



Università
Ca' Foscari
Venezia

Sistema di misurazione e valutazione della performance

Gennaio 2018

Sommario

Introduzione	3
Principali caratteristiche.....	3
Attori e responsabilità	3
Performance istituzionale	4
Le fasi di definizione della performance istituzionale	5
Performance organizzativa.....	6
Performance organizzativa delle strutture accademiche.....	6
Performance organizzativa delle strutture amministrative	7
Le fasi di definizione della performance organizzativa	7
Performance individuale	8
La performance del Direttore Generale	8
La misurazione e valutazione della performance individuale del Direttore Generale.....	9
Le fasi di definizione della performance del Direttore Generale	9
La performance dei Dirigenti.....	9
La misurazione e valutazione della performance individuale e dei comportamenti dei Dirigenti	10
La performance del personale con posizioni organizzative	11
La misurazione e valutazione della performance individuale e dei comportamenti del Segretario Struttura Decentrata	11
La misurazione e valutazione della performance individuale e dei comportamenti dei Responsabili di Ufficio	12
Performance dei Referenti di Settore	12
La performance del personale senza posizione organizzativa	12
La misurazione e valutazione dei comportamenti del personale senza posizione organizzativa	13
Eccezioni	13
La Performance del personale Collaboratore Esperto Linguistico – CEL.....	14
La misurazione del risultato	14
La misura della prestazione su obiettivi e indicatori	14
La misura della valutazione dei comportamenti organizzativi.....	15
Il risultato complessivo della valutazione.....	16
Risultato complessivo e sistema premiante	16
Procedure di conciliazione.....	16

Introduzione

L'università Ca' Foscari Venezia si è dotata nel corso del 2017 di un nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP), il presente documento rappresenta il suo aggiornamento così come prescritto dal D.Lgs. 74/2017. Il sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) nella versione aggiornata individua degli ambiti di miglioramento tra cui:

- l'adeguamento alle disposizioni del D.Lgs. 74/2017;
- il superamento della distinzione per gli obiettivi del direttore generale in obiettivi di carattere strategico e obiettivi operativi;
- l'integrazione degli obiettivi legati al rispetto dei "service level agreement" con quelli legati alla "customer satisfaction".

Il presente documento viene aggiornato annualmente come previsto dal decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 74.

Questo documento risponde a quanto previsto anche dall'ANVUR nella "Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020", approvata dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR in data 20/12/2017.

Principali caratteristiche

Il Sistema si fonda su alcuni principi base:

- connessione diretta con la *mission* e la strategia dell'Ateneo, attraverso il Piano Strategico, in una logica di circolarità del processo di pianificazione e controllo;
- applicazione del modello *cascading evoluto* sotto un duplice aspetto: la definizione degli obiettivi, che discende dalla pianificazione strategica e rappresenta la declinazione operativa, garantendone la coerenza nella gestione; la valutazione della performance, dove la performance dell'Ateneo rappresenta il collegamento con la performance di tutte le strutture organizzative e si ripercuote su tutte le posizioni organizzative e il personale valutati;
- collegamento tra i sistemi di valutazione, organizzativi e individuali, al fine di sfruttare le sinergie esistenti tra gli stessi e garantire una valutazione su più livelli, ma al tempo stesso unitaria e coordinata.
- centralità del giudizio dell'utente nella valutazione dell'organizzazione.

La performance è suddivisa in tre livelli separati:

- performance istituzionale;
- performance organizzativa;
- performance individuale del personale.

Sono sottoposti a valutazione:

- Direttore Generale;
- Dirigenti;
- Personale con posizione organizzativa;
- Personale senza posizione organizzativa.
- Personale CEL

Attori e responsabilità

I soggetti coinvolti nella definizione dei processi e degli obiettivi strategici e della performance di Ateneo sono:

- ✓ Il Consiglio di Amministrazione, quale organo di indirizzo politico-amministrativo promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità ed emana le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici, definisce in collaborazione con i vertici dell'amministrazione il Piano e la Relazione sulla performance, monitora e verifica il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici. In particolare è compito del Consiglio d'Amministrazione la definizione degli obiettivi del Direttore Generale e l'approvazione del Piano Integrato con il quale vengono assegnati gli obiettivi individuali ed organizzativi alle strutture ed ai dipendenti dell'Ateneo.

- ✓ il Rettore, che a livello politico, individua, con la collaborazione degli Organi Collegiali di indirizzo politico-amministrativo e dei Dipartimenti, gli obiettivi strategici dei processi primari nell'ambito della missione dell'Ateneo e delle politiche ministeriali. Lo sviluppo della missione (quali sono gli obiettivi) e della visione (direzione da seguire) deve essere realizzata con il coinvolgimento degli stakeholder più significativi: studenti, Pubblica Amministrazione, territorio, imprese.
- ✓ Il Direttore Generale (DG), a livello gestionale e in collaborazione con i Dirigenti, presidia i processi operativi dell'Ateneo e definisce gli obiettivi organizzativi del piano delle performance in coerenza con quelli strategici primari.
- ✓ I Dirigenti, che presidiano i singoli processi, definiscono la proposta di obiettivi operativi delle strutture dirette, che devono essere collegati a quelli strategici e organizzativi dell'Ateneo. Tali obiettivi sono approvati dal Direttore Generale.
- ✓ I Direttori di Dipartimento, coadiuvati dai Segretari di Dipartimento, definiscono i target da raggiungere rispetto agli obiettivi organizzativi comuni ai Centri autonomi di gestione.
- ✓ Gli stakeholder partecipano al processo di gestione attraverso indagini di soddisfazione, di clima organizzativo, focus group o altri strumenti.

