



UNIVERSITA' DEGLI STUDI CAGLIARI

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance Individuale

(A norma dell'art.81 CCNL 16-10-2008 e del D.Lgs.150/09)

**Elaborazione a cura della Direzione per il Personale
- Settore Sviluppo Risorse Umane -**

ANNO DI ADOZIONE:
2013

INDICE I PARTE

Manuale operativo

PREMESSA	pag. 3
CAP. 1 - IL NUOVO CONTESTO NORMATIVO	pag. 4
CAP. 2 - LE FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE	pag. 6
CAP. 3 - LA METODOLOGIA ADOTTATA	pag. 7
CAP. 4 - FINALITÀ DELLA VALUTAZIONE	pag. 7
CAP. 5 - AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE	pag. 8
CAP. 6 - GLI OBIETTIVI INDIVIDUALI O DI GRUPPO	pag. 9
6.1 Individuazione degli obiettivi	
6.2 Assegnazione degli obiettivi	
6.3 Le caratteristiche di un obiettivo	
6.4 Gli indicatori di performance	
CAP. 7 - COMPETENZE E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	pag. 12
CAP. 8 - IL CONTRIBUTO INDIVIDUALE ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	pag. 14
CAP. 9 - GLI ATTORI DEL PROCESSO	pag. 15
9.1 Il Valutato	
9.2 Il Valutatore	
9.3 Il Valutatore Intermedio	
9.4 Gli Utenti	
9.5 Il Comitato di Valutazione	
CAP. 10 - IL RUOLO DELLA DIREZIONE PER IL PERSONALE	pag. 18
CAP. 11 - GLI STRUMENTI	pag. 19
CAP. 12 - GLI ASPETTI TECNICI DELLA VALUTAZIONE	pag. 20
12.1 Come valutare gli obiettivi	
12.2 Come valutare i comportamenti organizzativi	
12.3 Come valutare il contributo individuale alla p.o.	
12.4 La valutazione finale	
12.5 Esiti della valutazione e sistemi incentivanti	
CAP. 13 - PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	pag. 24
CAP. 14 - TRASPARENZA	pag. 24

INDICE II PARTE

Appendice

CASI PARTICOLARI_____	Pagg. 25-29
FACSIMILE SCHEDE DI VALUTAZIONE (da compilare online)	
CAT. B_____	
CAT. C_____	
CAT. D_____	
CAT.D S.I. (senza incarico)_____	
CAT. EP_____	
FACSIMILE SCHEDA OBIETTIVI (da compilare online)_____	
MODULO INFORMATIVO COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (scaricabile online)	
CAT. B-C_____	
CAT. D-EP_____	
SCHEDA DI AUTOVALUTAZIONE (scaricabile online)_____	

I PARTE
IL SISTEMA DI VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
Manuale Operativo


PREMESSA

L'introduzione della valutazione del personale nelle Organizzazioni rappresenta uno dei principali fattori di svolta nella gestione strategica delle risorse umane.

La valutazione, infatti, agendo da leva motivazionale, costituisce un'occasione di valorizzazione delle risorse umane. Inoltre costituisce uno strumento di crescita personale e professionale che innesca, attraverso la formazione, un processo virtuoso di miglioramento continuo dell'individuo e quindi dell'organizzazione.

L'Università di Cagliari ha iniziato ad occuparsi di valutazione delle *performance* già dal 2005 partecipando ad un progetto del Dipartimento della Funzione Pubblica sui Sistemi di Valutazione del Personale, ed elaborando una prima bozza del sistema di valutazione.

Negli anni successivi il sistema è stato via via perfezionato e adattato al contesto locale. Fondamentale è stata la sua applicazione in via sperimentale, avvenuta nel 2007, che oltre ad aver costituito un utile banco di prova, ha consentito di testare il sistema stesso evidenziando ridondanze e criticità. Grande importanza in tal senso hanno avuto anche gli incontri formativi e informativi con i valutatori e i valutati, che hanno permesso di apportare i correttivi necessari a rendere il sistema quanto più possibile rispondente alle esigenze organizzative del nostro Ateneo.

Dal 2008 il sistema ha subito ulteriori adattamenti e semplificazioni che tuttavia non hanno completamente eliminato alcune criticità di fondo connesse allo stesso processo valutativo, soprattutto per le implicazioni di tipo economico e psicologico correlate. Contestualmente, il sistema è stato

aggiornato sulla base delle riforme legislative in materia di valutazione della performance del personale.


- CAP. 1-
IL NUOVO CONTESTO NORMATIVO

Prima di approfondire il sistema di valutazione della performance individuale sembra opportuno collocarlo all'interno della Riforma della Pubblica Amministrazione delineata dalla *Legge 15/09*

Il Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 di "*Attuazione della Legge 15/09 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni*", prevede che le Amministrazioni Pubbliche adottino con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della performance attraverso il quale valutare annualmente la performance organizzativa e individuale.

Tale Sistema è collocato all'interno di un più ampio processo chiamato "**Ciclo di gestione della performance**"¹, un impianto metodologico finalizzato a dotare le amministrazioni pubbliche di un concreto strumento di organizzazione del lavoro in un'ottica di miglioramento continuo della performance e dei servizi resi al pubblico.

Il Ciclo di gestione della performance è costituito dalle seguenti fasi:

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

¹ Si veda l'art. 4 D.Lgs. 150/09

- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Appare evidente che il “Ciclo di gestione della performance” debba discendere da una programmazione strategica che definisca, attraverso un processo a cascata, gli indirizzi e gli obiettivi strategici² e operativi³, i rispettivi indicatori e i valori attesi di risultato su cui si baserà poi la misurazione e la valutazione della performance. Questo documento programmatico è il “**Piano della Performance**”, che ogni amministrazione deve redigere, in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, entro il 31 gennaio di ogni anno⁴.

