ed eventualmente ulteriormente dettagliato al Dirigente, al Responsabile di struttura, indica il livello di raggiungimento dell'obiettivo (sempre in percentuale) sulla base di indicatori predeterminati in fase iniziale di attribuzione interna dei procedimenti e delle attività. L'Organismo Indipendente di Valutazione procede alla certificazione della percentuale di realizzazione. Per quanto riguarda il dirigente e il Responsabile di struttura, la determinazione della quota del punteggio di valutazione relativa avviene calcolando la media dei risultati delle schede obiettivo dei servizi di competenza.

Le eventuali attività o azioni previste dal Piano, oltre quelle proprie degli obiettivi operativi individuali che vengono assegnati al dirigente ed al Responsabile, comprese comunque all'interno dell'obiettivo strategico, costituiranno parametro di valutazione nel contesto dei comportamenti organizzativi dimostrati secondo i valori stabiliti dal Piano.

Per il personale non dirigenziale il punteggio si calcola in base alla percentuale di partecipazione al raggiungimento degli obiettivi dei servizi e delle eventuali ulteriori azioni o attività a cui è stato assegnato dal Responsabile della struttura di appartenenza. La valutazione dei comportamenti attesi dal valutato con il ruolo effettivamente esercitato nell'organizzazione fornisce un contributo del 40% del punteggio di ciascun lavoratore, sia di qualifica dirigenziale che per il resto del personale.

La restante percentuale del 10% per la valutazione complessiva del personale Dirigente e responsabile di strutture è attribuita alla capacità di ottimizzazione delle risorse e riduzione dei costi.

Per i Dipartimenti, la valutazione degli obiettivi fornisce un contributo del 50 %, la valutazione dei collaboratori con criteri di differenziazione dei giudizi fornisce un contributo del 30%; l'ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse con contenimento della spesa e riduzione dei costi fornisce un contributo del 10%; mentre il restante 10% sarà il contributo dato dalla performance organizzativa.

In apposite sessioni di colloquio tra l'OIV e ciascun dirigente, responsabile di struttura o servizio e responsabile del dipartimento da svolgersi entro i mesi di gennaio e febbraio, vengono analizzati l'andamento dell'attività, i risultati conseguiti e le ragioni addotte per l'eventuale mancato raggiungimento degli obiettivi.

Allo stesso modo sono svolti colloqui di verifica/valutazione per ciascun dipendente a cura del relativo Dirigente/Responsabile/Direttore.

In seguito vengono redatte le schede di valutazione della performance (allegati da 4 a 14); per ognuno dei valutati si procede con la consegna delle stesse agli interessati entro il mese di febbraio.

2.3. Procedure di conciliazione

Il lavoratore entro 5 giorni dal ricevimento della scheda di valutazione può proporre al Direttore Generale le proprie osservazioni in forma scritta; sulle osservazioni decide il Direttore Generale, sentito il valutatore per il personale non dirigenziale, sempre in forma scritta entro i successivi 5 giorni.

3. POSIZIONAMENTO DEL PERSONALE NELLE FASCE DI MERITO

3.1. Dirigente e personale responsabile di strutture (cat. EP)

Per quanto riguarda i dirigenti e il personale responsabile di struttura (categoria EP), al fine di garantire l'attribuzione selettiva delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance si procederà con l'erogazione della retribuzione variabile di risultato secondo le seguenti modalità:

- valutazione minima di 60/100;
- frequenza lavorativa di almeno 4 mesi nell'anno di riferimento, senza tener conto delle fattispecie previste dal Decreto Legislativo n° 150/2009;
- rapporto tra retribuzione di risultato teorica e punteggio di valutazione conseguito.

Al 20% dei dirigenti e dei responsabili di struttura che conseguiranno un punteggio finale di valutazione superiore a 85/100 viene riservata la distribuzione del 20% del fondo di risultato delle rispettive categorie; gli stessi parteciperanno anche alla distribuzione del rimanente 80%.

3.2. Dipartimenti

I Dipartimenti saranno valutati con la scheda allegato 12 e con l'applicazione di parametri e meccanismi previsti dal sistema. Si precisa che gli obiettivi dei dipartimenti possono anche essere relativi all'attività di supporto alla didattica e alla ricerca.