Al Nucleo di Valutazione dell'Ateneo spetta di

- ✓ monitorare il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni;
- ✓ comunicare tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi;
- ✓ validare la relazione sulla performance a condizione che la stessa sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione;
- ✓ esprimere parere vincolante in merito all'aggiornamento annuale del Sistema di Valutazione e Misurazione della Performance;
- ✓ garantire la correttezza dei processi di misurazione e valutazione secondo quanto previsto dalle norme, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- ✓ proporre al Consiglio d'Amministrazione la valutazione annuale del Direttore Generale l'attribuzione ad esso dei premi di cui al Titolo III del D.Lgs. n.150/2009;
- ✓ promuovere e attestare l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità.

Si ricorda, inoltre, che sempre in base al D.Lgs 150/2009, è compito del Nucleo di Valutazione il monitoraggio dell'attuazione del Piano Integrato. L'Ateneo prevede almeno un monitoraggio intermedio (da svolgersi entro il 30 luglio di ciascun anno) sul grado di attuazione degli obiettivi rispetto agli indicatori e ai target definiti in fase di programmazione al fine di intraprendere tempestivamente eventuali azioni correttive in corso d'opera, per evitare lo scostamento rispetto al target prefissato al momento della rendicontazione dei risultati. Il Nucleo di Valutazione ha facoltà di svolgere e richiedere ulteriori controlli; l'Amministrazione deve inoltre comunicare formalmente e tempestivamente al Nucleo di Valutazione rimodulazioni di obiettivi e indicatori eventualmente operate durante il ciclo di performance. Tali comunicazioni verranno effettuate dal Dirigente dell'Area Pianificazione e Programmazione Strategica (APPS) tramite mail e/o audizioni dello stesso Dirigente al Nucleo di Valutazione.

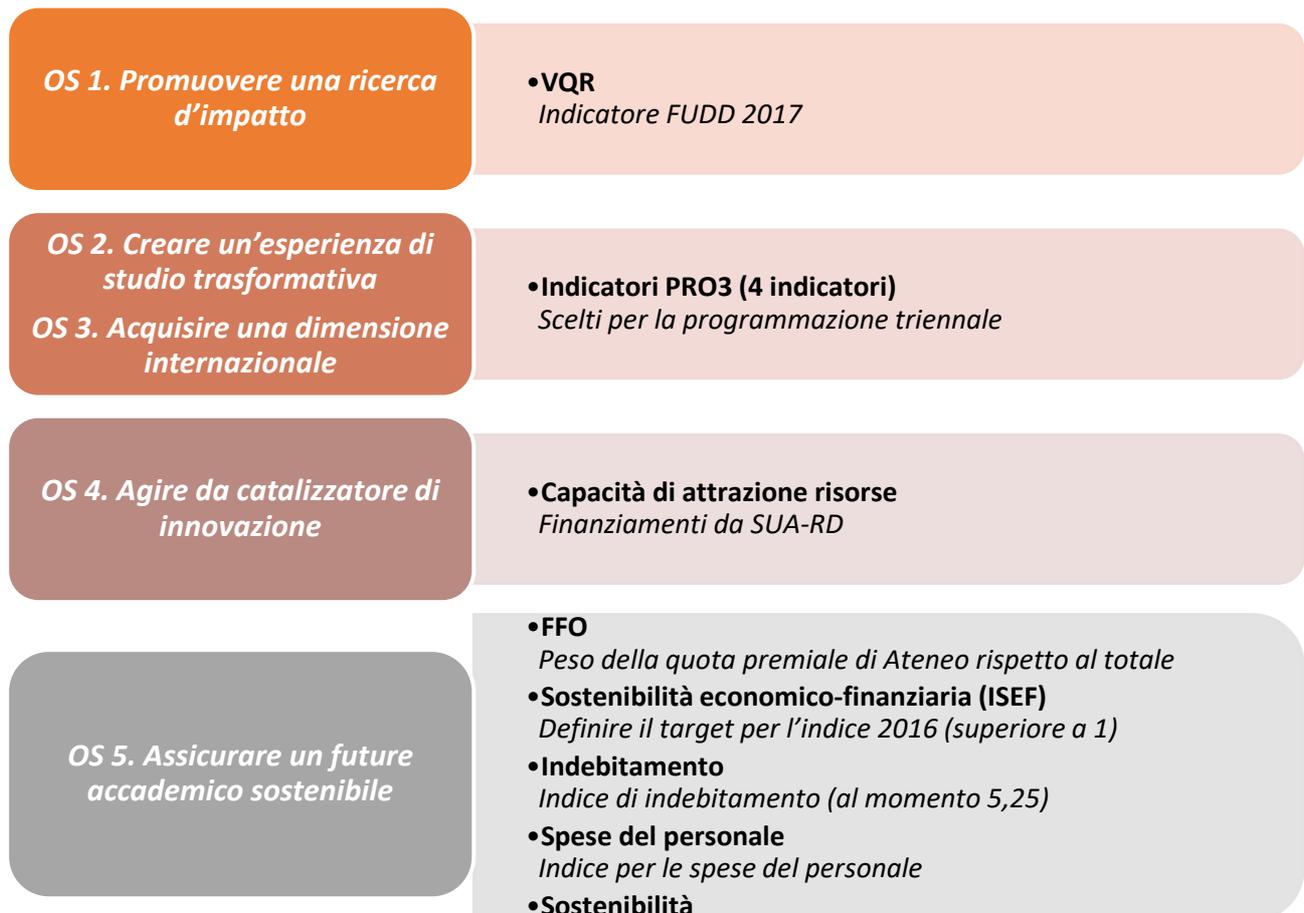
Il Nucleo di Valutazione, nello svolgere le sue attività, si avvale di una struttura tecnica permanente per la misurazione della performance.