Questo Ateneo dal 2011 presenta il suo Piano della Performance, che è anche pubblicato sul sito, e da esso deriva il presente Manuale che attiene al processo di valutazione della performance individuale.

² Gli obiettivi globali nel medio e lungo termine che indicano dove l'organizzazione vuole andare. Essi descrivono i risultati finali (Outcome) che l'organizzazione si propone di perseguire.

³ Rappresentano un livello più dettagliato e concreto degli obiettivi strategici, ad es. a livello di unità organizzativa. Un obiettivo operativo può essere immediatamente trasformato in un insieme di attività e compiti (obiettivi individuali)

⁴ Si vedano l'art. 10 D.Lgs. 150/09 e la delibera CIVIT 112 del 28 ottobre 2010 “struttura e modalità di redazione del Piano della performance”


- CAP. 2 -
LE FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

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

TEMPISTICA	FASE	ATTIVITA' PRINCIPALI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE
PRIMI MESI DELL'ANNO	1	Declinazione degli obiettivi strategici contenuti nelle <i>Linee Programmatiche del Rettore</i> , dai quali discendono gli obiettivi annuali di ciascuna macrostruttura (Direzioni, Facoltà e i Dipartimenti/Centri) che il Direttore Generale individua attraverso una relazione in cui evidenzia in particolare i risultati attesi e gli indicatori di prestazione.
	2	Colloquio informativo: assegnazione degli obiettivi individuali e di struttura al personale di cat. C, D ed EP da parte del responsabile della macrostruttura (Dirigenti, Presidi, Direttori) per l'anno in corso e contestuale comunicazione a tutte le categorie di personale dei comportamenti organizzativi su cui si effettuerà la valutazione.
GIUGNO- SETTEMBRE	3	Monitoraggio intermedio: verifica in itinere dell'andamento della performance con possibilità di rimodulazione dell'obiettivo.
GENNAIO- FEBBRAIO	4	Colloquio finale: valutazione della performance individuale dell'anno precedente (obiettivi e/o comportamenti organizzativi + contributo individuale alla performance organizzativa) da parte del responsabile della macrostruttura.
MARZO-APRILE	5	Rendicontazione dei risultati di performance agli organi di indirizzo politico-amministrativo per i provvedimenti di competenza (premierità) e pubblicazione dei dati complessivi sulla sezione "Trasparenza, valutazione e merito".
PROCEDURA DI CONCILIAZIONE		
Istanza di riesame da inviare al Comitato di Valutazione entro 15 giorni dalla data del colloquio finale, in caso di contestazione della valutazione		
Pronunciamento del Comitato di Valutazione (entro 20 giorni dall'istanza di riesame)		



- CAP. 3 - **LA METODOLOGIA ADOTTATA**

La metodologia adottata dall'Università di Cagliari si fonda su criteri di oggettività, trasparenza e pubblicità⁵, a tutela e garanzia del valutato e del sistema nel suo complesso. Infatti:

- Pone i **colloqui di feedback**⁶ alla base del processo di valutazione, quale stimolo al confronto e la comunicazione funzionale fra responsabili e collaboratori;
- Introduce la possibilità per il valutato di esprimere un giudizio sul proprio operato (possibilmente supportato da evidenze concrete), attraverso la compilazione della **scheda di autovalutazione** (reperibile online), che potrà essere utilizzata come base di confronto durante il colloquio finale (di valutazione);
- Riconduce la valutazione a **situazioni concretamente identificabili e**, all'occorrenza, richiamabili;
- Istituisce un organo di valutazione *super partes*, il **Comitato di Valutazione**⁷;
- Introduce la **Customer Satisfaction**⁸ quale strumento di miglioramento del servizio attraverso l'ascolto dell'utenza.



- CAP. 4 - **FINALITA' DELLA VALUTAZIONE**

Oltre a quanto già argomentato nella premessa, occorre mettere in evidenza che le finalità della valutazione sono molteplici, sebbene sostanzialmente legate da un unico filo conduttore: il miglioramento.

La valutazione è infatti finalizzata a:

⁵ Criteri e principi del Sistema di Valutazione: Si veda l'art.81, c.2 CCNL

⁶ Colloqui di feedback: si vedano le "Linee Guida per il valutatore"

⁷ Comitato di Valutazione: si veda l'art. 81, c. 3 CCNL 16/10/2008.

⁸ Customer Satisfaction: si veda il D.Lgs. 150/09 e in particolare le Delibere Civit n. 1 e n.3 del 2012

- Favorire la crescita professionale delle persone, attraverso l'individuazione dei propri punti di forza e di debolezza;
- Migliorare la performance complessiva, anche con il supporto di specifici interventi formativi;
- Sviluppare nei responsabili la capacità di azioni finalizzate allo sviluppo professionale dei collaboratori;
- Valorizzare il ruolo e il contributo di ciascun dipendente;
- Facilitare il confronto e il dialogo fra responsabili e collaboratori;
- Migliorare il clima organizzativo attraverso la condivisione e il lavoro di gruppo;
- Sostituire la logica dell'adempimento con una cultura gestionale basata su obiettivi e risultati;
- Responsabilizzare a tutti i livelli;
- Garantire il riconoscimento del merito e dell'impegno individuale e/o di gruppo;
- Correlare l'erogazione di compensi economici all'effettiva prestazione e al miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi.



- CAP. 5 -

AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE⁹

La misurazione e la valutazione della performance individuale concerne:

- 1) **il raggiungimento degli obiettivi individuali o di gruppo** assegnati dal responsabile della macrostruttura (Dirigenti, Presidi, Direttori di Dipartimento/Centro);
- 2) **le competenze dimostrate e i comportamenti** professionali e organizzativi messi in atto nell'ambito lavorativo;
- 3) **la qualità del contributo assicurato alla performance** dell'unità organizzativa di appartenenza.

