



Politecnico
di Bari

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Revisione 2018

Approvato dal C.d.A nella riunione del 31 gennaio 2018

SOMMARIO

PREMESSA	3
PRINCIPI	3
1. AMBITO E FINALITA' DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	3
2. INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO	5
3. INTEGRAZIONE CON TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE	5
MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	6
4. OBIETTIVI E RISULTATI	6
5. SOGGETTI E FASI.....	9
6. PIANO INTEGRATO	11
7. MONITORAGGIO IN ITINERE	12
8. RELAZIONE SULLA PERFORMANCE.....	12
MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	13
9. COSTRUZIONE DELL'INDICE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE	13
10. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL DIRETTORE GENERALE	14
11. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIRIGENTI	16
12. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO CON INCARICO DI RESPONSABILITA' O DI FUNZIONE SPECIALISTICA	17
13. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL RESTANTE PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO	18
14. QUADRO DI INSIEME SULLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	20
15. FOCUS SUL PROCESSO DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI E DEL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO	21
16. PREMIALITÀ E RETRIBUZIONE DI RISULTATO.....	24
17. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	25
18. IL PIANO DI COMUNICAZIONE, TRASPARENZA E FORMAZIONE	26

PREMESSA

L'Ateneo rivede il proprio Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (per brevità SMVP), approvato dal Consiglio di Amministrazione il 2 luglio 2014 e successivamente modificato nella seduta del 9 maggio 2016. Anche quest'anno la revisione si rende necessaria per introdurre gli aggiustamenti indispensabili a migliorare il Sistema sulla base dell'esperienza sin qui maturata del processo di gestione della performance, tenendo conto delle integrazioni e correzioni¹ suggerite dal Nucleo di Valutazione.

Nondimeno, l'aggiornamento del SMVP è motivato dal mutato assetto normativo in conseguenza della Riforma Madia che ha introdotto all'art. 7 comma 1 del D.lgs. 150/2009 la previsione di un aggiornamento annuale del documento previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione.

Il Sistema è anche stato rivisto ed integrato per rispondere alle osservazioni sulle aree di miglioramento segnalate dall'Anvur a novembre 2017 e contenute nel documento di Feedback al sul Piano Integrato 2017-19.

Il Nucleo di Valutazione, che ha seguito l'evoluzione del modello di valutazione per il Politecnico negli ultimi anni, si è espresso positivamente su quanto fatto sinora, sia per quanto riguarda l'impianto complessivo, sia per quanto riguarda la sua applicazione.

PRINCIPI

1. AMBITO E FINALITÀ DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance del Politecnico di Bari (nel seguito SMVP) regola il funzionamento del ciclo di gestione della performance dell'Ateneo, delle strutture organizzative e del personale tecnico-amministrativo.

Il ciclo della performance è finalizzato ad individuare gli obiettivi dell'azione amministrativa e tecnica a supporto della *mission* istituzionale, monitorarne il perseguimento, verificarne il grado di raggiungimento e rendicontarlo agli stakeholder, favorendo la partecipazione di tutti i soggetti coinvolti.

Il ciclo della performance costituisce uno strumento per supportare i processi decisionali, gestire più efficacemente le risorse e i processi organizzativi, indirizzare i comportamenti di gruppi e individui, rafforzare le responsabilità ai diversi livelli organizzativi e incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.

Il ciclo della performance è informato al principio di distinzione tra le funzioni di indirizzo e controllo,

¹ [Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni 2017, in Relazione annuale dei Nuclei di Valutazione 2017 - Sezione II e Documento di validazione della Relazione sulla Performance 2017 – luglio 2016,](#)

spettanti agli organi di governo, e le funzioni di gestione, spettanti alla dirigenza, la quale garantisce piena e coerente attuazione dell'indirizzo politico in ambito amministrativo e tecnico.

Il ciclo della performance si svolge in coerenza con la pianificazione strategica di medio-lungo periodo e con la programmazione economico-finanziaria (ciclo di bilancio annuale) dell'Ateneo.

La performance è strettamente legata all'accesso e all'utilizzabilità delle informazioni (trasparenza) e alla riduzione dei comportamenti inappropriati e illegali (anticorruzione).

In ogni fase del ciclo della performance, tutti i soggetti coinvolti si devono attenere alle "[Linee guida in materia di trattamento di dati personali di lavoratori per finalità di gestione del rapporto di lavoro in ambito pubblico](#)" emesse dal Garante della Privacy il 14 giugno 2007.

La valutazione della performance rappresenta uno strumento informativo e di relazione, finalizzato alla condivisione di informazioni sull'andamento del lavoro, al consolidamento di comportamenti efficaci e all'individuazione di interventi di supporto per quelli eventualmente non conformi alle attese, in modo da favorire la crescita professionale del personale.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance del Politecnico di Bari si basa sui tre seguenti livelli di performance collegati tra loro:

- I. Ateneo
- II. Organizzativa (intera Amministrazione e singole strutture)
- III. Individuale

Per "performance di Ateneo" si intende la performance collegata alle missioni istituzionali di didattica, ricerca e terza missione.

Con l'espressione "performance organizzativa" ci si riferisce alla performance della tecno-struttura organizzativa (Amministrazione), ambito di azione del Direttore Generale, considerata sia nella sua interezza, sia nelle sue strutture organizzative (Amministrazione centrale, Dipartimenti e Centri).

La "performance individuale" è riferita ai singoli dipendenti ed eventualmente a quella di gruppi di individui. Essa farà riferimento ad attività connesse alla realizzazione di obiettivi di struttura o specifici individuali e ai comportamenti organizzativi attesi.

Il rapporto tra i tre livelli si basa sulla logica a cascata, o della sequenzialità programmatica: le performance di Ateneo costituiscono indirizzo per le performance organizzative, le quali a loro volta costituiscono indirizzo per le performance individuali (Figura n. 1)

Figura 1 – Programmazione a cascata



2. INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO

Il ciclo di programmazione è “complessivo e integrato” ed attua un raccordo stabile e duraturo tra i diversi aspetti quantitativi degli obiettivi strategici di medio-lungo periodo e operativi annuali di Ateneo e correlate risorse necessarie.

