

Università degli Studi di Perugia



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Metodologia di valutazione sperimentale per l'anno 2017

(Approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 14.12.2016)

Indice

- 1. Premessa**
- 2. Finalità del Sistema**
- 3. Il processo di misurazione e valutazione della performance: fasi e tempi**
- 4. Ambiti di misurazione della performance**
- 5. Misurazione e valutazione della performance individuale**
 - 5.1. Destinatari della valutazione**
 - 5.2 Responsabilità della valutazione e valutati**
 - 5.3 Modalità di valutazione**
 - 5.4 Valutazione della voce "Risultati obiettivi"**
 - 5.5 Valutazione della voce "Comportamenti organizzativi"**
 - 5.6 Parametri dei comportamenti organizzativi**
 - 5.7 Processo di valutazione**
 - 5.8 Procedure di conciliazione**
 - 5.9 Criteri per la distribuzione della produttività/performance**
 - 5.10 Casi particolari**
- 6. Obblighi di pubblicazione**
- 7. Modalità di informazione e raccordo con le organizzazioni sindacali**
- 8. Monitoraggio del Sistema da parte del Nucleo di Valutazione**

ALLEGATI

- Allegato 1. Appendice normativa**
- Allegato 2. Vocabolario**
- Allegato 3. Prospetto ciclo di gestione della performance**
- Allegato 4. Scheda obiettivi**
- Allegato 5. Scheda di valutazione**

1. Premessa

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance (d'ora in avanti Sistema) rappresenta una revisione del precedente modello, adottato dal Consiglio di Amministrazione in via sperimentale in data 24 maggio 2011.

Tale revisione prende spunto dalle *"Linee guida per la gestione integrata del ciclo della performance delle università statali italiane"* dell'ANVUR del luglio 2015, con le quali vengono sollecitati gli Atenei a riesaminare i sistemi in un'ottica di semplificazione e di integrazione con i documenti di programmazione strategica in materia di performance, anticorruzione e trasparenza.

Il presente Sistema, che illustra la metodologia di valutazione del personale dirigenziale e tecnico, amministrativo e bibliotecario dell'Ateneo, è strutturato in modo semplificato e sperimentale per l'anno 2017, a cui potranno far seguito singoli documenti attuativi.

2. Finalità del Sistema

Il Sistema è volto a:

- misurare il conseguimento degli obiettivi;
- informare e guidare i processi decisionali;
- gestire in maniera più efficace sia le risorse che i processi organizzativi;
- promuovere processi di miglioramento delle prestazioni in termini di qualità;
- valorizzare le competenze professionali, individuando gli eventuali fabbisogni formativi del personale, nonché incoraggiando l'arricchimento dell'esperienza lavorativa nelle sue dimensioni orizzontale (diversificazione dei compiti) e verticale (incremento delle responsabilità);
- condividere gli obiettivi dell'Amministrazione con il personale, promuovendo strumenti di interazione e dialogo tra i dipendenti e la dirigenza;
- responsabilizzare il lavoro di squadra;
- promuovere l'emersione di professionalità particolarmente qualificate, al fine della loro valorizzazione;
- fornire conclusivamente la base di un sistema incentivante per premiare il merito, l'impegno e la produttività di ciascun dipendente.

3. Il processo di misurazione e valutazione della performance: fasi e tempi

Le macro-fasi del processo di valutazione della performance sono le seguenti:

1. Adozione della Programmazione strategica triennale

Il Consiglio di Amministrazione adotta ogni tre anni il documento di programmazione strategica triennale, di cui all'art. 1 ter del decreto legge n. 7/2005 convertito dalla legge n. 43/2005, dove individua le aree strategiche, gli obiettivi strategici di Ateneo, con relativi indicatori e target triennali, e le linee di intervento/azione ai fini del raggiungimento degli obiettivi stessi.

2. Definizione e condivisione degli obiettivi operativi annuali del personale dirigenziale e tecnico, amministrativo e bibliotecario

Nel periodo dicembre - gennaio, a valle ed in coerenza con la predisposizione del bilancio unico di previsione annuale e triennale nonché con l'esito del monitoraggio annuale degli obiettivi strategici, prende avvio il processo di condivisione e definizione degli obiettivi operativi annuali del personale dirigenziale e tecnico, amministrativo e bibliotecario con il Rettore, il Direttore Generale, i Dirigenti, i Direttori di Dipartimento/Centri, il Delegato per i Servizi Bibliotecari e il Delegato del Polo di Terni.

In particolare, i Dirigenti, i Responsabili di Area, i Responsabili di Ufficio, il Direttore del CSB, il Responsabile amministrativo del Polo e i Segretari amministrativi formulano al Direttore Generale una proposta di obiettivi operativi in un'apposita "scheda obiettivi" (all. 4), condivisa con i propri collaboratori, e coerente con gli obiettivi strategici fissati nella programmazione strategica triennale. Il Direttore Generale formula a sua volta la proposta al Rettore.

La scheda obiettivi di ciascun soggetto di cui sopra deve essere firmata, per condivisione, dal valutatore finale e da tutto il personale destinatario della valutazione.

Gli obiettivi possono essere di miglioramento (efficienza interna) o di innovazione (nuovi risultati) e sono corredati dai relativi indicatori e target.

3. Adozione del Piano integrato e assegnazione degli obiettivi operativi al personale dirigenziale e tecnico, amministrativo e bibliotecario

Nel mese di gennaio si procede alla redazione del Piano integrato, nel quale confluiscono le aree strategiche, gli obiettivi strategici e quelli operativi, con indicatori e target.

Con la comunicazione del Piano integrato avviene l'assegnazione al personale degli obiettivi approvati dal Consiglio di Amministrazione. Medesima comunicazione circa l'adozione del Piano integrato viene data al personale docente per l'attuazione delle linee di intervento e di azione funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici di performance complessiva dell'organizzazione.

4. Monitoraggio intermedio degli obiettivi

Nel mese di giugno il Direttore Generale, i Dirigenti, i Responsabili di Area sotto la Direzione, i Segretari amministrativi, il Direttore del CSB e il Responsabile amministrativo del Polo effettuano - con il supporto del personale a loro assegnato - il monitoraggio in corso d'anno circa lo stato di avanzamento degli obiettivi operativi, in quanto possono intervenire fattori interni o esterni o specifiche condizioni che influenzano il raggiungimento dei risultati e delle prestazioni attese.

Qualora gli esiti del monitoraggio evidenzino degli scostamenti, l'eventuale proposta, motivata, di rimodulazione/integrazione/annullamento degli obiettivi programmati e target dovrà essere trasmessa entro il 30 giugno al Direttore Generale per la relativa istruttoria, esame e approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione nel mese di luglio. La proposta in questione comporta una revisione del Piano integrato, con particolare riferimento agli obiettivi operativi contenuti negli allegati.

Resta comunque fermo il monitoraggio continuo da parte dei Responsabili di struttura.

5. Rendicontazione risultati raggiunti nell'anno precedente e valutazione finale

Nel periodo febbraio-marzo prende avvio il processo di rendicontazione dei risultati gestionali raggiunti nell'anno precedente e di valutazione del personale dirigenziale e tecnico, amministrativo e bibliotecario.

La valutazione abbraccia i risultati ottenuti rispetto agli obiettivi individuati nella "scheda obiettivi" (all. 4) ed i comportamenti tenuti nello svolgimento e conseguimento delle attività programmate nell'anno di riferimento, misurando il livello di raggiungimento degli stessi.

Tale fase deve concludersi di norma entro il 31 marzo.

6. Adozione Relazione sulla performance e validazione da parte del Nucleo di Valutazione

Entro il 30 giugno il Consiglio di Amministrazione procede all'approvazione della Relazione sulla performance, che viene trasmessa successivamente al Nucleo di Valutazione, per:

- a. la validazione;
- b. la formulazione della proposta al Consiglio di Amministrazione di valutazione annuale del Direttore Generale.