Performance istituzionale

La performance istituzionale è rappresentata dalla performance dell'Ateneo ed è volta a fornire una misura dell'effettivo andamento dell'intera organizzazione. La valutazione della performance dell'Ateneo si basa sulla capacità dell'organizzazione a aderire alle politiche strategiche di Ateneo (ricerca, didattica, internazionalizzazione, terza missione, sostenibilità) che sono state definite da parte del Consiglio d'Amministrazione nel Piano Strategico d'Ateneo. Il Piano Strategico identifica 5 obiettivi strategici suddivisi in policy e azioni da perseguire nel periodo 2016-2020, cui è

possibile ricondurre gli obiettivi operativi definiti dal Piano Integrato, tenendo conto delle prospettive di trasparenza, anticorruzione, performance e sostenibilità.

Il raggiungimento degli obiettivi strategici viene valutato tramite il grado di conseguimento di indicatori di sistema definiti a livello ministeriale ovvero dai risultati utilizzati dal MIUR per l'assegnazione di fondi e punti organico, come rappresentati nello schema proposto di seguito. Il D.Lgs. 74/2017, inoltre, introduce due macrocategorie di obiettivi: gli Obiettivi Generali e gli Obiettivi specifici di ogni Amministrazione. In attesa delle linee guida emanate dalla Presidenza del Consiglio dei ministri ai sensi di quanto previsto dalla L. 150/2009 art.5 commi 01 ed 1 come modificati dall'art. 3 del D.Lgs. 74/2017, l'Ateneo ha mantenuto lo stretto ancoraggio della programmazione della performance al piano strategico ed ai cinque obiettivi in esso declinati. La valutazione della performance istituzionale avverrà di conseguenza attraverso la valutazione degli indicatori riportati nello schema sottostante.



Le fasi di definizione della performance istituzionale

Fasi	Contenuti	Responsabili	Tempi
Programmazione strategica	Definizione e adozione del Piano Strategico d'Ateneo e individuazione di obiettivi e azioni strategiche	Rettore, Prorettori, Delegati, Direttori di Dipartimento	Inizio mandato rettorale
Programmazione performance istituzionale	Definizione degli indicatori e dei target per la misurazione della performance istituzionale	Direttore Generale, approvazione del Consiglio di Amministrazione	Entro il 31/12/n
Programmazione performance istituzionale	Comunicazione al Nucleo di Valutazione degli indicatori e dei target per la misurazione della performance istituzionale	Direttore Generale, Dirigenti	Entro il 30/04/n

Monitoraggio intermedio	Monitoraggio del grado di avanzamento della performance istituzionale attraverso la realizzazione di un cruscotto direzionale	Direttore Generale, Dirigenti	Entro il 31/07/n+1
Comunicazione	Comunicazione del grado di raggiungimento intermedio degli obiettivi strategici	Direttore Generale, Consiglio di Amministrazione	Entro il 31/07/n+1
Revisione	Individuazione delle eventuali criticità e definizione di possibili interventi correttivi volti ad aggiornare gli indicatori di monitoraggio degli obiettivi strategici	Consiglio di Amministrazione	Entro il 31/07/n+1
Misurazione	Misurazione degli indicatori	Ufficio Controllo di Gestione	Entro il 31/03/n+2
Valutazione	Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi	Direttore Generale	Entro il 30/04/n+2

Performance organizzativa

La performance organizzativa è la declinazione della performance che l'Ateneo intende ottenere sia come unità, sia come articolazione di strutture organizzative. La performance organizzativa comprende tutte le attività istituzionali dell'Ateneo, ma anche quelle tecnico-gestionali, tenendo conto degli obiettivi che derivano dalle procedure ANVUR della Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) e dall'Autovalutazione Valutazione periodica e Accreditamento (AVA), nonché degli obiettivi operativi di sviluppo coerenti con le linee strategiche e relativi alla gestione delle attività ordinarie, con specifica attenzione all'efficienza e alla qualità delle stesse.

La performance organizzativa delle singole strutture è riferita sia a quelle accademiche (Dipartimenti), sia a quelle amministrative (aree dell'Amministrazione centrale, Scuole, Collegio Internazionale, Sistema bibliotecario e Centri di servizio). In entrambe le tipologie di strutture, la valutazione della performance è condizionata dai risultati della performance istituzionale in base ad una percentuale predefinita.

Performance organizzativa delle strutture accademiche

Per i Dipartimenti sono stati definiti obiettivi trasversali riferiti alla ricerca, alla didattica e all'internazionalizzazione derivanti dall'AVA, dalla scheda Sua-RD e dal modello di riparto del FFO, mentre gli obiettivi relativi alla dimensione della gestione efficiente pongono l'accento su aspetti di razionalizzazione delle procedure e sulla qualità dei servizi erogati.

I Dipartimenti redigono un Piano di Sviluppo triennale, aggiornato annualmente in una logica *rolling*, integrato con il Piano Strategico di Ateneo e contenente i principali obiettivi che i Dipartimenti si prefiggono in un orizzonte temporale di tre anni, in coerenza con le strategie e le azioni di Ateneo. I Piani sono aggiornati entro il mese di gennaio di ogni anno e sono sottoposti all'approvazione del Senato Accademico e al monitoraggio periodico per la verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi proposti.

La realizzazione del Piano di Sviluppo coincide, in parte, con la performance organizzativa delle strutture accademiche per le dimensioni della ricerca, della didattica e dell'internazionalizzazione e il monitoraggio avviene sulla base degli stessi indicatori (AVA).