⁹ Si veda l'art. 9 del D.Lgs. 150/09

L'oggetto della valutazione non è dunque la persona, ma le *modalità* e le *capacità* con le quali essa esplica la propria attività lavorativa nel contesto organizzativo di appartenenza: il suo modo di agire e di relazionarsi con gli altri (colleghi, superiori, collaboratori, utenti), il suo modo di esplicare le proprie competenze e le proprie capacità gestionali, manageriali, intellettive, la sua capacità di incidere sulla performance della struttura di appartenenza, la sua capacità di raggiungere gli obiettivi assegnati.

Per questa ragione, la valutazione non dovrà riferirsi al carattere del dipendente o alle sue caratteristiche personali, ma alla differenza tra i risultati "attesi" e quelli "effettivi", e sarà relativa esclusivamente al periodo oggetto di valutazione.



- CAP. 6 -

GLI OBIETTIVI INDIVIDUALI O DI GRUPPO

Come già detto, uno dei fattori che concorrono alla realizzazione della performance individuale è il raggiungimento degli obiettivi assegnati formalmente dal responsabile della macrostruttura di afferenza al personale di categoria **EP**, **D** e **C**, con individuazione a cascata, secondo i livelli di responsabilità.

- al personale della categoria **EP** saranno assegnati almeno **3 obiettivi**;
- al personale della categoria **D** titolare di posizione di responsabilità¹⁰ saranno assegnati almeno **2 obiettivi**;
- al personale delle categorie **C**, e **D** non titolare di posizione di responsabilità, sarà assegnato almeno 1 obiettivo.

6.1 Individuazione degli obiettivi

L'individuazione degli obiettivi avviene di norma nei primi mesi dell'anno, durante il "**Colloquio informativo**"¹¹, in cui il valutatore concorda con il valutato gli obiettivi da raggiungere entro la fine dell'anno, in coerenza con gli obiettivi dell'unità organizzativa.

Infatti, la coerenza tra i vari livelli dell'organizzazione è alla base del modello gestionale della "*direzione per obiettivi*", di cui si è parlato al Cap. 1. Tale modello prevede che il flusso delle informazioni e delle decisioni avvenga in senso "top-down", attraverso un processo a cascata che parte dal livello più alto dell'organizzazione (obiettivi strategici) per giungere ad ogni unità organizzativa (declinazione in obiettivi operativi) fino al singolo individuo (scomposizione in obiettivi individuali).

E' comunque necessario che almeno uno degli obiettivi venga dato in funzione dell'indagine di customer satisfaction cui deve essere sottoposta ogni singola struttura.

6.2 Assegnazione degli obiettivi

Per l'assegnazione degli obiettivi individuali, il valutatore dovrà utilizzare l'apposita **scheda-obiettivo** compilabile online nella quale indicherà gli obiettivi proposti attraverso una sintetica descrizione che tenga conto del contesto di partenza. Inoltre, specificherà gli indicatori quali/quantitativi individuati per la sua misurazione e i target o risultati attesi su cui si baserà successivamente la valutazione.

Per l'assegnazione formale dell'obiettivo, il valutatore stamperà la scheda in duplice copia e ne consegnerà una al valutato. Le copie dovranno essere firmate da entrambi e utilizzate come base di confronto durante il colloquio finale che darà luogo alla valutazione. Le schede-obiettivo firmate dovranno essere custodite fino alla conclusione dell'intero processo di valutazione, ossia fino alla fase delle "*Procedure di Conciliazione*" (si veda in proposito il Cap. 13).

¹⁰ CCNL 16/10/08: art. 75 c. 1 (Cat. EP) e art. 91 c. 3 (Cat. D)

¹¹ Si vedano le "Linee Guida per il valutatore"

6.3 Le caratteristiche di un obiettivo

Gli obiettivi, che in linea generale dovranno tendere a raggiungere livelli "qualitativi di miglioramento del servizio, di innovazione e di maggiore efficienza", devono possedere i seguenti **requisiti**:

- a) *rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;*
- b) *specifici e misurabili in termini concreti e chiari;*
- c) *tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;*
- d) *referibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;*
- e) *correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili".*

6.4 Gli indicatori di performance

La valutazione finale si propone di stabilire se gli obiettivi assegnati siano stati conseguiti e in quale misura rispetto ai risultati attesi. Ne consegue che obiettivi non misurabili non potranno dare luogo ad una valutazione oggettiva; pertanto, eventualmente assegnati, non potranno portare all'erogazione della relativa indennità.

Affinché un obiettivo sia misurabile è necessario che contenga gli indicatori di misurazione quali/quantitativi ed i relativi valori programmati.

Gli indicatori individuano le dimensioni della qualità riferite all'obiettivo (es: n. di giornate lavorative con apertura al pubblico dello sportello rispetto al n. totale di giornate lavorative). A ciascun indicatore dovrà essere associato un valore programmato, ossia una misura (che può essere espressa in termini numerici assoluti o percentuali) che indica i livelli quantitativi e/o qualitativi attesi per la performance oggetto di valutazione (es: 90%). La definizione dell'indicatore e del valore programmato determina lo standard di qualità¹².

¹² Si veda in proposito l' Delibera CIVIT N. 88/2010 ("Linee guida per la definizione degli standard di qualità") con relative tabelle esemplificative.

Se dunque intendiamo migliorare un servizio al pubblico aumentando il tempo di apertura dello sportello, è necessario indicare il numero di ore al giorno o di giorni alla settimana che si intende aumentare rispetto alla situazione di partenza.

Infatti, per essere in grado di verificare a consuntivo il raggiungimento dell'obiettivo, bisogna evitare di descriverlo attraverso l'uso di termini generici come "miglioramento", "aumento", "ottimizzazione", "razionalizzazione" senza quantificarne la reale portata.