Gli obiettivi strategici e operativi devono essere “sostenibili” in termini di risorse umane, finanziarie e strumentali atte a perseguirli. La condizione della sostenibilità degli obiettivi richiede un tendenziale allineamento temporale del ciclo di bilancio con il ciclo della performance e una chiara rappresentazione del collegamento tra risorse e obiettivi, favorita dalla classificazione del budget per destinazione delle risorse (missioni e programmi del bilancio dello stato) e dalla contabilità analitica orientata alle attività (*activity based costing*).

3. INTEGRAZIONE CON TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE

La performance è il concetto guida intorno al quale si collocano le diverse prospettive della trasparenza (concepita come obbligo di rendicontazione a studenti, famiglie, imprese e territorio) e della prevenzione alla corruzione (intesa come attività di contrasto e mitigazione dei rischi derivanti da comportamenti inappropriati e illegali).

Il ciclo della performance sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle attività tecnico-amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione, pervenendo alla

redazione di un piano integrato della performance.

Sono rilevate e indicate le aree di rischio corruzione e le conseguenze di una mancata o insufficiente trasparenza amministrativa, dando conto della metodologia utilizzata per la mappatura dei processi, degli stakeholder coinvolti e dei criteri di valutazione del rischio adottati.

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

4. OBIETTIVI E RISULTATI

Il piano integrato della performance è il documento unico che sviluppa in chiave sistemica la programmazione delle attività tecnico-amministrative in ordine alla performance organizzativa e individuale, in collegamento chiaro ed esplicito con gli obiettivi strategici (performance di Ateneo) e con la programmazione economico-finanziaria.

Gli obiettivi strategici sono coerenti con gli obiettivi generali del sistema universitario italiano desumibili dagli atti di indirizzo / linee generali per la programmazione triennale emanate dal MIUR, dal programma nazionale della ricerca e da altri atti programmatici che identificano il quadro di riferimento e le priorità strategiche di sistema.

Essi sono misurati attraverso indicatori di impatto (o *outcome*), i cui risultati in confronto con i target determinano la “performance strategica di Ateneo”.

Gli obiettivi strategici di medio-lungo periodo sono declinati in obiettivi operativi annuali assegnati alle strutture organizzative dell’Ateneo, accademiche (dipartimenti e centri interdipartimentali) e di supporto. Gli obiettivi operativi assegnati alle strutture di supporto (nel seguito tecno-struttura) determinano la performance organizzativa. Essi devono essere: rilevanti, pertinenti, specifici, misurabili in termini concreti e chiari e attribuiti ad uno o più strutture (obiettivi trasversali) ma con individuazione univoca di un responsabile.

Gli obiettivi operativi sono riconducibili alle seguenti quattro categorie:

- a) di innovazione/sviluppo.
- b) di miglioramento continuo di processi/servizi;
- c) di miglioramento del livello di trasparenza dell’organizzazione e delle attività svolte dall’Ateneo;
- d) di prevenzione dei fenomeni corruttivi e di miglioramento dell’integrità e del profilo etico del personale.

Gli obiettivi di innovazione/sviluppo sono rappresentati da progetti, di durata annuale o pluriennale, finalizzati all’implementazione di nuovi modelli organizzativi, di processi, di servizi o alla loro reingegnerizzazione. Nei casi in cui non è possibile individuare (o misurare) indicatori numerici, oppure questi rappresentano e sintetizzano in modo solo parziale il livello di prestazione reso, la valutazione sarà

qualitativa. Essa sarà basata il più possibile su parametri osservabili e oggettivi quali: rispetto del cronoprogramma (GANTT), quantità e qualità degli output ottenuti rispetto a quelli attesi. Per ciascun obiettivo è individuato l'obiettivo strategico di riferimento, la struttura o le strutture coinvolta/e, l'indicatore utilizzato, un valore di partenza (baseline, ove disponibile) e il target annuale, un responsabile. Gli obiettivi/progetti di innovazione/sviluppo sono aggregati nel programma di innovazione/sviluppo che costituisce allegato del Piano integrato di Ateneo.

Gli obiettivi di miglioramento continuo di processi/servizi, di durata annuale, sono finalizzati al miglioramento dei livelli di servizio all'utenza e sono misurati tramite uno o più indicatori di efficacia percepita, utilizzando sia le rilevazioni periodiche di gradimento servizi ad iniziativa di Ateneo (es. progetto *Good Practice*) o di singole strutture, sia le valutazioni di feedback immediato degli utenti che utilizzano i servizi di help desk.

Possono essere inoltre utilizzati indicatori di efficienza/efficacia basati su "*Service Level Agreements*" volti a garantire uno standard adeguato nell'erogazione dei servizi.

Gli indicatori sono riferibili ad un arco temporale stabilito, i loro valori sono, ove possibile, confrontabili con quelli di altri Atenei o amministrazioni (*benchmarking*) e con la serie storica dell'Ateneo. Per ciascun obiettivo è individuato il servizio e la struttura coinvolta, l'indicatore utilizzato, un valore di partenza (baseline) e il target, un responsabile.

Gli obiettivi di miglioramento continuo di processi/servizi sono aggregati nel programma di miglioramento servizi che costituisce allegato del Piano integrato di Ateneo.

Gli obiettivi di miglioramento del livello di trasparenza dell'organizzazione e delle attività svolte dall'Ateneo, di durata annuale, sono rappresentati nell'Elenco degli obblighi di pubblicazione vigenti e matrice delle responsabilità del programma della trasparenza allegata al Piano integrato di Ateneo.

Essi sono misurati, ai fini della valutazione della performance, con l'indicatore del livello di trasparenza, che utilizza la seguente metrica:

Punteggio complessivo ottenuto a seguito del monitoraggio/Punteggio massimo attribuibile*100. Il punteggio è attribuito per ogni obbligo di pubblicazione nel seguente modo:

- trasmissione/pubblicazione completa e entro la scadenza interna punti 1;
- trasmissione/pubblicazione parziale o tardiva punti 0,5;
- trasmissione/pubblicazione non avvenuta punti 0.

