



## **IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

Redatto ai sensi dell'art. 7 c. 1 D.lgs. n.150 del 2009, così come aggiornato dal D.lgs. n.74 del 2017

Parere del Nucleo di Valutazione del 17 dicembre 2019

Approvato con Delibera del Consiglio di Amministrazione del 22 gennaio 2020



## **SOMMARIO**

1. INTRODUZIONE.....	3
1.1 Premessa.....	3
1.2 Finalità del sistema di misurazione e di valutazione delle performance .....	3
1.3 Caratteristiche distintive dell'amministrazione.....	4
1.4 Le fasi del ciclo delle performance .....	6
1.5 Attività, tempi, attori e documenti nella gestione del ciclo di misurazione e valutazione delle performance .....	7
2. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI .....	9
2.1 Il processo di pianificazione .....	9
2.2 Le dimensioni della performance.....	10
2.3 La valutazione dei comportamenti organizzativi.....	13
2.4 Criteri di misura della performance complessiva.....	16
2.5 Procedura per la consuntivazione della performance complessiva .....	18
2.6 Dalla performance al Sistema della erogazione degli incentivi.....	18



## 1. INTRODUZIONE

### 1.1 Premessa

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance (abbreviato in “Sistema”) è un documento metodologico, di cui l’art. 7 e ss. del D.Lgs. 150/2009 definiscono le modalità di adozione e i contenuti, attraverso il quale le amministrazioni pubbliche danno attuazione al Ciclo di Gestione della Performance, valutando annualmente la performance organizzativa e individuale.

Nel corso del 2017 è entrato in vigore il D.Lgs. 74/2017 in attuazione dell’articolo 17, comma 1, lettera r) della Legge 124/2015. ANVUR ha commentato le novità introdotte in due documenti: il primo, pubblicato il 3 luglio 2017, dal titolo “Modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto università e ricerca”; il secondo, dal titolo “Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020”, pubblicato in data 20 dicembre 2017. ANVUR ha recentemente pubblicato (gennaio 2019) le Linee guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane, con l’obiettivo di fornire agli atenei indicazioni utili per orientarsi nel non facile compito dell’integrazione, in particolare con il ciclo di bilancio. Infine il 13 novembre 2019 è stato approvato dall’ANAC il Piano Nazionale Anticorruzione 2019-2021.

La revisione normativa prevede che il Sistema venga aggiornato annualmente e sottoposto al parere preventivo e vincolante del Nucleo di Valutazione, nelle sue funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV). Il primo Sistema di Ateneo è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione nel luglio 2011 come parte integrante del Piano delle performance. Nel 2015 il Sistema è stato rivisto e aggiornato ed è diventato un documento autonomo separato dal Piano Performance. L’ultima revisione risale a febbraio 2019, in un percorso di progressivo miglioramento metodologico.

Nel processo di revisione sono stati considerati, oltre alle recenti fonti normative, i suggerimenti e le raccomandazioni del Nucleo, contenuti nella Relazione annuale sul ciclo della Performance e nei pareri sull’aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione delle performance (l’ultimo risale al verbale del 14 febbraio 2019).

### 1.2 Finalità del sistema di misurazione e di valutazione delle performance

La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l’erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative responsabili in un quadro di pari opportunità di diritti e di doveri, nonché di trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

Il nuovo D.Lgs. 74/2017, pur non stravolgendo l’impianto originario, ha introdotto alcune importanti novità che vengono nel seguito sintetizzate:

- Gli obiettivi vengono articolati in:
  - obiettivi generali che identificano le priorità strategiche, in relazione alle attività e ai servizi erogati e alla qualità dei servizi da garantire ai cittadini, mediante linee guida triennali emanate con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri.

- obiettivi specifici, che sono gli obiettivi strategici e operativi di ogni singola amministrazione che devono essere definiti in coerenza con gli obiettivi generali. In questo processo si richiede di rafforzare l'ancoraggio della programmazione della performance ai propri documenti strategici;
- coinvolgimento degli utenti esterni nel processo di misurazione e valutazione della performance, attraverso la definizione di sistemi di rilevazione annuale degli utenti in merito alla qualità dei servizi;
- rafforzamento del raccordo obiettivi-risorse. Le amministrazioni sono tenute a promuovere la progressiva integrazione del ciclo della performance con la programmazione finanziaria;
- rafforzamento del ruolo del Nucleo di Valutazione con nuovi compiti: parere vincolante sull'aggiornamento annuale del Sistema di misurazione; assicurare che gli utenti e i cittadini siano ascoltati nel merito delle valutazioni della performance e che si tenga conto dei risultati prodotti dalle indagini svolte dalle agenzie esterne di valutazione e dalle analisi condotte dai soggetti appartenenti alla rete nazionale per la valutazione delle amministrazioni pubbliche; validazione della Relazione sulla Performance entro il 30 giugno; accesso garantito agli atti e ai sistemi informativi con possibilità di svolgere verifiche anche in collaborazione con i Revisori dei Conti; monitoraggio in corso d'esercizio dell'andamento della performance rispetto agli obiettivi programmati; segnalazione di interventi correttivi in corso d'anno all'organo di indirizzo politico-amministrativo.

Il Sistema descritto nei paragrafi seguenti permette di:

- recepire la filosofia della riforma e i suoi connotati essenziali, identificando lo schema logico e gli ambiti per la misurazione e valutazione della performance;
- valorizzare, perfezionare e completare il lavoro svolto nei primi anni di valutazione delle performance;
- definire le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio;
- definire le metodologie e le modalità di misurazione e valutazione dei risultati della performance;
- esplicitare fasi e responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- descrivere le procedure di conciliazione previste, a garanzia dei valutati, relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance e le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio;
- dare adeguata rappresentazione alle peculiarità delle strutture amministrative di Ateneo, al fine di creare un sistema di valutazione coerente e allineato alle caratteristiche distintive delle medesime.