Allo stesso tempo, l'indicatore può essere espresso anche in termini di performance complessiva, come nel caso della concreta realizzazione di una banca dati, di un sistema informativo, di un nuovo servizio online,....ecc.

In conclusione, poiché la valutazione a consuntivo si esprime attraverso l'attribuzione di un punteggio all'interno di una scala di valutazione, il giudizio sul rispetto del livello di performance programmato (valutazione) dovrà trovare riscontro nei valori compresi nella scala di valutazione e nei giudizi ad essi associati.



- CAP. 7 -

COMPETENZE E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

Riguarda **tutto il personale** e si riferisce all'insieme delle competenze dimostrate attraverso le azioni messe in atto nel contesto lavorativo di appartenenza, funzionali al raggiungimento di obiettivi individuali, di struttura o di Ateneo.

Nel procedere alla scelta dei comportamenti da sottoporre a valutazione, sono state confermate le indicazioni del Contratto Collettivo Nazionale, individuando principalmente quelle aree comportamentali che costituiscono uno degli indicatori di riferimento della procedura relativa alle progressioni orizzontali¹³.

¹³ CCNL 16/10/2008 all'art. 82, c. 2: a) Formazione certificata e pertinente; b) Arricchimento professionale derivante all'esperienza lavorativa; c) Qualità delle prestazioni individuali, con particolare

Nelle tabelle seguenti sono riportati i comportamenti organizzativi contenuti nelle schede di valutazione:

CATEGORIE C – B	
Aree comportamentali	Comportamenti organizzativi
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 di un problema e proporre soluzioni efficaci
Coinvolgimento nei processi lavorativi	Partecipare attivamente e con continuità alle attività lavorative
Correttezza e precisione	Capacità di eseguire i compiti assegnati con accuratezza e precisione
Flessibilità	Disponibilità a modificare i propri schemi e/o orari di lavoro in relazione alle esigenze della struttura
CATEGORIE EP – D	
Aree comportamentali	Comportamenti organizzativi
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.

riferimento alla **capacità di proporre soluzioni innovative**, al **coinvolgimento nei processi lavorativi**, all'**attenzione alle esigenze dell'utenza** e alla **soluzione dei problemi**; d) Anzianità di servizio; e) Titoli culturali e professionali.

Come si può notare, i comportamenti organizzativi individuati dall'Amministrazione sono commisurati alla categoria di appartenenza del personale da valutare. Inoltre, ogni area comportamentale viene descritta attraverso i comportamenti concreti ad essa riferiti.

All'inizio dell'anno, nella fase del "Colloquio informativo", il valutatore riunirà il personale per l'illustrazione dei comportamenti organizzativi oggetto di valutazione, evidenziando quelli che sono i comportamenti attesi, dopo averli contestualizzati in riferimento alle diverse tipologie di attività svolte nella propria struttura.

Al termine del colloquio, il valutatore farà firmare per conoscenza ciascun valutato sull'apposito modulo informativo (reperibile online) contenente l'elenco dei comportamenti illustrati nel corso del colloquio iniziale.

La scheda con le firme dei valutati dovrà essere custodita dal valutatore fino alla conclusione dell'intero processo di valutazione, ossia fino alle "Procedure di Conciliazione" (si veda in proposito il Cap. 13).



- CAP. 8 -

IL CONTRIBUTO INDIVIDUALE ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La valutazione del contributo individuale alla p.o. concerne la capacità del singolo di incidere sulla performance della struttura di appartenenza. **Riguarda tutte le categorie di personale** ed è effettuata dal valutatore sulla base della performance di struttura attesa, tenendo conto, per il personale di categoria B, anche delle indagini di "customer satisfaction"¹⁴, che verranno svolte in riferimento ai servizi erogati dalla struttura.

L'indagine del grado di soddisfazione dell'utenza si rende infatti necessaria per verificare la coerenza fra la qualità dei servizi offerti e le esigenze dei loro diretti destinatari.

¹⁴ D.Lgs. 150/09, Art.8, lett.c)

A tal fine, nel mese di novembre di ogni anno, sarà sottoposto agli utenti di ciascun servizio un questionario online, definito attraverso le principali dimensioni della qualità¹⁵ (accessibilità, tempestività, trasparenza, efficacia). La conoscenza del gradimento del servizio da parte dell'utenza consentirà, laddove necessario, di allineare la performance organizzativa ai valori attesi e apportare le modifiche necessarie ai valori programmati.

Inoltre, attraverso i risultati delle indagini sarà possibile valutare l'apporto individuale alla performance organizzativa in un'ottica di efficacia.


- CAP. 9 -
GLI ATTORI DEL PROCESSO

Sono attori del processo di valutazione: 1) il Valutato; 2) il Valutatore; 3) il Valutatore intermedio; 4) il Comitato di Valutazione; 5) Gli utenti.

9.1 Il valutato

E' il destinatario della valutazione. Il valutato svolge un ruolo di partecipazione attiva durante tutto il processo di valutazione. Fondamentale è il suo apporto nei colloqui di feedback: nel colloquio iniziale, in cui concorda con il valutato gli obiettivi da raggiungere, ma soprattutto nel colloquio finale, che lo vede direttamente coinvolto nell'individuazione di eventuali criticità e possibili aree di miglioramento. Inoltre, qualora ritenesse di dover fornire ulteriori elementi di valutazione, ha la possibilità di sottoporre all'attenzione del valutatore la "Relazione di autovalutazione", sulla base di evidenze concrete riferite all'obiettivo assegnato ed ai comportamenti messi in atto per il loro raggiungimento.

Infine, qualora non concordi con la valutazione ricevuta, il valutato ha la possibilità di formulare le proprie osservazioni al Comitato di Valutazione,

¹⁵ In particolare, si vedano le Delibere Civit n.3 e n. 1 del 2012.

inoltrando apposita istanza di riesame entro 15 giorni dal ricevimento della scheda di valutazione¹⁶.