Performance organizzativa delle strutture amministrative

La performance organizzativa delle aree dell'Amministrazione centrale, Scuole, Collegio Internazionale, Sistema bibliotecario e i Centri di servizi si compone di obiettivi di qualità delle prestazioni e dei servizi erogati, misurati attraverso le rilevazioni della soddisfazione complessiva del personale e degli studenti (protocollo di efficacia percepita del progetto Good Practice) e attraverso i Service Level Agreement definiti nel 2017, In particolare tramite l'individuazione di obiettivi di miglioramento per il triennio 2018-2020 rispetto al valore baseline definito nel 2017. Il peso degli obiettivi di Customer Satisfaction e SLA, complessivamente, incide per il 30% sulla Performance Organizzativa delle Strutture Amministrative. Una percentuale pari al 45% della performance delle strutture dipende da obiettivi personalizzabili presentati dalle stesse e legati all'efficienza, alla trasparenza, alla prevenzione della corruzione, alla gestione volta al miglioramento qualitativo dell'organizzazione. Secondo la logica del *cascading*, la performance istituzionale incide per il 25% nella valutazione della performance delle strutture amministrative, secondo lo schema seguente:



Le fasi di definizione della performance organizzativa

Fasi	Contenuti	Responsabili	Tempi
Proposta obiettivi operativi	Incontri di condivisione, bozza Piano Integrato	Direttore Generale, Dirigenti, Segretari di Dipartimento	Entro il 31/10/n

Programmazione della Performance organizzativa	Declinazione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi, sia per le strutture accademiche (gestione efficiente) che per quelle amministrative (obiettivi ad hoc per ciascuna area/centro). Negoziazione degli obiettivi presentati l'anno precedente o presentazione di nuovi obiettivi	Direttore Generale, Dirigenti, Segretari di Dipartimento	Entro il 31/10/n
Approvazione Piano Integrato	Definizione degli obiettivi organizzativi e individuali e approvazione del Piano Integrato in concomitanza con l'approvazione del bilancio di previsione	Consiglio di Amministrazione	Entro il 31/01/n
Comunicazione Approvazione Piano Integrato	Comunicazione degli obiettivi organizzativi e individuali e approvazione del Piano Integrato al Nucleo di Valutazione	Direttore Generale, Dirigenti	Entro il 31/03/n
Monitoraggio intermedio	Misurazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo	Dirigenti, Segretari di Dipartimento, Ufficio Controllo di Gestione	Entro il 31/07/n+1
Comunicazione	Comunicazione del grado di raggiungimento degli obiettivi al Consiglio di Amministrazione e al Nucleo di Valutazione	Direttore Generale, Segretari di Dipartimento	Entro il 31/07/n+1
Revisione	Individuazione di eventuali possibili interventi correttivi volti ad aggiornare gli obiettivi	Direttore Generale, Dirigenti, Segretari di Dipartimento, Consiglio di Amministrazione	Entro il 31/07/n+1
Misurazione	Misurazione degli indicatori	Dirigenti, Segretari di Dipartimento, Ufficio Controllo di Gestione	Entro il 31/03/n+2
Valutazione	Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi	Direttore Generale	Entro il 30/04/n+2
Monitoraggio finale	Approvazione della Relazione sulla performance	Consiglio di Amministrazione	Entro il 30/06/n+2
Validazione	Validazione della relazione sulla performance	Nucleo di Valutazione	Entro il 30/06/n+2

Performance individuale

Il SMVP estende la valutazione della performance individuale al Direttore Generale, ai Dirigenti e a tutto il PTA, compresi i CEL.

La performance del Direttore Generale

La valutazione della performance del Direttore Generale è legata per il 10% alla performance istituzionale, cioè al risultato complessivamente conseguito dall'organizzazione rispetto agli obiettivi strategici di Ateneo e per il 90% alla performance individuale, cioè agli obiettivi da perseguire in corso d'anno assegnati su proposta del Rettore, dal Consiglio di Amministrazione in coerenza con le strategie definite nel Piano Strategico d'Ateneo.



La misurazione e valutazione della performance individuale del Direttore Generale

Per l'anno 2017 il SMVP approvato dal Consiglio di Amministrazione del 9 Giugno 2017 prevedeva la valutazione di obiettivi articolati nelle due seguenti categorie:

- Obiettivi strategici (o di primo livello)
- Obiettivi operativi (o di secondo livello)

A partire al 2018 viene superata la suddivisione in obiettivi strategici ed operativi per adottare una più semplice valutazione basata sugli obiettivi individuali nel loro complesso senza che vi sia una ripartizione del punteggio fra obiettivi strategici e operativi.

Le fasi di definizione della performance del Direttore Generale

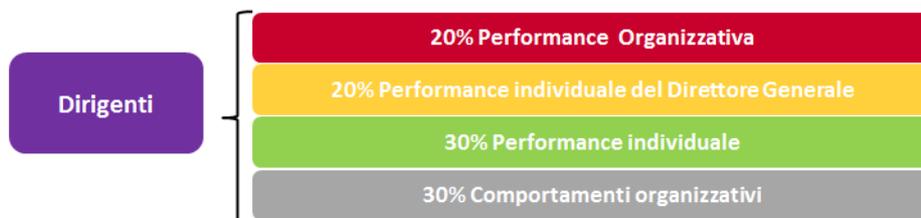
Fasi	Contenuti	Responsabili	Tempi
Proposta obiettivi	Proposta degli obiettivi	Rettore, Direttore Generale	Entro il 31/12/n
Accettazione / osservazioni	Accettazione e/o osservazioni sugli obiettivi	Direttore Generale	Entro il 31/12/n
Approvazione	Approvazione degli obiettivi contestualmente all'approvazione del Piano Integrato e del Bilancio di previsione	Consiglio di Amministrazione	Entro il 31/12/n
Monitoraggio finale	Presentazione di una relazione annuale	Direttore Generale	Entro il 28/02/n+1
Misurazione	Misurazione degli indicatori a fine anno e calcolo del punteggio ponderato mediante la media delle percentuali di risultato ottenute per ciascuna tipologia di obiettivi e degli indicatori di sistema che compongono la performance istituzionale	Nucleo di Valutazione	Entro il 31/03/n+1
Valutazione	Determinazione del valore complessivo della prestazione del Direttore Generale. In caso di valutazione negativa è richiesto il contraddittorio, come previsto da normativa vigente	Nucleo di Valutazione, Direttore Generale	Entro il 31/03/n+1
Comunicazione	Comunicazione del risultato della valutazione	Nucleo di Valutazione, Direttore Generale, Rettore	Entro il 30/04/n+1
Approvazione	approvazione della performance ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato con competenza del CdA su proposta del Rettore	Rettore, Consiglio di Amministrazione	Entro il 31/05/n+1

L'Ateneo per il 2017, in fase di prima attuazione del presente sistema, ha applicato alla performance individuale del Direttore Generale il modello approvato dal Consiglio di Amministrazione che prevede l'articolazione degli obiettivi in strategici di primo livello, con peso pari al 70% e obiettivi operativi di secondo livello. A partire dal 2018 invece, soppressa la distinzione tra obiettivi strategici ed operativi, gli obiettivi del Direttore Generale saranno a carattere Istituzionale con un peso del 10% e a carattere individuale con un peso pari al 90%.