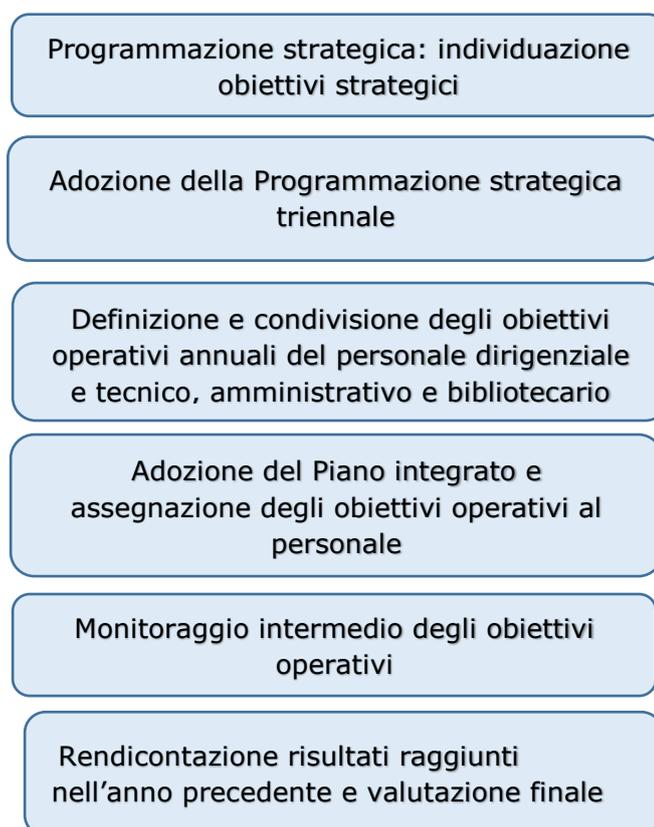
Entrambe le deliberazioni devono essere assunte entro il 15 settembre.

Entro ottobre il Consiglio di Amministrazione delibera in merito al conseguimento dei risultati da parte del Direttore Generale.

7. Pagamento delle premialità

Dalla validazione della Relazione sulla performance da parte del Nucleo di Valutazione vengono attribuite le premialità.

Si riporta in modo schematico il processo sopra descritto:



Adozione Relazione sulla performance e validazione da parte del Nucleo di Valutazione

Pagamento premialità

4. Ambiti di misurazione della performance

La performance è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo di individui, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. Pertanto, il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione e, come tale, si presta ad essere misurata e gestita.

La performance può essere di tipo organizzativo ed individuale.

A. La performance organizzativa riguarda la valutazione dell'Amministrazione considerata nel suo complesso. La misurazione di tale performance è collegata al raggiungimento degli obiettivi strategici di lungo periodo di cui al Piano integrato e ai documenti di programmazione strategica triennali, adottati dal Consiglio di Amministrazione.

Tali obiettivi vengono sviluppati con indicatori e target triennali e rappresentati nell'*Albero delle performance* inserito nei documenti suddetti.

Concorrono al raggiungimento degli obiettivi strategici sia la realizzazione di apposite linee di intervento/azione, approvate dagli Organi di Governo, sia l'attuazione di obiettivi operativi in capo al personale dirigenziale e tecnico, amministrativo e bibliotecario.

La performance individuale contribuisce al raggiungimento della performance organizzativa e pertanto ne rappresenta un sottoinsieme.

Il monitoraggio circa il livello di raggiungimento degli obiettivi strategici viene effettuato annualmente e rendicontato in occasione della Relazione sulla performance.

B. La performance individuale viene misurata in ragione del contributo di ciascuna unità di personale alla performance complessiva dell'Amministrazione, in base agli obiettivi di struttura o individuali, nonché con riferimento ai comportamenti organizzativi tenuti da ciascun dipendente. Viene pertanto adottato un *Modello misto di valutazione* in cui si valutano contemporaneamente i risultati attesi e i comportamenti tenuti.

5. Misurazione e valutazione della performance individuale

Il processo di valutazione prende a riferimento l'attività svolta durante l'anno solare, da gennaio a dicembre.

5.1. Destinatari della valutazione

Il modello di valutazione si estende al Direttore Generale, al personale dirigenziale, anche a tempo determinato, ed al personale tecnico, amministrativo e bibliotecario, sia a tempo determinato che indeterminato. Si applica anche al personale comandato presso l'Ateneo.

Non è destinatario del presente Sistema il personale con contratto di collaborazione coordinata e continuativa.

5.2 Responsabilità della valutazione e valutati

Nella tabella seguente sono individuati i soggetti valutati, valutatori individuati nei soggetti che rivestono il ruolo di Delegato del Rettore, Direttore e Dirigente, e quelli coinvolti con funzioni propositive/consultive.

Valutato	Valutatore	Proposta/parere
Direttore Generale	CDA	NVA
Dirigenti	Direttore Generale	
Responsabile di Area sotto il Rettorato	Direttore Generale	Rettore
Responsabile di Uffici di Area sotto il Rettorato	Direttore Generale	Responsabile Area
Personale in servizio presso Aree sotto il Rettorato	Direttore Generale	Responsabile Area Responsabile Ufficio
Responsabile di un servizio alle dirette dipendenze del Rettore	Direttore Generale	Rettore
Personale presso servizi alle dirette dipendenze del Rettore	Direttore Generale	Responsabile servizio
Responsabile di Aree sotto la Direzione Generale	Direttore Generale	
Responsabile di Aree di Ripartizioni senza Dirigente	Direttore Generale	
Responsabile di Uffici sotto le Aree della Direzione Generale	Direttore Generale	Responsabile Area
Personale in servizio presso Uffici di Aree sotto la Direzione Generale	Direttore Generale	Responsabile Area Responsabile Ufficio
Responsabile di Uffici sotto le Aree di Ripartizione senza dirigente	Direttore Generale	Responsabile Area
Personale in servizio presso Ripartizione senza dirigente	Direttore Generale	Responsabile/i Area/e
Personale in servizio presso Uffici di Aree di Ripartizione senza dirigente	Direttore Generale	Responsabile Area
Responsabile di Ufficio sotto la Direzione Generale	Direttore Generale	
Personale in servizio presso Uffici sotto la Direzione Generale	Direttore Generale	Responsabile Ufficio
Responsabile di Aree di Ripartizione	Dirigenti	
Responsabile di Uffici di Aree di Ripartizione	Dirigenti	Responsabile Area
Personale in servizio presso Aree/Uffici di Ripartizione	Dirigenti	Responsabile Area Responsabile Ufficio
Responsabile di Uffici sotto la Dirigenza di Ripartizione	Dirigenti	
Personale in servizio presso Uffici sotto la Dirigenza di Ripartizione	Dirigenti	Responsabile Ufficio
Direttore del CSB	Delegato Rettore CSB	
Responsabili di Uffici/strutture bibliotecarie del CSB	Delegato Rettore CSB	Direttore CSB
Personale in servizio presso il CSB	Delegato Rettore CSB	Direttore CSB Responsabile Ufficio/strutture bibliotecarie
Segretario amministrativo	Direttore Dipartimento	
Personale amministrativo in servizio presso i Dipartimenti	Direttore Dipartimento	Segretario amministrativo
Personale tecnico in servizio presso i Dipartimenti	Direttore Dipartimento	
Segretario amministrativo presso i Centri	Direttore Centro	
Personale tecnico in servizio presso i Centri	Direttore Centro	
Personale amministrativo in servizio presso i Centri	Direttore Centro	Segretario amministrativo
Responsabile amministrativo del Polo Scientifico Didattico di Terni	Delegato Rettore Polo	
Responsabile di Ufficio presso il Polo Scientifico Didattico di Terni	Delegato Rettore Polo	Responsabile amministrativo
Personale in servizio presso il Polo Scientifico Didattico di Terni	Delegato Rettore Polo	Responsabile amministrativo Responsabile Ufficio

Tabella 1 – Attori del processo di valutazione

5.3 Modalità di valutazione

La misurazione della **performance individuale dei dirigenti** è collegata al raggiungimento degli obiettivi individuali e/o relativi all'unità organizzativa di diretta responsabilità, ai comportamenti organizzativi posti in essere e alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori, tenuto conto delle diverse performance degli stessi.

La misurazione della **performance individuale del personale non dirigenziale** viene effettuata in relazione al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali e al contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza e ai comportamenti organizzativi dimostrati.

In via sperimentale:

a. la valutazione del Direttore Generale, dei Dirigenti, del personale - non compreso nel successivo punto c. - appartenente alle categorie EP, D, C e B, dei Segretari amministrativi e del Responsabile del Polo si basa sui risultati conseguiti in relazione agli obiettivi di struttura assegnati con il Piano integrato, con un peso pari al 70 %, e sui comportamenti organizzativi con un peso pari al 30 %.

b. la valutazione del personale addetto ai servizi comuni generali di categorie B e C (ad es. autisti, personale di portineria e segreteria, addetto al centralino, ecc.) si basa sui risultati degli obiettivi della struttura di appartenenza con un peso pari al 50 % e sui comportamenti organizzativi con un peso pari al 50 %.

c. la valutazione del personale che svolge funzioni di natura tecnica a supporto dell'attività didattica e di ricerca presso le strutture decentrate di categorie EP, D, C e B si basa sui comportamenti organizzativi con un peso pari al 100%.