### 1.3 Caratteristiche distintive dell'amministrazione

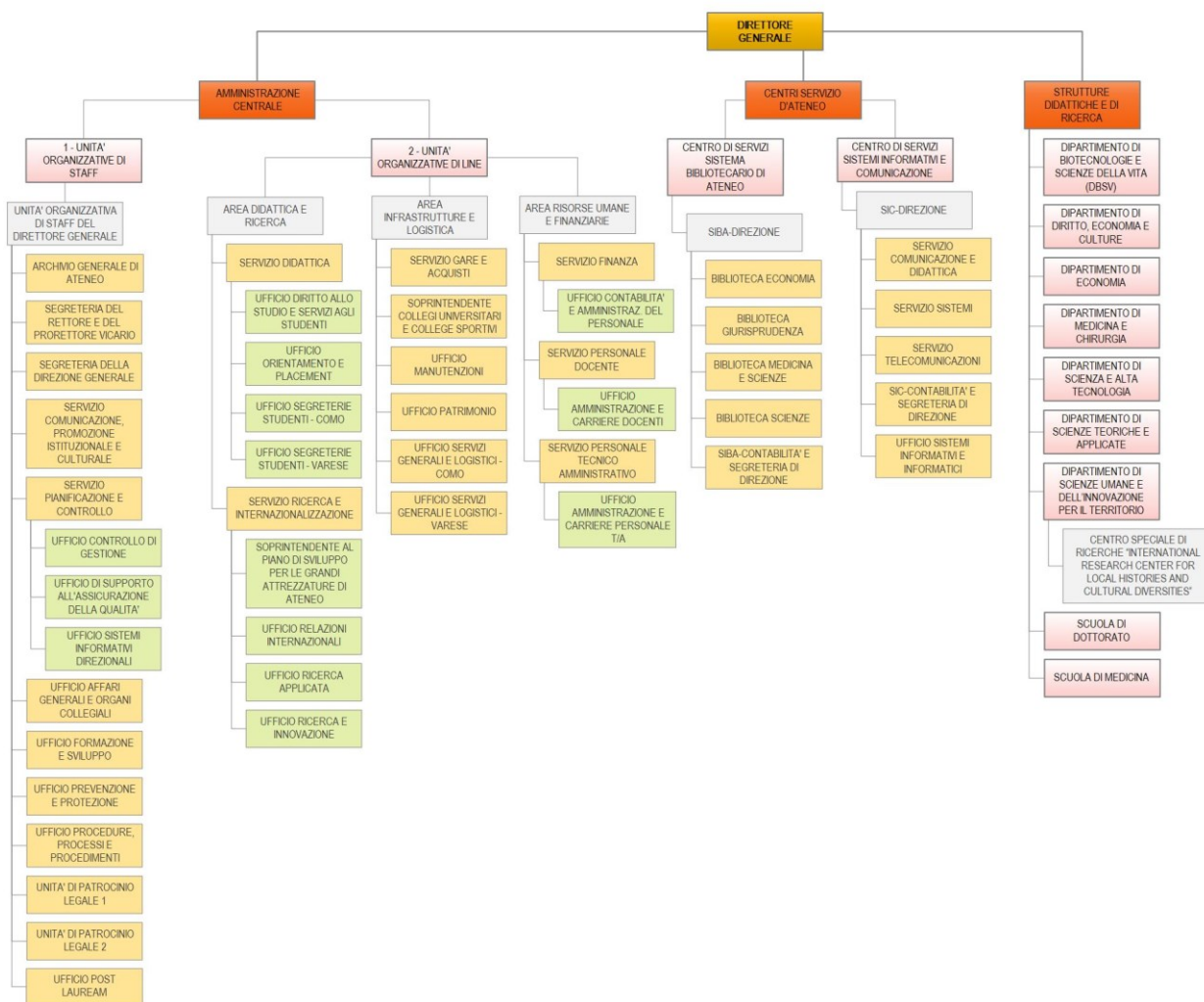
Le strutture didattiche, di ricerca e di servizio sono i 7 Dipartimenti, la Scuola di medicina e la Scuola di dottorato, i centri di ricerca, i centri speciali, i centri interuniversitari, i centri di servizi.

L'Amministrazione Centrale è articolata in:

- Uffici di staff della Direzione Generale
- Aree Dirigenziali, a loro volta articolate in Servizi e in Uffici
- Due unità di patrocinio legale, in dipendenza funzionale e in autonomia operativa

In Figura 1 è rappresentata la mappa dettagliata della struttura amministrativa, anche pubblicata nella sezione trasparenza all'indirizzo <https://www.uninsubria.it/amministrazione-trasparente/organizzazione/articolazione-degli-uffici>

**Figura 1 – Mappa della struttura organizzativa**



#### 1.4 Le fasi del ciclo delle performance

Il Ciclo della Performance si articola nelle seguenti fasi:

- Definizione e aggiornamento del **Piano Strategico** di Ateneo, tenendo conto anche del livello e della qualità dei servizi da garantire ai cittadini, che identifica gli obiettivi strategici e i risultati attesi dall'Ateneo nel suo complesso. Il Piano Strategico 2019-2024 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta di giugno 2019, su parere del Senato Accademico. Coerentemente con la pianificazione strategica, vengono assegnati gli obiettivi al Direttore Generale, poi recepiti all'interno del Piano integrato delle performance;
- Identificazione del legame tra risorse economiche e obiettivi strategici, attraverso il documento di budget triennale (Budget Economico triennale e Budget degli investimenti);
- Definizione della pianificazione operativa (Piano integrato delle Performance), attraverso la quale vengono declinati gli obiettivi di tipo organizzativo e gestionale per le diverse Strutture dell'Ateneo. Il Piano della Performance è approvato annualmente, entro il 31 gennaio dal Consiglio di Amministrazione;
- Monitoraggio degli obiettivi, effettuato in una finestra temporale definita, generalmente a settembre; l'attività di monitoraggio e di eventuale correzione della programmazione, è esercitata interamente dall'Ateneo ed è verificata dal Nucleo di Valutazione (con funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione – OIV)
- Valutazione della performance organizzativa delle strutture, misurata in base al raggiungimento degli obiettivi assegnati e della performance individuale;
- Rendicontazione dei risultati, attraverso la redazione della Relazione sulla performance, che deve essere approvata dal Consiglio di Amministrazione e validata dal Nucleo di Valutazione entro il 30 giugno. L'adozione della relazione sulla performance è condizione necessaria per l'erogazione dei premi di risultato.

Gli stakeholder, partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative. Le iniziative già in atto sono:

- le indagini di *customer satisfaction*, non solo da parte degli studenti sugli insegnamenti erogati, ma anche da parte di studenti e personale docente e tecnico amministrativo sui servizi all'interno del progetto Good Practice;
- la partecipazione degli studenti alle Commissioni paritetiche Docenti Studenti, in cui possono fornire feedback sui servizi gestionali-amministrativi;
- la partecipazione degli studenti negli Organi di Ateneo (CdA, Senato Accademico, Consigli di Dipartimento, consigli di corso di studio, ...) che permette loro di prendere parte al processo decisionale di Ateneo.

Le fasi del ciclo della Performance sono rappresentate in Figura 2.

*Figura 2 – Il ciclo della Performance*



### 1.5 Attività, tempi, attori e documenti nella gestione del ciclo di misurazione e valutazione delle performance

Nella Tabella 3 sono riportate le attività, i tempi, gli attori e i documenti principali in cui si articola il processo di gestione del ciclo delle performance, gli attori coinvolti, le rispettive responsabilità e i periodi di svolgimento.

**Tabella 3 – Attività, tempi, attori e documenti nella gestione del ciclo delle performance**

Attività	Tempi	Attori	Documenti
Adozione Piano Strategico	Approvato a inizio del mandato del Rettore, aggiornamento annuale	Rettore, Prorettore, Delegati, Direttore Generale, SA, CdA	Piano Strategico 2019-2024; aggiornamento a fine anno
Definizione degli obiettivi annuali dei Dipartimenti	Entro 30 settembre (anno n-1)	Dipartimenti	Piano di Dipartimento per l'anno accademico successivo
Definizione delle priorità gestionali di derivazione del Piano Strategico	Luglio-settembre (anno n-1)	Rettore, Prorettore, Delegati, DG, Dirigenti	
Negoziazione e attribuzione degli obiettivi e del budget	Settembre- novembre (anno n-1)	DG, Dirigenti	Budget triennale
Aggiornamento annuale del Sistema di misurazione e valutazione performance (SMVP)	Dicembre (anno n-1)	DG	SMVP aggiornato
Parere vincolante sul SMVP	Dicembre (anno n-1)	NuV	SMVP aggiornato
Approvazione SMVP	Gennaio (anno n)	CdA	SMVP aggiornato
Approvazione obiettivi e budget	Dicembre (anno n-1)	CdA	Budget triennale
Approvazione Piano Integrato e assegnazione obiettivi a DG	Gennaio (anno n)	CdA	Piano Integrato delle performance
Assegnazione obiettivi dirigenti, responsabili strutture di I e II livello (servizi e uffici)	Febbraio (anno n)	DG	DDG di assegnazione degli obiettivi; caricamento schede obiettivi su U-gov
Monitoraggio intermedio ed eventuale rimodulazione	Settembre (anno n)	DG, dirigenti, responsabili servizi e uffici	Schede di monitoraggio su U-gov; DDG di rimodulazione
Raccolta dati e valutazione risultati raggiunti	Gennaio- marzo (anno n+1)	DG, dirigenti, responsabili servizi e uffici	Schede risultato sul U-gov
Elaborazione ed approvazione della relazione sulla performance	Maggio	DG/ CdA	Relazione sulla Performance
Validazione della relazione	Giugno	NuV	Documento di valutazione