La performance dei Dirigenti

La valutazione della performance dei Dirigenti è rappresentata dalle seguenti dimensioni:

- performance organizzativa, ossia il risultato conseguito dalla struttura di afferenza rispetto agli obiettivi che la contraddistinguono;
- valutazione individuale del Direttore Generale, ovvero i risultati conseguiti dal DG rispetto agli obiettivi individuali assegnati;
- performance individuale, cioè la valutazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi individuali assegnati formalmente al Dirigente attraverso l'approvazione da parte degli organi del Piano Integrato;
- comportamenti organizzativi, articolati in differenti fattori comportamentali declinati a seconda della tipologia di ruolo ricoperta.



La misurazione e valutazione della performance individuale e dei comportamenti dei Dirigenti

Gli obiettivi operativi che costituiscono la performance individuale sono assegnati ai singoli Dirigenti dal Direttore Generale.

Il processo di pianificazione consiste in diverse fasi:

1. proposta al Direttore Generale da parte dei singoli Dirigenti di un set di almeno cinque obiettivi di carattere operativo relativi ai processi presidiati per competenza. Nell'individuare gli obiettivi si chiede la focalizzazione sul miglioramento di azioni e processi routinari direttamente collegati con le dimensioni strategiche. Qualora gli obiettivi coinvolgano l'operatività di altre strutture organizzative, è prevista l'evidenziazione della trasversalità dell'obiettivo nonché la condivisione delle azioni con i relativi responsabili. Gli obiettivi, formalizzati attraverso un file Excel o piattaforma web o altro supporto informatico, vengono descritti in raccordo al Piano Strategico d'Ateneo, individuando i target di riferimento per determinare il grado di raggiungimento dell'obiettivo da misurare attraverso appositi indicatori, nonché il peso di ciascun obiettivo, tenendo conto del grado di importanza nell'ambito delle politiche di Ateneo, il grado di complessità, ovvero la rilevanza sotto l'aspetto economico-finanziario o di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza;
2. il Direttore Generale verifica la coerenza del set proposto con il Piano Strategico e con la politica amministrativa d'Ateneo affinché l'articolazione degli obiettivi risulti adeguatamente modulata, equilibrata e ripartita;
3. il Direttore Generale, quindi, definisce e assegna gli obiettivi in sede di colloquio.

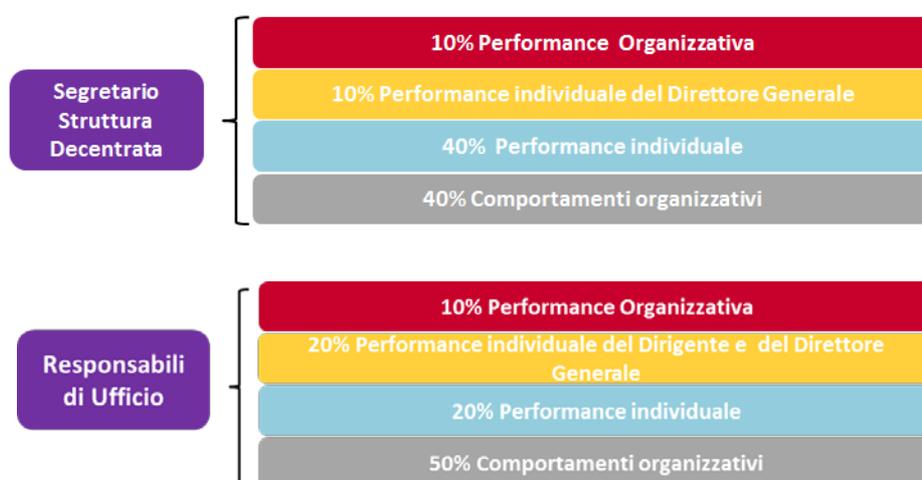
Il processo di misurazione e valutazione della performance individuale e dei comportamenti consiste nelle seguenti fasi:

1. i singoli Dirigenti formulano un'autovalutazione per singolo obiettivo (organizzativo e individuale) utilizzando la scala a 5 livelli di valutazione, che misurano il grado di realizzazione dell'obiettivo stesso, in riferimento agli specifici target e la propongono al proprio valutatore (Direttore Generale). La proposta è supportata e motivata da una relazione sufficientemente dettagliata sull'attività svolta e sugli eventuali scostamenti rispetto al risultato atteso;
2. il Direttore Generale effettua la disamina delle prestazioni dei Dirigenti e dei comportamenti organizzativi secondo la scala a 5 livelli di valutazione, pesando il contributo individuale fornito in termini quantitativi e qualitativi, considerando il contesto organizzativo in cui si è trovato ad operare;
3. il Direttore Generale comunica a ciascun Dirigente la misurazione della prestazione e la valutazione, previo confronto su quanto risultante critico o migliorabile;
4. il Direttore Generale trasmette le valutazioni all'Area Risorse Umane per la liquidazione dell'accessorio connesso;
5. gli esiti delle valutazioni sono resi pubblici sul sito web di Ateneo in forma aggregata mediante le funzioni statistiche di media, deviazione standard e mediana.