Nella tabella seguente vengono riportati i pesi percentuali delle voci "Risultati obiettivi" e "Comportamenti organizzativi".

(1) Tipologia di personale valutato	(2) Peso percentuale Risultati Obiettivi	(3) Peso percentuale Comportamenti organizzativi
Personale dirigenziale e tecnico, amministrativo e bibliotecario (lett. a)	70 %	30 %
Personale servizi generali (lett. b)	50 %	50 %
Personale tecnico (lett.c)		100%

Tabella 2 – Schema di sintesi della misurazione della performance del personale

5.4 Valutazione della voce "Risultati obiettivi"

Gli obiettivi sono associati ad un peso attribuito nel Piano integrato. In caso di più indicatori, tale peso viene ridistribuito sui relativi indicatori.

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi verrà eseguita tramite un confronto tra obiettivi assegnati (*target atteso*) e obiettivi raggiunti (*target effettivo*), anche in considerazione degli eventi intercorsi e dello stato di realizzazione nel caso di obiettivi parzialmente raggiunti e della valutazione degli eventuali interventi aggiuntivi necessari (adottati e da adottare).

Il livello di raggiungimento sarà collocato in una delle fasce della prima colonna della successiva tabella n. 3, così da poter determinare il punteggio dell'obiettivo.

I risultati degli obiettivi di struttura si riflettono sul personale afferente alla struttura stessa nella medesima misura percentuale.

(1)	(2)
Livello raggiungimento obiettivo	Punteggio obiettivo
Obiettivo pienamente raggiunto	1
Obiettivo parzialmente raggiunto	0,5
Obiettivo non raggiunto	0

Tabella 3 – Livello di raggiungimento obiettivi operativi

Di seguito si riporta un esempio del calcolo del punteggio degli obiettivi.

Esempio n. 1 Calcolo del punteggio da assegnare agli obiettivi operativi

(A)	(B)	(C)	(D)
Obiettivi operativi da Piano integrato	Peso obiettivo da Piano integrato	Livello raggiungimento obiettivo (colonna 1 della tab. 3)	Punteggio obiettivo (colonna 2 della tab. 3)
Ob. 1	4%	Obiettivo pienamente raggiunto	1
Ob. 2	2%	Obiettivo parzialmente raggiunto	0,5
Ob. n			
Totale	70%		

5.5 Valutazione della voce "Comportamenti organizzativi"

La valutazione del comportamento organizzativo si basa sulla valutazione dei parametri di cui al paragrafo 5.6 in base ai quattro descrittori di cui alla tabella 4. Il punteggio complessivo relativo al comportamento organizzativo viene calcolato effettuando la somma dei punteggi nei diversi parametri.

Nella tabella seguente si riportano i descrittori e i relativi punteggi.

Descrittore	Punteggio
Comportamento eccellente da rappresentare un esempio per l'organizzazione	1
Comportamento risolutivo in situazioni particolarmente complesse e non abituali	0,8
Comportamento consolidato e ricorrente in situazioni abituali	0,6
Comportamento frequente in situazioni abituali	0,4
Comportamento sporadico, non in linea con le attese	0,2

Tabella 4 – Scala di giudizio dei comportamenti organizzativi

Di seguito si riporta un esempio del calcolo del punteggio da assegnare ai comportamenti organizzativi.

Esempio n. 2 Calcolo del punteggio da assegnare ai comportamenti organizzativi

(A)	(B)	(C)	(D)
Parametri comportamenti organizzativi	Peso	Punteggio	Punteggio effettivo
Parametro 1%	0,4*0,4 =
Parametro n.			
Totale	30%		

5.6 Parametri dei comportamenti organizzativi

Parametri comportamenti organizzativi Direttore Generale e Dirigenti		
N.	Parametro	Peso %
1	Gestione delle risorse umane e finanziarie/leadership organizzativa capacità di motivare, guidare i collaboratori e orientarli verso i risultati stimolando la responsabilizzazione e la partecipazione; capacità di formare e far crescere i propri collaboratori trasmettendo competenze, delegando attività e controllando i risultati; capacità di condurre le risorse umane assegnate a condividere e a far propri obiettivi, progetti, valori e comportamenti.	5%
2	Capacità decisionale/analisi del rischio capacità di agire strategicamente per pianificare risorse ed attività con criteri di economicità, ottimizzando il rapporto tempi/costi/qualità e individuando in autonomia le soluzioni; capacità di assumere decisioni tra più opzioni valutando i rischi e le opportunità; capacità di pianificazione e controllo dei processi lavorativi.	5%
3	Comunicazione/clima lavorativo capacità comunicativa e di gestione delle relazioni, intesa come capacità di ascolto dei collaboratori, utenti dei servizi, rappresentanti del vertice e portatori di interesse; capacità di favorire il miglioramento della comunicazione interna.	5%
4	Orientamento all'utenza capacità di implementare processi di sviluppo della qualità organizzativa e di promuovere il miglioramento dei servizi forniti; capacità di rispondere prontamente ed efficacemente alle istanze degli utenti interni ed esterni.	5%
5	Innovazione/problem solving capacità di gestire il cambiamento e di promuovere le innovazioni nei processi e negli strumenti adottati; capacità di individuare e analizzare i problemi, individuando le soluzioni; capacità di attuare interventi organizzativi per fronteggiare eventuali emergenze, eventi straordinari o situazioni di criticità in contesti particolarmente complessi ed eterogenei; capacità di proporre idee, progetti e attività, stimolando e mettendo in atto soluzioni innovative; capacità di analisi e monitoraggio dei processi lavorativi.	5%
6	Capacità di differenziazione delle valutazioni dei collaboratori	5%
	Totale	30%

Tabella 5 – Parametri comportamenti organizzativi Direttore e Dirigenti

Parametri comportamenti organizzativi personale Cat. EP (non ricompreso nella tab. 10)		
N.	Parametro	Peso %
1	Gestione delle risorse umane capacità di motivare, guidare i collaboratori e orientarli verso i risultati stimolando la responsabilizzazione e la partecipazione; capacità di favorire un clima organizzativo favorevole e mantenere elevati il senso di appartenenza all'interno del gruppo.	7,5%
2	Orientamento all'utenza/problem solving capacità di migliorare costantemente i processi con l'obiettivo di soddisfare le richieste degli utenti interni ed esterni; capacità di individuare e analizzare i problemi, produrre soluzioni, risolvere situazioni critiche e problemi imprevisti in contesti complessi ed eterogenei.	7,5%
3	Innovazione/flessibilità capacità di prendersi cura del proprio aggiornamento professionale; di favorire il cambiamento organizzativo e di contribuire al miglioramento e all'innovazione; capacità di adattare le proprie abitudini lavorative in funzione di particolari esigenze della propria struttura.	7,5%
4	Orientamento al risultato capacità di far fronte a carichi di lavoro aggiuntivi rispettando scadenze e standard qualitativi richiesti dai risultati da conseguire;	7,5%

	capacità di gestire risorse ed attività con criteri di economicità, ottimizzando il rapporto tempi/costi/qualità; capacità di programmare ed organizzare le attività valutando le priorità degli obiettivi di medio e lungo periodo, individuando le risorse e le azioni necessarie per attuarli.	
	Totale	30%

Tabella 6 – Parametri comportamenti organizzativi personale Cat. EP

Parametri comportamenti organizzativi personale Cat. D (non ricompreso nella tab. 11)		
N.	Parametro	Peso %
1	Clima lavorativo capacità di contribuire a creare un clima interno positivo; capacità di collaborare efficacemente con colleghi, superiori, nei gruppi di lavoro e con unità organizzative diverse, condividendo informazioni e conoscenze di utilità comune.	7,5%
2	Orientamento all'utenza/problem solving capacità di instaurare relazioni di qualità con gli utenti; capacità di contribuire al miglioramento costante dei processi con l'obiettivo di soddisfare le richieste degli utenti interni ed esterni; capacità di individuare e analizzare i problemi, proporre soluzioni, risolvere situazioni critiche e problemi imprevisi in contesti parzialmente definiti.	7,5%
3	Innovazione/flessibilità capacità di prendersi cura del proprio aggiornamento professionale; di partecipare al cambiamento organizzativo e contribuisce al miglioramento e all'innovazione; capacità di adattare le proprie abitudini lavorative in funzione di particolari esigenze della propria struttura.	7,5%
4	Orientamento al risultato capacità di rispettare obiettivi e scadenze; di gestire carichi di lavoro e realizzare le prestazioni previste/assegnate in corrispondenza al livello atteso; capacità di far fronte a carichi di lavoro aggiuntivi rispettando scadenze e standard qualitativi richiesti dai risultati da conseguire.	7,5%
	Totale	30%