Per i Dipartimenti che conseguiranno una valutazione complessiva inferiore al 60% del valore massimo, sarà applicata una riduzione del fondo di funzionamento. In particolare, una quota pari al 5% dell'intero fondo sarà destinata all'incentivazione dei Dipartimenti e verrà distribuita in esito alla valutazione in misura direttamente proporzionale al risultato conseguito nella valutazione stessa con esclusione di quelli che non raggiungeranno il 60% del punteggio complessivo.

3.3. Personale non dirigenziale

Per quanto riguarda il personale non dirigenziale si procede alla suddivisione dei dipendenti in tre fasce di merito così determinate:

Fascia di merito	% di personale non dirigenziale	% di risorse da attribuire
1	25%	50%
2	50%	40%
3	25%	10%

La ripartizione in fasce di merito avviene, con riferimento a tutto il personale non dirigenziale in servizio presso l'Ateneo, in base alle valutazioni conseguite e indipendentemente dalla categoria economica di ciascuno; in caso di parità di punteggio, per i primi due anni di applicazione del sistema, si avrà riguardo all'anzianità nella qualifica. In seguito si avrà riguardo alle schede degli ultimi tre anni.

Nel caso in cui risulti che il numero di dipendenti collocati in ciascuna fascia di merito in base alla percentuale suddetta non sia intero, si arrotonderà all'unità superiore o inferiore in modo da non dare resti o eccedenze.

Per essere ammessi al processo di ripartizione in fasce di merito, occorre una valutazione minima di 60/100 ed una frequenza lavorativa di almeno 6 mesi nell'anno oggetto del processo di valutazione, senza tener conto delle fattispecie previste dal Decreto Legislativo n° 150/2009.

Suddiviso il personale non dirigenziale nelle rispettive fasce di merito si procede, all'interno delle stesse, alla quantificazione dell'ammontare del premio da erogare.

Per ciascuna fascia di merito, viene calcolato il numero ponderato di lavoratori prendendo come base il monte orario settimanale, il servizio prestato nell'anno, e utilizzando i parametri indicati, per categoria, nella seguente tabella:

Categoria	Parametro
B	1,00
C	1,20
D	1,40

Infine, una volta definito per ciascun lavoratore l'ammontare teorico ponderato delle risorse da erogare, si procede a rapportarlo con il punteggio ottenuto nella scheda di valutazione, così da definire l'importo della retribuzione variabile spettante.

Entro il mese di aprile di ogni anno, la retribuzione di produttività viene pagata a tutto il personale e contemporaneamente vengono pubblicate sul sito internet di Ateneo, nella sezione *Amministrazione Trasparente*, le tabelle relative alla valutazione delle performance così come previsto dalla normativa di riferimento.

3.4. Valutazione del Direttore Generale

La valutazione del Direttore Generale non può essere assimilata a quella dei Dirigenti e dei Responsabili di struttura, in considerazione del ruolo politico amministrativo ricoperto. Pertanto, il Nucleo formulerà agli organi di governo una proposta di valutazione del Direttore Generale considerando:

- l'esito della performance organizzativa evidenziato nella relazione a consuntivo dei risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati nel piano della performance. Tale relazione dovrà indicare le modalità di utilizzo delle risorse, rilevare gli eventuali scostamenti e definire le conseguenti azioni correttive di miglioramento (Piano della formazione del personale tecnico-amministrativo, azioni intraprese per migliorare il benessere organizzativo);
- l'efficacia dell'esito delle valutazioni individuali dei dirigenti e dei Responsabili dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;
- relazione annuale delle attività dell'Ateneo.

Allegato 1 Modello per la definizione degli obiettivi individuali dei Responsabili

Dipendente:	
Struttura:	
Obiettivo operativo:	
Missione:	
Linea Strategica:	
Obiettivo Strategico:	

Azioni previste e tempistica:

N.	Descrizione	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D

Indicatori dell'obiettivo individuale:

N.	Denominazione	Criteri di calcolo	Base line	Risultato atteso

Risorse Umane:

Azioni	Nominativo	Categoria	% di impegno

Peso (%) *	
-------------------	--

*Peso dell'obiettivo rispetto agli altri obiettivi attribuiti allo stesso responsabile