Gli obiettivi di prevenzione dei fenomeni corruttivi e di miglioramento dell'integrità e del profilo etico del personale di durata annuale, sono rappresentati nella Mappa di gestione dei rischi del programma anticorruzione allegata al Piano integrato di Ateneo. Essi sono misurati, ai fini della valutazione della performance, con gli stessi indicatori utilizzati nella mappa di gestione dei rischi.

In funzione dell'effettivo livello di raggiungimento rispetto alle attese, ad ogni obiettivo/indicatore viene associato un punteggio su una scala a 4 livelli.

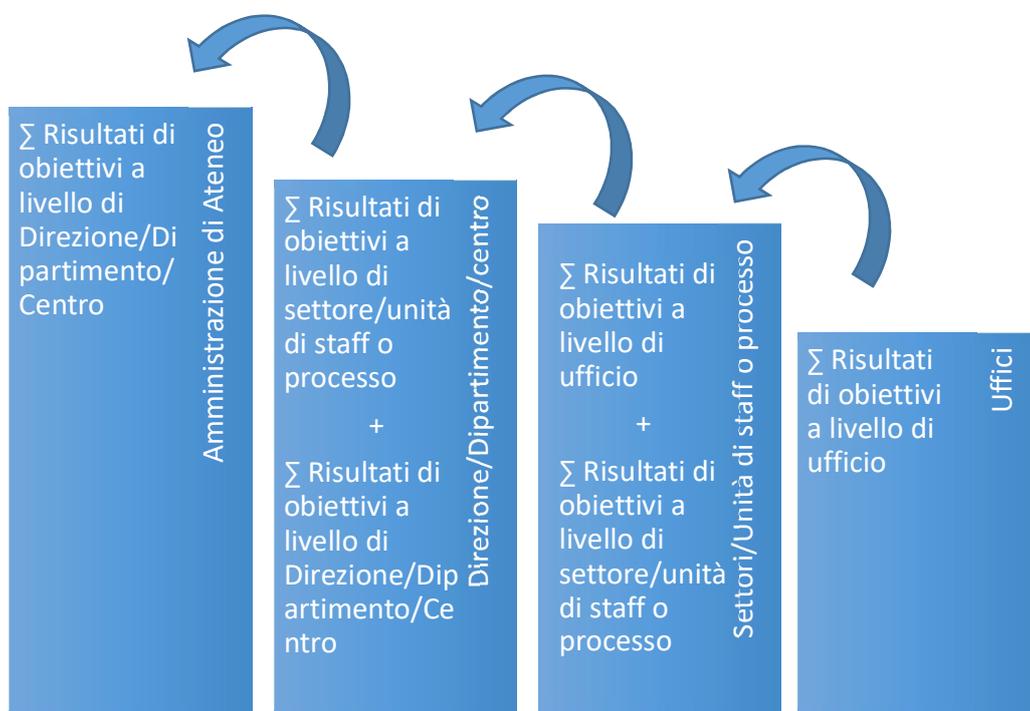
Tabella 1 – Livelli di raggiungimento degli obiettivi e relativi punteggi

Livello di raggiungimento	Significato	punteggio su base 100
< Soglia	fino a questo valore l'obiettivo non si considera raggiunto	meno di 70
Soglia	risultato minimo atteso: tra 70% e 80% del target	80
Quasi target	obiettivo non pienamente raggiunto: tra 81% e 90% del target	90
Target o livello superiore	obiettivo pienamente raggiunto: tra 91% e 100% o oltre rispetto al target	100

Il risultato di performance organizzativa di struttura è misurato come somma dei risultati (eventualmente pesati) degli obiettivi operativi specifici di struttura e trasversali.

Il risultato di performance organizzativa di Ateneo (della intera tecno-struttura) corrisponde alla media dei risultati degli obiettivi operativi specifici di strutture e trasversali alle strutture/gruppi.

Figura 2 – Schema logico per la misurazione della performance organizzativa



5. SOGGETTI E FASI

Il Direttore Generale, in base al Piano strategico (nuovo o aggiornato) approvato entro il 30 giugno dell'anno precedente, coinvolti i Dirigenti e i Direttori dei Dipartimenti, propone al Consiglio di Amministrazione gli obiettivi operativi.

Il Nucleo di Valutazione di Ateneo, nelle funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), valuta annualmente il funzionamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance e supporta metodologicamente lo svolgimento del ciclo di gestione della performance. Verifica l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnala eventuali necessità di interventi correttivi.

L'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR), definisce le linee guida relative al ciclo della performance e assicura un rapporto di interscambio con i vertici amministrativi delle università e con i Nuclei di valutazione nella loro funzione di OIV, garantendo un feedback sull'adeguatezza della gestione del sistema della performance.

La partecipazione degli stakeholder al processo è garantita mediante la forma aperta della programmazione, del monitoraggio e della rendicontazione, nonché attraverso la partecipazione alle indagini di *customer satisfaction*.

Il ciclo della performance si articola nelle seguenti fasi:

DOCUMENTO	ATTIVITÀ	SOGGETTI	SUPPORTO	SCADENZA
SMVP	Aggiornamento annuale	CdA previo parere vincolante del NdV	Settore Pianificazione e Valutazione	Entro 31 dicembre anno precedente
PIANO STRATEGICO	Adozione o revisione	CdA su proposta del Rettore e acquisito il parere del NdV, del SA, dei Dipartimenti e del Consiglio degli Studenti	Commissione strategica e Settore Pianificazione e Valutazione	Entro 30 giugno anno precedente
BUDGET	Adozione	CdA	Settore risorse finanziarie e settore Pianificazione e Valutazione	31 dicembre anno precedente
PIANO INTEGRATO	Definizione degli obiettivi	Direttore Generale	Settore Pianificazione e Valutazione e Responsabile TAC	31 dicembre anno precedente
	Adozione	CdA	Settore Pianificazione e Valutazione e Responsabile TAC	31 gennaio anno di riferimento
MONITORAGGIO IN ITINERE	Monitoraggio	Direttore Generale, Dirigenti e Direttori di Dipartimento/Centro NdV	Settore Pianificazione e Valutazione	Semestrale nell'anno di riferimento
	Relazione sintetica	Direttore Generale	Settore Pianificazione e Valutazione	31 luglio anno di riferimento
RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	Adozione	CdA	Settore Pianificazione e Valutazione	20 giugno anno successivo
	Validazione	NdV	Settore Pianificazione e Valutazione	30 giugno anno successivo

6. PIANO INTEGRATO

Il Piano integrato è il documento unico che sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione.