Tabella 7 – Parametri comportamenti organizzativi personale Cat. D

Parametri comportamenti organizzativi personale Cat. C e B (non ricompreso nella tab. 12)		
N.	Parametro	Peso %
1	Clima lavorativo capacità di contribuire a creare un clima interno positivo; capacità di collaborare efficacemente con colleghi, superiori, nei gruppi di lavoro e con unità organizzative diverse, condividendo informazioni e conoscenze di utilità comune.	7,5%
2	Orientamento all'utenza/problem solving capacità di instaurare relazioni di qualità con gli utenti; capacità di analisi dei problemi e di elaborare soluzione operative per il raggiungimento degli obiettivi.	7,5%
3	Innovazione/flessibilità capacità di partecipare al cambiamento organizzativo e al miglioramento e all'innovazione; capacità di adattare le proprie abitudini lavorative in funzione di particolari esigenze della propria struttura.	7,5%
4	Orientamento al risultato capacità di realizzare la prestazione con accuratezza e attenzione alla qualità e ai tempi del proprio lavoro; di saper organizzare le proprie attività.	7,5%
	Totale	30%

Tabella 8 – Parametri comportamenti organizzativi personale Cat. C e B

Parametri comportamenti organizzativi personale addetto a servizi comuni generali Cat. C e B		
N.	Parametro	Peso %
1	Clima lavorativo capacità di contribuire a creare un clima interno positivo; capacità di collaborare efficacemente con colleghi, superiori, nei gruppi di lavoro e con unità organizzative diverse, condividendo informazioni e conoscenze di utilità comune.	12,5%
2	Orientamento all'utenza/problem solving capacità di instaurare relazioni di qualità con gli utenti; capacità di analisi dei problemi e di elaborare soluzione operative per il raggiungimento degli obiettivi.	12,5%
3	Flessibilità	12,5%

	capacità di partecipare al cambiamento organizzativo e al miglioramento e all'innovazione; capacità di adattare le proprie abitudini lavorative in funzione di particolari esigenze della propria struttura.	
4	Orientamento al risultato capacità di realizzare la prestazione con accuratezza e attenzione alla qualità e ai tempi del proprio lavoro; di saper organizzare le proprie attività.	12,5%
	Totale	50%

Tabella 9 – Parametri comportamenti organizzativi personale addetto a servizi comuni generali Cat. C e B

Parametri comportamenti organizzativi personale che svolge funzioni di natura tecnica RUL e Cat. EP		
N.	Parametro	Peso %
1	Clima lavorativo capacità di favorire un clima interno positivo; capacità di collaborare efficacemente con colleghi, superiori, nei gruppi di lavoro e con unità organizzative diverse, condividendo informazioni e conoscenze di utilità comune.	15%
2	Orientamento all'utenza/problem solving capacità di migliorare costantemente i processi con l'obiettivo di soddisfare le richieste degli utenti interni ed esterni; capacità di individuare e analizzare i problemi, produrre soluzioni, risolvere situazioni critiche e problemi imprevisti in contesti complessi ed eterogenei.	15%
3	Innovazione/flessibilità capacità di prendersi cura del proprio aggiornamento professionale; di favorire il cambiamento organizzativo e di contribuire al miglioramento e all'innovazione; capacità di adattare le proprie abitudini lavorative in funzione di particolari esigenze della propria struttura.	15%
4	Orientamento al risultato capacità di far fronte a carichi di lavoro aggiuntivi rispettando scadenze; capacità di gestire risorse ed attività con criteri di economicità, ottimizzando il rapporto tempi/costi/qualità; capacità di programmare ed organizzare le attività valutando le priorità degli obiettivi di medio e lungo periodo, individuando le risorse e le azioni necessarie per attuarli.	15%
5	Qualità della prestazione tecnica erogata capacità di rispettare puntualmente protocolli e standard di qualità del laboratorio; capacità di contribuire tecnicamente al raggiungimento degli obiettivi progettuali e/o comuni di struttura con autonomia operativa; capacità di organizzare e/o coordinare le attività in linea con gli obiettivi della struttura.	40%
	Totale	100%

Tabella 10 – Parametri comportamenti organizzativi personale tecnico RUL e Cat. EP

Parametri comportamenti organizzativi personale che svolge funzioni di natura tecnica Cat. D		
N.	Parametro	Peso %
1	Clima lavorativo capacità di contribuire a creare un clima interno positivo; capacità di collaborare efficacemente con colleghi, superiori, nei gruppi di lavoro e con unità organizzative diverse, condividendo informazioni e conoscenze di utilità comune.	15%
2	Orientamento all'utenza/problem solving capacità di instaurare relazioni di qualità con gli utenti; capacità di contribuire al miglioramento costante dei processi con l'obiettivo di soddisfare le richieste degli utenti interni ed esterni; capacità di individuare e analizzare i problemi, proporre soluzioni, risolvere situazioni critiche e problemi imprevisti in contesti parzialmente definiti.	15%
3	Innovazione/flessibilità capacità di prendersi cura del proprio aggiornamento professionale; di partecipare al cambiamento organizzativo e contribuire al miglioramento e all'innovazione; capacità di adattare le proprie abitudini lavorative in funzione di particolari esigenze della propria struttura.	20%
4	Orientamento al risultato capacità di rispettare obiettivi e scadenze; di gestire carichi di lavoro e realizzare le prestazioni previste/assegnate in corrispondenza al livello atteso; capacità di far fronte a carichi di lavoro aggiuntivi rispettando scadenze e standard qualitativi richiesti dai risultati da conseguire.	20%
5	Qualità della prestazione tecnica erogata Capacità di rispettare puntualmente protocolli e standard di qualità del laboratorio; capacità di contribuire al raggiungimento degli obiettivi progettuali e/o comuni di struttura.	30%
	Totale	100%

Tabella 11 – Parametri comportamenti organizzativi personale tecnico Cat. D

Parametri comportamenti organizzativi personale che svolge funzioni di natura tecnica Cat. C e B		
N.	Parametro	Peso %
1	Clima lavorativo capacità di contribuire a creare un clima interno positivo; capacità di collaborare efficacemente con colleghi, superiori, nei gruppi di lavoro e con unità organizzative diverse, condividendo informazioni e conoscenze di utilità comune.	15%
2	Orientamento all'utenza/problem solving capacità di instaurare relazioni di qualità con gli utenti; capacità di analisi dei problemi e di elaborare soluzioni operative per il raggiungimento degli obiettivi.	15%
3	Innovazione/flessibilità capacità di partecipare al cambiamento organizzativo e al miglioramento e all'innovazione; capacità di adattare le proprie abitudini lavorative in funzione di particolari esigenze della propria struttura.	20%
4	Orientamento al risultato capacità di realizzare la prestazione con accuratezza e attenzione alla qualità e ai tempi del proprio lavoro; di saper organizzare le proprie attività.	20%
5	Qualità della prestazione tecnica erogata capacità di rispettare puntualmente protocolli e standard di qualità del laboratorio; capacità di contribuire al raggiungimento degli obiettivi progettuali e/o comuni di struttura.	30%
	Totale	100%

Tabella 12 – Parametri comportamenti organizzativi personale tecnico Cat. C e B

5.7 Processo di valutazione

La procedura di valutazione prende avvio nel mese di febbraio con la compilazione e la trasmissione da parte di ciascun soggetto valutato con incarico di responsabilità (Direttore Generale, Dirigenti, Responsabili di Area, Segretari amministrativi, Direttore CSB, Responsabili di Uffici privi di Area/Dirigente/Direttore, Responsabile amministrativo del Polo) al proprio valutatore finale della seguente documentazione:

- a. relazione descrittiva circa il raggiungimento degli obiettivi accompagnata dalla "scheda obiettivi" all. 4 integralmente compilata;
- b. proposta/parere sulla valutazione del personale sottoposto da valutare, mediante la compilazione della scheda di valutazione.

Il personale tecnico di Cat. EP e i Responsabili Unici di Laboratorio – RUL che svolgono funzioni di natura tecnica a supporto dell'attività didattica e di ricerca presso le strutture decentrate sono tenuti a trasmettere al Direttore del Dipartimento/Centro ai fini della compilazione della scheda di valutazione una relazione descrittiva delle attività svolte.

La proposta/parere del Rettore avviene mediante la compilazione della scheda del soggetto valutato.

I valutatori finali procedono, una volta acquisite le proposte/pareri, alla valutazione mediante apposite schede di valutazione (all. 5), comprensive della valutazione dei risultati degli obiettivi e dei comportamenti.