Trasversale: S/N	

Il Direttore Generale

Il Responsabile

Allegato 2 Metodologia di valutazione della performance organizzativa

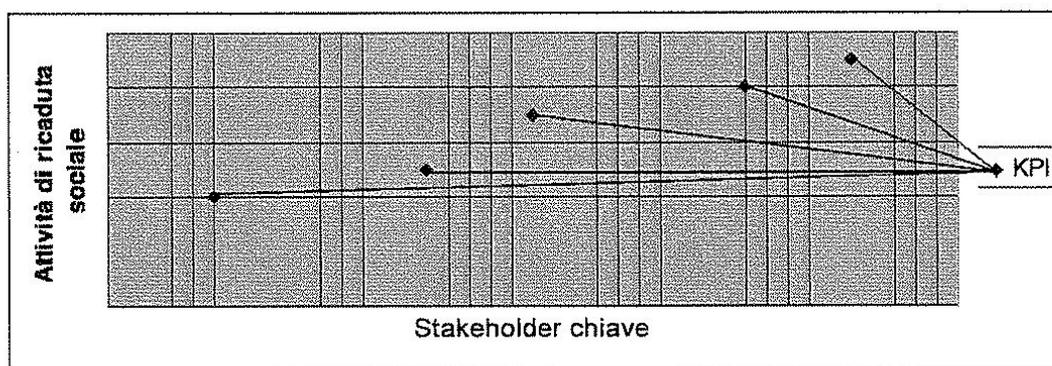
La metodologia che si intende adottare è orientata al processo e si basa sull'utilizzo di strumenti gestionali integrati fra loro e con gli strumenti gestionali già in uso.

Essa può essere rappresentata da una matrice a doppia entrata:

da una parte sono indicate le attività di ricaduta sociale;

dall'altra i corrispondenti stakeholder chiave;

All'incrocio delle righe delle attività di ricaduta sociale e delle colonne degli stakeholder chiave, è individuato il corrispondente indicatore di performance (Key Performance Indicator).



Le attività di ricaduta sociale sono le attività dell'università Mediterranea che hanno rilevanza esterna e vengono individuate annualmente nel Piano della Performance.

Gli stakeholder chiave sono individuati, per ogni attività di ricaduta sociale, utilizzando un'altra matrice di posizionamento interesse/influenza; l'uso della matrice di posizionamento rappresenta la metodologia standard con cui l'Ateneo identifica, fra tutti gli stakeholder di una determinata attività, quelli più importanti, con maggior influenza sull'attività specifica. È così stabilita, per successive aggregazioni, una gerarchia degli stakeholder che classifica, per importanza crescente, quelli che hanno solo interesse all'attività dell'Ateneo, quelli che ne influenzano i comportamenti, quelli che hanno sia interesse che influenza.

		Influenza	
		Bassa	Alta
INTERESSE	BASSO		
	ALTO		

Tale classificazione assume importanza fondamentale in quanto:

- offre una visione chiara di tutte le categorie di stakeholder con le quali l'Università interagisce;
- condiziona i contenuti e la forma della strategia di comunicazione. In corrispondenza di ciascuna categoria di stakeholder sono identificati i fattori critici di successo, ovvero il linguaggio dei valori al quale la specifica categoria è sensibile. I fattori critici di successo devono ovviamente essere misurati individuando una serie di specifici indicatori di performance (KPI), negoziati con ciascuna categoria di stakeholder;
- condiziona le modalità e i tempi della strategia di comunicazione.

Gli indicatori di performance (KPI) sono elementi di misurazione (rapporti, cifre, dati) che esprimono il valore della ricaduta sociale di ciascuna attività, tenendo conto delle caratteristiche della categoria di stakeholder ad essa interessata.

Essi sono:

- significativi, nell'ottica dello stakeholder e non dell'Ateneo. Quando le due ottiche non coincidono, deve prevalere l'ottica dello stakeholder;
- chiari espressi in maniera leggibile e comprensibile dalle singole categorie di stakeholder;
- definiti, quantificabili, per evitare giudizi astratti e qualitativi, per consentire il confronto nel tempo, per non deludere i valori e le aspettative degli stakeholder;
- misurabili, rilevabili da sistemi idonei, anche fra quelli disponibili all'interno dell'Ateneo;
- integrati nel Sistema di controllo di gestione e controllo strategico presente nell'ente.
- continuamente aggiornati;
- negoziati e concordati con gli stakeholder, sia in fase di predisposizione, che in fase di aggiornamento.

