

La Direttrice Generale

Prot. 8573 del 17 DIC, 2014

Teramo, 17 dicembre 2014

Al Coordinatore del
Nucleo di Valutazione di Ateneo
Prof. Aurelio Muttini

e

A tutti i componenti del
Nucleo di Valutazione di Ateneo
SEDE

Oggetto: Trasmissione bozza del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

Con la presente si trasmette, per gli adempimenti di competenza e in ottemperanza all'obiettivo della Direzione Generale espresso nel Piano della performance 2014-2016, la bozza del *Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)* ex art. 7 del D. Lgs. 150 del 2009 che costituisce un aggiornamento di quello preesistente adottato dall'Ateneo nel 2011.

Il Sistema, elaborato sulla base della normativa di riferimento e del CCNL del Comparto Università, è stato presentato nelle sue linee generali agli OO.SS. ed RSU nella riunione del 16 dicembre 2014 nonché ai responsabili di categoria EP nell'incontro del 10 dicembre 2014.

La presentazione della bozza del SMVP ha l'ambizione di voler migliorare il *Ciclo della performance* attraverso una sempre maggiore sinergia con gli attori principali coinvolti nel processo di misurazione e valutazione. In questo senso, la convinzione è che il Nucleo di Valutazione abbia un ruolo fondamentale nel miglioramento della performance organizzativa ed individuale.

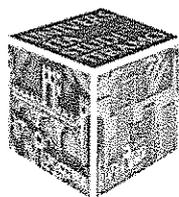
L'intenzione, infine, è quella che il SMVP entri a regime già dal 2015, acquisita la "validazione" del Nucleo di Valutazione e l'approvazione del Consiglio di Amministrazione previo parere favorevole del Senato Accademico. In questo modo, sarà possibile attivare sin da subito quel circolo virtuoso legato ai meccanismi motivazionali e premianti previsti nel SMVP.

Rimanendo in attesa di cortese riscontro, si inviano i migliori saluti

La Direttrice Generale

Maria Orfeo





UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI TERAMO

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance

Bozza per il Nucleo di Valutazione di Ateneo

Teramo, dicembre 2014



PREMESSA

Il presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (di seguito SMVP) viene presentato ai sensi dell'art. 7 del D.lgs. 150/2009 il quale dispone che *"Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa ed individuale. A tal fine adottano con apposito provvedimento il "Sistema di misurazione e valutazione della performance"* e ai sensi del CCNL – Comparto Università.

Per rispondere a tale disposto, l'Università degli Studi di Teramo (di seguito Ateneo) ha elaborato il presente documento nell'ottica di una totale trasparenza verso gli *stakeholder* interni ed esterni, del miglioramento della qualità dei servizi offerti e della crescita complessiva dell'intero Ateneo da realizzarsi attraverso la valorizzazione del merito individuale e di gruppo.

Il SMVP ha, in particolare, lo scopo di porre le basi metodologiche e strumentali per la misurazione e valutazione degli obiettivi contenuti nel piano della performance attraverso una introduzione graduale dello stesso in considerazione:

- della profonda riorganizzazione che sta ancora oggi interessando le strutture di ricerca e didattica, in applicazione della L. 240/2010 (c.d. Riforma Gelmini);
- dei temi riguardanti la Contrattazione Collettiva Nazionale, ad oggi ancora ferma;
- della necessità di supportare il Sistema con sistemi informativi adeguati che consentano il collegamento tra la performance organizzativa e quella individuale.
- del trasferimento dall'ANAC al Dipartimento della Funzione Pubblica della materia della Performance con l'obiettivo di creare sistemi integrati di pianificazione semplificati ed organici anche alla luce delle riforme in tema di Trasparenza ed Anticorruzione (trasferimento avviato con l'art. 5 del d.l. 31 agosto 2013, n. 101 *"Disposizioni urgenti per il perseguimento di obiettivi di razionalizzazione delle pubbliche amministrazioni"* e attuato con la legge 11 agosto 2014, n. 114, di conversione del decreto legge 23 giugno 2014, n. 90).



Indice

1. Quadro normativo
2. Oggetto e finalità del SMVP
3. Caratteristiche dell'Università degli Studi di Teramo
 - 3.1 Assetto Organizzativo
4. La performance organizzativa: metodi, strumenti, processi e documenti
 - 4.1. Il ciclo della performance
 - 4.2. Il piano della performance
 - 4.2.1 L'albero della performance
 - 4.2.2. Obiettivi strategici e *outcome*
 - 4.2.3. Obiettivi operativi e risultati
 - 4.2.4 Indicatori e target
5. Dalla performance organizzativa alla prestazione individuale
 - 5.1. Il modello di valutazione per l'Amministrazione e per le Facoltà
6. La performance individuale
 - 6.1. La valutazione del Direttore Generale
 - 6.2. La valutazione del personale responsabile di unità organizzativa
 - 6.3. La valutazione del personale non responsabile
7. Premialità
8. Soggetti e responsabilità
9. Fasi e tempistica
10. Procedure di conciliazione
11. Miglioramento del Sistema, raccordo e integrazione con i sistemi di controllo, i sistemi informativi e i documenti di pianificazione

Allegati - Scheda A, B, C



1. Quadro normativo

Nel definire il SMVP si è tenuto conto del panorama normativo di riferimento, a partire dal D.lgs. 150/2009. Di seguito, si riportano i principali interventi del legislatore che impattano nella definizione del sistema:

1) D.lgs. 150/2009 (c.d. Riforma Brunetta) che:

- introduce il Ciclo della performance, organizzativa e individuale, nonché la misurazione e valutazione come criteri per l'attribuzione di incentivi e premi, economici e non;
- individua principi di selettività e di merito per l'attribuzione di tali incentivi e premi;

2) L. 122/2010 (c.d. manovra correttiva estiva 2010) e L. n. 147/2013 che:

- impone un limite alle spese per il personale fissando al 2010 il trattamento economico complessivo dei singoli dipendenti anche per il triennio 2011 - 2013 ("trattamento ordinariamente spettante comprensivo del trattamento accessorio");
- blocca i rinnovi dei contratti collettivi nazionali fino al 2014 compreso, spingendo all'ultra attività il Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro del Comparto Università siglato il 16.10.2008;

3) L. 111/2011 (c.d. manovra correttiva estiva 2011), che proroga fino al 31/12/2014 le disposizioni che limitano la crescita dei trattamenti economici anche accessori del personale delle pubbliche amministrazioni;

4) L. 240/2010 (c.d. Riforma Gelmini), le cui numerose disposizioni hanno dato vita nell'Ateneo a un profondo processo di revisione:

- nell'organizzazione delle proprie strutture;
- nell'assetto degli organi di governo;
- nelle politiche di gestione delle proprie risorse (umane, finanziarie, strumentali).

5) D.lgs. 141/2011 (c.d. decreto correttivo alla Riforma Brunetta), che:

- definisce che i contratti collettivi integrativi sottoscritti dopo l'entrata in vigore del D.lgs. 150/2009 devono essere stipulati nel rispetto delle disposizioni in esso contenute, mentre sono riservate alla prossima tornata contrattuale le disposizioni concernenti il procedimento di approvazione dei contratti collettivi nazionali;
- rimanda la differenziazione retributiva in fasce prevista all'art. 19 comma 2 e tre del D.lgs. 150/2009 alla tornata di contrattazione collettiva successiva a quella del quadriennio 2006-2009;



- prevede che in attesa dei rinnovi contrattuali, per la differenziazione retributiva in fasce di cui sopra possono essere utilizzate le eventuali economie aggiuntive derivanti dai piani triennali di razionalizzazione come disciplinato dall'art. 16 comma 5 della L. 111/2011, che obbliga a versare il 50% di tali risparmi allo Stato e permette di destinare la metà della restante parte per la differenziazione retributiva in fasce, con conseguenti e forti penalizzazioni per le amministrazioni.

6) L. 135/2012 (c.d. Spending Review), che ribadisce l'applicazione del D.lgs. 150/2009 e, in particolare all'art. 5 comma 11 e 11 bis, conferma gli ambiti di misurazione della performance individuale già previsti dall'art. 9 del D. Lgs. N. 150/2009, evidenziando che le amministrazioni, ai fini dell'attribuzione del trattamento accessorio collegato alla performance individuale, valutano la performance del personale dirigenziale (co. 11) e non dirigenziale (co. 11-bis) sulla base di criteri di selettività e riconoscimento del merito, tra i quali si evidenzia, per i dirigenti, l'obbligo di differenziare le valutazioni.

7) CCNL – Comparto Università (art. 81)

Ciascuna Amministrazione procede alla valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti ai fini:

- della corresponsione dei compensi incentivanti di cui all'art. 88 (utilizzo del fondo), comma 2, lett. d), come modificato dall'art.16 del CCNL 27.1.2005;
- della progressione economica, per quanto attiene gli indicatori di cui all'art. 82, (criteri di selezione...) comma 2, lettere b) e c);

2. La valutazione per la progressione economica si effettua in modo coordinato con i tempi e con le modalità di espletamento dei meccanismi selettivi previsti per tale progressione. La valutazione di cui al comma 1 è regolata con atto delle Amministrazioni, del quale viene data informazione alle OO.SS. di cui all'art. 9. I criteri adottati dall'atto predetto dovranno comunque rispettare i seguenti principi:

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

- contraddittorio in caso di valutazione non positiva, da realizzarsi in tempi certi e congrui, anche con l'assistenza di un rappresentante sindacale.

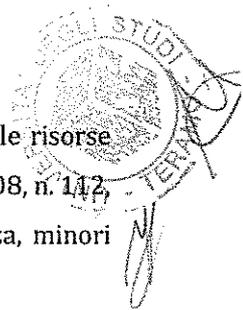
Nella definizione del Sistema, inoltre, si è tenuto conto anche delle indicazioni, fornite da:

1. le delibere CIVIT:

- n. 9/2010, che specifica che le Università non sono tenute a istituire gli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV) perché l'attività di valutazione continuerà ad essere svolta dai Nuclei di Valutazione (si veda paragrafo 1.1) e che le Università sono chiamate a svolgere procedure di valutazione delle strutture e del personale in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, al fine di promuovere, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale;
- n. 88/2010, che definisce il Sistema di misurazione e valutazione della performance come il documento dove le amministrazioni pubbliche esplicitano le caratteristiche del modello complessivo di funzionamento alla base dei sistemi di misurazione e valutazione;
- n. 89/2010, recante indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della performance (soprattutto organizzativa);
- n. 104/2010, che definisce modalità e tempi di adozione del Sistema di misurazione e valutazione, ne esplicita i principi di riferimento e suggerisce una possibile articolazione dei contenuti;
- n. 114/2010, che fornisce indicazioni applicative ai fini dell'adozione del Sistema di misurazione e valutazione, indicandone i requisiti minimi relativi ai sistemi di misurazione della performance individuale e richiamando quelli di misurazione e valutazione della performance organizzativa (già specificati nella delibera 89/2010);
- n. 4/2012 e n. 23/2013, che forniscono le linee guida rispetto agli adempimenti di monitoraggio da parte degli OIV e alla Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, come previsto dall'art. 14, comma 4, lettera a) del D.lgs. 150/2009.)