9.2 Il valutatore

La valutazione delle prestazioni del personale è parte integrante del ruolo del **responsabile della macrostruttura**¹⁷, cui compete garantire l'efficienza della propria organizzazione.

Il valutatore ha un ruolo fondamentale in tutto il processo. Infatti:

1. definisce e assegna gli obiettivi a inizio d'anno
2. predispone le eventuali modifiche in corso d'anno
3. conduce i colloqui di *feedback*
4. procede alla valutazione finale
5. predispone il piano di miglioramento

9.3 Il valutatore intermedio

Poiché il processo di valutazione deve rispettare il principio in base al quale *occorre valutare conoscendo l'operato e il lavoro del valutato*,¹⁸ laddove non sia possibile per il responsabile della macrostruttura averne approfondita e diretta conoscenza, questi dovrà essere coadiuvato dal **responsabile diretto**, la figura più adeguata a conoscere le prestazioni del valutato e a considerare tutti gli aspetti utili ai fini di una efficace e completa valutazione.

In tali casi, il responsabile diretto assume il ruolo di "valutatore intermedio" rispetto al responsabile della macrostruttura che, mantenendo il ruolo di responsabile della valutazione, dovrà garantire la coerenza interna delle valutazioni effettuate dai diversi valutatori intermedi.

Tuttavia, vi sono dei casi in cui il valutatore intermedio non si identifica con il responsabile diretto. Infatti:

- il valutatore intermedio dei **Segretari di dipartimento** è il Dirigente della Direzione Finanziaria, data la sua funzione di verifica della

¹⁶ Art. 81, commi 2 e 3 CCNL 16/10/08

¹⁷ Dirigente, Preside, Direttore Dipartimento.

¹⁸ Si veda al proposito il Dlgs. 286/99, art. 5 c. 2

regolarità amministrativo contabile nelle strutture a gestione autonoma e di garante dell'intero sistema contabile d'Ateneo;

- il valutatore intermedio dei **Coordinatori didattici** è il Dirigente della Direzione per la Didattica e l'orientamento, considerate le funzioni di supporto alla predisposizione dell'offerta formativa svolta dagli stessi coordinatori didattici.

9.4 Il Comitato di Valutazione

E' l'organismo preposto alla valutazione in sede di ricorso, con il compito di risolvere le controversie relative al giudizio del valutatore.

Il Comitato di Valutazione è così composto:

1. Direttore Generale, che lo presiede
2. Un esperto designato dal Nucleo di Valutazione di Ateneo
3. Un esperto designato dalla RSU.

Il supporto al Comitato di Valutazione è fornito dagli Uffici di Staff della Direzione Generale.

9.5 Gli Utenti

Gli utenti sono i destinatari dei servizi offerti dall'Ateneo. Pertanto, essi svolgono un ruolo essenziale nel processo di valutazione, in cui sono chiamati ad esprimersi attraverso i questionari di customer satisfaction. Infatti, la conoscenza del grado di soddisfazione degli utenti costituisce un indispensabile strumento di confronto e di miglioramento.

Le categorie di utenti dell'Università di Cagliari sono individuate sulla base della tipologia di servizio erogato. Tali categorie rappresentano sia utenti "singoli" (ad es. gli studenti, il personale docente, tecnico e amministrativo) che utenti "collettivi", (ad es. imprese, associazioni, altre amministrazioni ecc. a cui l'Università di Cagliari fornisce un servizio).


- **CAP. 10** -
IL RUOLO DELLA DIREZIONE PER IL PERSONALE

E' la struttura che attraverso il Settore Sviluppo Risorse Umane funge da interlocutore dell'intero processo di valutazione, con i seguenti compiti:

1. Elabora proposte per il sistema di valutazione e per i periodici aggiornamenti/modifiche;
2. Verifica proposte di miglioramento del sistema, raccogliendo le eventuali segnalazioni su specifiche criticità emerse;
3. Assicura l'informazione in ogni fase del processo;
4. Coordina e supporta i diversi utenti (valutatori e valutati) nelle diverse fasi del processo di valutazione;
5. Organizza e partecipa alle attività di affiancamento-formazione rivolte a valutatori e valutati con l'obiettivo di fornire i contenuti tecnici della valutazione e di approfondire gli aspetti di processo e relazionali;
6. Effettua l'analisi matematica e statistica degli esiti della valutazione alla ricerca di elementi che indichino una non corretta applicazione della metodologia (es. scarsa varianza dei punteggi, medie molto elevate o molto basse, forti differenze tra valutatori). Nel caso in cui emergano valutazioni che presentano queste caratteristiche procede a segnalarlo al Direttore Generale per i provvedimenti di competenza;
7. Verifica, attraverso il Settore Formazione, le esigenze formative emerse dalle schede di valutazione, individuando quelle che possono essere soddisfatte attraverso la programmazione triennale ed inserite nel Piano annuale di formazione di Ateneo.