La performance del personale con posizioni organizzative

Per i middle manager quali i Direttori di Ufficio, i Segretari di Dipartimento, Scuole, Centri, il Sistema, coerentemente con quanto previsto per la valutazione dei Dirigenti seppure con percentuali diverse, si riferisce a quattro piani di valutazione distinti, ma complementari:

- performance organizzativa, ossia il risultato conseguito dalla struttura di afferenza rispetto agli obiettivi che la contraddistinguono;
- performance individuale del Direttore Generale e, nel caso dei Direttori di Ufficio anche la performance individuale del Dirigente di riferimento (10% performance individuale del Dirigente e 10% performance individuale del Direttore Generale);
- performance individuale, cioè la valutazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi individuali;
- comportamenti organizzativi, articolati in differenti fattori comportamentali declinati a seconda della tipologia di ruolo ricoperta.



La misurazione e valutazione della performance individuale e dei comportamenti del Segretario Struttura Decentrata

Analogamente a quanto definito per i Dirigenti, gli obiettivi operativi che costituiscono la performance individuale dei Segretari delle Strutture Decentrate sono assegnati dal Direttore Generale.

Il processo di pianificazione consiste in diverse fasi:

1. proposta da parte dei singoli Segretari al Direttore Generale di un set di almeno cinque obiettivi di carattere operativo relativi ai processi presidiati per competenza. Nell'individuare gli obiettivi si chiede la focalizzazione sul miglioramento di azioni e processi routinari direttamente collegati con le dimensioni strategiche. Qualora gli obiettivi coinvolgano l'operatività di altre strutture organizzative, è prevista l'evidenziazione della trasversalità dell'obiettivo nonché la condivisione delle azioni con i relativi responsabili. Gli obiettivi, formalizzati attraverso un file Excel o piattaforma web o altro supporto informatico, vengono descritti raccordandosi al Piano Strategico d'Ateneo, individuando i target di riferimento per determinare il grado di raggiungimento dell'obiettivo da misurare attraverso appositi indicatori, nonché il peso di ciascun obiettivo, tenendo conto del grado di importanza nell'ambito delle politiche di Ateneo, il grado di complessità, ovvero la rilevanza sotto l'aspetto economico-finanziario o di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza;
2. il Direttore Generale verifica la coerenza del set proposto con il Piano Strategico e con la politica amministrativa d'Ateneo affinché l'articolazione degli obiettivi risulti adeguatamente modulata, equilibrata e ripartita;
3. il Direttore Generale, quindi, definisce e assegna gli obiettivi in sede di colloquio.

Il processo di misurazione e valutazione della performance individuale e dei comportamenti consiste nelle seguenti fasi:

1. i singoli Segretari formulano un'autovalutazione per singolo obiettivo (organizzativo e individuale) utilizzando la scala a 5 livelli di valutazione, che misurano il grado di realizzazione dell'obiettivo stesso, in riferimento agli

specifici target e la propongono al proprio valutatore (Direttore Generale). La proposta è supportata e motivata da una relazione sufficientemente dettagliata sull'attività svolta e sugli eventuali scostamenti rispetto al risultato atteso;

2. il Direttore Generale, sentiti i pareri dei Direttori di dipartimento, effettua la disamina delle prestazioni dei Segretari e dei comportamenti organizzativi secondo la scala a 5 livelli di valutazione, pesando il contributo individuale fornito in termini quantitativi e qualitativi, considerando il contesto organizzativo in cui si è trovato ad operare;
3. il Direttore Generale comunica a ciascun Segretario la misurazione della prestazione e la valutazione, previo confronto su quanto risultante critico o migliorabile;
4. il Direttore Generale trasmette le valutazioni all'Area Risorse Umane per la liquidazione dell'accessorio connesso;

La misurazione e valutazione della performance individuale e dei comportamenti dei Responsabili di Ufficio

La performance individuale è definita in fase di colloquio tra Dirigente e Responsabile di Ufficio, in funzione dell'assegnazione di attività/compiti individuali inerenti gli obiettivi legati alla performance organizzativa e individuale del Dirigente, formalizzati in un file Excel o altro supporto informatico, in cui vengono descritti gli obiettivi, i target di riferimento per determinare il grado di raggiungimento dell'obiettivo e gli appositi indicatori per la misurazione, nonché il peso di ciascun obiettivo.

La misurazione e valutazione del raggiungimento degli obiettivi di performance individuale spetta al valutatore (Dirigente), al termine del periodo di valutazione tramite apposite schede di valutazione che comprendono anche i comportamenti organizzativi costituiti da fattori comportamentali, caratterizzanti il ruolo professionale.

I Responsabili di Ufficio formulano un'autovalutazione per singolo obiettivo (organizzativo e individuale) e la propongono al proprio valutatore (Dirigente).

La valutazione viene effettuata applicando le scale a 5 livelli previste per gli obiettivi e per i comportamenti.

Performance dei Referenti di Settore

La valutazione dei Referenti di Settore è composta dalle seguenti dimensioni:

- performance organizzativa, ossia il risultato conseguito dalla struttura di appartenenza rispetto agli obiettivi che la contraddistinguono;
- valutazione del Responsabile di Ufficio ovvero del Segretario della struttura decentrata, che ricomprende oltre alla performance individuale anche la performance individuale del Dirigente e del Direttore Generale; comportamenti organizzativi, articolati in differenti fattori comportamentali alcuni dei quali anche trasversali.



Per i Referenti di Settore è prevista una procedura di valutazione semplificata che si basa sulla misurazione dei comportamenti organizzativi da parte del valutatore.