Il Piano integrato illustra:

A. L'inquadramento strategico dell'Ateneo (ambito di azione degli Organi di governo):

- posizione nel quadro nazionale e internazionale;
- principali linee di sviluppo, indicate nel piano strategico, per quanto attiene a ricerca, didattica, terza missione e servizi e relativi obiettivi strategici (performance strategica di Ateneo);
- obiettivi per l'assicurazione della qualità;

B. La performance organizzativa (ambito di azione del Direttore Generale):

- elenco degli obiettivi su cui si fondano le attività operative programmate, indicando la coerenza con la strategia e le Politiche della Qualità dell'Ateneo e la sostenibilità rispetto alle risorse economico-finanziarie disponibili;
- indicatori scelti per il monitoraggio delle azioni e la misurazione degli obiettivi;
- soggetti coinvolti nelle azioni e quelli responsabili degli obiettivi.

C. Analisi delle aree di rischio:

- ambiti e procedimenti a potenziale rischio corruzione;
- specifici rischi con indicazione della stima della probabilità di occorrenza e dell'impatto;
- uffici competenti o interessati;
- possibili cause e fattori alla base del rischio;
- specifici interventi che saranno messi in atto.

D. Comunicazione e trasparenza:

- iniziative strettamente legate al soddisfacimento dei requisiti di trasparenza definiti nel d.lgs. 150/2009, dalla legge 190/2012 e dal d.lgs. 33/2013 e ss.mm.;
- eventuali piani di comunicazione aggiuntivi, con particolare attenzione alle iniziative volte a informare le parti interessate sui risultati conseguiti dall'Ateneo (es: bilancio sociale, politiche della qualità, ecc.).

E. La performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi:

- stato del sistema di misurazione delle prestazioni nel suo complesso;
- sistema di valutazione e incentivazione del personale tecnico amministrativo (PTA), indicando in particolare:
 - copertura delle categorie soggette a valutazione rispetto al totale PTA;

- elementi utilizzati per la valutazione delle categorie (risultati e comportamenti);
- ruoli coinvolti come valutatori per le diverse categorie;
- articolazione e tempificazione del processo di valutazione;
- modalità con le quali l'Ateneo è giunto alla definizione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

Il Piano integrato è approvato entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento, valutata la coerenza con il Piano strategico e le Politiche della Qualità e le risorse indicate a bilancio, ed è pubblicato sul sito di Ateneo entro il 31 marzo.

7. MONITORAGGIO IN ITINERE

Il Direttore Generale, i Dirigenti e i Direttori di Dipartimento/Centro, effettuano un monitoraggio semestrale del grado di avanzamento degli obiettivi operativi.

Entro il 31 luglio dell'anno di riferimento, il Direttore Generale, sulla base dei report di monitoraggio disponibili nel sistema di controllo di gestione, comunica al NdV e al Consiglio di Amministrazione il grado di avanzamento degli obiettivi contenuti nel Piano integrato e le eventuali criticità riscontrate.

In tale occasione, il Consiglio di Amministrazione individua eventuali situazioni di criticità e definisce possibili interventi correttivi idonei a garantire la realizzazione degli obiettivi prestabiliti.

Il monitoraggio in itinere è effettuato in piena indipendenza anche dal Nucleo di Valutazione, che ha facoltà di accedere alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione presenti nell'amministrazione. All'esito del monitoraggio, il NdV può segnalare la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio al Consiglio di Amministrazione.

8. RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

La Relazione sulla performance è il documento che l'Ateneo redige, a consuntivo, per rendicontare i risultati organizzativi e individuali ottenuti nell'anno precedente. Entro il 20 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento, la Relazione sulla performance è sottoposta al Consiglio di Amministrazione per l'approvazione.

Entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento, la Relazione sulla performance è esaminata dal Nucleo di Valutazione che si esprime sulla sua validazione.

Le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono inserite nella relazione sulla performance e vengono valutate dal NdV ai fini della validazione di cui all'articolo 14, comma 4, lettera c) del d.lgs. 150/2009.

La Relazione sulla Performance è pubblicata sul sito di Ateneo entro il 10 luglio dell'anno successivo a quello di riferimento.

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

9. COSTRUZIONE DELL'INDICE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE

La valutazione della performance individuale ha diverse finalità, quali:

- evidenziare il contributo delle singole unità di personale rispetto agli obiettivi complessivi dell'Amministrazione;
- chiarire e comunicare che cosa ci si attende dalle singole unità in termini di risultati e di comportamenti;
- supportare le singole unità nel miglioramento delle proprie performance, anche attraverso la formazione;
- valutare in maniera oggettiva le performance e comunicare i risultati e le future aspettative dell'Amministrazione nei confronti delle singole unità;
- contribuire a creare un clima di collaborazione e favorire il senso di appartenenza all'Amministrazione;
- premiare la performance attraverso criteri prefissati e oggettivi e mediante opportuni sistemi incentivanti;
- promuovere una corretta gestione delle risorse umane

ed è effettuata in base ai seguenti principi:

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

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

Le componenti della valutazione della performance individuale, come richiamato all'art. 9, comma 1 e 2 del D. Lgs. 150/2009, sono principalmente due:

A. I risultati raggiunti in relazione agli obiettivi operativi fissati nell'ambito del Piano integrato della performance per la struttura di appartenenza e agli obiettivi individuali.