2. l'intesa tra Governo e Parti sindacali del 04/02/2011 che prevede:

- per l'applicazione dell'art. 19, comma 1 del D.lgs. 150/2009 l'utilizzo esclusivo delle risorse aggiuntive derivanti dall'applicazione del comma 17 dell'art. 61 del d.l. 25 giugno 2008, n. 112, convertito con modificazioni, nella legge 133/2008 (il c.d. dividendo dell'efficienza, minori spese da collaborazioni, consulenze e sponsorizzazioni);



- inoltre prevede che le retribuzioni complessive, comprensive della parte accessoria, conseguite dai lavoratori nel corso del 2010, non devono diminuire, per effetto dell'applicazione dell'art. 19 del D.lgs. 150/09; fa emergere tra le Parti aderenti all'intesa la necessità di rivedere il sistema delle relazioni sindacali alla luce della Riforma Brunetta;

3. la circolare n. 1/2011 del Dipartimento della Funzione Pubblica, successiva all'intesa del 04 febbraio, che chiarisce che "risultano pienamente operativi ed attuabili tutti gli strumenti finalizzati a premiare il merito e la professionalità", nonché le altre disposizioni del D.lgs. 150/2009, nei termini dallo stesso previsti secondo le indicazioni operative fornite con la circolare del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 7/2010.

Il presente documento rappresenta quindi, a livello metodologico e di contenuto, una prima soluzione di collegamento tra le procedure di misurazione e valutazione della performance già esistenti e quelle che saranno adottate in futuro, in un contesto organizzativo in rapido mutamento. La delibera CIVIT 104/2010 prevede che "nell'ambito degli indirizzi contenuti nella presente delibera, le amministrazioni potranno:

- valorizzare i metodi e gli strumenti esistenti, qualora rispondano alle esigenze di compiuta rappresentazione della performance;
- procedere ad una integrazione e adeguamento del Sistema esistente; [...]."

2. Oggetto e finalità del SMVP

Il presente SMVP, come anticipato, rappresenta dunque l'impianto metodologico di riferimento per l'implementazione del ciclo della performance dell'Ateneo attraverso l'individuazione dei metodi, delle scelte operative, delle tecniche e degli strumenti da utilizzare per l'attività di misurazione e valutazione della performance. Con lo stesso, inoltre, si fornisce una rappresentazione dell'albero della performance adottato, la cui attuazione consente all'Ateneo la misurazione e la valutazione sistematica della performance, sia organizzativa che individuale.

Con questo documento, inoltre, si intende definire le fasi (e relative tempistiche) che scandiscono il ciclo della performance, nonché i ruoli, le responsabilità e le unità organizzative coinvolte a vario titolo nelle attività di misurazione e valutazione programmate.

Tali attività, sono finalizzate al miglioramento della qualità delle funzioni istituzionali e delle attività di natura amministrativa e gestionale dall'Ateneo. Attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione delle premialità a valle della valutazione dei risultati conseguiti da



singoli e dalle unità organizzative, inoltre, l'intento è di implementare le competenze professionali presenti nell'Ateneo, in un quadro di pari opportunità, trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il perseguimento degli obiettivi.

La finalità ultima del presente SMVP, infine, è quella di orientare i processi annuali di pianificazione e misurazione della performance, i quali saranno definiti tenendo conto delle priorità politiche e strategiche di natura annuale e pluriennale definite dagli Organi istituzionali dell'Ateneo.

3. Caratteristiche dell'Università degli Studi di Teramo

L'Università degli Studi di Teramo, ai sensi dello Statuto (adottato ex Legge n. 240/2010, emanato con D.R. n. 128/2012 ed entrato in vigore il 29 novembre 2012), è un'istituzione pubblica che ha come finalità il progresso culturale, scientifico e tecnologico, mediante l'organizzazione della ricerca in campo scientifico, tecnologico, umanistico ed economico-sociale e dell'istruzione superiore nonché l'elaborazione e il trasferimento delle conoscenze scientifiche e tecnologiche più avanzate, per lo sviluppo della società e del territorio.

L'Ateneo, in particolare, ha come fondamentali principi di azione il perseguimento dell'eccellenza e dell'innovazione nel contesto dell'alta formazione e della ricerca internazionale, nonché la formazione culturale e civile della persona; promuove il merito scientifico e didattico e mette in atto, a tutti i livelli organizzativi, azioni di valutazione delle strutture, dei docenti e del personale dirigente, tecnico, amministrativo e bibliotecario, nonché dei collaboratori esterni, anche ai fini della distribuzione delle risorse; opera secondo i principi della democrazia, del pluralismo e delle libertà individuali e collettive, promuovendo la più ampia partecipazione e garantendo la trasparenza dei processi decisionali e gestionali, assicurando la pubblicità di tutti gli atti conseguenti.

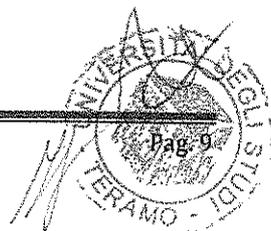
Va peraltro segnalato che l'Ateneo è stato interessato da processi riorganizzativi che hanno coinvolto anzitutto le strutture didattiche e di ricerca, in applicazione della Legge n. 240/2010 (cd. Legge "Gelmini") con la disattivazione delle ex Facoltà nell'ottica di una ridefinizione dell'assetto, delle competenze e delle funzioni delle stesse (denominate sempre Facoltà ma strutturate secondo il modello del Dipartimento).

In concomitanza con la suddetta riorganizzazione, anche la struttura gestionale e di servizi dell'Amministrazione è stata rivisitata a far data dal 5 dicembre 2013, in seguito a delibera del



Consiglio di Amministrazione, con la quale veniva approvata la proposta di riassetto organizzativo – funzionale avanzata dal Direttore Generale.

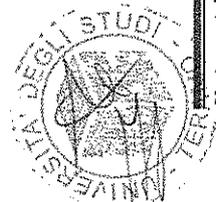
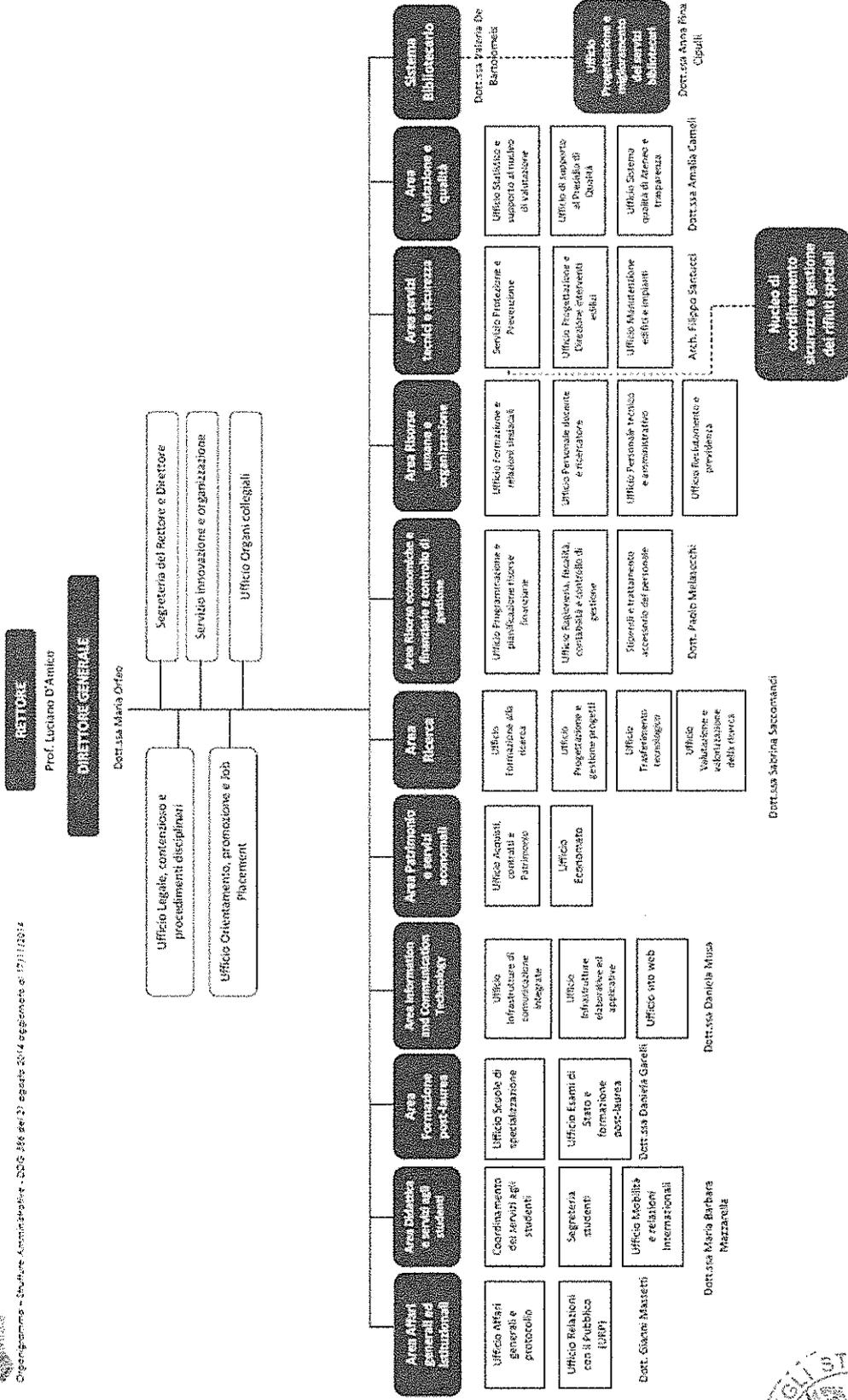
Si aggiunga poi che le disposizioni normative della Legge “Gelmini” e i correlati decreti attuativi, l’introduzione del Bilancio Economico Patrimoniale, nonché le disposizioni in tema di trasparenza, misurazione/valutazione della performance e prevenzione della corruzione, hanno indotto un processo di rivisitazione ed innovazione regolamentare tuttora in corso.



3.1 ASSETTO ORGANIZZATIVO

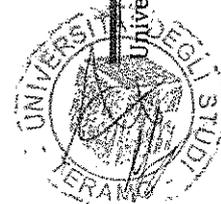


Organigramma - Ufficio Amministrativo - 086 246 84 21 - agosto 2014, aggiornato al 17/11/2014



Le Facoltà

Facoltà di Giurisprudenza	Facoltà di Scienze Politiche	Facoltà di Scienze della Comunicazione	Facoltà di Bioscienze e Tecnologie Agro-alimentari e Ambientali	Facoltà di Medicina Veterinaria
Servizio Supporto alla Ricerca	Servizio attività amministrativo contabile e gestione attività ospedaliere veterinario universitario didattico			
Servizio Supporto alla Didattica	Servizio Supporto alla Ricerca			
Servizio Supporto Management e Qualità	Servizio Supporto alla Didattica			
				Servizio Supporto Management e Qualità
				Ufficio Innovazione, dematerializzazione e gestione cartelle cliniche



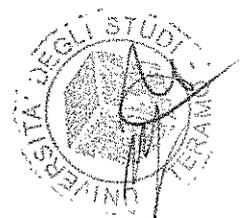
4. La performance organizzativa: metodi, strumenti, processi e documenti

4.1. Il ciclo della performance

Il ciclo di gestione della performance dell'Ateneo (ai sensi dell'art. 4 del D.lgs. 150/2009) è adottato secondo una struttura che tiene conto del Programma triennale della Trasparenza ed Anticorruzione e della Programmazione triennale ministeriale, nell'ottica di una omogeneità e funzionalità dei sistemi. Il Piano è articolato secondo le seguenti fasi:

- a) definizione degli obiettivi strategici e predisposizione del Piano della Performance;
- b) assegnazione degli obiettivi operativi e individuali che s'intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- c) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- d) monitoraggio intermedio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- e) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi;
- g) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito.