Le schede devono essere integralmente compilate con i seguenti elementi:

- il punteggio relativo ai risultati e ai comportamenti;
- il punteggio totale della valutazione complessiva con relativa motivazione;

- le eventuali considerazioni del valutato sulle attività svolte oggetto di valutazione, in occasione della presentazione della scheda da parte del valutatore;
- la firma del valutatore e quella del valutato, quest'ultima per presa visione;
- la data in cui la scheda stessa è presentata formalmente al valutato mediante colloquio, diretto ad illustrare il giudizio di valutazione.

La scheda può essere inoltre corredata dalle eventuali indicazioni per il miglioramento della prestazione individuale date dal proponente o dal valutatore finale.

Nel caso in cui non sia possibile effettuare il colloquio, la valutazione va notificata all'interessato mediante raccomandata A/R o PEC.

La firma per presa visione non ha natura di dichiarazione di condivisione della valutazione.

Le schede di valutazione sono trasmesse e custodite dall'apposito ufficio della Ripartizione del personale, ai fini degli adempimenti conseguenti in termini di distribuzione delle premialità, ed inserite nel fascicolo personale di ogni dipendente, accessibili esclusivamente dai dipendenti interessati e dagli Organi di controllo e valutazione.

Il processo valutativo, compresa l'eventuale fase di contraddittorio, deve concludersi di norma entro il 31 marzo.

Il processo di valutazione e monitoraggio potrà essere gestito mediante un applicativo informatico.

5.8 Procedure di conciliazione

Il valutato, entro 15 giorni dalla data di sottoscrizione della scheda di valutazione per presa visione, può presentare richiesta formale di revisione della valutazione al Collegio di conciliazione.

Il Collegio di conciliazione è nominato dal Rettore, sentito il Consiglio di Amministrazione, per la durata del processo di valutazione sperimentale per l'anno 2017 ed è composto da:

- un componente del Nucleo di Valutazione;
- un componente Tab o dirigente delegato dal Rettore ed un sostituto in caso di incompatibilità perché coinvolto nel processo di valutazione;
- un Direttore di Dipartimento ed un sostituto in caso di incompatibilità perché coinvolto nel processo di valutazione.

Entro 10 giorni dalla presentazione della richiesta da parte del valutato, il Collegio di conciliazione, dopo aver ascoltato i soggetti coinvolti, formula la proposta di giudizio non vincolante al valutatore, al quale spetta la decisione finale.

Il valutato può anche farsi assistere durante il colloquio da un rappresentante sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia.

Il Collegio di conciliazione dà formale comunicazione delle decisioni prese al valutato, al valutatore e alla Direzione Generale.

La procedura di cui sopra si applica anche al personale dirigenziale.

5.9 Criteri per la distribuzione della produttività/performance

Nel prosieguo vengono descritti i criteri di distribuzione della produttività/performance:

- a) La valutazione, per essere espressa, necessita di un periodo minimo di presenza in servizio nell'anno solare di riferimento;
- b) Per i Dirigenti, il Direttore Generale, gli EP e coloro che sono titolari degli incarichi conferiti ai sensi dell'art. 91, commi 3 e 4 del CCNL del 16.10.2008, la retribuzione di risultato è commisurata alla durata dell'incarico;
- c) Per il restante personale, la produttività viene erogata per i mesi di effettiva presenza in servizio nell'anno solare di riferimento;
- d) Per il personale con rapporto di servizio part-time la produttività è erogata in misura correlata alla prestazione;
- e) Il risultato del Responsabile di struttura si compone dei risultati relativi al personale assegnato alla sua struttura e conseguentemente tale risultato si riflette a cascata, nelle medesime misure percentuali, fino al singolo dipendente;
- f) E' rimessa alla contrattazione integrativa l'individuazione delle fasce di merito e la correlazione con i relativi valori economici.

5.10 Casi particolari

Nel prosieguo vengono descritti alcuni casi particolari che possono verificarsi nel corso dell'anno.

Mobilità interna in corso di anno

La valutazione è effettuata dal responsabile della struttura presso la quale il dipendente ha prestato servizio per la parte prevalente nell'anno solare di riferimento.

Personale in servizio in diverse strutture

Nel caso di personale che presta il proprio servizio in più strutture, la valutazione deve essere effettuata dal responsabile di struttura a cui è attribuita la gestione del rapporto di servizio.

Nel caso di più incarichi svolti contestualmente al dipendente spetta una maggiorazione connessa alla valutazione, ove compatibile, e la misura della stessa sarà definita in sede di contrattazione decentrata.

6. Obblighi di pubblicazione

Nella sezione Amministrazione Trasparente del Portale di Ateneo vengono pubblicati i criteri definiti nei sistemi di misurazione e valutazione della performance per l'assegnazione del trattamento accessorio e i dati relativi alla sua distribuzione, in forma aggregata, al fine di dare conto del livello di selettività utilizzato nella distribuzione dei premi ed incentivi, nonché i dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità sia per i dirigenti sia per i dipendenti. Vengono pubblicati altresì l'ammontare complessivo dei premi stanziati collegati alla performance e l'ammontare dei premi effettivamente distribuiti.

7. Modalità di informazione e raccordo con le organizzazioni sindacali

L'Amministrazione provvede con apposite comunicazioni a mantenere informate le OO.SS. in occasione di revisioni/aggiornamenti del Sistema, anche alla luce delle indicazioni del Nucleo di Valutazione.

Tutte le informazioni e i documenti inerenti il ciclo di gestione della performance sono disponibili nella sezione dedicata dell'Amministrazione Trasparente.

8. Monitoraggio del Sistema da parte del Nucleo di Valutazione

Il Sistema e relative revisioni vengono trasmesse al Nucleo di Valutazione per una condivisione delle procedure e per la verifica della congruità e coerenza del Sistema stesso anche rispetto agli indirizzi espressi dall'ANVUR.

ALLEGATI

Allegato 1. Appendice normativa

I principali riferimenti normativi sono i seguenti.

Il D. Lgs. 150/2009 ha innovato profondamente il contesto normativo in materia di disciplina del rapporto di lavoro dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche, introducendo i temi della valutazione della *performance* organizzativa ed individuale e di valorizzazione del merito, nell'ottica di assicurare elevati standard qualitativi ed economici del servizio, di migliorare la crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative, in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

In particolare:

- l'art. 3, comma 2, ha disposto che *"Ogni Amministrazione è tenuta a misurare e a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, all'unità organizzativa o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, (...);"*
- l'art. 7, primo e secondo comma, ha stabilito che: *"1. Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tal fine adottano con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della performance. 2. La funzione di misurazione e valutazione delle performance è svolta: a) dagli Organismi indipendenti di valutazione della performance di cui all'articolo 14, cui compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice ai sensi del comma 4, lettera e), del medesimo articolo; b) dalla Commissione di cui all'articolo 13 ai sensi del comma 6 del medesimo articolo; c) dai dirigenti di ciascuna amministrazione, secondo quanto previsto agli articoli 16 e 17, comma 1, lettera e-bis), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, come modificati dagli articoli 38 e 39 del presente decreto";*
- l'art. 7, comma 3, stabilisce che il Sistema di misurazione e valutazione della performance individua: *"a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance, in conformità alle disposizioni del Decreto; b) le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance; c) le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti; d) le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio";*
- l'art. 8 prevede che il Sistema di misurazione della performance e valutazione della performance organizzativa concerne:
 - a) *l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;*
 - b) *l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;*
 - c) *la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;*
 - d) *la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;*
 - e) *lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;*
 - f) *l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;*
 - g) *la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;*
 - h) *il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità;*
- l'art. 9, comma 1, prevede che *"La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata: a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità; b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali; c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate; d) alla*

capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi”.

- l'art. 9, secondo comma, prevede che: *“La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 7 e collegate: a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali; b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi”*;
- l'art. 14, comma 4, prevede tra l'altro che il Nucleo di Valutazione a) monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso; c) valida la Relazione sulla performance; d) garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi di cui al titolo III; e) propone, sulla base del Sistema, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi di cui al titolo III; il comma 6 prevede che la validazione della Relazione sulla performance è condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti per premiare il merito di cui al titolo III;

Gli art. 21 e 22 del D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165 disciplinano rispettivamente la responsabilità dirigenziale e il funzionamento del Comitato dei garanti.

L'art. 45, comma 3 del D.Lgs. predetto, come modificato dall'art. 57 del D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, prevede che: *“I contratti collettivi definiscono, in coerenza con le disposizioni legislative vigenti, trattamenti economici accessori collegati: a) alla performance individuale; b) alla performance organizzativa con riferimento all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione [...]”*.