- CAP. 11 - GLI STRUMENTI

La valutazione è un'attività complessa e delicata e pertanto necessita di un percorso assistito, soprattutto nella prima fase applicativa. Per questo motivo sono stati previsti i seguenti strumenti di ausilio:

- Un programma di affiancamento-formazione che, iniziato già dal 2007, prevede una serie di incontri periodici con valutatori e valutati con l'obiettivo di fornire i contenuti tecnici della valutazione e di approfondire gli aspetti di processo e relazionali;
- Il presente manuale operativo, rivolto ai valutatori e ai valutati, che illustra sinteticamente il sistema di valutazione del personale adottato dall'università di Cagliari;
- Le linee guida per condurre i colloqui di feedback, contenente indicazioni utili per una corretta gestione del colloquio valutatore-valutato;
- Un supporto costante da parte del Settore Sviluppo Risorse Umane per il corretto utilizzo degli strumenti predisposti;
- La scheda per l'assegnazione dell'obiettivo (da compilare online);
- Il modulo informativo sui comportamenti organizzativi (reperibile online);
- Le schede di valutazione (da compilare online);
- La scheda di autovalutazione (reperibile online);


- CAP. 12 -
GLI ASPETTI TECNICI DELLA VALUTAZIONE

Prima di affrontare gli aspetti puramente tecnici della valutazione, è bene ricordare che, in base al D.Lgs. 150/09, **l'attribuzione dei punteggi da parte del valutatore deve rispecchiare una significativa differenziazione dei giudizi**¹⁹. Ciò significa che il valutatore, nell'assegnare i punteggi a disposizione, deve sempre contestualizzare la performance del singolo, in modo da stabilire un termine di paragone fra tutti i collaboratori.

12.1 Come valutare gli obiettivi

Per valutare il raggiungimento degli obiettivi assegnati, il valutatore attribuirà un punteggio all'interno di una scala di valutazione pentametrica, corrispondente a 5 gradi di realizzazione degli stessi:

Descrizione del grado di realizzazione dell'obiettivo			
L'obiettivo non è stato raggiunto: il risultato è molto distante dal valore atteso	Scarso	1	NEGATIVO
L'obiettivo è stato solo parzialmente raggiunto: il risultato è inferiore al valore atteso	Insufficiente	2	
L'obiettivo è stato raggiunto: il risultato è pari al valore atteso	Adeguato	3	POSITIVO
L'obiettivo è stato raggiunto: il risultato è pari al valore atteso ma si distingue per la modalità di realizzazione	Buono	4	
L'obiettivo è stato superato: il risultato è superiore al valore atteso	Ottimo	5	

Il punteggio totale degli obiettivi sarà dato dalla media dei singoli punteggi.

¹⁹ Si veda in proposito l'art. 9 del citato decreto, che include fra i fattori che incidono sulla valutazione del personale dirigenziale "la capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi".

12.2 Come valutare i comportamenti organizzativi

Per la valutazione di ciascun comportamento, il valutatore assegnerà un punteggio all'interno di una scala di valutazione pentametrica, corrispondente a 5 livelli di adeguatezza della prestazione:

Descrizione della valutazione dei comportamenti organizzativi			
I comportamenti non sono adeguati	Scarso	1	NEGATIVO
I comportamenti sono solo parzialmente adeguati	Insufficiente	2	
I comportamenti sono adeguati	Adeguito	3	POSITIVO
I comportamenti sono più che adeguati	Buono	4	
I comportamenti sono eccellenti	Ottimo	5	

Il punteggio totale dei comportamenti organizzativi sarà dato dalla media dei singoli punteggi.

12.3 Come valutare il contributo alla performance organizzativa

Nella valutazione del contributo individuale alla performance organizzativa il valutatore assegnerà un punteggio all'interno della seguente scala di valutazione, tenuto conto degli esiti di customer satisfaction, secondo le modalità meglio specificate al Cap. 8.

Descrizione della valutazione del contributo individuale alla p.o.			
Il valutato non ha contribuito alla p.o.	Scarso	1	NEGATIVO
Il valutato ha contribuito solo parzialmente alla p.o.	Insufficiente	2	
Il valutato ha contribuito adeguatamente alla p.o.	Adeguito	3	POSITIVO
Il valutato ha contribuito alla p.o. in maniera più che adeguata	Buono	4	
Il valutato ha contribuito alla p.o. in maniera eccellente	Ottimo	5	

12.4 La valutazione finale

Al termine della valutazione avremo dunque un punteggio relativo a ciascuno dei seguenti **fattori**:

- 1. raggiungimento degli obiettivi**
- 2. comportamenti organizzativi**
- 3. contributo alla performance organizzativa**

In considerazione della categoria ricoperta dal valutato, ciascun fattore avrà pesi differenti, come riportato nella seguente tabella riassuntiva:

CATEGORIA	PESO OBIETTIVI	PESO COMPORTAMENTI	PESO CONTRIBUTO ALLA P.O.
EP	40%	30%	30%
D con incarico	40%	40%	20%
C e D senza incarico	20%	70%	10%
B	/	90%	10%

Ne consegue che il punteggio finale della valutazione della performance individuale è il risultato della media ponderata dei suoi fattori²⁰, secondo la seguente formula:

CATEGORIA	FORMULA DI PONDERAZIONE
EP	$(\text{Tot. F1} \cdot 40\%) + (\text{Tot. F2} \cdot 30\%) + (\text{Tot. F3} \cdot 30\%)$
D con incarico	$(\text{Tot. F1} \cdot 40\%) + (\text{Tot. F2} \cdot 40\%) + (\text{Tot. F3} \cdot 20\%)$
C e D senza incarico	$(\text{Tot. F1} \cdot 20\%) + (\text{Tot. F2} \cdot 70\%) + (\text{Tot. F3} \cdot 10\%)$
B	$(\text{Tot. F2} \cdot 90\%) + (\text{Tot. F3} \cdot 10\%)$

Il punteggio così ottenuto determinerà la **valutazione delle prestazioni individuali**.

La **valutazione è considerata positiva se le prestazioni sono almeno "adeguate", ossia se il punteggio finale è ≥ 3** .

²⁰ Per convenienza chiameremo F1 il fattore obiettivi; F2 il fattore comportamenti; F3 il fattore contributo alla p.o..