B. I comportamenti e le competenze adottate/maturate nell'ambito dello svolgimento delle proprie attività.

Il sistema di valutazione del Politecnico di Bari si fonda sulla costruzione di un Indice di Performance Individuale (**IPI**), che combina, ponderandoli, i risultati attribuiti al dipendente in relazione alla performance di Ateneo, alla performance della struttura di appartenenza e agli obiettivi individuali con i

risultati della valutazione dei comportamenti/competenze dimostrate.

L'indice, nelle sue componenti, può essere a "geometria variabile", in modo da tenere conto delle caratteristiche del soggetto valutato (ruolo ricoperto nell'organizzazione) e della correlazione tra performance organizzativa e performance individuale. L'Indice di Performance Individuale (IPI), differenziabile per ruoli e famiglie professionali, prevede:

- l'identificazione degli ambiti fondamentali ai quali collegare la valutazione della performance individuale;
- l'attribuzione di un peso relativo ai singoli ambiti, in ragione degli obiettivi di politica del personale dell'amministrazione. Di regola, quanto più ampia è la responsabilità dei soggetti valutati, tanto maggiore deve essere il collegamento tra performance organizzativa e individuale; in ogni caso, in base all'art. 9 c. 1 del d.lgs. 150/2009, agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità.

Per assicurare la confrontabilità delle valutazioni, l'Indice di Performance Individuale si traduce in un punteggio finale (o in un rapporto percentuale) assegnato al singolo dipendente.

10. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL DIRETTORE GENERALE

Il Direttore Generale è valutato secondo due ambiti o macro-aree valutative e relativi elementi di valutazione:

- performance di Ateneo: risultati di una selezione (da 1 a 3) di indicatori strategici influenzabili (tratti dal Piano strategico), con un peso del 20%
- performance organizzativa, a sua volta declinabile in:
 - o valutazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati dal CdA, con un peso del 60%
 - o risultati delle indagini di *customer satisfaction* dei servizi di diretta responsabilità dell'Amministrazione centrale e del Centro servizi amm.vo-contabili (CSA), con un peso del 20%

Gli obiettivi sono assegnati al Direttore Generale entro il mese di gennaio di ogni anno con il Piano integrato. Gli obiettivi, condivisi ed accettati dal Direttore Generale, sono formulati con l'indicazione dei target, degli indicatori e dei risultati attesi (in termini qualitativi o quantitativi) e sono derivati dagli obiettivi strategici di Ateneo, secondo gli indirizzi forniti dal Rettore e dal Consiglio di Amministrazione.

Le attività e i risultati conseguiti sono documentati dal Direttore Generale in una apposita Relazione annuale, da redigere entro i primi mesi dell'anno successivo. Nella Relazione, il Direttore Generale dà

conto delle attività svolte per ciascun obiettivo assegnatogli, con il supporto di dati quali-quantitativi. La relazione riporta inoltre i risultati rilevati dal sistema di controllo di gestione inerenti gli indicatori strategici e le indagini di *customer satisfaction*. La valutazione del Direttore Generale viene effettuata dal Consiglio di Amministrazione all'interno di un processo che prevede le seguenti fasi:

- Il Direttore Generale, entro i primi mesi dell'anno, elabora una Relazione sui risultati dell'anno precedente;
- Il Nucleo di Valutazione, esaminata la Relazione del Direttore Generale, esprime al Rettore una propria valutazione motivata;
- Il Rettore, tenuto conto della valutazione del Nucleo di Valutazione, propone quindi al Consiglio di Amministrazione la valutazione della performance del Direttore Generale.

Gli elementi per la valutazione del Direttore Generale, comprensivi delle fonti e dei criteri di misurazione sono riepilogati schematicamente di seguito:

Macro area valutativa	Peso %	Elementi di valutazione	Fonte per la misurazione	Criteri di misurazione
Performance di Ateneo	20	Selezione Indicatori strategici in nr. da 1 a 3	Cruscotto direzionale	Media normalizzata risultati indicatori vs target
Performance organizzativa	60	Risultati obiettivi operativi assegnati dal CdA	Relazione del DG e dati controllo di gestione	Giudizio quali-quantitativo coerente con i risultati ottenuti e le fonti individuate per la misurazione dei singoli obiettivi
	20	Risultati indicatori customer satisfaction di AC e CSA	Indagini Good Practice o equivalenti	Media risultati riferibili a AC e CSA
IPI	100			

In caso di Piano strategico non ancora approvato, la valutazione sarà imperniata sulla sola performance organizzativa, nella proporzione dell'80% per gli obiettivi operativi e del 20% per i risultati di customer satisfaction.

11. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIRIGENTI

I Dirigenti sono valutati secondo tre ambiti o macro-aree valutative e relativi elementi di valutazione:

- performance di Ateneo: risultati di una selezione (da 1 a 3) di indicatori strategici (tratti dal Piano strategico), con un peso del 10%;
- performance organizzativa: a sua volta declinabile in:
 - o valutazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati alla Direzione dal Piano integrato, con un peso del 50%
 - o risultati delle indagini di *customer satisfaction* dei servizi di diretta responsabilità della Direzione, con un peso del 30%;
- competenze comportamentali: set di competenze e relativi descrittori comportamentali, con un peso del 10%. La valutazione dei comportamenti è a sua volta articolata in:
 - o valutazione “dall’alto” del Direttore Generale con un peso del 70%
 - o valutazione “dal basso” dei collaboratori (capi settore e staff) con un peso del 30%.