I KPI sono sottoposti a costanti attività di monitoraggio, allo scopo di verificare le performance realizzate alla luce delle aspettative degli stakeholder e di valutare la compatibilità organizzativa e strategica delle performance e dei gap.

L'OIV, che nella fase di impostazione e di prima attuazione assume la funzione di internal auditing della rendicontazione sociale, è così in grado di fornire al management una serie di indicatori strategici che consentono una risposta veloce ad eventuali opportunità o conflitti nonché la tempestiva individuazione di azioni di miglioramento.

La possibilità di captare i cambiamenti viene definita come "sistema dell'avvertimento anticipato", in quanto consente alla struttura pubblica di reagire più velocemente ad eventi (normalmente negativi) che accadono nell'ambiente circostante. È evidente che il bilancio di ricaduta sociale, imperniato su un sistema condiviso con gli stakeholder ed alimentato da indagini e sondaggi di soddisfazione degli stessi, costituisce un potente strumento di governo del consenso.

All'interno dell'ente viene individuata la struttura di relazione con gli stakeholder al fine di curare le relazioni, il dialogo ed il coinvolgimento dei diversi gruppi di stakeholder chiave. Inoltre tale struttura indice riunioni mirate, soprattutto nelle fasi di verifica ed aggiornamento delle attività di ricaduta sociale e dei connessi indicatori di performance, coinvolgendo le strutture organizzative interessate dell'Ateneo. Cura la trasmissione di informazioni specifiche a tutti gli altri stakeholder e promuove i meccanismi di sensibilizzazione degli stakeholder interni ed esterni. Le relative funzioni sono assunte, nella fase di impostazione e di prima attuazione, dall'OIV.

Il NVI, avvalendosi della struttura di supporto, ha in programma l'avviamento della rilevazione del benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di misurazione, nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico, in conformità all'art. 14 comma 5 del D.Lgs. 150/2009.

I risultati di tale rilevazione dovranno, quindi, essere pubblicati secondo quanto previsto dall'art. 20 comma 3 del D.Lgs. 33/2013.

Allegato 3 Rilevazione risultato degli obiettivi ai dirigenti e ai responsabili di struttura

Dipendente	
Cognome	Nome
Struttura	

	Descrizione	Peso	Target	Livello raggiunto
Obiettivo 1				
Obiettivo 2				
Obiettivo 3				
Obiettivo 4				
Obiettivo 5				
		Tot = 40		

Data: _____ Firma del Dirigente/Responsabile _____ Firma del Direttore Generale _____

MONITORAGGIO ANNUALE OBIETTIVI ASSEGNATI								Firma del Dirigente/Responsabile	Firma del DG
<i>Obiettivi al 15.05.2014</i>									
Rimodulaz. ob. __:	Target:	Rimodulaz. ob. __:	Target:	Rimodulaz. ob. __:	Target:	Rimodulaz. ob. __:	Target:		
<i>Obiettivi al 15.10.2014</i>									
Rimodulaz. ob. __:	Target:	Rimodulaz. ob. __:	Target:	Rimodulaz. ob. __:	Target:	Rimodulaz. ob. __:	Target:		

Allegato 4 Scheda di valutazione del personale non dirigenziale

Cognome:	Nome:
Servizio:	Profilo professionale:
Categoria:	Posizione economica:

<i>Elementi</i>	<i>Punteggio massimo</i>	<i>Punteggio assegnato</i>
Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alla Struttura (su proposta del Dirigente secondo parametri predefiniti e su certificazione OIV) *	max 50	
Valutazione da parte del Dirigente o del Responsabile del Servizio **	max 40	
<i>Capacità di relazionarsi nello svolgimento del lavoro con i colleghi e con l'utenza</i>	da 0 a 3	
<i>Efficienza organizzativa ed affidabilità</i>	da 0 a 8	
<i>Capacità di lavorare e gestire il ruolo di competenza</i>	da 0 a 3	
<i>Grado di responsabilizzazione verso i risultati</i>	da 0 a 3	
<i>Abilità tecnico-operativa</i>	da 0 a 5	
<i>Livello di autonomia-iniziativa</i>	da 0 a 3	
<i>Rispetto dei tempi di esecuzione delle procedure</i>	da 0 a 7	
<i>Quantità delle prestazioni</i>	da 0 a 5	
<i>Flessibilità</i>	da 0 a 3	
Performance organizzativa ***	max 10	
TOTALE	max 100	