La Legge n. 240 del 31.12.2010 *“Norme in materia di organizzazione delle Università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario”* ha dato avvio ad un processo di revisione complessiva dell'organizzazione degli Atenei secondo principi di semplificazione, efficienza, efficacia, trasparenza dell'attività amministrativa ed accessibilità delle informazioni.

L'art. 2, comma 1 lett. r della L. suddetta attribuisce al Nucleo di valutazione, in raccordo con l'attività dell'ANVUR, le funzioni di cui all'art. 14 del D.Lgs. n. 150/2009 relative *“alle procedure di valutazione delle strutture e del personale, al fine di promuovere nelle Università, in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, il merito ed il miglioramento della performance organizzativa ed individuale”*.

Il D.Lgs. n. 141 del 1° agosto 2011, entrato in vigore il 6 settembre 2011, di modifica al D.Lgs. n. 150/2009, ha previsto all'art. 6 *“Norme transitorie”* che *“la differenziazione retributiva in fasce prevista dagli articoli 19, commi 2 e 3, e 31, comma 2, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 si applica a partire dalla tornata di contrattazione collettiva successiva a quella relativa al quadriennio 2006-2009”*, recependo quindi sostanzialmente i contenuti dell'Intesa del 4 febbraio 2011 e creando così una sospensione dell'applicazione dei predetti criteri per la differenziazione delle valutazioni del personale dirigenziale e non dirigenziale.

La Legge n. 135/2012, di conversione del D.L. n. 95/2012, all'art. 5 commi 11 e 11-bis, ha modificato i criteri di valutazione della performance individuale e in particolare ha introdotto un regime transitorio di valutazione della performance individuale valevole per il 2013 e fino alla stipula dei C.C.N.L. successivi al quadriennio 2006-2009.

In primo luogo l'art. 5, comma 11, ha modificato i criteri di valutazione performance del personale dirigenziale collegandola ai seguenti parametri:

a) al raggiungimento degli obiettivi individuali e relativi all'unità organizzativa di diretta responsabilità, nonché al contributo assicurato alla performance complessiva dell'amministrazione. Gli obiettivi, predeterminati all'atto del conferimento dell'incarico dirigenziale, devono essere specifici, misurabili, ripetibili, ragionevolmente realizzabili e collegati a precise scadenze temporali;

b) ai comportamenti organizzativi posti in essere e alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori, tenuto conto delle diverse performance degli stessi...”.

Rispetto ai criteri previsti dal D.Lgs n. 150/2009 vi è l'accantonamento del parametro relativo alle *“competenze professionali”*.

Inoltre all'art. 5 comma 11-bis vengono definite le nuove regole per la valutazione del personale non dirigenziale, che dovrà essere effettuata dal dirigente in relazione ai seguenti parametri:

a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;

b) al contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza e ai comportamenti organizzativi dimostrati...".

Il DL 21 giugno 2013 n. 69, art. 60 comma 2, convertito dalla legge n. 98/2013, ha trasferito le competenze relative al sistema di valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti pubblici di ricerca vigilati dal MIUR, precedentemente in capo alla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT), all'ANVUR.

Secondo il dettato normativo i compiti valutativi in materia di performance sono svolti dall'ANVUR nel rispetto dei principi generali previsti dall'art. 3 del d.lgs. 150/2009, in conformità ai poteri di indirizzo della Commissione (quindi successivamente dell'ANAC e infine del DFP).

La L. n. 124/2015 "Delega al Governo in materia di riorganizzazione delle Amministrazioni Pubbliche" interviene in materia di performance con gli articoli 14 e 17. L'articolo 14 prevede che le amministrazioni valutino nell'ambito dei percorsi di misurazione della performance organizzativa e individuale l'adozione delle misure organizzative e il raggiungimento degli obiettivi in materia di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro previsti nel medesimo articolo. L'articolo 17 co. 1 lett. r) detta i principi cui il governo dovrà attenersi nell'esercitare la delega attribuita per la revisione delle norme in materia di valutazione: semplificazione delle norme in materia di valutazione dei dipendenti pubblici, di riconoscimento del merito e di premialità; razionalizzazione e integrazione dei sistemi di valutazione, anche al fine della migliore valutazione delle politiche; sviluppo di sistemi distinti per la misurazione dei risultati raggiunti dall'organizzazione e dei risultati raggiunti dai singoli dipendenti; potenziamento dei processi di valutazione indipendente del livello di efficienza e qualità dei servizi e delle attività delle amministrazioni pubbliche e degli impatti da queste prodotti, anche mediante il ricorso a standard di riferimento e confronti; riduzione degli adempimenti in materia di programmazione anche attraverso una maggiore integrazione con il ciclo di bilancio; coordinamento della disciplina in materia di valutazione e controlli interni; previsione di forme di semplificazione specifiche per i diversi settori della pubblica amministrazione.

Il D.P.R. 9 maggio 2016 n. 105 ha, tra l'altro, abrogato il comma 3 dell'art. 7 del D.Lgs. n. 150/2009.

L'art. 1 comma 183 della Legge di stabilità 2016 ha previsto che ai fini della determinazione dei premi di produttività sia computato il periodo obbligatorio di congedo di maternità.

Contratti collettivi nazionali di lavoro

L'art. 81 del CCNL relativo al personale del comparto università per il quadriennio Normativo 2006-2009 prevede il sistema di valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti ai fini, tra l'altro, della corresponsione dei compensi incentivanti di cui all'art. 88 (utilizzo del fondo), comma 2, lett. d), come modificato dall'art. 16 del CCNL 27.1.2005. La valutazione è regolata con atto delle Amministrazioni, del quale viene data informazione alle OO.SS. di cui all'art. 9. I criteri adottati dall'atto predetto dovranno comunque rispettare i seguenti principi:

- individuazione preventiva degli obiettivi da conseguire, delle prestazioni attese e dei relativi criteri di valutazione;
- verifiche periodiche, su iniziativa del dirigente, volte a valutare il conseguimento degli obiettivi, l'andamento delle prestazioni e gli eventuali scostamenti rispetto alle previsioni. Di tali verifiche potrà essere redatto, congiuntamente al dipendente interessato, un verbale sintetico;
- verifica finale con la motivazione della valutazione dei risultati conseguiti;
- oggettività delle metodologie, trasparenza e pubblicità dei criteri usati e dei risultati;
- partecipazione dei valutati al procedimento;
- contraddittorio in caso di valutazione non positiva, da realizzarsi in tempi certi e congrui, anche con l'assistenza di un rappresentante sindacale.

3. I criteri di valutazione sono comunicati ai dipendenti prima dell'inizio dei relativi periodi di riferimento. L'esito della valutazione, al termine del periodo di riferimento, è comunicata in forma scritta al dipendente, il quale può nei successivi quindici giorni formulare le proprie osservazioni all'Organo designato dall'Amministrazione".

L'art. 6 del CCNL prevede che le Amministrazioni sono tenute a fornire un'informazione preventiva sui criteri generali del sistema di valutazione di cui all'art. 81.

Il successivo **art. 7 del CCNL** prevede alla lett. d) che possa essere attivata dalla delegazione sindacale la procedura della concertazione sui criteri suddetti.

L'art. 75, comma 5, del CCNL disciplina le procedure di valutazione rispetto al personale di categoria EP.

Il successivo **art. 88 del CCNL** predetto prevede tra, l'altro, l'utilizzo delle risorse di cui all'art. 87 per l'erogazione di compensi diretti ad incentivare la produttività ed il miglioramento dei servizi.

L'art. 2 del CCNL relativo al personale del comparto università, biennio economico 2008-2009 stabilisce, in particolare, che *"Nell'ottica di proseguire il processo di innovazione e di miglioramento dell'organizzazione e dell'attività, le Amministrazioni ispirano la propria azione a logiche di implementazione dello sviluppo delle capacità e delle competenze organizzative in funzione dei risultati che intendono conseguire"*.

L'art. 18 del CCNL del personale dell'Area VII della Dirigenza Universitaria e Istituzioni ed Enti di Ricerca e sperimentazione per il quadriennio normativo 2002-2005 e biennio economico 2002-2003 disciplina la verifica e la valutazione dei risultati dell'attività dirigenziale.

Il successivo **art. 61** disciplina la retribuzione di risultato dei dirigenti di seconda fascia.

L'art. 26 del CCNL del personale dell'Area VII della Dirigenza Universitaria e Istituzioni ed Enti di Ricerca e sperimentazione per il quadriennio normativo 2006-2009 e biennio economico 2006-2007 disciplina i criteri per l'erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti di seconda fascia.