Gli elementi per la valutazione dei Dirigenti, comprensivi delle fonti e dei criteri di misurazione sono riepilogati schematicamente di seguito:

Macro area valutativa	Peso %	Elementi di valutazione	Fonte per la misurazione	Criteri di misurazione
Performance di Ateneo	10	Selezione Indicatori strategici in nr. da 1 a 3	Cruscotto direzionale	Media normalizzata risultati indicatori vs target
Performance organizzativa	50	Risultati obiettivi operativi assegnati dal Piano integrato	Autovalutazione e dati controllo di gestione	Giudizio quali-quantitativo coerente con i risultati ottenuti e le fonti individuate per la misurazione dei singoli obiettivi
	30	Risultati indicatori customer satisfaction riferibili alla Direzione	Indagini Good Practice o equivalenti	Media risultati riferibili a settori e uffici di Direzione
Competenze comportamentali	10	Set di competenze	Dati e fatti osservati a supporto della valutazione qualitativa	Giudizio qualitativo - attribuzione diretta del punteggio su scala da 1 a 5 ²
IPI	100			

² Valutazione da DG: peso 70% da Coll.: peso 30%

In caso di Piano strategico non ancora approvato, la quota performance di Ateneo del 10% confluisce nella quota performance organizzativa portando al 60% il peso della componente “Risultati obiettivi operativi assegnati dal Piano integrato”.

12. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO CON INCARICO DI RESPONSABILITÀ O DI FUNZIONE SPECIALISTICA

Il personale con incarico di responsabilità o di funzione specialistica è valutato secondo quattro ambiti o macro-aree valutative e relativi elementi di valutazione:

- performance di Ateneo: risultati di una selezione (da 1 a 3) di indicatori strategici (tratti dal Piano strategico), con un peso del 10%;
- performance organizzativa, a sua volta declinabile in:
 - o valutazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati alla Struttura gestita dal Piano integrato, con un peso del 30%
 - o risultati delle indagini di *customer satisfaction* dei servizi di diretta responsabilità della Struttura gestita, con un peso del 30%
- valutazione del raggiungimento di eventuali obiettivi specifici individuali (facoltativi e non inclusi nel Piano Integrato) funzionali alla realizzazione degli obiettivi di performance organizzativa, con peso del 20%. Gli obiettivi individuali sono assegnati dal Dirigente o Direttore di Dipartimento/Centro;
- competenze comportamentali: set di competenze e relativi descrittori comportamentali, con un peso del 10%. La valutazione dei comportamenti, per i soli responsabili di settore/staff, è a sua volta articolata in:
 - o valutazione “dall’alto” del Dirigente o Direttore di Dipartimento/Centro con un peso del 70%
 - o valutazione “dal basso” dei collaboratori con un peso del 30%.

In caso di Piano strategico non ancora approvato, la quota performance di Ateneo del 10% confluisce nella quota performance organizzativa portando al 40% il peso della componente “Risultati obiettivi operativi assegnati dal Piano integrato”.

In caso di assenza di obiettivi di performance organizzativa/customer satisfaction a cui contribuire, le relative quote valutative confluiscono nella macro area obiettivi individuali, che pertanto diventano obbligatori.

Gli elementi per la valutazione del personale con incarico di responsabilità o di funzione specialistica, comprensivi delle fonti e dei criteri di misurazione sono riepilogati schematicamente di seguito:

Macro area valutativa	Peso %	Elementi di valutazione	Fonte per la misurazione	Criteri di misurazione
Performance di Ateneo	10	Selezione Indicatori strategici in nr. da 1 a 3	Cruscotto direzionale	Media normalizzata risultati indicatori vs target
Performance organizzativa	30	Risultati obiettivi operativi assegnati dal Piano integrato	Autovalutazione e dati controllo di gestione	Giudizio quali-quantitativo coerente con i risultati ottenuti e le fonti individuate per la misurazione dei singoli obiettivi
	30	Risultati indicatori customer satisfaction riferibili alla Struttura gestita	Indagini Good Practice o equivalenti	Media risultati riferibili all'Unità organizzativa
Obiettivi individuali (facoltativi)	20	Risultati obiettivi operativi assegnati dal valutatore Dirigente o Direttore di Dipartimento/Centro	Autovalutazione e dati controllo di gestione	Giudizio quali-quantitativo coerente con i risultati ottenuti e le fonti individuate per la misurazione dei singoli obiettivi
Competenze comportamentali	10	Set di competenze	Dati e fatti osservati a supporto della valutazione qualitativa	Giudizio qualitativo - attribuzione diretta del punteggio su scala da 1 a 5 ³
IPI	100			

13. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL RESTANTE PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO

Il restante personale è valutato secondo quattro ambiti o macro-aree valutative e relativi elementi di valutazione:

- performance di Ateneo: risultati di una selezione (da 1 a 3) di indicatori strategici (tratti dal Piano strategico), con un peso del 10%;
- performance organizzativa, a sua volta declinabile in:

³ Solo resp. settore/staff: - da DIR: peso 70% - da Coll.: peso 30%

- valutazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati alla Unità Organizzativa di afferenza dal Piano integrato, con un peso del 20%
- risultati delle indagini di *customer satisfaction* dei servizi di diretta responsabilità della struttura di afferenza, con un peso del 30%
- valutazione del raggiungimento di eventuali obiettivi specifici individuali (facoltativi a scelta del valutatore Responsabile di Settore/Staff o Direttore di Dipartimento/Centro e non inclusi nel Piano Integrato) funzionali alla realizzazione degli obiettivi di performance organizzativa, con peso del 30%.
- Competenze comportamentali: set di competenze e relativi descrittori comportamentali, con un peso del 10%. La valutazione dei comportamenti è effettuata dal Responsabile di settore/staff o dal Direttore di Dipartimento/Centro.

In caso di Piano strategico non ancora approvato, la quota performance di Ateneo del 10% confluisce nella quota performance organizzativa portando al 30% il peso della componente “Risultati obiettivi operativi assegnati dal Piano integrato”.

In caso di assenza di obiettivi di performance organizzativa/customer satisfaction a cui contribuire, le relative quote valutative confluiscono nella macro area obiettivi individuali, che pertanto diventano obbligatori.