* parametri utilizzabili per la valutazione in allegato 5

** sottocriteri dettagliati in allegato 6

*** sottocriteri dettagliati in allegato 7

Il Responsabile del Servizio	Il Valutato per notifica
Il Dirigente	

Il sottoscritto autorizza l'accesso ai dati ai rappresentanti delle organizzazioni sindacali e ai componenti R.S.U.

Data

Firma

Allegato 5 Parametri utilizzabili per la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi

Nella valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi, il valutatore dovrà utilizzare parametri predeterminati e oggettivamente misurabili.

Ciascun obiettivo assegnato avrà un peso attribuito (p_i). Nel caso di un unico obiettivo assegnato, il suo peso non potrà essere superiore al 40% del totale di struttura secondo quanto indicato nel Piano della Performance. Il parametro valutazione verrà calcolato rapportando il valore raggiunto con il valore atteso dell'indicatore utilizzato

$$\text{Valutazione} = \text{valore raggiunto} / \text{valore atteso}$$

Al risultato corrisponderà un punteggio (v_i) secondo il seguente schema:

Valutazione	v_i	descrizione
tra 0 e 0,20	0	obiettivo non raggiunto
tra 0,21 e 0,50	1	obiettivo parzialmente raggiunto
tra 0,51 e 0,80	2	obiettivo raggiunto in misura soddisfacente
tra 0,81 e 1	3	obiettivo raggiunto

Si procederà, quindi, ad una normalizzazione che permetterà di individuare il valore da inserire alla voce *“Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura”* della scheda di valutazione del personale non dirigenziale.

La formula utilizzata sarà:

$$\left(\sum p_i * v_i \right) / \sum p_i * 50 / 3$$

dove p_i è il peso attribuito a ciascun obiettivo;
 v_i è il valore corrispondente alla valutazione ottenuta
 $\sum p_i$ è la somma di tutti i pesi degli obiettivi assegnati al valutato.

Allegato 6 Valutazione del personale da parte del Dirigente o Responsabile di struttura (max 40 punti)

Per ogni criterio di valutazione si possono indicare solo numeri interi.

CAPACITÀ DI RELAZIONARSI NELLO SVOLGIMENTO DEL LAVORO CON I COLLEGHI E L'UTENZA

Si valutano le capacità nell'instaurare un rapporto di collaborazione con i colleghi, a superare nel lavoro l'approccio fondato su scelte di natura individualistica mentre nella gestione del rapporto con l'utenza le capacità di relazione e di gestione di eventuali momenti di stress e conflittuali. (Punteggio da 0 a 3)

EFFICIENZA ORGANIZZATIVA ED AFFIDABILITÀ

Si valutano le capacità di impostare correttamente il proprio lavoro, con efficienza e autonomia e di ridefinire gli aspetti procedurali ed organizzativi del proprio lavoro, in relazione al mutare delle condizioni di riferimento. (Punteggio da 0 a 8)

CAPACITÀ DI LAVORARE E GESTIRE IL RUOLO DI COMPETENZA

Si valutano l'attitudine al lavoro di gruppo, la gestione del proprio ruolo all'interno del gruppo di lavoro, la collaborazione con il responsabile al fine di accrescere lo standard quali - quantitativo del servizio. (Punteggio da 0 a 3)

GRADO DI RESPONSABILIZZAZIONE VERSO I RISULTATI

Si valuta la capacità di verificare la qualità delle prestazioni di servizio a cui è chiamato a contribuire, al coinvolgimento nelle esigenze connesse alla realizzazione dei programmi, alle tempistiche di lavoro, anche al fine di migliorare l'immagine dell'Ente. (Punteggio da 0 a 3)

ABILITÀ TECNICO OPERATIVA

Si valutano le competenze proprie del valutato in rapporto al ruolo a cui è preposto, le abilità di tipo tecnico-operativo anche riguardo all'utilizzo dei mezzi informatici. (Punteggio da 0 a 5)