12.5 Esiti della valutazione e sistemi incentivanti

Riguardo a tale argomento è necessario premettere che per il triennio 2011-2013 non si applicherà l'art. 19 del D.Lgs.150/09 relativamente alla distribuzione delle risorse destinate al trattamento accessorio²¹. Per la sua applicazione è necessario infatti disporre di risorse aggiuntive, come ribadito nell'Accordo sul Pubblico Impiego del 4 febbraio 2011. Ne consegue che fino al prossimo rinnovo contrattuale, previsto per il 2014, continueranno ad essere applicate le norme del CCNL, ed in particolare:

1. **Per il personale di categoria EP**, "L'importo della retribuzione di risultato eventualmente spettante è compreso fra il 10% e il 30% della retribuzione di posizione attribuita". (CCNL 16/10/08, art. 76, c. 4).
2. **Per il personale di categoria D** (con incarichi di responsabilità di cui all'art. 91, c. 3 CCNL 16/10/08,) una quota corrispondente al 30% dell'indennità di responsabilità attribuita.²²
3. **Per il personale delle categorie B, C e D** una quota di indennità di produttività individuale di entità variabile annualmente, sulla base della costituzione del fondo di cui all'art. 87 CCNL 16/10/08.

N.B. La correlazione fra il punteggio e la percentuale delle quote di cui ai punti 1 e 3 è demandata alla contrattazione integrativa.

²¹ D.Lgs. 150/09 Art. 19, commi 1 e 2:

1. In ogni amministrazione, l'Organismo indipendente, sulla base dei livelli di performance attribuiti ai valutati secondo il sistema di valutazione di cui al Titolo II del presente decreto, compila una graduatoria delle valutazioni individuali del personale dirigenziale, distinto per livello generale e non, e del personale non dirigenziale.

2. In ogni graduatoria di cui al comma 1 il personale è distribuito in differenti livelli di performance in modo che:

a) il venticinque per cento e' collocato nella fascia di merito alta, alla quale corrisponde l'attribuzione del cinquanta per cento delle risorse destinate al trattamento accessorio collegato alla performance individuale;

b) il cinquanta per cento e' collocato nella fascia di merito intermedia, alla quale corrisponde l'attribuzione del cinquanta per cento delle risorse destinate al trattamento accessorio collegato alla performance individuale;

c) il restante venticinque per cento e' collocato nella fascia di merito bassa, alla quale non corrisponde l'attribuzione di alcun trattamento accessorio collegato alla performance individuale.

²² CCNL 16/10/08, art.91, c.3: "Al personale appartenente alla categoria D possono inoltre essere conferiti specifici, qualificati incarichi di responsabilità....."; Comma 4:"L'importo dell'indennità attribuita ai sensi del precedente comma è compreso fra un minimo di € 1.033 e un massimo di €5.165, di cui un terzo è corrisposto a seguito della verifica positiva dei risultati conseguiti dal dipendente".


- CAP. 13 -
PROCEDURE DI CONCILIAZIONE²³

Il dipendente che non concordi con la valutazione ricevuta, può ricorrere, entro quindici giorni dalla data di valutazione (risultante dalla scheda), inviando richiesta di revisione della valutazione al Comitato di Valutazione²⁴, soggetto terzo ed imparziale, nel rispetto dei principi indicati nella Delibera Civit n.104/2010.

Il dipendente potrà formulare le sue osservazioni davanti al Comitato e, in tale circostanza, potrà essere assistito dall'organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persone di sua fiducia cui conferisce mandato.

Il Comitato, sentite le parti interessate, delibera entro 20 giorni.


- CAP. 14 -
TRASPARENZA

Come previsto dall'art.11, c. 8 del D.Lgs. 150/09, "*l'analisi dei dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità*" è pubblicata annualmente nell'apposita sezione del sito istituzionale dell'Ateneo denominata "Trasparenza, valutazione e merito". Consiste in un report contenente la media ponderata delle valutazioni, suddivise per tipologia di struttura, reperibile anche nella pagina web della Direzione per il Personale - Settore Sviluppo Risorse Umane.

²³ CCNL Art. 81.

²⁴ Cfr. il Cap. 9.4



II PARTE
IL SISTEMA DI VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
APPENDICE



CASI PARTICOLARI

1. Cessazioni durante l'anno/a fine anno

Si valuta prima che il personale vada in pensione e solo se il periodo effettivo di servizio del valutato non sia inferiore a 1 mese. Scrivere sinteticamente nella scheda il caso che ricorre (cessazione) e il periodo a cui è riferita la valutazione. Utilizzare le schede di valutazione online reperibili sul sito già dall'inizio di ogni anno. Una volta compilate, le schede dovranno essere stampate, firmate da valutato e valutatore e spedite via protocollo alla Direzione per il Personale-Settore Sviluppo Risorse Umane.

Sarà cura del personale interessato concordare con congruo anticipo un incontro con il proprio valutatore ed eventualmente inviargli la relazione di autovalutazione (disponibile online). La relazione di autovalutazione ha la sola funzione di fornire al valutato e al valutatore un supporto per condurre il colloquio e, nel contempo, di fornire al valutatore maggiori elementi di valutazione. Si tratta di un atto interno e, pertanto, non deve essere inviato all'Amministrazione.

2. Assunzioni durante l'anno di riferimento

Si assegna l'obiettivo entro la scadenza del trimestre di prova e si valuta a fine anno come per il resto del personale.

3. Congedo per maternità, paternità, parentale

"I periodi di congedo per maternità, paternità e parentale non vengono considerati ai fini della valutazione della performance individuale"²⁵.

- Congedo per tutto l'anno: non essendoci elementi di valutazione, non si valuta. Viene indicato il caso che ricorre e il periodo del congedo nella lettera di accompagnamento alle schede cartacee;
- Congedo per gran parte dell'anno: si valuta per il periodo di servizio del valutato qualora non sia inferiore a 1 mese. Scrivere sinteticamente nella scheda il caso che ricorre e il periodo a cui è riferita la valutazione.