Gli elementi per la valutazione del restante personale TA, comprensivi delle fonti e dei criteri di misurazione sono riepilogati schematicamente di seguito:

Macro area valutativa	Peso %	Elementi di valutazione	Fonte per la misurazione	Criteri di misurazione
Performance di Ateneo	10	Selezione Indicatori strategici in nr. da 1 a 3	Cruscotto direzionale	Media normalizzata risultati indicatori vs target
Performance organizzativa	20	Risultati obiettivi operativi assegnati dal Piano integrato	Autovalutazione e dati controllo di gestione	Giudizio quali-quantitativo coerente con i risultati ottenuti e le fonti individuate per la misurazione dei singoli obiettivi
	30	Risultati indicatori customer satisfaction riferibili alla struttura di afferenza	Indagini Good Practice o equivalenti	Media risultati riferibili alla struttura di afferenza

Macro area valutativa	Peso %	Elementi di valutazione	Fonte per la misurazione	Criteri di misurazione
Obiettivi individuali (facoltativi)	30	Risultati obiettivi operativi assegnati dal valutatore Resp. settore/staff o Direttore di Dipartimento/Centro	Autovalutazione e dati controllo di gestione	Giudizio quali-quantitativo coerente con i risultati ottenuti e le fonti individuate per la misurazione dei singoli obiettivi
Competenze comportamentali	10	Set di competenze	Dati e fatti osservati a supporto della valutazione qualitativa	Giudizio qualitativo - attribuzione diretta del punteggio su scala da 1 a 5
IPI	100			

14. QUADRO DI INSIEME SULLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

A conclusione della sezione sulla performance individuale si riporta di seguito un prospetto di sintesi comparativo dei diversi ambiti di valutazione e relativa incidenza nella determinazione dell'indice di performance individuale (IPI) per ciascun ruolo o famiglia professionale.

Macro area valutativa	Elementi di valutazione	Direttore Generale	Dirigenti	EP-D-C con incarico o f.s	D-C-B senza incarico
Performance di Ateneo	Selezione Indicatori strategici in nr. da 1 a 3	20	10	10	10
Performance organizzativa	Risultati obiettivi operativi assegnati dal CdA/Piano integrato	60	50	30	20
	Risultati indicatori customer satisfaction riferibili alla struttura di afferenza/gestita	20	30	30	30
Obiettivi individuali	Risultati obiettivi operativi assegnati dal valutatore (facoltativi)	/	/	20	30
Competenze comportamentali	Set di competenze distinte per dirigenti e altre figure professionali	/	10 di cui: 70%da DG 30% da coll.	10 di cui: 70%da DIR 30% da coll	10
IPI		100	100	100	100

15. FOCUS SUL PROCESSO DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI E DEL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO

Gli obiettivi comportamentali permettono di valutare i comportamenti dei singoli responsabili nell'esercizio del proprio ruolo nell'organizzazione; sono volti a garantire il buon clima organizzativo, la collaborazione e la convergenza dei responsabili verso il rispetto degli obiettivi.

La valutazione "dal basso" dei collaboratori è effettuata su apposite schede di valutazione.

La valutazione dei comportamenti, deve prevedere un momento di confronto con il valutato, tramite colloquio, finalizzato a motivare le valutazioni espresse. Al termine del colloquio, valutatore e valutato dovranno sottoscrivere la scheda di valutazione.

Le motivazioni, dovranno essere rese in forma scritta dal valutatore ove il valutato decida di non sottoscrivere la scheda per accettazione.

Per i tecnici inseriti stabilmente nei gruppi di ricerca, la valutazione sarà congiunta tra Direttore di Dipartimento e Responsabile scientifico del gruppo di ricerca.

Per il personale amministrativo e RSPP dei dipartimenti e Centri la valutazione sarà congiunta tra Direttore di Dipartimento/Centro e Direttore Generale.

La scansione temporale prevede:

- valutazione dei comportamenti a febbraio - marzo
- valutazione degli obiettivi tra aprile - maggio

I risultati della valutazione dei comportamenti consentono di determinare il gap di c.d. soft skills da acquisire o migliorare che, unitamente ai risultati della valutazione dei gap di competenze in ambito tecnico-professionale, contribuiscono all'analisi dei fabbisogni formativi e al conseguente piano di formazione annuale del personale tecnico-amministrativo.

La scala di valutazione è a 5 livelli. Comportamento mai esibito: punteggio 1; Comportamento esibito raramente: punteggio 2; Comportamento esibito spesso: punteggio 3; Comportamento esibito molto spesso: punteggio 4; Comportamento esibito sistematicamente: punteggio 5.

È possibile individuare livelli intermedi (es. 3,5 o 4,5) nella scala di valutazione.

Le dimensioni comportamentali valutate, aventi lo stesso peso, sono diverse a seconda del ruolo organizzativo ricoperto, così come evidenziato nella tabella seguente:

DIMENSIONI COMPORTAMENTALI		POSIZIONI DI RESPONSABILITA'				
AREA	CAPACITA'	RESPONSABILI DI U.O.			POSIZIONI AD ALTO CONTENUTO TECNICO-SPECIALISTICO (EP-D-C)	PERSONALE SENZA INCARICO DI RESPONSABILITA' (D-C-B)
		DIREZIONI	SETTORE/UNITA' DI STAFF - PROCESSO (EP-D)	UFFICI (D-C)		
GESTIONE	PROGRAMMAZIONE	X	X		X	
	GESTIONE E VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI	X	X			
	CONTROLLO, QUALITA', TEMPI E COMPLIANCE	X	X	X	X	X
RELAZIONE	RELAZIONE	X	X	X	X	
	LEADERSHIP	X	X			
	ORIENTAMENTO ALL'UTENTE	X	X	X	X	X
	BENESSERE ORGANIZZATIVO (c.d. valutazione dal basso)	X	X			
INNOVAZIONE	CONTRIBUTO ALLE STRATEGIE DELL'ENTE	X	X			
	INIZIATIVA	X	X	X	X	X
	INNOVAZIONE	X	X	X	X	
	ORIENTAMENTO AL RISULTATO	X	X	X	X	X

I descrittori comportamentali per ciascun ruolo sono riportati nelle schede di valutazione allegate.