LIVELLO DI AUTONOMIA - INIZIATIVA

Si valutano la capacità di organizzazione del proprio lavoro, rispetto ai compiti assegnati da programmi o ai tempi di attesa dell'utenza, rispetto all'avvio di iniziative, anche in condizioni di criticità e tensione organizzativa (picchi di carico di lavoro). (Punteggio da 0 a 3)

RISPETTO DEI TEMPI DI ESECUZIONE DELLE PROCEDURE

Si valuta la capacità di rispettare i tempi di esecuzione assegnati e di proporre soluzioni rivolte alla semplificazione dei processi di erogazione dei servizi. (Punteggio da 0 a 7)

QUANTITÀ DELLE PRESTAZIONI

Si valuta la capacità di assicurare un prodotto o servizio rispondente alla distribuzione del carico di lavoro ordinario, tenendo conto delle sollecitazioni del responsabile. (Punteggio da 0 a 5)

FLESSIBILITÀ

Si valuta la capacità di interpretare le esigenze di adattamento organizzativo alle variabili esterne al fine di assicurare un elevato indice di gradimento delle prestazioni del servizio, sia all'utenza che all'Amministrazione. (Punteggio da 0 a 3)

Allegato 7 Performance organizzativa (max 10 punti)

Punti	
0	il giudizio dei valutatori esterni è gravemente insufficiente (soddisfazione $\leq 30\%$)
2	il giudizio dei valutatori esterni è insufficiente (soddisfazione $>30\%$ e $\leq 59\%$)
6	il giudizio dei valutatori esterni è sufficiente (soddisfazione $>59\%$ e $\leq 69\%$)
7	il giudizio dei valutatori esterni è discreto (soddisfazione $>69\%$ e $\leq 79\%$)
8	il giudizio dei valutatori esterni è buono (soddisfazione $>79\%$ e $\leq 89\%$)
10	il giudizio dei valutatori esterni è ottimo (soddisfazione $>89\%$)

NOTA: : Le azioni o le attività e gli indicatori riferibili al parametro verranno annualmente determinati, d'intesa con i dirigenti, i responsabili delle strutture e i Direttori di Dipartimento all'interno del Piano della Performance.

Allegato 8 Scheda di valutazione di Dirigente o Responsabile di Struttura

Cognome:	Nome:
Servizio:	Profilo professionale:
Categoria:	Posizione economica:

Elementi	Punteggio massimo	Punteggio assegnato
Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alla propria Struttura (su certificazione OIV)	max 40	
Valutazione da parte del Direttore Generale *	max 40	
<i>Capacità di rispettare e far rispettare regole e vincoli dell'Ente senza formalismi</i>	da 0 a 3	
<i>Rispetto dei tempi e sensibilità alle scadenze</i>	da 0 a 5	
<i>Senso di appartenenza e attenzione all'immagine dell'Ente</i>	da 0 a 5	
<i>Conoscenza degli strumenti e metodi di lavoro</i>	da 0 a 3	
<i>Capacità di interagire e lavorare con colleghi per raggiungere obiettivi di sistema dell'Ente</i>	da 0 a 3	
<i>Arricchimento professionale e aggiornamento</i>	da 0 a 3	
<i>Attitudine all'analisi e all'individuazione-implementazione di soluzioni ai problemi operativi</i>	da 0 a 5	
<i>Attitudine alla direzione di gruppi di lavoro</i>	da 0 a 5	
<i>Capacità di valutazione dei collaboratori con criteri di differenziazione dei giudizi</i>	da 0 a 5	
<i>Orientamento all'utenza</i>	da 0 a 3	
Ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse e tendenza alla riduzione dei costi **	max 10	
Performance organizzativa ***	max 10	
TOTALE	max 100	

* parametri utilizzabili per la valutazione in allegato 9

** sottocriteri dettagliati in allegato 10

*** sottocriteri dettagliati in allegato 11

Il Direttore Generale	Il Valutato per notifica
-----------------------	--------------------------

Il sottoscritto autorizza l'accesso ai dati ai rappresentanti delle organizzazioni sindacali e ai componenti R.S.U.