Ciclo della performance



4.2. Il piano della *performance*

Il "Piano della performance" costituisce, quindi, il documento programmatico dell'Università degli studi di Teramo con il quale sono specificate le scelte strategiche e di indirizzo proprie dell'Ateneo. In particolare, nel Piano sono individuati:

- gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi; nonché gli indicatori individuati per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione;
- gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale e responsabili di Aree o Uffici e i relativi indicatori (art. 10, co. 1, lett. a).

Il Piano della performance definisce gli obiettivi qualificanti, innovativi e coerenti, nell'ottica di un raccordo logico teso al raggiungimento di azioni sinergiche ed omogenee, con quanto previsto:

- nella Programmazione ministeriale Triennale;
- nel Piano Triennale dell'Anticorruzione e Trasparenza;
- nel Bilancio di Ateneo.

4.2.1 L'albero della *performance*

L'Albero della performance mira a rappresentare il legame tra missione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani operativi. A partire dalle linee programmatiche definite nella Programmazione Triennale, sono individuate specifiche *aree strategiche*, nelle quali sono concentrate attività e servizi che, per le loro caratteristiche, sono considerate rappresentative del mandato istituzionale e della *mission* dell'Ateneo, nonché rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività.

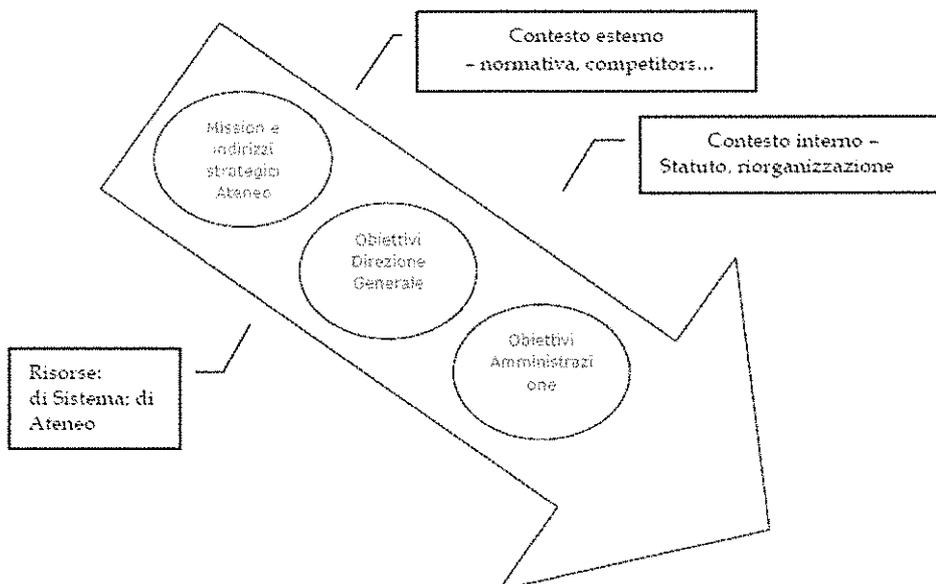
Nell'ambito delle singole aree strategiche, sono individuati gli obiettivi strategici, che l'Ateneo si pone su base triennale, ai quali viene definito l'*outcome*, ovvero l'impatto specifico stimato, ed assegnato il relativo *target* per ciascuna delle annualità di riferimento.

Gli obiettivi strategici sono declinati, nei singoli esercizi finanziari, in più obiettivi operativi e per ciascuno dei quali sono definiti:

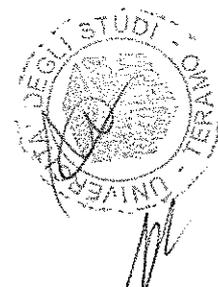
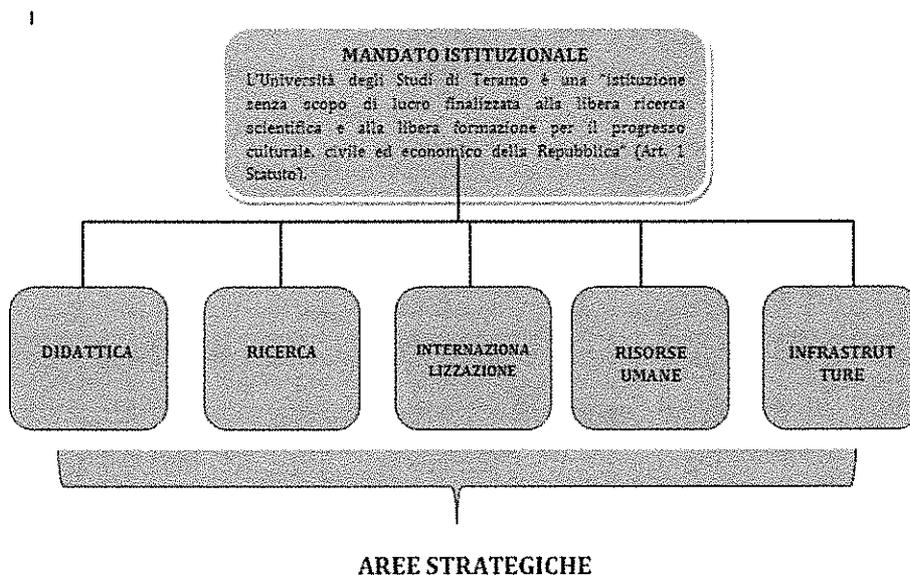
- gli indicatori di realizzazione/risultato con i relativi *target*;
- le azioni da porre in essere con la relativa tempistica;

- le responsabilità organizzative, identificando, di norma, un solo responsabile per ciascun obiettivo operativo.

Modello degli Obiettivi



Il modello dell'albero delle performance che ne deriva è il seguente ed individua le aree strategiche dell'Ateneo dalle quali deriva il modello a cascata degli Obiettivi:



4.2.2. Obiettivi strategici e *outcome*

L'Ateneo definisce i propri obiettivi strategici attraverso l'organo di governo del Consiglio di Amministrazione (CdA) che, ai sensi dell'art. 26 dello Statuto, approva il documento di programmazione proposto dal Rettore, previa acquisizione di proposte e pareri del Senato accademico per gli aspetti di sua competenza e, sentito il Rettore e il Nucleo di valutazione, delibera sul conseguimento degli obiettivi da parte del Direttore generale.

Gli obiettivi strategici riguardano i soli aspetti strutturali secondo le seguenti dimensioni:

- a) politica strategica triennale;
- b) miglioramento dell'amministrazione e delle attività di supporto;
- c) innovazione dell'amministrazione e delle attività di supporto;
- d) mantenimento delle prassi organizzative.

Il CdA definisce gli obiettivi strategici in funzione dell'analisi delle criticità o delle opportunità delineatesi sulla base della analisi dei dati aggregati di performance. Lo stesso organo decide quali dimensioni privilegiare nel triennio di riferimento, rispetto alle quali le performance vengono quindi tradotte.

4.2.3. Obiettivi operativi e risultati

Il Direttore Generale, di concerto con i responsabili di Area o Uffici, ciascuno per la propria area di competenza, declina gli obiettivi strategici triennali in obiettivi operativi annuali, di carattere strutturale, scegliendo anche adeguati indicatori.

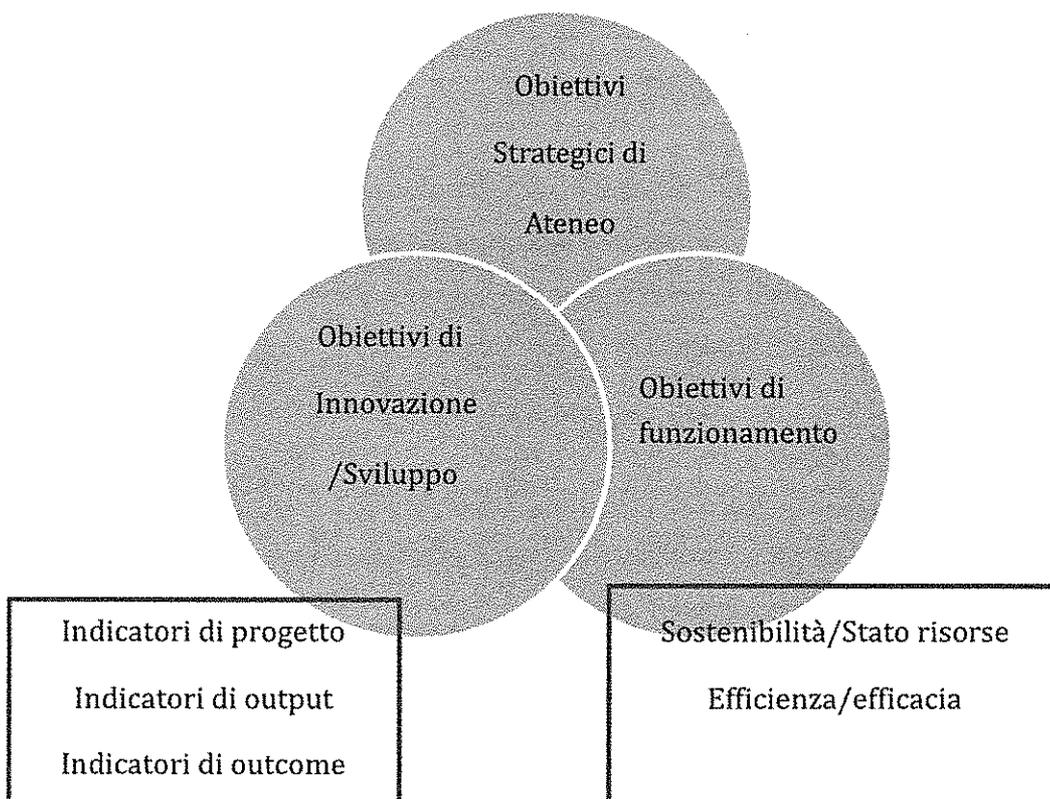
I singoli responsabili inoltre, declinano gli obiettivi operativi in obiettivi individuali definendo un numero congruo di indicatori al fine di rendere misurabile l'effetto della implementazione delle stesse azioni.

La struttura degli obiettivi e degli indicatori è inserita nel Piano della performance, il quale è oggetto di approvazione da parte del CdA in tempo utile alla sua attuazione nell'anno di riferimento.