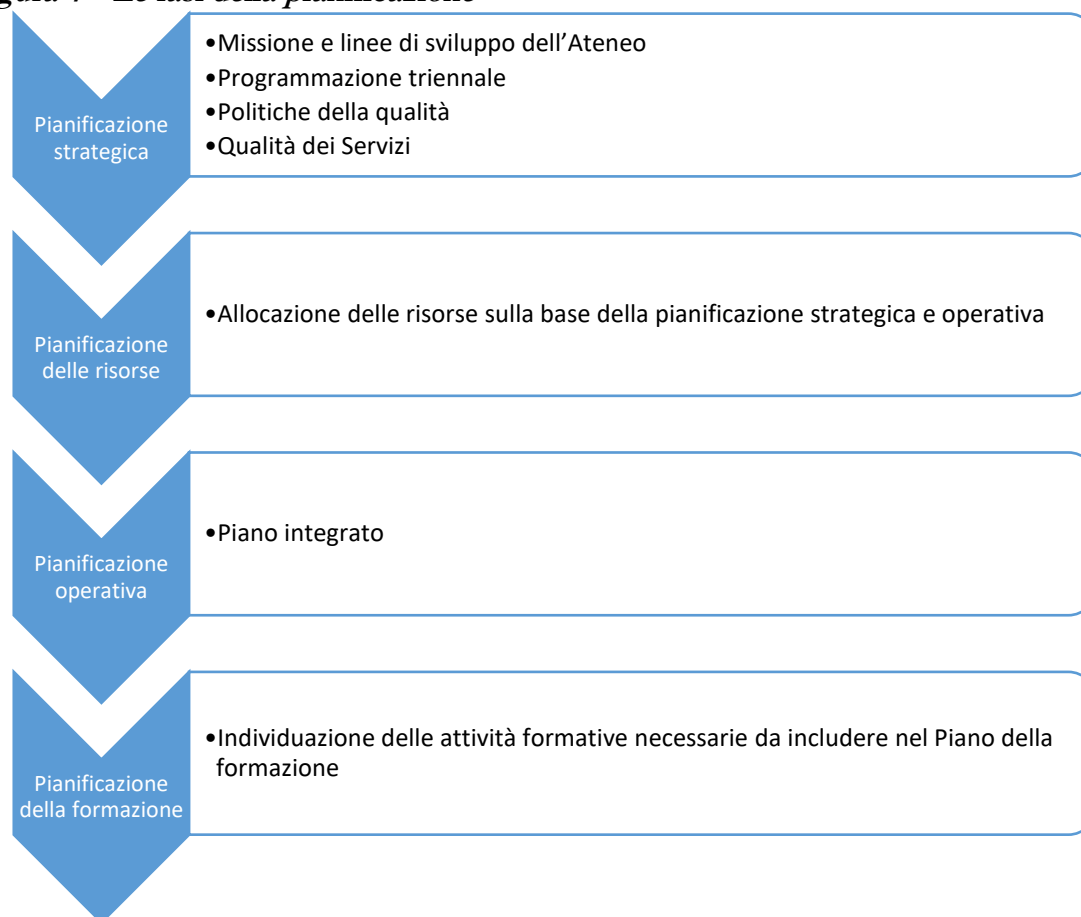
## 2. II SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

### 2.1 Il processo di pianificazione

Il processo di pianificazione dell'Ateneo, rappresentato nella Figura 4 si articola nei seguenti passaggi, in una logica a cascata:

- pianificazione strategica, definita dalla *governance* e coerente con i documenti di indirizzo programmati definiti dal MIUR (atti di indirizzo, programmazione triennale, programma nazionale per la ricerca, priorità ...). Si tiene conto anche della qualità dei servizi da garantire ai cittadini;
- pianificazione e allocazione delle risorse attraverso il budget di previsione;
- pianificazione operativa, ovvero gli obiettivi per il personale tecnico amministrativo che discendono dalla strategia. Nella definizione degli obiettivi del personale, sono coinvolte la componente accademica, principalmente i Direttori di Dipartimento e il presidente della Scuola di Medicina, la componente amministrativa principalmente i Dirigenti e il management;
- pianificazione degli interventi formativi necessari per il raggiungimento degli obiettivi.

**Figura 4 – Le fasi della pianificazione**





## 2.2 Le dimensioni della performance

La pianificazione strategica viene attuata a livello operativo, per il personale tecnico amministrativo attraverso il ciclo di gestione della performance.

Il ciclo di gestione della performance si articola in tre fasi:

- Fase di pianificazione che si esplicita nel Piano integrato delle performance, da adottare entro il 31 gennaio di ogni anno. Dopo l'approvazione del Piano integrato avviene l'assegnazione degli obiettivi a tutto il personale.
- Fase di monitoraggio del Piano. A metà anno viene rilevato lo stato di avanzamento degli obiettivi assegnati. Gli esiti del monitoraggio vengono condivisi con il Nucleo di Valutazione, che ha il compito di segnalare la necessità di interventi correttivi in corso di esercizio.
- Fase di consuntivazione, che si concretizza nella relazione sulla performance, validata dal Nucleo di Valutazione.

Le dimensioni della performance sono tre:

- Performance istituzionale
- Performance di struttura
- Performance individuale

La Performance istituzionale riguarda i risultati dell'Ateneo nel suo complesso. Permette di misurare e valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici di Ateneo e il posizionamento dell'Ateneo rispetto ai principali indicatori forniti da MIUR e/o ANVUR. Sono inclusi gli esiti delle valutazioni dei servizi da parte degli stakeholder.

La Performance di struttura riguarda il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alle unità organizzative in cui è articolata l'amministrazione.

La Performance individuale riguarda il contributo che ogni individuo offre per il raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione. A seconda del ruolo ricoperto verrà misurato in percentuali diverse, sia come performance organizzativa sia come valutazione dei comportamenti.

Gli obiettivi sono suddivisi in due tipologie:

- a) *obiettivi di mantenimento/processo*: con riferimento alle variabili critiche relative alla gestione dell'attività corrente dell'area considerata e sono monitorati nell'ottica di miglioramento continuo delle prestazioni delle strutture;
- b) *obiettivi di sviluppo/innovazione*: relativi ai processi di cambiamento che riguardano l'area oggetto di valutazione; fanno riferimento a specifiche – e talora contingenti – esigenze manifestate in sede di pianificazione strategica.

In fase di pianificazione, a ciascun obiettivo viene associato un indicatore attraverso il quale risulta possibile valutarne il raggiungimento.