Data

Firma

Allegato 9 Valutazione dei dirigenti e dei Responsabili di struttura da parte del Direttore Generale (max 40 punti)

Per ogni criterio di valutazione si possono indicare solo numeri interi.

CAPACITÀ DI RISPETTARE E FAR RISPETTARE REGOLE E VINCOLI DELL'ENTE SENZA FORMALISMI

Si valuta la struttura del sistema di relazioni organizzative impostato, la sua finalizzazione al risultato, la presenza di momenti di partecipazione del personale alle fasi di definizione dei programmi di lavoro ed alla verifica del grado di conseguimento degli obiettivi. (Punteggio da 0 a 3)

RISPETTO DEI TEMPI E SENSIBILITÀ ALLE SCADENZE

Si valuta la capacità di rispettare le scadenze fissate dall'Amministrazione sia in condizioni di assoluta normalità sia in quelle di emergenza, garantendo il raggiungimento degli obiettivi assegnati ed il rispetto dei tempi di programma. (Punteggio da 0 a 5) .

SENSO DI APPARTENZA ED ATTENZIONE ALL'IMMAGINE DELL'ATENEO (Punteggio da 0 a 5)

CONOSCENZA DEGLI STRUMENTI E DEI METODI DI LAVORO (Punteggio da 0 a 3)

CAPACITÀ DI INTERAGIRE E LAVORARE CON COLLEGHI PER RAGGIUNGERE OBIETTIVI DI SISTEMA (Punteggio da 0 a 3)

ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE E AGGIORNAMENTO

Si valuta l'interesse a migliorare la propria professionalità, all'autoaggiornamento professionale, alle esigenze di studio della normativa o di approfondimento delle tematiche professionali. (Punteggio da 0 a 3)

ATTITUDINE ALL'ANALISI ED ALL'INDIVIDUAZIONE - IMPLEMENTAZIONE DI SOLUZIONI AI PROBLEMI OPERATIVI

Si valuta la capacità di individuare soluzioni innovative e migliorative ai problemi e di verificare puntualmente il grado di coerenza delle soluzioni ai problemi con le coordinate del contesto. (Punteggio da 0 a 5)

ATTITUDINE ALLA DIREZIONE DI GRUPPI DI LAVORO

Si valuta la capacità di dirigere gruppi di lavoro; in particolare si deve verificare l'impiego di tecniche di negoziazione e mediazione all'interno del gruppo al fine di minimizzare i conflitti interpersonali ed ottenere una maggiore condivisione degli obiettivi e una maggiore disponibilità e partecipazione al lavoro. (Punteggio da 0 a 5)

CAPACITÀ DI VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI CON CRITERI DI DIFFERENZIAZIONE DEI GIUDIZI

Si valuta la capacità di valutare i propri collaboratori in maniera differenziata risultante dalle relative schede di valutazione.
(Punteggio da 0 a 5)

ORIENTAMENTO ALL'UTENZA

Si valuta la capacità di assicurare all'utenza o ai propri interlocutori esterni all'amministrazione una risposta adeguata, nel quadro dell'espletamento ordinario dell'attività di servizio, introducendo sistemi di analisi del grado di soddisfacimento esterno dei propri servizi in grado di orientare lo sviluppo e l'implementazione del servizio. (Punteggio da 0 a 3)

Allegato 10 Ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse e tendenza alla riduzione dei costi

Ai fini della misurazione del parametro, saranno considerati sia i costi diretti che quelli indiretti. Per diretti si intende la spesa del personale assegnato e tutte le spese di funzionamento degli Uffici, tra cui, a solo titolo esemplificativo, l'approvvigionamento di materiale di consumo nonché spese per l'approvvigionamento e la manutenzione di strumentazione informatica. Per costi indiretti si intende il consumo di energia elettrica (con riferimento al quale si procederà alla rilevazione dei locali occupati da ciascun servizio e si ridurranno in percentuale le spese comuni con la decurtazione del 30% della spesa generale attribuibile), e le spese di telefonia.