La performance del personale senza posizione organizzativa

La valutazione del personale senza posizione organizzativa si basa sulle dimensioni:

- valutazione del Responsabile di Ufficio ovvero del Segretario della struttura decentrata, che ricomprende oltre alla performance individuale anche la performance individuale del Dirigente e del Direttore Generale;
- comportamenti organizzativi, articolati in differenti fattori comportamentali



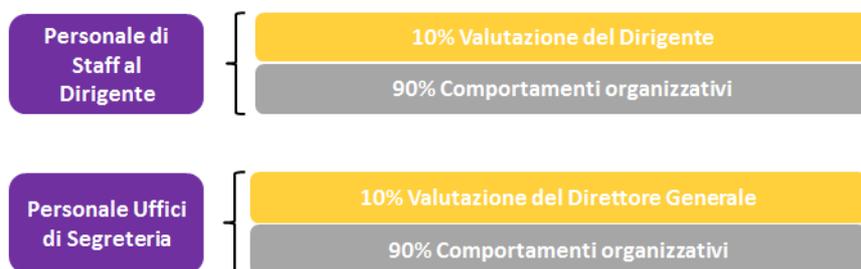
La misurazione e valutazione dei comportamenti del personale senza posizione organizzativa

Per il personale senza posizione organizzativa è prevista una procedura di valutazione semplificata che si basa sulla misurazione dei comportamenti organizzativi da parte del valutatore.

Eccezioni

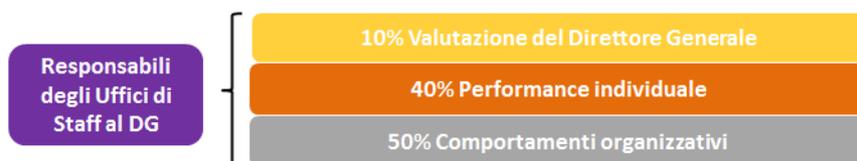
Sono previste delle eccezioni al sistema di misurazione sopra descritto per specifiche posizioni organizzative, in particolare per il personale di staff al Direttore Generale e ai Dirigenti, per il personale degli uffici di segreteria, per i tecnici di laboratorio e per i tecnologi.

Per il personale di staff ai Dirigenti e per il personale degli uffici di segreteria, la valutazione è composta dal 10% della valutazione (esclusi i comportamenti) del Dirigente ovvero della valutazione complessiva del Direttore Generale e per il 90% dai comportamenti organizzativi, articolati in differenti fattori comportamentali declinati a seconda della tipologia di ruolo ricoperta.



Per i responsabili degli uffici in Staff al Direttore Generale, le dimensioni della valutazione sono:

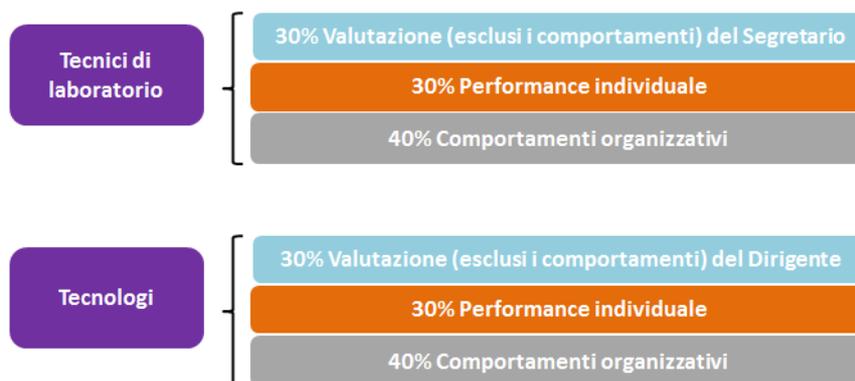
- valutazione complessiva del Direttore Generale;
- performance individuale;
- comportamenti organizzativi, articolati in differenti fattori comportamentali declinati a seconda della tipologia di ruolo ricoperta.



Per i tecnici di laboratorio e i tecnologi le dimensioni della valutazione della performance sono:

- valutazione della performance del Segretario del Dipartimento (esclusi i comportamenti);
- performance individuale, che consiste nel raggiungimento degli obiettivi individuali che vengono assegnati dai docenti o nel caso dei tecnologi dal responsabile diretto;

comportamenti organizzativi, articolati in differenti fattori comportamentali



La Performance del personale Collaboratore Esperto Linguistico – CEL

La performance individuale dei Collaboratori Esperti Linguistici incorpora anch'essa la metodologia *cascading* come avviene per le componenti sopra descritte.



Poiché i CEL prestano la propria attività lavorativa per più strutture dipartimentali e corsi di laurea il sistema di cascading opera un collegamento diretto con la performance istituzionale, rispettando il principio generale che ogni unità di personale con la propria prestazione contribuisce al raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo.

Nella qualità delle esercitazioni (pari al 65% del totale) il 30% è dato dalla valutazione degli studenti/utenti attraverso i risultati del questionario somministrato al termine dei moduli (Customer satisfaction) e il 35% viene valutata dal Responsabile della formazione linguistica che collabora direttamente con il CEL.

I comportamenti organizzativi pesano infine per il 30% e vengono valutati dal Direttore del CLA cui i CEL rispondono per quanto riguarda gli aspetti inerenti il rapporto di lavoro.

La misurazione del risultato

La valutazione di performance richiede la definizione di una metrica (sistema di misura) in grado di "tradurre" in un punteggio la prestazione resa (dalla struttura o dall'individuo) rispetto alle diverse dimensioni oggetto di valutazione:

- Performance Organizzativa;
- Performance Individuale;
- Comportamenti organizzativi.

Il sistema di misura opera indipendentemente dalla tipologia di valutazione di tali dimensioni (ad es. quantitativa o qualitativa) o dalla scala in cui la singola valutazione è espressa.

La misura della prestazione su obiettivi e indicatori

In fase di pianificazione, per ogni obiettivo/indicatore assegnato, vengono definiti un peso e tre livelli di raggiungimento atteso, individuati secondo la seguente classificazione:

- **Soglia:** livello di raggiungimento minimo atteso per l'obiettivo/indicatore, tale da cominciare a considerare positiva la prestazione; al di sotto di questo valore l'obiettivo non si considera raggiunto.
- **Target:** livello per il quale l'obiettivo/indicatore si considera pienamente raggiunto (corrispondente ad un livello sfidante ma sostenibile);

- **Eccellenza:** livello di raggiungimento dell'indicatore/obiettivo superiore alle attese (ambizioso ma non impossibile).