I criteri per la definizione degli indicatori da utilizzare per la misurazione degli obiettivi sono:

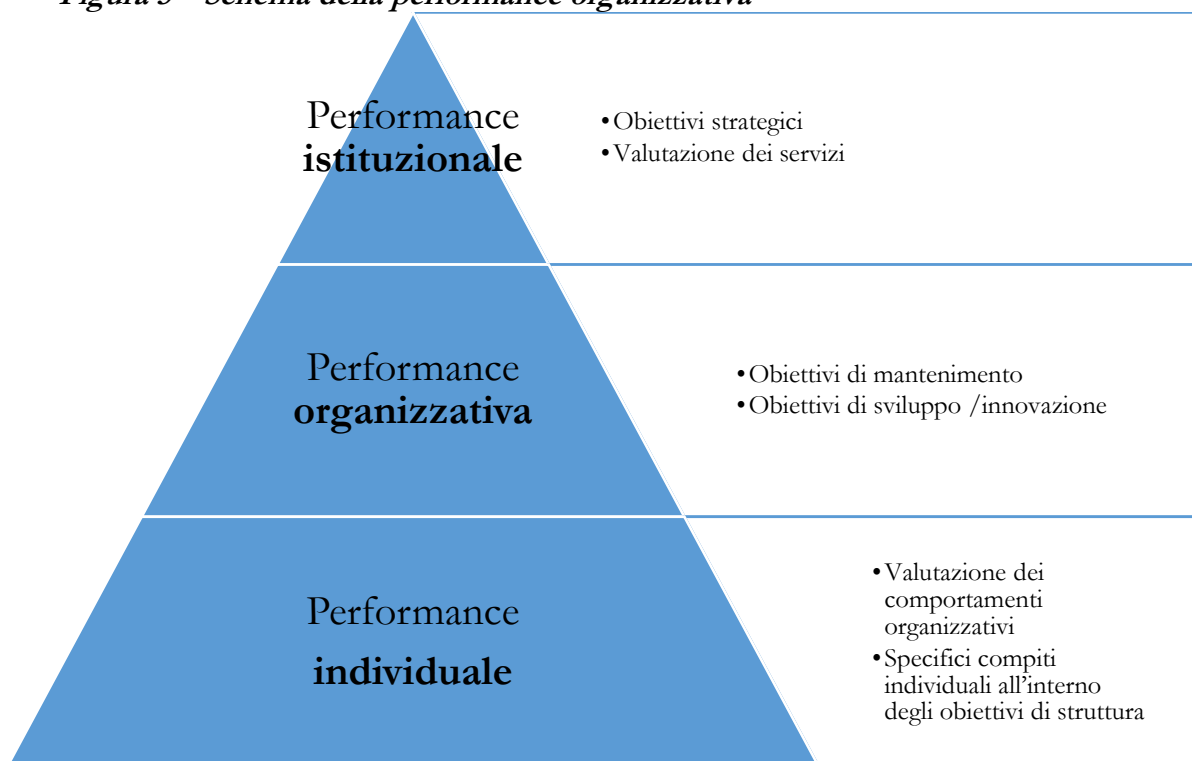
- *rappresentatività* delle attività di competenza;
- *controllabilità*, per essere riconducibili agli ambiti di competenza;
- *misurabilità*, basati per quanto possibile su dati quantitativi;
- *indipendenza*, dall'apprezzamento soggettivo del Valutatore;
- *frequenza*, rilevabili a intervalli temporali prestabiliti;
- *trasparenza*, del processo di raccolta e di elaborazione delle informazioni.

I dati e le informazioni richiesti dal sistema degli indicatori definiti ogni anno sono, in linea di massima, già presenti nei sistemi informativi di Ateneo. Qualora non lo fossero, potranno essere raccolti per il processo di valutazione della performance.

La proposta relativa agli indicatori, in tutti i casi, è condivisa con il soggetto valutato.

Per ciascun indicatore è definito un target di prestazione, anche tenendo conto della serie storica dei risultati raggiunti e contenente un obiettivo di miglioramento. Rispetto a tale valore, è confrontata la performance effettivamente realizzata e, a seconda dello scostamento risultante, è espresso il giudizio di valutazione. Questo processo risulta meglio dettagliato nel paragrafo 2.4. Per la definizione dei target di prestazione potranno essere prese come riferimento anche analisi comparative effettuate rispetto ad altre strutture organizzative analoghe dell'Ateneo o esterne.

**Figura 5 – Schema della performance organizzativa**



La valutazione della performance è estesa a tutto il personale tecnico amministrativo e si compone di quattro diversi elementi:

1. obiettivi di livello superiore (Performance di Ateneo)
  2. obiettivi di struttura
  3. capacità di differenziazione delle valutazioni
  4. competenze trasversali
- Gli obiettivi di livello superiore rilevano la performance di Ateneo e concorrono, in percentuale variabile rispetto al ruolo, alla valutazione di tutto il personale;
  - gli obiettivi di struttura sono coerenti con obiettivi del personale tecnico amministrativo e sono assegnati a ciascun titolare di posizione organizzativa. Essi concorrono, in percentuale minore, alla valutazione del personale afferente alla struttura; all'interno della struttura organizzativa di appartenenza vengono definiti obiettivi individuali e servono per determinare il contributo atteso di ogni individuo al raggiungimento degli obiettivi di struttura;
  - la **capacità di differenziazione delle valutazioni** che misura quanto un Valutatore è in grado di differenziare le valutazioni (ristretto ai Dirigenti e ai titolari di posizione organizzativa di categoria EP in quanto responsabili di unità sufficientemente numerose) al fine di apprezzare i contributi reali delle persone al raggiungimento degli obiettivi prefissati; la valutazione delle prestazioni individuali consente da un lato al Dirigente valutatore di differenziare e apprezzare i contributi reali dei singoli collaboratori al raggiungimento degli obiettivi prefissati, dall'altro al valutato di comprendere il suo contributo al fine comune.
  - la valutazione dei comportamenti organizzativi è differenziata per famiglie professionali. È definita dalla Direzione Generale e ne viene data informativa preventiva alle Organizzazioni sindacali.