I 10 punti previsti per il parametro saranno attribuiti secondo la seguente tabella:

Punti

10	Riduzione > al 6%
7	Riduzione > 3% e ≤ al 6%
4	Riduzione > 1% e ≤ al 3%
1	Riduzione ≤ all'1%

La spesa del personale assegnato sarà considerata tra i costi diretti a partire dall'esercizio 2014 e costituirà la base di rapporto per la valutazione del 2015. Per gli anni 2013 e 2014 saranno considerati costi diretti solo quelli di funzionamento della struttura

Allegato 11 Performance organizzativa (max 10 punti)

Punti	
0	il giudizio dei valutatori esterni è gravemente insufficiente (soddisfazione $\leq 30\%$)
2	il giudizio dei valutatori esterni è insufficiente (soddisfazione $> 30\%$ e $\leq 59\%$)
6	il giudizio dei valutatori esterni è sufficiente (soddisfazione $> 59\%$ e $\leq 69\%$)
7	il giudizio dei valutatori esterni è discreto (soddisfazione $> 69\%$ e $\leq 79\%$)
8	il giudizio dei valutatori esterni è buono (soddisfazione $> 79\%$ e $\leq 89\%$)
10	il giudizio dei valutatori esterni è ottimo (soddisfazione $> 89\%$)

NOTA: Le azioni o le attività e gli indicatori riferibili al parametro verranno annualmente determinati, d'intesa con i dirigenti, i responsabili delle strutture e i Direttori di Dipartimento all'interno del Piano della Performance.

Allegato 12 Scheda di rilevazione del risultato dei Dipartimenti

<i>Dipartimento:</i>

<i>Elementi</i>	<i>Punteggio massimo</i>	<i>Punteggio assegnato</i>
Obiettivi	max 50	
Valutazione dei collaboratori con criteri di differenziazione dei giudizi	max 30	
Ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse e tendenza alla riduzione dei costi *	max 10	
Performance organizzativa **	max 10	
TOTALE	max 100	

* parametri utilizzabili per la valutazione in allegato 13

** sottocriteri dettagliati in allegato 14

Il Direttore Generale	Il Direttore di Dipartimento per notifica
-----------------------	---

Allegato 13 Ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse e tendenza alla riduzione dei costi

Ai fini della misurazione del parametro, saranno considerati sia i costi diretti che quelli indiretti. Per diretti si intende la spesa del personale assegnato e tutte le spese di funzionamento degli Uffici, tra cui, a solo titolo esemplificativo, l'approvvigionamento di materiale di consumo nonché spese per l'approvvigionamento e la manutenzione di strumentazione informatica. Per costi indiretti si intende il consumo di energia elettrica (con riferimento al quale si procederà alla rilevazione dei locali occupati da ciascun servizio e si ridurranno in percentuale le spese comuni con la decurtazione del 20% della spesa generale attribuibile), e le spese di telefonia

I 10 punti previsti per il parametro saranno attribuiti secondo la seguente tabella:

Punti	
25	Riduzione > 10%
18	Riduzione > 8% e ≤ al 10%
10	Riduzione > 6% e ≤ al 8%
8	Riduzione > 4% e ≤ al 6%
6	Riduzione > 1% e ≤ al 4%
1	Riduzione ≤ all'1%

La spesa del personale assegnato sarà considerata tra i costi diretti a partire dall'esercizio 2014 e costituirà la base di rapporto per la valutazione del 2015. Per gli anni 2013 e 2014 saranno considerati costi diretti solo quelli di funzionamento della struttura

Allegato 14 Performance organizzativa (max 15 punti)

Punti

- 0 il giudizio dei valutatori esterni è gravemente insufficiente (soddisfazione $\leq 30\%$)
- 3 il giudizio dei valutatori esterni è insufficiente (soddisfazione $> 30\%$ e $\leq 59\%$)
- 9 il giudizio dei valutatori esterni è sufficiente (soddisfazione $> 59\%$ e $\leq 69\%$)
- 10 il giudizio dei valutatori esterni è discreto (soddisfazione $> 69\%$ e $\leq 79\%$)
- 12 il giudizio dei valutatori esterni è buono (soddisfazione $> 79\%$ e $\leq 89\%$)
- 15 il giudizio dei valutatori esterni è ottimo (soddisfazione $> 89\%$)

NOTA: Le azioni o le attività e gli indicatori riferibili al parametro verranno annualmente determinati, d'intesa con i dirigenti, i responsabili delle strutture e i Direttori di Dipartimento all'interno del Piano della Performance