Lo Statuto di Ateneo, all'art. 20 comma 2 lett. j), prevede che il Consiglio di Amministrazione stabilisce e fornisce al Direttore generale gli indirizzi ed i criteri per la complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali, del personale dirigente e del personale tab e CEL, verifica la loro corretta attuazione da parte dello stesso Direttore e valuta i risultati; **all'art. 24 comma 2 lett. e)**, prevede che il Direttore generale presenta annualmente al Consiglio di Amministrazione ed al Nucleo di Valutazione una relazione sull'attività svolta e sui risultati di gestione raggiunti nel quadro dei programmi, progetti e obiettivi strategici definiti dagli organi di governo. Il Consiglio di Amministrazione, sentito il Nucleo di Valutazione, delibera sul conseguimento degli obiettivi da parte del Direttore Generale; **alla lett. d) del primo cpv** prevede che il Direttore Generale valuta annualmente la prestazione dei Dirigenti tenuto conto dei criteri e delle modalità stabilite dal sistema di misurazione e valutazione della performance di Ateneo.

Le principali **delibere ANAC** (ex CIVIT) adottate in relazione al ciclo di gestione della performance, pubblicate nella sezione Amministrazione trasparente al link <http://www.unipg.it/amministrazione-trasparente/disposizioni-general/atti-general/atti-amministrativi-general>, sono le seguenti:

- Delibera n. 88/2010: *"Linee guida per la definizione degli standard di qualità (articolo 1, comma 1, del decreto legislativo 20 dicembre 2009, n. 198)"*;
- Delibera n. 3/2012: *"Linee guida per il miglioramento degli strumenti per la qualità dei servizi pubblici"*;
- Delibera n. 89/2010: *"Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della performance (articoli 13, comma 6, lett. d) e 30, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)"*;
- Delibera n. 104/2010: *"Definizione dei sistemi di misurazione e valutazione della performance entro il 30 settembre 2010"*;
- Delibera n. 112/2010: *"Struttura e modalità di redazione del Piano della performance" (articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)"*;
- Delibera n. 114/2010: *"Indicazioni applicative ai fini della adozione del Sistema di misurazione e valutazione della performance (articolo 30, comma 3, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)"*;
- Delibera n. 124/2010: *"Sistema di misurazione e valutazione della performance: procedure di conciliazione (art. 7, comma 3, del D.Lgs. n. 150/2009)"*;
- Delibera n. 1/2012: *"Linee guida relative al miglioramento dei Sistemi di misurazione e valutazione della performance e dei Piani della performance"*;
- Delibera n. 4/2012: *"Linee guida relative alla redazione della Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni e sull'Attestazione degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità (art. 14, comma 4, lettera a e lettera g del D. Lgs. n. 150/2009)"*;

- Delibera n. 5/2012: "Linee guida ai sensi dell'art. 13, comma 6, lettera b), del D. Lgs. n. 150/2009, relative alla struttura e alla modalità di redazione della Relazione sulla performance di cui all'art. 10, comma 1, lettera b), dello stesso decreto";
- Delibera n. 6/2012: "Linee guida per la validazione da parte degli OIV della Relazione sulla performance (art. 14, comma 4, lettera c, del D. Lgs. n. 150/2009)";
- Delibera n. 6/2013: "Linee guida relative al ciclo di gestione della performance per l'annualità 2013";
- Delibera n. 23/2013: "Linee guida relative agli adempimenti di monitoraggio degli OIV e alla Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni (art. 14, comma 4, lettera a) del D.Lgs. n. 150/2009)".

Le "Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane" (Luglio 2015) dell'ANVUR forniscono indicazioni operative alle università italiane per la gestione e la valutazione delle attività amministrative, invitandole a riesaminare il proprio Sistema in ottica di semplificazione e integrazione.

Allegato 2. Vocabolario

Obiettivo: ciò che si vuole perseguire;

Azione: microattività pianificata da realizzare attraverso l'impiego di risorse umane, strumentali e finanziarie e che sono funzionali al raggiungimento dell'obiettivo operativo;

Indicatore: ciò che si utilizza per analizzare i dati raccolti e necessari per monitorare i progressi fatti nel perseguimento dell'obiettivo;

Target: livello atteso di performance, cioè la definizione del risultato atteso, fatta attraverso l'assegnazione all'indicatore(ri) prescelto(i) di un certo valore o di una certa modalità (SI/NO).

In particolare, gli obiettivi strategici hanno un orizzonte temporale esteso, normalmente triennale, in qualche caso biennale, e riguardano le aree della missione istituzionale (didattica, ricerca, terza missione).

Il grado del loro raggiungimento si misura attraverso gli obiettivi operativi che li attuano. Gli obiettivi operativi devono principalmente riferirsi a processi di:

- 1) miglioramento (efficienza interna);
- 2) innovazione (nuovi risultati).

Gli indicatori sono strumenti in grado di mostrare (misurare) l'andamento di un fenomeno che si ritiene rappresentativo per l'analisi e sono utilizzati per monitorare o valutare il grado di successo, oppure l'adeguatezza delle attività implementate. Un indicatore è una misura sintetica, in genere espressa in forma quantitativa, coincidente con una variabile, o composta da più variabili, in grado di riassumere l'andamento del fenomeno cui è riferito. L'andamento del fenomeno o, in altre parole, il cambiamento dello stato di fatto, sono quindi riassunti dall'indicatore, che non può misurare tutte le variabili correlate, ma quella ritenuta più rilevante e quindi più indicativa.

Il target descrive la situazione finale attesa dall'organizzazione.

Allegato 3. Prospetto ciclo di gestione della performance

Documento	Soggetto responsabile	Riferimenti di legge	Destinazione interna ed esterna	Scadenza	Organo e strutture coinvolte e/o di supporto
Verifica adeguata ed eventuale revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	CdA	D. Lgs. 150/2009 art. 7 Art. 6 del CCNL	OO.SS NVA	Settembre-ottobre	Direttore Generale
		D. Lgs. 150/2009 art. 7	NVA		Ufficio di supporto al NVA
Approvazione Bilancio unico di previsione annuale e bilancio preventivo unico d'esercizio	Rettore	D.Lgs. 18/2012 art. 5	MIUR e MEF	31 dicembre	Direttore Generale
	CdA				Ripartizione competente
Definizione Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio (allegato al Bilancio)	Rettore	D.Lgs. 91/2011 art. 19 comma 1	MIUR e MEF	31 dicembre	Direttore Generale
	CdA				Ripartizione competente
Definizione obiettivi operativi del personale dirigenziale e tecnico,	CdA	Art. 10 D. Lgs. n. 150/2009		Dicembre - gennaio	Direttore Generale
					Direttore CSB
					Dirigenti
					Responsabili di Aree/Uffici

Documento	Soggetto responsabile	Riferimenti di legge	Destinazione interna ed esterna	Scadenza	Organo e strutture coinvolte e/o di supporto
amministrativo e bibliotecario					Segretari amministrativi Dipartimenti e Centri Responsabile Polo Scientifico Didattico di Terni
Relazione recante i risultati dell'attività svolta in termini di prevenzione alla corruzione e proposta di primo schema di piano triennale	SA su proposta del Responsabile della prevenzione della corruzione CdA su proposta del Responsabile della prevenzione della corruzione	L.190/2012 art. 1 comma 14	ANAC	15 dicembre	Servizio di supporto al Responsabile
Adozione Piano integrato	CdA	D.Lgs. 150/2009 art. 10 comma 1 lettera a) D.Lgs 150/2009 art. 11 comma 2	ANVUR (performance) ANAC (trasparenza)	31 gennaio	Direzione Generale - Area competente Responsabile della prevenzione della corruzione
Adozione Piano triennale di prevenzione della corruzione, con relativo Programma triennale per la trasparenza e integrità	CdA su proposta del Responsabile della prevenzione della corruzione	L. 190/2012 art. 1, comma 8 D.Lgs. 33/2013 art. 10	Tutto il personale	31 gennaio	Servizio di supporto al Responsabile della prevenzione della corruzione Direzione Generale - Area competente
Pubblicazione del Piano triennale di prevenzione della corruzione nella sezione dedicata dell'AT	Responsabile della prevenzione della corruzione	D. Lgs. 33/2013 art. 10, comma 8, let. a)		Entro 5 gg lavorativi dall'adozione e da parte del CDA	Servizio di supporto al Responsabile della prevenzione della corruzione
Assegnazione formale obiettivi operativi mediante comunicazione Piano integrato	Direzione Generale		Personale dirigente e tecnico amministrativo e bibliotecario (responsabili di Aree/Uffici e Segretari amministrativi)	Entro 15 febbraio	Area competente