In sintesi, il modello generale di pianificazione dell'Università degli studi di Teramo, in relazione agli obiettivi strategici, individua alcuni **obiettivi di innovazione/sviluppo** il cui monitoraggio avverrà mediante la verifica del rispetto dello stato di avanzamento previsto e sull'adeguatezza dei risultati.

In relazione sia agli obiettivi strategici sia agli obiettivi di innovazione/sviluppo, possono essere definiti anche **obiettivi di funzionamento e di miglioramento continuo** tesi all'implementazione dell'efficienza e dell'efficacia. In questo caso il monitoraggio degli obiettivi di funzionamento avverrà attraverso la rilevazione di indicatori di efficienza, di efficacia (oggettiva e percepita) e di sostenibilità/stato delle risorse. Il Piano della performance viene aggiornato annualmente al fine di correggere eventuali variazioni rispetto agli obiettivi strategici.

Legame fra obiettivi strategici, di innovazione/sviluppo e di funzionamento, e categorie di indicatori utili per il monitoraggio



4.2.4 Indicatori e *target*

Gli indicatori adottati per la misurazione e valutazione del raggiungimento degli obiettivi e dei risultati attesi possono essere:

- **quantitativi**, ovvero contenenti variabili quantitative significative, specifiche di un'attività e/o servizio;
- **qualitativi**, ovvero contenenti variabili collegate ad aspetti rilevanti per la percezione della qualità di una determinata attività e/o servizio, dal punto di vista degli stakeholder oppure dell'ateneo;
- **di efficienza**, per rilevare il livello di efficienza ottenuta nell'erogazione di un determinato servizio e viene misurata mettendo a rapporto gli output con gli input;
- **di efficacia**, per rilevare il grado di raggiungimento degli obiettivi desiderati e viene misurata mettendo in relazione gli *outcome* con gli *output/outcome* effettivamente raggiunti rispetto agli attesi o richiesti o di riferimento comune, oppure rapportando gli *output* agli *outcome*.

Essi possono, inoltre, distinguersi in:

- *indicatori di ateneo*, ovvero indicatori definiti direttamente dall'Ateneo per monitorare lo stato d'avanzamento delle iniziative;
- *indicatori ministeriali*, ovvero indicatori definiti quali-quantitativi individuati dal Ministero della Università e della Ricerca che saranno utilizzati per la valutazione *ex-post* (FFO, Programmazione Triennale).

In particolare, gli indicatori di *ateneo* dovranno:

- consentire la misurazione e valutazione del raggiungimento (in valore assoluto/percentuale) degli obiettivi prefissati;
- riferirsi a dati/informazioni riscontrabili nel patrimonio informativo dell'ateneo;
- riferirsi a risultati significativi e coerenti rispetto all'obiettivo operativo.

Per ciascuno degli indicatori di performance individuati sono assegnati specifici *target*, i quali rappresentano il punto di riferimento per la valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo e dei risultati attesi. A tal fine è necessario che:

- il *target* sia ambizioso ma realistico;
- il *target* sia quantificabile e misurabile;

- siano presenti meccanismi di retroazione per dimostrare i progressi ottenuti rispetto al *target*;
- il *target* sia accettato dall'individuo o dal gruppo incaricato di raggiungerlo.

5. Dalla performance organizzativa alla prestazione individuale

Il Ciclo della Performance disegnato dal D. Lgs. 150/2009 e dalle successive delibere attuative, è basato sul principio fondamentale del collegamento tra performance organizzativa e prestazione individuale. I risultati della performance organizzativa (relativa agli obiettivi e indicatori strategici di Ateneo), cioè, devono essere collegati con i risultati della prestazione individuale (relativa ad obiettivi di gruppo o individuali e comportamenti organizzativi di ruolo) attraverso una chiara relazione causale e sistemica.

A tal fine, il presente SMVP si struttura su una valutazione "a cascata" delle strutture e delle unità organizzative cui le stesse afferiscono. In questo senso, dunque, dovranno essere individuati specifici obiettivi (sfidanti e realistici) con relativi indicatori dei processi presidiati dalla struttura di appartenenza la cui misurazione determinerà il risultato di struttura cui "legare" la valutazione della prestazione individuale.

La valutazione della performance è, dunque, di tipo *top-down*: dalla performance organizzativa di Ateneo discenderà quella dei diversi livelli, ovvero la performance della singola struttura e, a seguire, la valutazione individuale. In questo modo viene garantita la coerenza e l'allineamento tra obiettivi dell'organizzazione e le azioni individuali.

In sostanza la valutazione delle singole unità organizzativa e infine di ciascuna unità di personale discende in parte dal risultato della struttura di appartenenza (e quindi, risalendo l'organizzazione in via gerarchica, dalla performance generale di Ateneo), ed in parte da obiettivi e indicatori specifici.

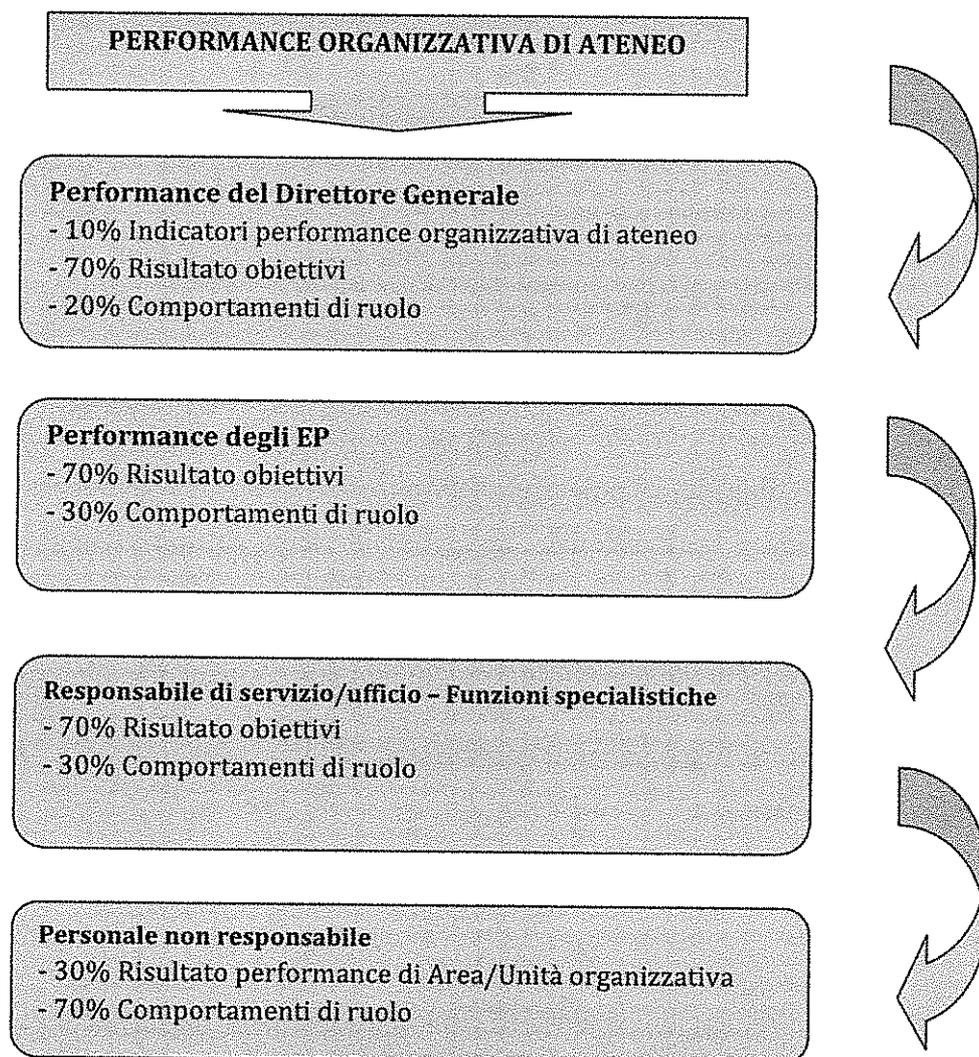
Tale metodologia, se pur omogenea in termini di logiche generali, avrà una diversa modalità di applicazione tra Amministrazione e Facoltà, al fine di coglierne e valorizzarne le rispettive specificità.

5.1. Il modello di valutazione per l'Amministrazione e per le Facoltà

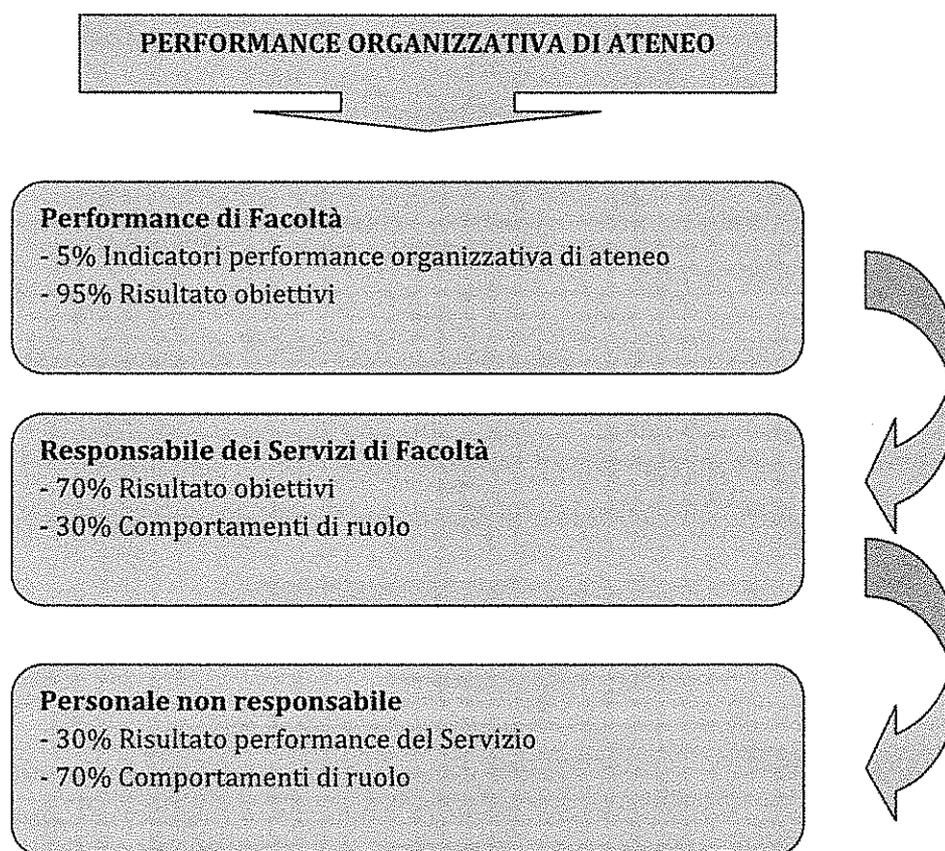
Il Direttore Generale è responsabile della gestione amministrativa, finanziaria, tecnica e dell'organizzazione complessiva delle risorse e del personale di Ateneo, nonché della legittimità, dell'imparzialità, della trasparenza e del buon andamento dell'attività amministrativa.