4. Personale in malattia

- Malattia per tutto l'anno: non essendoci elementi di valutazione, non si valuta. Viene indicato il caso che ricorre e il periodo di assenza nella lettera di accompagnamento alle schede cartacee;
- Malattia per gran parte dell'anno: si valuta per il periodo di servizio del valutato qualora non sia inferiore a 1 mese. Scrivere sinteticamente nella scheda il caso che ricorre e il periodo a cui è riferita la valutazione.

5. Personale deceduto

Il personale deceduto deve essere valutato per il periodo di servizio prestato nell'anno di riferimento, qualora non inferiore ad un mese. La quota dell'indennità correlata alla valutazione dovrà infatti essere corrisposta agli eredi.

6. Personale presente durante il periodo di valutazione ma assente durante il periodo del colloquio

Se possibile si contatta il valutato telefonicamente per concordare il colloquio; altrimenti si valuta ugualmente e si spedisce la scheda priva della firma del valutato. Copia della scheda verrà inviata al domicilio del dipendente a cura della Direzione per il Personale.

²⁵ Art. 9, c.3 del D.Lgs. 150/09

7. Trasferimenti ad altra struttura nel corso dell'anno

La valutazione deve essere fatta dai responsabili di entrambe le strutture, ciascuno riferendola al periodo di servizio del valutato presso la propria struttura, specificando nella scheda il caso che ricorre (trasferimento) e il periodo di valutazione. La valutazione sarà data dalla media delle valutazioni, proporzionale al periodo di riferimento.

Nel caso di trasferimento di personale di categoria D ed EP il valutatore della struttura ricevente dovrà procedere all'assegnazione di nuovi obiettivi, proporzionati al periodo di valutazione residuo (solo se il periodo è ≥ 1 mese).

La valutazione riferita alla struttura di origine dovrà essere effettuata prima del trasferimento del personale interessato. Sarà cura del personale interessato concordare con congruo anticipo un incontro con il proprio valutatore ed eventualmente inviargli la relazione di autovalutazione (disponibile online). La relazione di autovalutazione ha la sola funzione di fornire al valutato e al valutatore un supporto per condurre il colloquio e, nel contempo, di fornire al valutatore maggiori elementi di valutazione. Si tratta di un atto interno e, pertanto, non deve essere inviato all'Amministrazione.

8. Scadenza del mandato del Responsabile della macrostruttura

La valutazione deve essere fatta da entrambi i responsabili, ciascuno per il proprio periodo di riferimento all'interno dell'anno solare, specificando nello spazio per le note il caso che ricorre (scadenza del mandato - insediamento). La valutazione sarà data dalla media delle valutazioni, proporzionale al periodo di riferimento.

9. Cessazione dal servizio del valutatore

La valutazione del personale deve essere fatta prima della cessazione dal servizio e il periodo di riferimento dovrà concludersi alla data di cessazione. Sarà cura del Settore Sviluppo R.U. informare con sufficiente anticipo il Valutatore e fornirgli tutto il materiale utile al colloquio di valutazione.

10. Personale in servizio in diverse strutture:

La valutazione deve essere effettuata dal responsabile della singola struttura in cui il valutato presta attività. La valutazione sarà data dalla media delle valutazioni (proporzionale alla percentuale di attività prestata in ciascuna struttura).

11. Personale in distacco o aspettativa:

Come prevede l'art. 18, c. 1 del CCNL 16/10/2008, "la valutazione di cui all'art. 81 nei confronti dei dipendenti che fruiscono di distacchi o di aspettative previste da disposizioni vigenti è effettuata dal legale rappresentante dell'Amministrazione, tenuto conto anche degli elementi forniti dall'organo responsabile della struttura presso cui il dipendente presta l'attività".

12. Personale comandato o distaccato presso altri enti

Secondo l'art. 18, c.3 CCNL, "Il personale comandato o distaccato presso enti, amministrazioni, aziende ha diritto di partecipare alle selezioni sia per le progressioni orizzontali che per le progressioni verticali previste per il restante personale dell'Amministrazione di effettiva appartenenza. A tal fine l'ente di appartenenza concorda le modalità per acquisire dall'ente di utilizzazione le informazioni e le eventuali valutazioni richieste secondo la propria disciplina". Ciò significa che ai fini dell'erogazione del salario accessorio, la valutazione dovrà essere effettuata dall'ente di utilizzazione, secondo la propria disciplina, in quanto ente erogatore del salario accessorio.

13. Personale assunto a fine anno

Deve essere ugualmente valutato, qualora abbia prestato servizio per almeno un mese, in quanto percepisce anch'egli una quota di indennità relativa al servizio prestato nell'anno di riferimento.

14. Personale assunto a tempo determinato

Deve essere valutato come il personale a tempo indeterminato, come prevede l'Art. 1, c.2 CCNL 16/10/2008: "Il presente CCNL si applica a tutto il personale con rapporto a tempo sia indeterminato sia determinato".

15. Personale assunto con contratto Co.Co.Co.

Non deve essere valutato.

16. Personale universitario in convenzione, inserito nell'organico dell'Azienda Ospedaliero- Universitaria

Non deve essere sottoposto a valutazione da parte dell'Università ma da parte dell'A.O.U. in quanto la valutazione è direttamente connessa all'erogazione delle quote del trattamento accessorio (CCNL Art. 81, c. 1; D.Lgs. 150/09), che non sono a carico dell'Università, ma dell'Azienda.

Infatti, la ripartizione fra l'Università e il SSN delle quote di salario spettante al personale universitario in regime di convenzione è la seguente: "Il trattamento economico fondamentale e l'indennità di ateneo restano a carico dell'Università per l'importo relativo alla categoria di provenienza e, per la restante parte, ivi compreso il salario accessorio, viene finanziato con l'indennità perequativa prevista dall'art.31 del DPR. N. 761/79" (CCNL Art. 64, c.3).

N.B. Eventuali altre tipologie di "casi particolari" potranno essere aggiunte alla lista qualora individuate.