Ogni componente ha un peso diverso a seconda della figura di appartenenza secondo la tabella seguente:

**Tabella 6 - Sezioni e relativo peso delle schede di valutazione delle performance per le diverse tipologie di personale coinvolto nel processo di valutazione**

Figura professionale	Sezioni	Peso
Direttore Generale	Obiettivi di livello superiore (Performance di Ateneo)	40
	Obiettivi individuali	55
	Capacità di differenziazione delle valutazioni	5
Dirigenti	Obiettivi di livello superiore	20
	Obiettivi di struttura	65
	Capacità di differenziazione delle valutazioni	5
	Competenze trasversali	10

Figura professionale	Sezioni	Peso
Personale di categoria EP titolare di posizione organizzativa	Obiettivi di livello superiore	10
	Obiettivi di struttura	60
	Capacità di differenziazione delle valutazioni	5
	Competenze trasversali	25
Personale di categoria EP senza posizione organizzativa	Obiettivi di livello superiore	10
	Obiettivi individuali	60
	Competenze trasversali	30
Responsabili di ufficio	Obiettivi di livello superiore	10
	Obiettivi di struttura	50
	Competenze trasversali	40
Restante personale	Obiettivi di livello superiore	5
	Obiettivi di struttura	25
	Competenze trasversali	70

### 2.3 La valutazione dei comportamenti organizzativi

Il sistema di valutazione delle performance tiene conto anche della valutazione dei comportamenti organizzativi. Essa si affianca al raggiungimento degli obiettivi assegnati, integrandole in un unico sistema.

La valutazione dei comportamenti organizzativi è ponderata in maniera decrescente rispetto al ruolo professionale ricoperto, attribuendo pertanto una minore valenza percentuale per i ruoli professionali apicali caratterizzati da elevata responsabilità, dalle risorse umane e finanziarie gestite e dal coordinamento di più unità organizzative. Essa, invece, risulta preponderante per il personale tecnico amministrativo senza responsabilità gestionali o a cui non vengano assegnati obiettivi, la cui realizzazione dipenda da responsabilità specifiche.

Le schede comportamenti sono così strutturate:

Personale Dirigente	
Personale di Cat. EP titolari di posizione organizzativa e figure ad essi equiparati (segretari di struttura)	6 aree comportamentali
Personale di cat. EP senza posizione organizzativa	4 aree comportamentali
Personale di cat. C e D titolare di posizione organizzativa amministrativa	5 aree comportamentali
Personale di cat. C e D titolare di posizione organizzativa tecnica	5 aree comportamentali
Personale di cat. D senza posizione organizzativa	4 aree comportamentali
Personale di cat B e C senza posizione organizzativa	3 aree comportamentali

Tutte le schede hanno una scala valutativa da 1 a 5 così suddivisa:

**1 = scarso; 2 = insufficiente; 3 = sufficiente; 4 = buono; 5 = ottimo**



### **Fase di monitoraggio e gestione criticità in corso d'anno**

Di norma, agli inizi di ottobre dell'anno oggetto di valutazione (con riferimento 30 settembre), viene effettuato il monitoraggio dello stato di avanzamento delle attività necessarie al raggiungimento degli obiettivi assegnati, tramite il modulo "Risorse Umane" di U-Gov; in questa fase i Responsabili delle unità organizzative inseriscono nel sistema una percentuale che esprime lo stato avanzamento lavori per ciascun obiettivo assegnato. Anche a seguito del monitoraggio possono emergere criticità che rallentano/impediscono il raggiungimento parziale o totale degli obiettivi e le relative proposte di rimodulazione. Anche al di fuori della fase di monitoraggio il Valutato è tenuto a segnalare al Valutatore l'insorgere di problemi o criticità.

Data la natura «negoziabile» degli obiettivi, se in corso d'anno e/o a seguito del monitoraggio emergono problemi e situazioni critiche sugli obiettivi/indicatori, anche in presenza di eventi non prevedibili, il Direttore Generale valuta, previa proposta motivata dei Dirigenti/Responsabili di staff, l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio e con Decreto direttoriale approva la rimodulazione di alcuni obiettivi e ne informa il Nucleo di Valutazione.

### **Fase di valutazione finale della performance**

Nel mese di gennaio/febbraio avviene la rendicontazione degli obiettivi dell'anno precedente e la valutazione dei comportamenti organizzativi.

Per quanto riguarda la rendicontazione degli obiettivi, nel modulo "Risorse Umane" di U-Gov il Responsabile di ciascuna unità organizzativa provvede a inserire per ciascun obiettivo il livello di performance realizzato (sotto soglia o soglia o intermedio o target) e una sintesi dei principali risultati, più che delle attività svolte. Le prove/evidenze oggettive e documentate a dimostrazione della percentuale raggiunta e del lavoro svolto sono tenute agli atti nelle singole unità organizzative, a disposizione per eventuali controlli.