Soggetti e responsabilità del processo di gestione della performance sono rappresentati nella tabella seguente:

SOGGETTO Valutato	SOGGETTO Responsabile assegnazione dell'obiettivo	SOGGETTO Responsabile della valutazione
Direttore Generale	CdA	CdA (su proposta NdV)
Dirigenti	Direttore Generale	Direttore Generale
EP/D/C responsabili di U.O.	Dirigente*/Direttore di Dipartimento/DG	Dirigente*/Direttore di Dipartimento o suo delegato/DG
Posizioni ad alto contenuto tecnico-specialistico (EP-D-C)	Dirigente*/Direttore di dipartimento/DG	Dirigente*/Direttore di Dipartimento o suo delegato/DG
Personale senza incarico di responsabilità	EP/D responsabile di Settore/ Unità di Staff - Processo	EP/D responsabile di Settore/ Unità di Staff – Processo/Direttore di Dipartimento o suo delegato

16. PREMIALITÀ E RETRIBUZIONE DI RISULTATO

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance e le relative ricadute sul sistema premiante si sviluppano logicamente in tre momenti, tra loro coerentemente correlati:



La retribuzione di risultato del personale dirigente e/o responsabile di unità organizzativa (Dirigenti, EP/D) è direttamente connessa alla valutazione individuale, come previsto dal D. Lgs 150/2009, e come specificatamente determinata dall'applicazione della metodologia prevista al paragrafo 9 del presente documento.

La valutazione individuale del personale, espressa in un valore da 1 a 100, determina la classificazione del valutato in una delle seguenti tre fasce di risultato:

- a) da 100 a 90 punti- in questa fascia viene collocato il personale che ha ottenuto una valutazione ottima;
- b) da 89 a 80 punti- in questa fascia viene collocato il personale che ha ottenuto una valutazione molto positiva;
- c) da 79 a 70 punti- in questa fascia viene collocato il restante personale che ha ottenuto una valutazione positiva, seppure migliorabile.

Al personale che non supera il punteggio di 70/100 non viene corrisposta alcuna indennità.

La retribuzione di risultato per i Dirigenti, gli EP e il personale di categoria D/C con incarico di cui all'art. 91 del CCNL, compatibilmente con le disposizioni contrattuali, sarà corrisposta secondo le modalità di seguito indicate:

- per il Direttore Generale e i Dirigenti, l'importo della retribuzione di risultato eventualmente spettante, pari al 20% dell'importo complessivo della retribuzione di posizione, sarà corrisposta in misura lineare rispetto al punteggio conseguito;
- per il personale di cat. EP, l'importo della retribuzione di risultato eventualmente spettante, compreso, ai sensi dell'art. 76 co. 4 del CCNL di Comparto, tra il 10% e il 30% della retribuzione di posizione attribuita sarà così erogato:
 - a) da 100 a 90 punti- 30%
 - b) da 89 a 80 punti – 20%
 - c) da 79 a 70 punti- 10%
- per il personale di cat. D/C con incarico di cui all'art. 91 del CCNL, l'importo pari ad 1/3 dell'indennità di responsabilità sarà erogato con le stesse modalità sopra descritte per il personale di cat. EP.

Per le altre unità di personale, le risorse di cui al Fondo ex art. 87 CCNL, finalizzate all'incentivazione della produttività, saranno erogate con le stesse modalità sopra descritte per il personale con incarico.

17. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

La procedura di conciliazione è volta alla risoluzione degli eventuali conflitti che possono emergere nell'ambito del processo di misurazione e valutazione e alla prevenzione/riduzione di eventuali contenziosi giurisdizionali.

I soggetti valutati, nei quindici giorni successivi all'avvenuta comunicazione dei risultati di performance, possono inviare una richiesta motivata di revisione del giudizio conseguito alla Direzione Generale che procederà a costituire apposito organismo collegiale di conciliazione.

Per l'esame dell'istanza avanzata dal personale con funzioni dirigenziali l'Organismo di conciliazione è presieduto dal Coordinatore del Nucleo di Valutazione o da un suo delegato.

L'Organismo esamina l'istanza del valutato, le schede di valutazione e l'eventuale verbale del colloquio e può chiedere un'integrazione della documentazione oppure sentire personalmente il valutatore.

Il valutato può avvalersi dell'assistenza di un rappresentante sindacale e chiedere di essere sentito personalmente.

Concluso il tentativo di conciliazione, l'Organismo conferma o rinvia, con le proprie osservazioni, la scheda di valutazione al valutatore. I lavori dell'Organismo di conciliazione devono essere conclusi entro 30 giorni lavorativi dalla presentazione dell'istanza.

18. IL PIANO DI COMUNICAZIONE, TRASPARENZA E FORMAZIONE

L'attuazione del Piano integrato della Performance prevede un processo di condivisione e comunicazione ampiamente diffuso, affinché siano ben compresi e condivisi dal personale obiettivi e modalità di attuazione dello stesso.

Il piano di comunicazione

Il Piano e il Sistema vengono annualmente pubblicati sul sito di Ateneo – dopo le dovute approvazioni da parte degli Organi istituzionali – al fine di garantire la più ampia condivisione degli obiettivi dell'Amministrazione. Nei confronti del personale il processo di informazione prevede:

- 1) CONDIVISIONE delle schede di Performance Organizzativa con i Responsabili e con il personale di tutte le strutture di Ateneo;
- 2) COMUNICAZIONE a tutto il personale del significato e delle modalità principali di attuazione del Piano e delle evoluzioni dello stesso.

La trasparenza

Il documento di Sistema e il Piano integrato della Performance sono pubblicati sul Sito WEB del Politecnico di Bari entro i tempi previsti dalla normativa.

Ogni modifica sostanziale ai documenti di Sistema e al Piano vengono prontamente pubblicati sul Sito WEB attraverso una pubblicazione aggiornata degli stessi.

La formazione

Il piano integrato della performance ed il SMVP rappresentano un importante momento di sintesi delle azioni di sviluppo organizzativo e professionale. Al fine di renderli reali strumenti di comunicazione e supporto alla gestione ed allo sviluppo dei collaboratori è fondamentale che la loro applicazione sia supportata da un adeguato piano di formazione e informazione verso valutatori e valutati, che accompagni ogni aggiornamento sostanziale di processo e favorisca la costruzione di una cultura condivisa della valutazione.