Documento	Soggetto responsabile	Riferimenti di legge	Destinazione interna ed esterna	Scadenza	Organo e strutture coinvolte e/o di supporto
Comunicazione Piano integrato	Direzione Generale		Personale docente	Entro 15 febbraio	Area competente
Pubblicazione Piano integrato su AT e su Portale performance	Direzione Generale	D. Lgs. n. 33/2013 Nota del Presidente ANVUR del 28.4.2014		Entro 15 febbraio	Area competente
Procedura di valutazione del personale dirigenziale e tecnico, amministrativo e bibliotecario relativamente alla performance dell'anno precedente	Valutatori	SMVP di Ateneo	Tutto il personale	Di norma entro 31 marzo dell'anno successivo	Ripartizione competente
Relazione annuale del NVA	NVA	D. Lgs. 150/2009 art. 14, comma 4 lettera a)	ANVUR	30 giugno o altra data fissata da ANVUR	Ufficio di supporto al NVA
Relazione sulla performance	CdA	D.lgs. 150/2009 art. 10 comma 1 lettera b)	ANVUR	Entro 30 giugno	Direzione Generale - Area competente
			NVA		Dirigenti
					Direttore del CSB
					Responsabili di Aree/Uffici sotto la Direzione Generale
					Segretari amministrativi Dipartimenti e Centri
					Responsabile del Polo Scientifico Didattico di Terni
Monitoraggio intermedio sullo stato di avanzamento degli obiettivi operativi dell'anno in corso	Direzione Generale	SMVP di Ateneo	CdA	Giugno/luglio	Direzione Generale - Area competente
	Direttore CSB				
	Dirigenti				
	Responsabili di Aree/Uffici				
	Segretari amministrativi Dipartimenti e Centri e				
Responsabile del Polo Scientifico Didattico di Terni					
Documento di validazione della Relazione sulla	NVA	D.Lgs 150/2009 art. 14,	ANVUR	15 settembre	Ufficio di supporto al NVA

Documento	Soggetto responsabile	Riferimenti di legge	Destinazione interna ed esterna	Scadenza	Organo e strutture coinvolte e/o di supporto
performance (dell'anno precedente)		comma 4 lettera c)			
		Delibera ANAC n. 6/2012, aggiornamento del 04/07/2013- allegati	Direzione Generale		
			Rettore CDA		
Parere sul conseguimento dei risultati da parte del Direttore generale e proposta di valutazione annuale	NVA	Art. 7, comma 2 lett. a) art. 14 comma 4 lett. e) del D.Lgs. n. 150/2009 Art. 24, comma 2, prima parte lett. e) dello Statuto	CdA	15 Settembre	Ufficio di supporto al NVA

Allegato 4. Scheda obiettivi

Scheda obiettivi (allegato al Piano integrato e alla Relazione sulla performance)

Direzione generale/ Ripartizione/ Area/ Ufficio/CSB/Dipartimenti/Centri/Polo:.....

Area strategica	Obiettivo strategico	Obiettivo Operativo (descrizione)	Peso obiettivo	Risorse umane (ufficio e relativo personale coinvolto)	Risorse economico-finanziarie	Indicatore /i	Peso indicatori (in caso di più indicatori, indicare il peso di ciascuno)	Target	Valore consuntivo indicatori *	Grado di raggiungimento obiettivo (valore compreso tra 0 e 100%)*

* da compilare in sede di rendicontazione degli obiettivi.

Firma valutatore: _____

Firma/e valutato/i: _____

Allegato 5. Scheda di valutazione

5.1 Direttore Generale e Dirigenti

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	
Nome	
Cognome	
Categoria	Dirigente
Responsabilità	Direzione generale/Ripartizione

FATTORI DI VALUTAZIONE	PARAMETRI	OBIETTIVO (A)	PESO (B)	PUNTEGGIO OBIETTIVO (C)	PUNTEGGIO EFFETTIVO (D)	PUNTEGGIO TOTALE RISULTATI
RISULTATI OBIETTIVI Peso 70 %	Risultati obiettivi di struttura				
FATTORI DI VALUTAZIONE	PARAMETRI (A)	PESO (B)		PUNTEGGIO (C)	PUNTEGGIO EFFETTIVO (D)	PUNTEGGIO TOTALE COMPORTEMEN TI
COMPORTEMEN TI ORGANIZZATIVI Peso 30 %	1				
	2					
	3					
	4					
	5					
	6					
PUNTEGGIO COMPLESSIVO					

Motivazione della valutazione	
Eventuali indicazioni per il miglioramento della performance (a cura del valutatore)	
Eventuali considerazioni (a cura del valutato)	
Data	IL VALUTATORE (firma)
Data	IL VALUTATO per presa visione (firma)

5.2 Personale con incarichi di responsabilità

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	
Nome	
Cognome	
Categoria	EP, D, C
Responsabilità	Responsabile Area, Ufficio della Direzione Generale/Ripartizione di, Segretario amministrativo del Dipartimento/Centro/Polo di ..

FATTORI DI VALUTAZIONE	PARAMETRI	OBIETTIVO (A)	PESO (B)	PUNTEGGIO OBIETTIVO (C)	PUNTEGGIO EFFETTIVO (D)	PUNTEGGIO TOTALE RISULTATI
RISULTATI OBIETTIVI Peso 70 %	Risultati obiettivi di struttura				
FATTORI DI VALUTAZIONE	PARAMETRI (A)	PESO (B)		PUNTEGGIO (C)	PUNTEGGIO EFFETTIVO (D)	PUNTEGGIO TOTALE COMPORAMENTI
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI Peso 30 %	1				
	2					
	3					
	4					
	PUNTEGGIO COMPLESSIVO					

Motivazione della valutazione	
Eventuali indicazioni per il miglioramento della performance (a cura del valutatore)	
Eventuali considerazioni (a cura del valutato)	
Data	IL VALUTATORE (firma)
Data	IL VALUTATO per presa visione (firma)

5.3 Personale senza incarichi di responsabilità

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	
Nome	
Cognome	
Categoria	
Struttura di appartenenza	

FATTORI DI VALUTAZIONE	PARAMETRI				PUNTEGGIO TOTALE RISULTATI
RISULTATI OBIETTIVI Peso 70 %	Risultati obiettivi di struttura			
FATTORI DI VALUTAZIONE	PARAMETRI (A)	PESO (B)	PUNTEGGIO (C)	PUNTEGGIO EFFETTIVO (D)	PUNTEGGIO TOTALE COMPORTEMEN TI
COMPORTEMEN TI ORGANIZZATIVI Peso 30 %	1			
	2				
	3				
	4				
PUNTEGGIO COMPLESSIVO				

Motivazione della valutazione	
Eventuali indicazioni per il miglioramento della performance <i>(a cura del valutatore)</i>	
Eventuali considerazioni <i>(a cura del valutato)</i>	
Data	IL VALUTATORE <i>(firma)</i>
Data	IL VALUTATO per presa visione <i>(firma)</i>

5.4 Personale addetto ai servizi comuni generali

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	
Nome	
Cognome	
Categoria	
Struttura di appartenenza	

FATTORI DI VALUTAZIONE	PARAMETRI				PUNTEGGIO TOTALE RISULTATI
RISULTATI OBIETTIVI Peso 50 %	Risultati obiettivi di struttura			
FATTORI DI VALUTAZIONE	PARAMETRI (A)	PESO (B)	PUNTEGGIO (C)	PUNTEGGIO EFFETTIVO (D)	PUNTEGGIO TOTALE COMPORAMENTI
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI Peso 50 %	1			
	2				
	3				
	4				
	PUNTEGGIO COMPLESSIVO			

Motivazione della valutazione	
Eventuali indicazioni per il miglioramento della performance <i>(a cura del valutatore)</i>	
Eventuali considerazioni <i>(a cura del valutato)</i>	
Data	IL VALUTATORE <i>(firma)</i>
Data	IL VALUTATO per presa visione <i>(firma)</i>

5.5 Personale che svolge funzioni di natura tecnica a supporto dell'attività didattica e di ricerca presso le strutture decentrate

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	
Nome	
Cognome	
Categoria	
Struttura di appartenenza	

FATTORI DI VALUTAZIONE	PARAMETRI (A)	PESO (B)	PUNTEGGIO (C)	PUNTEGGIO EFFETTIVO (D)	PUNTEGGIO TOTALE COMPORTAMENTI
COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI Peso 100 %	1			
	2				
	3				
	4				
	5				

Motivazione della valutazione	
Eventuali indicazioni per il miglioramento della performance <i>(a cura del valutatore)</i>	
Eventuali considerazioni <i>(a cura del valutato)</i>	
Data	IL VALUTATORE <i>(firma)</i>
Data	IL VALUTATO per presa visione <i>(firma)</i>