Nella sua azione, può delegare lo svolgimento di specifiche funzioni ai Responsabili di categoria EP in servizio presso l'Ateneo (l'Ateneo non ha Dirigenti di II fascia). Questi collaborano con il Direttore Generale nell'ambito delle rispettive competenze, assicurandone la gestione amministrativa, finanziaria e tecnica.

Agli EP rispondono i responsabili dei singoli Servizi/uffici (cat. D) assegnati alle strutture da essi dirette e che con essi cooperano per il conseguimento degli obiettivi secondo criteri di efficienza, efficacia ed economicità per un'allocazione ottimale delle risorse disponibili, nel rispetto della normativa vigente. Di seguito, si rappresenta graficamente il modello previsto per l'Ateneo:



Per le Facoltà, struttura autonoma di Ateneo in cui si valorizzano e coordinano le risorse umane per le attività di ricerca e didattica, si rappresenta di seguito il modello previsto:



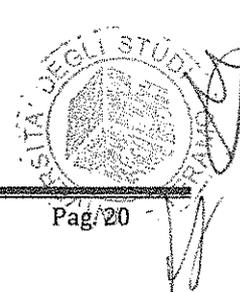
6. La performance individuale

La valutazione della performance individuale oltre ad evidenziare il contributo delle singole unità di personale rispetto agli obiettivi complessivi dell'Amministrazione, contribuisce a promuovere un clima di collaborazione e motivazionale, favorendo il senso di appartenenza e la corretta gestione delle risorse umane nell'ottica della condivisione e del miglioramento continuo.

Le componenti della valutazione della performance individuale sono principalmente due:

- A. I risultati raggiunti in relazione agli obiettivi individuali assegnati e fissati nell'ambito del Piano della performance.
- B. I comportamenti e le competenze adottate/maturate nell'ambito dello svolgimento delle proprie attività.

Ai fini della misurazione e valutazione della performance individuale si distinguono:



- soggetti valutati (personale con o senza incarichi di responsabilità);
- soggetti valutatori (soggetti che, avendo diretta contezza della performance del valutato, partecipano al processo di valutazione della performance individuale).

TARGET	ELEMENTI DI VALUTAZIONE
DIRIGENTI personale EP personale cat. D e C con incarichi di responsabilità ai sensi dell'art. 91, comma 3 del CCNL	<input type="checkbox"/> OBIETTIVI DERIVATI DAL PIANO DELLA PERFORMANCE <input type="checkbox"/> PROFILO DI COMPETENZE COMPORTAMENTALI
personale cat. B,C, D senza incarichi di responsabilità ai sensi dell'art. 91, comma 3 del CCNL	<input type="checkbox"/> PROFILO DI COMPETENZE COMPORTAMENTALI

6.1. La valutazione del Direttore Generale

La valutazione annuale del Direttore Generale spetta al Consiglio di Amministrazione che delibera, sentito il Rettore, sul conseguimento degli obiettivi ed è basata su di una relazione che dovrà illustrare l'effettivo raggiungimento degli obiettivi assegnati con riferimento ai risultati della performance organizzativa dell'Ateneo, relativamente agli obiettivi gestionali.

La valutazione dovrà tener conto altresì dei seguenti elementi:

- a) leadership esercitata
- b) capacità di agire secondo le priorità definite dalle strategie di Ateneo
- c) innovazione e capacità di *problem solving*
- d) trasparenza dell'azione amministrativa e della gestione del personale

I risultati della performance organizzativa dell'Ateneo, relativamente agli obiettivi gestionali, costituiscono elementi per la sua valutazione.

6.2. La valutazione del personale responsabile di unità organizzativa

La valutazione dei risultati viene espressa annualmente quale verifica richiesta dal CCNL vigente al fine di erogare la retribuzione o indennità di risultato spettante per l'incarico di responsabilità ricoperto dal singolo dipendente. La valutazione individuale dei Responsabili di categoria EP, in particolare, è attuata attraverso:

- 1) la rilevazione dei Comportamenti organizzativi/competenze manageriali;
- 2) la rilevazione degli obiettivi assegnati.

La scheda A), relativa alle competenze manageriali è compilata dal Direttore Generale, che potrà tenere conto di elementi di autovalutazione da parte del Responsabile stesso.

La scheda di rendicontazione finale viene predisposta di concerto dal valutato e dal valutatore sulla base dei risultati ottenuti e al grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati.

La valutazione dei comportamenti/competenze individuali è effettuata sulla base di specifiche dimensioni di valutazione concernenti i comportamenti e le competenze "ideali" da adottare e/o possedere.

Per la traduzione operativa di tali dimensioni di valutazione, sono individuati, per ciascuna di esse, specifici *item* ai quali è applicata una scala di valutazione da 0 a 4:

- **Livello non valutabile:** punteggio 0 (*nel caso di presenza annua in servizio < al 30%*)
- **Inadeguato:** rappresenta un livello di prestazione negativa e inferiore al risultato atteso rispetto a quel particolare obiettivo. Punteggio tra 0,1 e 1.
- **Minimo:** rappresenta un livello di prestazione positiva, ma inferiore al risultato atteso rispetto a quel particolare obiettivo (*così come esplicitato nel parametro*). Punteggio tra 1,1 e 2;
- **Adeguato:** rappresenta un livello di prestazione soddisfacente in relazione al risultato atteso (*come da parametro*), sia in termini quali-quantitativi, sia in relazione alle scadenze previste. Presuppone anche il pieno raggiungimento del livello minimo. Punteggio tra 2,1 e 3;
- **Eccellente:** rappresenta un livello di prestazione superiore al risultato atteso (*come da parametro*). Presuppone anche il pieno raggiungimento di quanto previsto per i livelli minimo e adeguato. Punteggio tra 3,1 e 4.

Di seguito, le macro aree di osservazione oggetto di valutazione e tradotte nelle schede di valutazione (Si vedano gli allegati – Schede A).



Responsabili di Area/Uffici - EP

CAPACITA'	COMPORAMENTI OSSERVABILI ORGANIZZATIVI	COMPORAMENTI OSSERVABILI		
		Inadeguato (tra 0,1 e 1)	Minimo (tra 1,1 e 2)	Adeguito (tra 2,1 e 3)
ORIENTAMENTO STRATEGICO	formulare e condividere le strategie organizzative e far sì che le strutture coordinate agiscano coerentemente con la visione a lungo termine, la missione e gli obiettivi strategici. Implica la formulazione e interpretazione di strategie in relazione al contesto esterno e alle interrelazioni tra ambiente e organizzazione	non ha risposto alle esigenze dell'organizzazione. Il contributo alla formulazione delle strategie organizzative è stato tardivo e/o impreciso	ha risposto alle esigenze dell'organizzazione. Il contributo alla formulazione delle strategie organizzative è limitato a previsioni di budget	ha risposto alle esigenze dell'organizzazione anche al verificarsi di eventi imprevisti. Il contributo alla formulazione delle strategie organizzative è stato sia in termini di budget che di implicazioni organizzative anche proponendo dei miglioramenti in termini di prodotti/servizi offerti
INNOVAZIONE	produrre idee valide e originali utilizzabili per sviluppare nuovi prodotti/servizi/attività, ovvero ricorrere a modalità non convenzionali di risoluzione dei problemi	non ha apportato innovazioni nella struttura gestita, si è dimostrato resistente all'innovazione	ha introdotto l'utilizzo di nuovi strumenti per lo svolgimento delle attività della struttura ma tende a non uscire dagli schemi usuali	ha introdotto innovazioni negli strumenti e nell'organizzazione delle attività tanto da diventare punto di riferimento per le altre strutture, formula e sviluppa valide soluzioni innovative
ORGANIZZAZIONE E VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE	gestire il personale in un'ottica di collaborazione e integrazione al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi richiesti alla struttura. Prestare anche attenzione allo sviluppo delle competenze dei propri collaboratori	non è riuscito a coordinare il personale gestito verso il raggiungimento degli obiettivi	è riuscito a coordinare il personale gestito verso il raggiungimento degli obiettivi	è riuscito a motivare il personale gestito verso il raggiungimento degli obiettivi. Ha valorizzato alcuni responsabili della struttura favorendone lo sviluppo professionale attraverso il coaching o altre attività formative

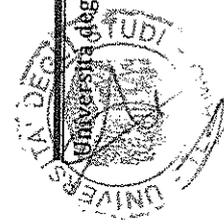
Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

<p>ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ATTENZIONE ALL'IMMAGINE ISTITUZIONALE</p>	<p>agire in un'ottica di servizio verso l'utente esterno e interno adoperandosi per comprenderne le necessità. Implica la capacità di informare adeguatamente (in modo puntuale e continuo) l'utente nei tempi e nei modi più appropriati</p>	<p>si è dimostrato poco disponibile verso le richieste degli utenti dei servizi della struttura gestita. Sono emersi problemi evitabili con una buona comunicazione</p>	<p>ha dimostrato disponibilità ad accogliere le richieste degli utenti dei servizi della struttura gestita. Coglie le necessità di informazione che gli vengono presentate e cerca di soddisfarle con le normali procedure</p>	<p>ha dimostrato attenzione alle richieste degli utenti dei servizi della struttura gestita. E' riuscito a soddisfare le richieste di informazione anche sfruttando le nuove tecnologie</p>	<p>è riuscito a migliorare la quantità e qualità delle informazioni disponibili attraverso la struttura gestita. Spesso svolge il ruolo di coordinatore per soddisfare richieste complesse che coinvolgono anche altre strutture</p>
<p>RISOLUZIONE DEI PROBLEMI</p>	<p>individuare correttamente le cause di problemi, insuccessi o altri eventi negativi, imparare dagli stessi e trovare soluzioni praticabili, efficaci e convenienti</p>	<p>ha spesso dimostrato difficoltà nell'analisi e nella risoluzione delle problematiche poste alla sua struttura con l'effetto di peggiorare la situazione</p>	<p>ha dimostrato di cercare di individuare e risolvere le cause di problemi che gli vengono posti riuscendo a proporre soluzioni praticabili</p>	<p>ha dimostrato di riuscire a individuare e risolvere autonomamente le cause di problemi adottando soluzioni praticabili ed efficaci</p>	<p>ha dimostrato di riuscire ad anticipare e risolvere autonomamente le cause di problemi adottando soluzioni praticabili ed efficaci e convenienti</p>
<p>APPLICARE CONOSCENZE SPECIALISTICHE</p>	<p>applicare gli aggiornamenti normativi (leggi, regolamenti, ecc), tecnici o di strumentazione correlati ai propri ambiti di responsabilità</p>	<p>ha dimostrato in diverse situazioni, di non essere aggiornato nelle materie correlate ai propri ambiti di responsabilità</p>	<p>ha dimostrato di conoscere gli aggiornamenti normativi e/o tecnici inerenti il proprio ambito di responsabilità, applicandoli e/o informando sugli stessi i propri collaboratori</p>	<p>ha dimostrato di curare il proprio aggiornamento professionale, confrontandosi anche con colleghi di altri enti, per applicare aggiornamenti normativi e/o proporre innovazioni organizzative o tecniche inerenti il proprio ambito di responsabilità</p>	<p>ha dimostrato di curare il proprio aggiornamento professionale, confrontandosi anche con colleghi di altri enti, per applicare aggiornamenti normativi e/o proporre innovazioni organizzative o tecniche inerenti il proprio ambito di responsabilità</p>
<p>EFFICACIA REALIZZATIVA</p>	<p>svolgere le attività secondo requisiti qualitativi di efficacia e precisione, anche delegando determinate attività ai collaboratori al fine di ottimizzare l'organizzazione del lavoro e favorire il raggiungimento degli obiettivi</p>	<p>ha svolto molte attività con imprecisione e/o senza rispettare le scadenze anche per non aver delegato parte del lavoro ai propri collaboratori</p>	<p>ha svolto le attività con precisione e rispettando le scadenze più rilevanti anche delegando parte del lavoro ai propri collaboratori</p>	<p>ha svolto le attività con precisione e rispettando le scadenze delegando parte del lavoro ai propri collaboratori</p>	<p>ha svolto le attività con precisione e puntualità. Attraverso la delega di alcune attività si sono ottenuti miglioramenti anche in termini di qualità ed efficienza</p>
<p>LEADERSHIP E COMUNICAZIONE</p>	<p>operare per costruire e/o mantenere relazioni di lavoro durevoli o costruire una rete di</p>	<p>si è dimostrato poco collaborativo e poco disponibile con i colleghi</p>	<p>ha dimostrato un atteggiamento collaborativo e disponibile con i colleghi,</p>	<p>ha dimostrato un atteggiamento collaborativo e disponibile con i colleghi,</p>	<p>ha dimostrato un atteggiamento collaborativo e disponibile con i colleghi</p>