In funzione dell'effettivo livello di raggiungimento rispetto alle attese, ad ogni obiettivo/indicatore viene associato un punteggio su una scala 0-100:

Livello valutazione	Punteggio	Giudizio
1 < Soglia	0	La prestazione è inadeguata (negativa)
2 - Soglia	40	La prestazione non corrisponde completamente alle attese
3 - Intermedia	60	La prestazione è mediamente in linea con le attese o gli standard previsti
4 - Target	80	La prestazione è ampiamente in linea con le attese
5 - Eccellenza	100	La prestazione è eccellente

La "distanza" tra i punteggi associati ai livelli "soglia-target-eccellenza" è stata individuata in coerenza al significato precedentemente attribuito in termini di difficoltà di raggiungimento; in particolare gli obiettivi che non raggiungono la soglia, che configura l'inizio della prestazione positiva, coerentemente non "contribuiscono" alla misura della prestazione stessa.

In caso di indicatori/obiettivi di tipo quantitativo, ovvero basati su elementi numerici misurabili, il livello di raggiungimento viene determinato linearmente in funzione del risultato ottenuto rispetto ai valori "soglia-target-eccellenza" definiti per quell'indicatore/obiettivo.

La valutazione su scala lineare si presta bene a misurare il livello di raggiungimento degli indicatori che prevedono un miglioramento su fattori numerici quali quantità, volumi, costi, ecc, tali per cui l'effettivo risultato raggiunto sull'indice di per sé sintetizza adeguatamente il livello di prestazione reso rispetto al valore target¹.

Per altre tipologie di obiettivi/indicatori non è possibile individuare (o misurare) indicatori numerici, oppure questi rappresentano e sintetizzano in modo solo parziale il livello di prestazione reso.

In questi casi il valutatore dovrà esprimere un giudizio qualitativo (il più possibile basato su parametri osservabili ed oggettivi) che tenga complessivamente conto degli elementi indicati nei diversi livelli di raggiungimento attesi (definiti in sede di pianificazione). La valutazione complessiva potrà tenere conto dei risultati richiesti, ed esplicitati, su livelli superiori di performance pur in eventuale assenza di requisiti richiesti sui livelli inferiori. Tale giudizio verrà espresso nella stessa scala a 5 valori sopra riportata.

In base al risultato attribuito dal valutatore verrà definito il punteggio da assegnare a ciascun obiettivo/indicatore (es. una valutazione pari a 3 comporta l'attribuzione di 60 punti).

La valutazione del risultato sull'obiettivo/indicatore potrà tenere conto di sopravvenute e non prevedibili motivazioni esogene.

La misura della valutazione dei comportamenti organizzativi

La valutazione dei comportamenti organizzativi verrà effettuata dal responsabile diretto sulla base della seguente scala qualitativa, che valuta l'adeguatezza e la frequenza del comportamento messo in atto in relazione alle aspettative.

La misura della prestazione su questa dimensione di analisi si baserà su una valutazione di sintesi del grado di copertura del ruolo, attraverso una considerazione complessiva sui comportamenti messi in atto dal valutato. La valutazione di sintesi, espressa in scala numerica in funzione dei livelli di raggiungimento attesi determina il punteggio ottenuto su questa dimensione di analisi:

Declinazione della frequenza dei comportamenti organizzativi:

¹ Esempio: indicatore di riduzione dei costi di gestione al mq

Livello di raggiungimento	Valore
Soglia	121 €/mq
Target	117 €/mq
Eccellenza	113 €/mq

Un risultato di 119 €/mq collocandosi tra soglia e target determina l'attribuzione di 60 punti.

Descrizione della frequenza dei comportamenti organizzativi		
Mai	Comportamento non caratteristico e non in linea con le attese.	0
Raramente	Comportamento ancora in fase di apprendimento (o migliorabile) e messo in atto prevalentemente nei suoi aspetti elementari.	40
Solitamente	Comportamento messo in atto prevalentemente nei suoi aspetti basilari	60
Frequentemente	Comportamento messo in atto a livello consolidato	80
Sempre	Comportamento espresso (costantemente) a livello d'eccellenza	100

Gli esiti delle valutazioni delle prestazioni del Personale Tecnico-Amministrativo, Dirigente e CEL sono resi pubblici annualmente sul sito web di Ateneo in forma aggregata mediante le funzioni statistiche di media, deviazione standard e mediana.

Il risultato complessivo della valutazione

La media pesata dei punteggi ottenuti sulle singole dimensioni oggetto della valutazione (indicatori, obiettivi di struttura ed individuali, comportamenti organizzativi) costituisce il risultato complessivo in termini di prestazione.

Risultato complessivo e sistema premiante

Il sistema premiante rappresenta la strategia di incentivazione in funzione degli obiettivi di miglioramento dell'Ateneo. La strategia di incentivazione impostata prevede una correlazione tra valutazione del risultato complessivo ed il sistema premiante tenuto conto del budget a disposizione e secondo i criteri previsti dai contratti integrativi per le diverse categorie di personale.

Se il risultato complessivo è inferiore al di sotto del livello soglia il sistema premiante non si attiva, in quanto non è stato raggiunto il livello di performance minima attesa, tale da poter iniziare a considerare la prestazione positiva.

Procedure di conciliazione

Nel caso di contestazioni a valle del processo di valutazione, il Direttore Generale nomina un Comitato di valutazione delle osservazioni. In base al CCNL il dipendente valutato può, entro 15 giorni dalla sottoscrizione della scheda di valutazione della prestazione, ovvero dalla sua presa visione, formulare un ricorso da inoltrare al vaglio del Comitato che dovrà sentire il dipendente, eventualmente assistito da un rappresentante sindacale, in contraddittorio.