Nel caso degli obiettivi di Dirigenti, dei Capi Uffici di staff e dei Capi Servizio alle dirette dipendenze del Direttore Generale le evidenze vengono inviate al DG e all'Ufficio Procedure, processi e procedimenti (RPA del flusso gestionale) che effettua i riscontri del caso utili a sottoporre a valutazione del DG eventuali criticità o incongruenze (i consuntivi di diversi obiettivi delle UOR coinvolte vengono preventivamente esaminati e validati dalle UOR principali).

Controlli a campione vengono effettuati, d'intesa con il Direttore Generale, anche su alcune performance dichiarate dai Dipartimenti/Scuola di Medicina.

Per quanto riguarda la valutazione dei comportamenti organizzativi, nel modulo "Risorse Umane" di U-Gov il Valutatore consulta le schede ed esprime una valutazione; in seguito convoca il Valutato per il colloquio di condivisione della valutazione. La valutazione delle prestazioni individuali consente da un lato al valutatore di differenziare e apprezzare i contributi reali dei singoli collaboratori al raggiungimento degli obiettivi prefissati, dall'altro al valutato di comprendere il suo contributo al fine comune. Il Valutato prende visione della scheda di valutazione e può esprimere eventuali osservazioni sulla valutazione ricevuta. In ogni scheda di valutazione saranno riportati il punteggio ottenuto per ogni area comportamentale, un testo a cura del valutatore in cui è sintetizzato il feedback qualitativo (obbligatorio nei casi di punteggio minimo e massimo). Nel campo note il valutatore indica i collaboratori che sono stati maggiormente performanti nel raggiungimento degli obiettivi e coloro il cui apporto è giudicato scarso o insufficiente.



Il Valutato prende visione della scheda direttamente in U-Gov ed eventualmente aggiunge le proprie osservazioni (questa azione ha il valore della firma con significato di presa visione ma non necessariamente di condivisione nella sostanza della valutazione ricevuta. Si veda la procedura di conciliazione).

### **Procedura di conciliazione**

Fatto salvo il fatto che il Valutato può esprimere dei commenti di cui resta traccia a sistema e che vengono tempestivamente portati all'attenzione del Direttore Generale e del Capo Servizio personale tecnico amministrativo, nel caso di controversie in merito alla valutazione ricevuta, il personale può presentare reclamo nei modi descritti di seguito, a seconda del ruolo ricoperto.

1. Il Direttore Generale può contestare la valutazione ricevuta entro 15 giorni lavorativi dalla delibera del Consiglio di Amministrazione, adottata sulla proposta effettuata dal Nucleo di Valutazione.
2. Il restante personale tecnico amministrativo può contestare la valutazione ricevuta, entro 15 giorni lavorativi, rivolgendosi al Comitato di conciliazione composto come di seguito indicato in funzione del ruolo del Valutato:
  1. Per il personale che afferisce ad un Dipartimento/Scuola di Medicina o a una unità organizzativa con a capo un Dirigente il Comitato è composto da:
    - il Direttore Generale, in qualità di presidente
    - il Presidente del Comitato Unico di Garanzia
    - un componente designato del Nucleo di Valutazione
  2. Per il personale che afferisce ad una unità organizzativa (Area dirigenziale, Ufficio di Staff, Servizio in staff, Servizio che riferisce al DG per mancanza del Dirigente) con a capo il Direttore Generale il Comitato è composto da:
    - il Presidente del Comitato Unico di Garanzia, in qualità di presidente
    - il vice Direttore Generale
    - il Coordinatore del Nucleo di Valutazione

I soggetti preposti al riesame della valutazione eseguono l'istruttoria, richiedendo se necessario integrazioni e provvedendo altresì all'audizione del Valutato e del Valutatore in contraddittorio fra loro al fine di tentare la conciliazione.

Al termine dell'attività svolta, il Comitato conferma o rinvia, con le proprie osservazioni, la scheda di valutazione al valutatore, il quale può recepire le osservazioni del Comitato o confermare la valutazione precedentemente effettuata.

Il procedimento si conclude entro 30 giorni dall'istanza di conciliazione.

## 2.4 Criteri di misura della performance complessiva

### Valutazione del risultato raggiunto per gli obiettivi di livello superiore, per gli obiettivi di struttura/individuale

L'assegnazione di un obiettivo comporta:

- a) l'individuazione del legame obiettivo/priorità strategiche di ateneo
- b) la descrizione dell'obiettivo con elementi che aiutino a caratterizzarlo in fasi e/o attività e a esplicitare gli output attesi
- c) la scelta di un indicatore
- d) l'individuazione dei criteri di misura
- e) il *targeting* (livello di risultato atteso), cioè l'assegnazione a ogni obiettivo di uno o più valori da raggiungere
- f) il peso dell'obiettivo
- g) la tipologia di impatto prevalente rispetto a: efficienza, efficacia, reputazione e qualità

La scala di misura dei risultati è ripartita in tre valori:

1) valore <b>soglia</b> :	il livello di raggiungimento minimo atteso, raggiungendo il quale una performance comincia a essere considerata positiva; al di sotto di questo valore l'obiettivo non è raggiunto;
2) valore <b>intermedio</b> :	la performance è considerata buona e l'obiettivo/indicatore si considera conseguito a un livello di raggiungimento intermedio;
3) valore <b>target</b> :	è il livello richiesto che corrisponde a un pieno raggiungimento dell'obiettivo.