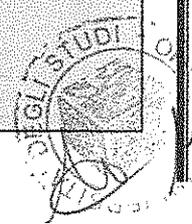
Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

<p>INTERNA</p>	<p>contatti utili per il raggiungimento di obiettivi. E' anche la capacità di interagire efficacemente con i propri collaboratori/colleghi favorendo l'integrazione di idee e professionalità diverse</p>	<p>con conseguenti difficoltà nei rapporti di lavoro</p>	<p>opera positivamente all'interno dei gruppi di lavoro favorendo le relazioni all'interno della propria area</p>	<p>opera positivamente all'interno dei gruppi di lavoro favorendo le relazioni e il confronto anche con altri atenei</p>	<p>all'interno e all'esterno dell'ateneo, opera positivamente all'interno dei gruppi di lavoro favorendo le relazioni e il confronto anche con altri atenei</p>
<p>DATI E REPORTISTICA</p>	<p>contribuire all'elaborazione, all'aggiornamento e alla manutenzione di dati e indicatori finalizzati a migliorare la visibilità della struttura e a monitorarne i risultati</p>	<p>non ha rispettato le esigenze dell'organizzazione, fornendo dati non corretti e non osservando le tempistiche stabilite</p>	<p>ha risposto alle esigenze dell'organizzazione, ma i dati forniti erano imprecisi</p>	<p>ha rispettato tutte le esigenze dell'organizzazione rispondendo puntualmente a ogni richiesta di dati</p>	<p>ha rispettato tutte le esigenze dell'organizzazione rispondendo puntualmente a ogni richiesta di dati e supportando la definizione e l'aggiornamento di strumenti di monitoraggio e reportistica per il miglioramento della visibilità della struttura</p>



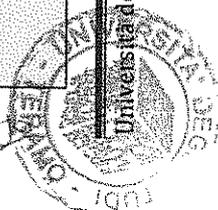
Responsabili di Servizi/ Uffici – D o titolari di funzione specialistica

CAPACITA'	COMPORAMENTI OSSERVABILI ORGANIZZATIVI	COMPORAMENTI OSSERVABILI		
		Inadeguato (tra 0,1 e 1)	Minimo (tra 1,1 e 2)	Adeguito (tra 2,1 e 3)
INIZIATIVA	riuscire a identificare problemi, ostacoli e opportunità. Significa agire in modo propositivo nella pianificazione e organizzazione delle attività	è stato un semplice esecutore	ha dimostrato la necessità di essere guidato, segnala problemi ma raramente è propositivo nella loro risoluzione	ha interpretato correttamente le direttive, è stato propositivo nella risoluzione dei problemi
ACCURATEZZA E CONTROLLO	operare con precisione e minimizzare gli errori, valutando complessità e priorità degli obiettivi. Individuare le azioni necessarie, verificare e controllare i risultati, mettendo in atto eventuali azioni correttive nei confronti dei collaboratori	ha dimostrato di operare realizzando spesso errori e non monitorando sufficientemente l'andamento delle attività favorendo così il verificarsi di effetti negativi altrimenti evitabili	ha dimostrato di operare con attenzione e di monitorare l'avanzamento delle attività dei collaboratori	ha dimostrato di operare con precisione verificando dettagliatamente i risultati dei propri collaboratori, monitorando l'avanzamento delle attività e prevedendo azioni correttive
ORIENTAMENTO ALL'UTENZA	agire in un'ottica di servizio verso l'utente esterno e interno adoperandosi per comprenderne le necessità. Implica la capacità di informare adeguatamente (in modo puntuale e continuo) l'utente nei tempi e nei modi più appropriati	si è dimostrato poco disponibile verso le richieste degli utenti. Sono emersi problemi evitabili con una buona comunicazione	si è dimostrato disponibile ad accogliere le richieste degli utenti. Coglie le necessità di informazione che gli vengono presentate e cerca di soddisfarle con le normali procedure	ha dimostrato un'ottima capacità di cogliere le aspettative e le esigenze dei fruitori del servizio. E' riuscito a migliorare la quantità e qualità delle informazioni disponibili anche sfruttando le nuove tecnologie



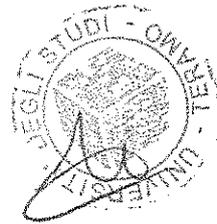
Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

<p>GESTIONE DEI COLLABORATORI (esclusi i titolari di funzione specialistica)</p>	<p>impiegare il personale assegnato alla struttura gestita in modo efficace ed efficiente anche verificando il rispetto del regolamento dell'orario di lavoro</p>	<p>ha dimostrato di non riuscire a organizzare il lavoro dei propri collaboratori verso il raggiungimento degli obiettivi della struttura gestita e di monitorare solo occasionalmente il rispetto del regolamento sull'orario di lavoro da parte del personale gestito</p>	<p>ha dimostrato di indirizzare efficacemente il lavoro dei propri collaboratori verso il raggiungimento degli obiettivi della struttura gestita e di verificare il rispetto del regolamento sull'orario di lavoro segnalando le eventuali anomalie rilevate</p>	<p>ha dimostrato di riuscire a indirizzare efficacemente il lavoro dei propri collaboratori verso il raggiungimento degli obiettivi della struttura gestita, favorendo l'integrazione di personalità e competenze diverse e garantendo una verifica costante del rispetto del regolamento sull'orario di lavoro segnalando le eventuali anomalie rilevate</p>	<p>ha dimostrato, anche in presenza di difficoltà impreviste, di riuscire ad indirizzare efficacemente il lavoro dei propri collaboratori verso il raggiungimento degli obiettivi della struttura gestita e di verificare mensilmente il rispetto del regolamento sull'orario di lavoro ottenendo la giustificazione per eventuali anomalie rilevate</p>
<p>UTILIZZO E TRASFERIMENTO KNOW HOW (per i soli titolari di funzione specialistica)</p>	<p>utilizzare le proprie specifiche conoscenze per gestire attività implicanti problematiche con soluzioni non prestabilite. Fornendo supporto al proprio responsabile ed eventualmente trasferendo le proprie conoscenze ad altri affinché diventino patrimonio dell'organizzazione</p>	<p>ha dimostrato di non avere le necessarie specifiche conoscenze per gestire le attività assegnate</p>	<p>ha dimostrato di essere aggiornato e propositivo fornendo suggerimenti per miglioramenti nella gestione delle attività inerenti le proprie specifiche conoscenze</p>	<p>si è dimostrato pronto a proporre nuove soluzioni per risolvere i problemi che si sono presentati nel periodo attraverso le proprie specifiche conoscenze</p>	<p>si è dimostrato pronto a utilizzare le proprie specifiche conoscenze per gestire le attività presidiate e a realizzare attività formativa verso i colleghi</p>
<p>DATI E REPORTISTICA</p>	<p>contribuire all'elaborazione, all'aggiornamento e alla manutenzione di dati e indicatori finalizzati a migliorare la visibilità della struttura e a monitorarne i risultati</p>	<p>non ha rispettato le esigenze dell'organizzazione, fornendo dati non corretti e non osservando le tempistiche stabilite</p>	<p>ha risposto alle esigenze dell'organizzazione, ma i dati forniti erano imprecisi</p>	<p>ha rispettato tutte le esigenze dell'organizzazione rispondendo puntualmente a ogni richiesta di dati</p>	<p>ha rispettato tutte le esigenze dell'organizzazione rispondendo puntualmente a ogni richiesta di dati e supportando la definizione e l'aggiornamento di strumenti di monitoraggio</p>



Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

					e reportistica per il miglioramento della visibilità della struttura
--	--	--	--	--	--



10

6.3. La valutazione del personale non responsabile

La performance individuale del personale senza incarichi di responsabilità (rientranti nelle categorie B, C e D) è valutata dal responsabile dell'unità organizzativa alla quale è assegnato, secondo una scheda C) composta da due sezioni:

- a) Valutazione della Performance – nella quale sono riportati i risultati conseguiti dalla unità organizzativa di appartenenza rispetto agli obiettivi assegnati alla stessa nell'ambito del Piano della Performance. A quest'area valutativa viene assegnato un punteggio massimo di 30/100, direttamente proporzionale alla percentuale di raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura.

Ad esempio se la unità organizzativa ha raggiunto gli obiettivi ad essa assegnati nella misura media del 80%, al personale non responsabile di unità organizzativa incardinato presso la stessa unità viene assegnato un punteggio di $80 \cdot 30 / 100 = 24$

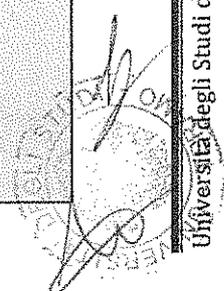
- b) Valutazione dei comportamenti – nella quale viene espresso il giudizio sui comportamenti dal responsabile dell'unità organizzativa alla quale è assegnato il dipendente, sulla base del rilevamento di cinque famiglie di comportamenti (Affidabilità, Tempestività dell'adempimento, Capacità collaborativa, Qualità della prestazione, Competenze espresse). Il giudizio comportamentale ha un valore massimo di 70/100.

In fase di prima applicazione e comunque con riferimento all'anno 2015, la valutazione della performance sarà strettamente correlata ai risultati del Responsabile dell'unità organizzativa di riferimento.

Di seguito, le macro aree di osservazione oggetto di valutazione e tradotte nella schede di valutazione (Si vedano gli allegati – Scheda C).