La valutazione del risultato raggiunto per ogni obiettivo è effettuata dal Valutatore in base all'indicatore concordato. La valutazione è espressa con una scala di quattro valori:

- 1) Risultato al di sotto della soglia
- 2) Risultato soglia
- 3) Risultato intermedio: superiore alla soglia, ma ancora non pari al target
- 4) Risultato target

La valutazione del risultato raggiunto è effettuata dal Valutatore a partire dal valore dell'indicatore scelto per la misurazione dell'obiettivo.

In base al risultato attribuito dal Valutatore, è definito il punteggio da assegnare su ciascun obiettivo/indicatore secondo la tabella seguente:

Risultato	Punti
1 - sotto soglia	15
2 - soglia	30
3 - intermedio	70
4 - target	100



### **Valutazione del risultato nell'ambito della capacità di differenziazione delle valutazioni**

La capacità di differenziazione delle valutazioni è calcolata con apposito indicatore, calcolato sull'insieme delle valutazioni di ogni valutato che afferisce all'area dirigenziale o posizione organizzativa (per il personale di categoria EP), in base al coefficiente di variazione espresso come rapporto tra scarto quadratico medio e media delle valutazioni.

La serie dei valori significativi viene utilizzata per calcolare il coefficiente di variazione che viene quindi confrontato con il valore target, il valore intermedio e il valore soglia, fissati annualmente.

Per il 2020 il target è pari al 3%, intermedio 2%, soglia 1%.

In base al valore del coefficiente di variazione in relazione ai valori target, intermedio e soglia fissati, è definito il punteggio da assegnare alla capacità di valutazione e differenziazione delle valutazioni secondo la tabella seguente:

<b>Risultato</b>	<b>Punti</b>
<b>1 - sotto soglia</b>	<b>30</b>
<b>2 - soglia</b>	<b>50</b>
<b>3 - intermedio</b>	<b>75</b>
<b>4 - target</b>	<b>100</b>

### **Valutazione del risultato nell'ambito dei comportamenti organizzativi**

Le schede di valutazione utilizzate, differenziate per famiglie professionali, prevedono la valutazione di 5/6 aree comportamentali, ciascuna con un range da 1 a 5 così dettagliate:

- 1 = scarso**
- 2 = insufficiente**
- 3 = sufficiente**
- 4 = buono**
- 5 = ottimo**

Per ogni scheda si calcola la media aritmetica, compresa tra 1 e 5.

Il punteggio da utilizzare per la valutazione complessiva, compreso tra 0 e 100, si ottiene a partire dalla valutazione media, arrotondata a una cifra decimale dopo la virgola, secondo la tabella seguente:

<b>Valutazione media</b>	<b>Punti per la valutazione complessiva</b>
<b>Da 1 a 2</b>	<b>0</b>
<b>Da 2,1 a 2,4</b>	<b>20</b>
<b>Da 2,5 a 2,9</b>	<b>40</b>
<b>Da 3 a 3,1</b>	<b>70</b>
<b>Da 3,2 a 3,3</b>	<b>80</b>
<b>Da 3,4 a 3,5</b>	<b>90</b>
<b>Da 3,6 a 3,7</b>	<b>95</b>
<b>Da 3,8 a 5</b>	<b>100</b>

## 2.5 Procedura per la consuntivazione della performance complessiva

Il punteggio conseguito per ogni risultato è ponderato sul peso attribuito all'obiettivo corrispondente. A esso è aggiunto l'esito della valutazione dei comportamenti organizzativi, ponderato in base al peso attribuito.

Si sommano, quindi, i prodotti così ottenuti: la somma è un numero compreso teoricamente tra 15 e 100 e costituisce l'indice complessivo della performance di una "scheda" individuale.

In sintesi si avrà che:

**Indice complessivo di performance = Sommatória ((Punti  $i$  \* (Peso  $i$ /100)).**

Dove **Punti  $i$**  è il punteggio raggiunto nella valutazione  $i$ -esima ed il **Peso  $i$**  è il valore del peso attribuito alla valutazione  $i$ -esima (tenendo conto che la somma dei pesi utilizzati per il calcolo dell'indice complessivo deve essere pari a 100).

*Esempio:*

Mario Rossi ha una valutazione complessiva che si compone di tre sezioni: obiettivi del direttore generale con peso 10, obiettivi di struttura con peso 60, capacità di differenziazione con peso 5, valutazione dei comportamenti con peso 25.

In base al risultato sono assegnati rispettivamente 100, 70, 50, 90 punti.

La valutazione complessiva sarà così calcolata:

$$(100 \times 10 / 100 + 70 \times 60 / 100 + 50 \times 5 / 100 + 90 \times 25 / 100) = 77$$

## 2.6 Dalla performance al Sistema della erogazione degli incentivi

L'incentivazione del personale tecnico amministrativo è soggetta ai limiti previsti dalla normativa vigente.

Le varie voci accessorie previste per i vari istituti contrattuali (ad es., indennità di risultato, fondi art. artt. 63, 64, 65 e 66, indennità mensile accessoria, etc.) dipendono dalla disponibilità dei fondi approvati e dagli esiti della contrattazione.

Annualmente sono fissati il minimo e il massimo delle risorse aggiuntive attribuibili (di seguito incentivi) per ogni dipendente (tra le voci, ad es., rientrano indennità di risultato, indennità di responsabilità, indennità accessoria mensile, etc.).

La performance **complessiva** conseguita dal Valutato rappresenta un elemento essenziale in fase di assegnazione delle voci accessorie previste. L'erogazione della percentuale di incentivi è ripartita in base alla valutazione complessiva, come sintetizzato nella tabella seguente:

Valutazione complessiva	Percentuale di incentivo erogata
15-50	30%
51-64	50%
65-74	70%
75-79	85%
80 -84	95%
85-100	100%