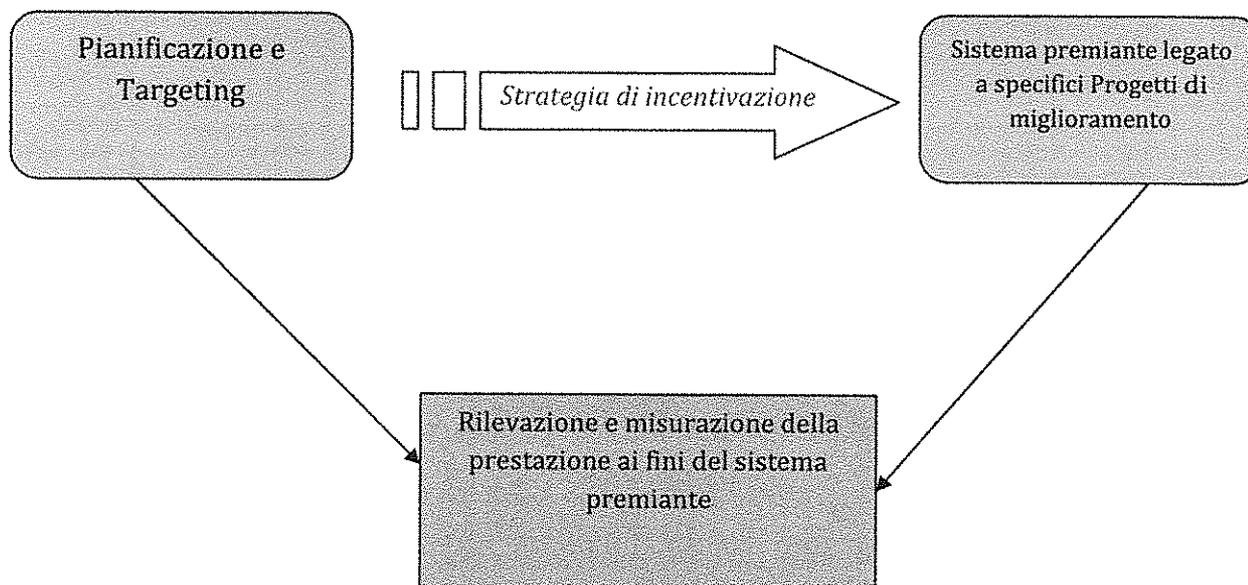


CAPACITA'	COMPONENTI OSSERVABILI ORGANIZZATIVI	COMPONENTI OSSERVABILI			
		Inadeguato (tra 0,1 e 1)	Minimo (tra 1,1 e 2)	Adeguito (tra 2,1 e 3)	Eccellente (tra 3,1 e 4)
PRECISIONE E CURA REALIZZATIVA	Svolgere il lavoro assegnato secondo requisiti qualitativi di accuratezza, efficacia e precisione	ha dimostrato di svolgere il lavoro assegnato in modo spesso superficiale (il lavoro è presentato con sostanziali errori, richiede un controllo costante e quasi sempre va rivisto)	il lavoro svolto per la maggior parte dei casi risponde a quanto richiesto in termini di completezza e attendibilità (il lavoro richiede controllo, ma rari interventi di modifica)	il lavoro svolto risponde sempre a quanto richiesto in termini di completezza e attendibilità (il lavoro richiede un controllo occasionale)	il lavoro è di elevata qualità ed è svolto con rapidità (il lavoro svolto è qualitativamente ineccepibile pur essendo eseguito con tempestività)
DISPONIBILITA' VERSO L'UTENZA	Individuare le azioni necessarie per la tempestiva soddisfazione delle richieste dell'utenza interna ed esterna	si è posto in modo passivo (non risponde, risponde in modo spesso impreciso o con ritardo,...) alle esigenze degli utenti interni e/o esterni	ha dimostrato sufficiente disponibilità verso la soddisfazione delle esigenze degli utenti attivandosi in modo tempestivo e accurato seguendo metodi e procedure standard	ha dimostrato disponibilità e impegno verso la soddisfazione delle esigenze degli utenti attivandosi tempestivamente anche per le richieste fuori dagli standard abituali	ha dimostrato grande attenzione e rapidità nel comprendere e soddisfare le esigenze degli utenti interni e/o esterni anche suggerendo metodi e procedure innovative
RISPETTO REGOLAMENTI INTERNI	rispettare il regolamento sull'orario di lavoro in particolare: - cartellino del mese con giorni e timbrature giustificate - pausa pranzo sempre timbrata e min. 10 minuti	nell'anno in almeno quattro mesi sono state rilevate anomalie bloccanti la chiusura del cartellino o anomalie sulla timbratura senza una giustificazione accettabile	nell'anno, in non più di tre mesi sono state rilevate anomalie bloccanti la chiusura del cartellino o anomalie sulla timbratura senza una giustificazione accettabile	nell'anno, in non più di due mesi sono state rilevate anomalie bloccanti la chiusura del cartellino o anomalie sulla timbratura senza una giustificazione accettabile	nell'anno, il cartellino si è potuto chiudere mensilmente senza anomalie ed è risultato corretto anche nelle timbrature della pausa pranzo



7. Premialità

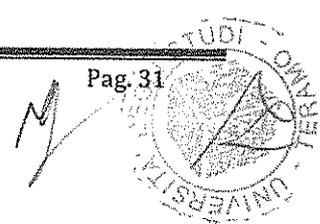
Il Sistema di misurazione e valutazione della performance e le relative ricadute sul sistema premiante si sviluppano logicamente in tre momenti, tra loro coerentemente correlati:



La retribuzione legata alla premialità (C.d. Indennità accessoria di produttività individuale) del personale di categoria D, C e B, è direttamente connessa alla valutazione individuale della prestazione come specificamente determinata dall'applicazione della metodologia illustrata nel presente documento (Si veda Scheda di valutazione C.1.)

In fase di prima applicazione, la valutazione individuale, espressa in un valore da 1 a 100, determina la classificazione del valutato in una delle seguenti quattro fasce di risultato:

- a) Da 90 a 100 punti - in questa fascia viene collocato il personale che ha ottenuto una valutazione eccellente. Al personale collocato in questa Fascia verrà destinata la Quota base (50%) dell'Indennità di prestazione premiante più il 100% della quota stessa;
- b) Da 70 a 89 punti - in questa fascia viene collocato il personale che ha ottenuto una valutazione molto positiva. Al personale collocato in questa Fascia verrà destinata la Quota base (50%) dell'Indennità di prestazione premiante più il 70% della quota base;
- c) Da 60 a 69 punti - in questa fascia viene collocato il personale che ha ottenuto una valutazione sufficiente. Al personale collocato in questa Fascia verrà destinata la sola Quota base (50%) dell'Indennità di prestazione premiante;



- d) Al Personale che non supera il punteggio di 60/100 non viene corrisposta alcuna indennità di prestazione premiante.

8. Soggetti e responsabilità

SOGGETTO Valutato	SOGGETTO Responsabile assegnazione dell'obiettivo	SOGGETTO Responsabile della valutazione
Direttore Generale	CdA	CdA (su proposta NdV)
EP/D	Preside/DG	Preside/DG
Personale non responsabile di U.O.	EP/D responsabile di U.O.	EP/D responsabile di U.O.

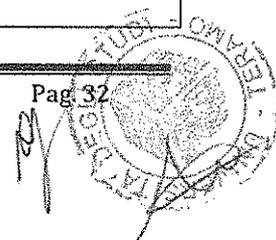
*per il personale assegnato alla struttura di appartenenza.

Le Strutture amministrative a supporto del processo di Valutazione sono l'Area Valutazione e Qualità, l'Area Risorse umane ed organizzazione, l'Ufficio ragioneria, fiscalità, contabilità e controllo di gestione e il Servizio Innovazione ed Organizzazione.

9. Fasi e tempistica

La tabella seguente illustra le principali fasi che caratterizzano il Ciclo della *Performance* del Università degli studi di Teramo, nonché la relativa tempistica:

Fasi	Tempi	Responsabilità	Output
Programmazione Triennale	Entro i termini fissati dal D.M.	S.A.- C.d.A	Pianificazione strategica
Piano della Performance	Entro gennaio di ogni anno t	C.d.A.	
Definizione degli obiettivi di periodo	Entro febbraio di ogni anno t	D.G. – EP – personale con responsabilità	Pianificazione obiettivi – scheda obiettivi
Revisione intermedia	Entro luglio di ogni anno t	D.G. – EP – personale con responsabilità	Revisione intermedia – scheda aggiornata
Rendicontazione	Entro febbraio dell'anno t+1	D.G. – EP – personale con responsabilità	Rendicontazione della scheda definitiva



Valutazione finale	Entro marzo dell'anno t+1	D.G. – EP – personale con responsabilità	<i>Valutazione scheda definitiva</i>
---------------------------	---------------------------	--	--------------------------------------

Il presente Sistema prevede un approccio graduale e sperimentale nella prima fase applicativa per l'anno 2015.

10. Procedure di conciliazione

Per quanto riguarda le procedure di conciliazione, al termine del processo di valutazione il soggetto valutato può presentare formale richiesta di revisione della valutazione. Oltre alle garanzie di trasparenza del sistema e della sua applicazione, al fine di prevenire eventuali conflitti nell'ambito della valutazione della prestazione del personale dipendente, sono presenti anche altre forme di garanzia e tutela previste dal CCNL vigente e attivate dall'Amministrazione, anche su richiesta del singolo dipendente, che si concretizzano con la previsione di un soggetto terzo rispetto alla valutazione denominato Commissione Unica di Garanzia, quale punto di riferimento in caso di controversie relative alla corretta applicazione dei criteri definiti dal sistema di valutazione di Ateneo. In caso di incompatibilità con il Direttore generale, è competente il Nucleo di Valutazione.

11. Miglioramento del Sistema, raccordo e integrazione con i sistemi di controllo, i sistemi informativi e i documenti di pianificazione

Il miglioramento del SMVP è strettamente connesso alla implementazione della nuova contabilità economico-patrimoniale che diverrà operativa a partire dal 2015 e che avrà un impatto sulla organizzazione della struttura amministrativa nonché sulla organizzazione dei relativi processi.

Altrettanto rilevante, ai fini del miglioramento del Sistema di misurazione e valutazione della Performance è la programmata implementazione di sistemi di pianificazione e controllo strettamente connessi alle procedure e ai sistemi informatici integrati che Cineca ha realizzato e attivato e che sono stati acquisiti dall'Università degli studi di Teramo solo di recente.

SCHEDA A)
La valutazione dei comportamenti/competenze del personale responsabile di unità organizzativa

Scheda A.1.) Personale EP

COMPETENZE		<i>Valutazione da 1 a 4</i>
GESTIONE DEL PERSONALE	a) sviluppare la motivazione, il senso di appartenenza e l'utilità sociale del lavoro	
	b) fornire chiari obiettivi / linee di indirizzo da seguire	
	c) prestare attenzione allo sviluppo dei collaboratori promuovendo azioni specifiche per accrescerne la professionalità e la competenza	
GESTIONE DELLE RELAZIONI	a) promuovere il dialogo per la condivisione delle azioni	
	b) comunicare in modo efficace e trasparente	
	c) collaborare con il contesto interno ed esterno all'Amministrazione	
COLLABORAZIONE E LAVORO IN TEAM	a) promuovere forme di integrazione tra il personale anche di diversi servizi	
	b) diffondere le proprie conoscenze, informazioni e risorse con l'intento di favorire la tempestiva soluzione di problemi	
	c) confrontare/scambiare le conoscenze	
PREVISIONE E PROGRAMMAZIONE	a) programmare le attività	
	b) contribuire all'elaborazione e aggiornamento dei dati e indicatori utili	
	c) partecipare alla definizione di obiettivi sfidanti	
CONTROLLO E VALUTAZIONE	a) problem-solving, anticipare e risolvere i problemi con soluzioni efficaci, tempestive e tecnicamente corrette	
	b) curare la valutazione dei collaboratori promuovendo azioni specifiche per accrescerne la professionalità e la competenza	
	c) assolvere ad attività di controllo connesse alle funzioni affidate, con particolare attenzione agli aspetti propri del controllo di gestione	
ORIENTAMENTO ALL'UTENTE	a) promuovere iniziative per la comprensione dei bisogni dell'utente	
	b) promuovere iniziative di miglioramento dei servizi	
	c) rispettare e far rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione, promuovendo la qualità dei servizi	
ORIENTAMENTO AL RISULTATO	a) attuare i piani e i programmi definiti dagli organi competenti	
	b) gestire per obiettivi con conseguente controllo dei risultati	
	c) utilizzare le risorse umane e strumentali affidate secondo criteri di efficienza, efficacia ed economicità	

GESTIONE DELLE ATTIVITA'	a) coordinare e programmare le attività	
	b) intervenire nei processi operativi	
	c) intervenire in caso di inerzia o di dimostrata deviazione dagli obiettivi programmati delle unità organizzative coordinate	
GESTIONE DELLA QUALITA'	a) rispettare i vincoli e le scadenze temporali	
	b) efficacia della gestione delle risorse economiche (budget diretto e indiretto)	
	c) introdurre elementi innovativi nella gestione delle attività	

A.2.) Personale D con responsabilità

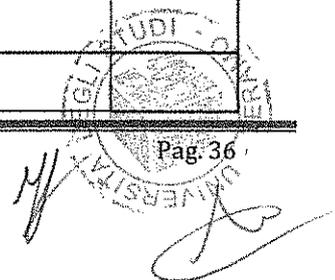
COMPETENZE		<i>Valutazione da 1 a 4</i>
GESTIONE DEL PERSONALE	a) sviluppare la motivazione, il senso di appartenenza e l'utilità sociale del lavoro con collaboratori e colleghi	
	b) fornire chiari obiettivi / linee di indirizzo da seguire	
	c) prestare attenzione allo sviluppo dei collaboratori promuovendo azioni specifiche per accrescerne la professionalità e la competenza	
GESTIONE DELLE RELAZIONI	a) promuovere il dialogo per la condivisione delle azioni	
	b) comunicare in modo efficace e trasparente	
	c) collaborare con il contesto interno ed esterno all'Amministrazione	
COLLABORAZIONE E LAVORO IN TEAM	a) promuovere forme di integrazione tra il personale anche di diversi servizi	
	b) diffondere le proprie conoscenze, informazioni e risorse con l'intento di favorire la tempestiva soluzione di problemi	
	c) confrontare/scambiare le conoscenze	
PREVISIONE E PROGRAMMAZIONE	a) programmare le attività	
	b) contribuire all'elaborazione e aggiornamento dei dati e indicatori utili	
	c) proporre azioni correttive nei confronti dei collaboratori per il raggiungimento dei risultati	
CONTROLLO E VALUTAZIONE	a) problem-solving, anticipare e risolvere i problemi con soluzioni efficaci, tempestive e tecnicamente corrette	
	b) curare la valutazione dei collaboratori promuovendo azioni specifiche per accrescerne la professionalità e la competenza	
	c) contribuire all'elaborazione e aggiornamento di dati ed indicatori per il monitoraggio dei risultati	
ORIENTAMENTO ALL'UTENTE	a) promuovere iniziative per la comprensione dei bisogni dell'utente	
	b) promuovere iniziative di miglioramento dei servizi	

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

	c) rispettare e far rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione, promuovendo la qualità dei servizi	
ORIENTAMENTO AL RISULTATO	a) attuare i piani e i programmi definiti dagli organi competenti e/o dalla propria struttura	
	b) gestire per obiettivi con conseguente controllo dei risultati	
	c) utilizzare le risorse umane e strumentali affidate secondo criteri di efficienza, efficacia ed economicità	
GESTIONE DELLE ATTIVITA'	a) coordinare le attività	
	b) intervenire nei processi operativi e correttivi	
	c) intervenire in caso di inerzia o di dimostrata deviazione dagli obiettivi programmati con i propri collaboratori	
GESTIONE DELLA QUALITA'	a) rispettare i vincoli e le scadenze temporali	
	b) efficacia della gestione delle risorse economiche (budget diretto e indiretto)	
	c) introdurre elementi innovativi nella gestione delle attività	

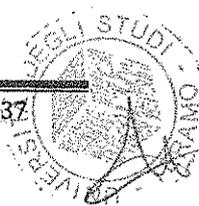
A.3.) Personale titolare di funzioni specialistiche

COMPETENZE		<i>Valutazione da 1 a 4</i>
INIZIATIVA	a) identificare i problemi e le opportunità	
	b) propone soluzioni	
	c) opera con precisione individuando le priorità	
UTILIZZO KNOW-HOW E LAVORO IN TEAM	a) utilizzare le proprie conoscenze specifiche per gestire attività problematiche fornendo soluzioni non prestabilite	
	b) aggiornamento tecnico normativo delle proprie competenze	
	c) trasferimento e condivisione delle proprie conoscenze	
ORIENTAMENTO ALL'UTENTE	a) promuovere iniziative per la comprensione dei bisogni dell'utente	
	b) disponibilità verso l'utente	
	c) rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione	
ORIENTAMENTO AL RISULTATO	a) supporta attivamente nella realizzazione dei piani e i programmi definiti dagli organi competenti e/o dalla propria struttura	
	b) contribuisce con le proprie competenze al raggiungimento degli obiettivi	
	c) utilizza le risorse strumentali affidate secondo criteri di efficienza, efficacia ed economicità	
GESTIONE DELLE	a) opera minimizzando gli errori	



Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

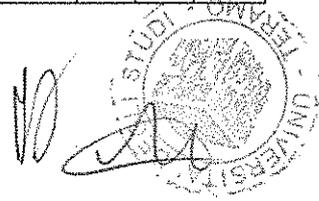
ATTIVITA'	b) interviene tempestivamente nella realizzazione delle attività	
	c) monitora le azioni in atto e suggerisce azioni correttive	
GESTIONE DELLA QUALITA'	a) rispetta i vincoli e le scadenze temporali	
	b) orientamento all'efficacia ed efficienza nelle proprie attività	
	c) introduce elementi innovativi nella gestione delle attività	



SCHEDA B) e Piano dei Tempi

Obiettivo Strategico _____		A)		Peso	
Obiettivo Responsabile/ Risorse				
		N.....			
		Indicatori			
Cod.	Risultati attesi	Indicatori	Fonte e/o modalità di calcolo	Target	
A.1.					
A.2.					
A.3.					

N.	OBIETTIVI OPERATIVI (Sintesi)	PESO % OBIETTIVO SUL TOTALE OBIETTIVI	PIANO DEI TEMPI - ANNO _____														
			GENNAIO	FEBBRAIO	MARZO	APRILE	MAGGIO	GIUGNO	LUGLIO	AGOSTO	SETTEMBRE	OTTOBRE	NOVEMBRE	DICEMBRE			
1	A)...																
2	B)...																
3	C)...																
4																	



SCHEDA C)
Valutazione del Personale non responsabile di unità organizzativa

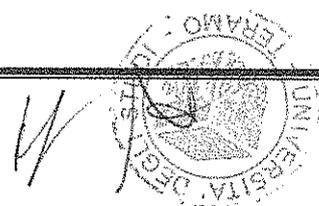
Nominativo Dipendente

a) Valutazione della Performance - punteggio max 30/100

Risultati conseguiti dall'unità organizzativa di appartenenza	Nome Servizio/Ufficio
Punteggio ottenuto	

b) Valutazione dei comportamenti - punteggio max 70/100

COMPETENZE		<i>Valutazione da 1 a 4</i>
INIZIATIVA	a) identificare i problemi e le opportunità	
	b) propone soluzioni	
	c) propone innovazioni	
LAVORO IN TEAM	a) disponibile a lavorare in team anche con altri colleghi esterni alla struttura	
	b) collabora con i colleghi della struttura	
	c) condivide le proprie conoscenze	
ORIENTAMENTO ALL'UTENTE	a) comprensione dei bisogni dell'utente	
	b) disponibilità verso l'utente	
	c) tempestività nelle risposte all'utente interno/esterno	
PROBLEM-SOLVING	a) opera minimizzando gli errori	
	b) interviene tempestivamente nella realizzazione delle attività	
	c) fornisce feedback utili (reportistica)	
QUALITA' DELLA PRESTAZIONE	a) rispetta i vincoli e le scadenze temporali	
	b) orientamento all'efficacia ed efficienza nelle proprie attività	
	c) introduce elementi innovativi nella gestione delle attività	



**SCHEDA C.1.)
Valutazione del Personale B, C, D legata alla Premialità**

Titolo del Progetto:	
Nome Cognome valutato:	
Descrizione sintetica del Progetto:	
Obiettivi del Progetto:	
Fasi e tempi del Progetto:	
Risultati attesi:	
Indicatori quantitativi-qualitativi:	
Persone coinvolte:	
Valutazione del raggiungimento degli obiettivi conseguiti dal gruppo del progetto	
	Valore raggiunto (da 1 a 4)
Criteri temporali	Valore Atteso: da 1 a 4
Criteri qualitativi	Valore Atteso: da 1 a 4
Criteri quantitativi	Valore Atteso: da 1 a 4
Valutazione del raggiungimento degli obiettivi conseguiti dal singolo nell'ambito del progetto	
	Valore raggiunto

	(da 1 a 4)
Rispetto dei tempi	
Qualità della prestazione e livello di precisione	
Flessibilità operativa e capacità di adattamento al contesto	
Orientamento all'utenza interna esterna e collaborazione	
Punteggio complessivo (somma di tutti i punteggi - max 32)	
Punteggio in centesimi (punteggio complessivo*100/32)	

Punteggio obiettivi/competenze 0,1-4	Equivalente in 70imi	Equivalente in 30imi
0,1	2	1
0,2	4	2
0,3	5	2
0,4	7	3
0,5	9	4
0,6	11	5
0,7	12	5
0,8	14	6
0,9	16	7
1	18	8
1,1	19	8
1,2	21	9
1,3	23	10
1,4	25	11
1,5	26	11
1,6	28	12
1,7	30	13
1,8	32	14
1,9	33	14
2	35	15
2,1	37	16
2,2	39	17
2,3	40	17
2,4	42	18
2,5	44	19
2,6	46	20
2,7	47	20
2,8	49	21
2,9	51	22
3	53	23



Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

3,1	54	23
3,2	56	24
3,3	58	25
3,4	60	26
3,5	61	26
3,6	63	27
3,7	65	28
3,8	67	29
3,9	68	29
4	70	30

