

Università degli Studi di Macerata

**Sistema di Misurazione
e Valutazione della
Performance**

(versione 2019)



unimc
UNIVERSITÀ DI MACERATA

*Parere favorevole del NdV del 11/12/2018
Approvato nella seduta CdA del 20/12/2018*

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Sommario

CAPO I	1
1 INTRODUZIONE	1
1.1 Principi guida.....	1
1.2 Fondamenti normativi dell'integrazione tra ciclo di performance e ciclo di bilancio	3
1.3 Raccordo tra Ciclo della Performance e sistemi di programmazione e controllo di Ateneo	4
1.4 Trasparenza.....	5
1.5 Il ruolo del Nucleo di Valutazione.....	5
CAPO II	6
2 LA PERFORMANCE DI ATENEO E DI STRUTTURA	6
2.1 Performance di Ateneo.....	6
2.1.1 Customer satisfaction	6
2.2 Performance organizzativa (di struttura)	7
CAPO III	9
3 LE FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	9
3.1 Finalità e principi.....	9
3.2 La metodologia adottata	10
3.3 Finalità della valutazione.....	10
3.4 Certezza, omogeneità ed equità di trattamento nella valutazione.....	11
3.5 Chi valuta	11
3.6 Chi viene valutato.....	11
3.7 Che cosa viene valutato	12
4 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE	12
4.1 Misurazione e valutazione del personale di categoria EP	12
4.1.1 Chi valuta.....	14
4.2 Misurazione e valutazione del personale responsabile di unità organizzativa.....	14
4.2.1 Chi valuta.....	15
4.3 Misurazione e valutazione del personale di categoria B,C,D.....	16
4.3.1 Valutazione relativa al contributo individuale	16
4.3.2 Chi valuta.....	20

4.4	La presenza come fattore correttivo	20
4.5	Procedura di conciliazione	20
CAPO IV		22
5	VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE	22
5.1	Performance di Ateneo.....	22
5.2	Obiettivi individuali	22
5.3	Comportamenti organizzativi	23
5.4	Chi valuta	24

CAPO I

1 INTRODUZIONE

1.1 Principi guida

Il quadro normativo italiano negli anni si è arricchito di orientamenti volti a migliorare la qualità e le prestazioni della pubblica amministrazione per gli utenti finali. Gli interventi si sono tuttavia stratificati secondo logiche disconnesse, tali da generare un sovraccarico adempimentale, con il rischio di compromettere il raggiungimento degli stessi obiettivi posti dal legislatore. È ampiamente condivisa l'esigenza di ricondurre gli interventi a un disegno unitario, collocando le diverse azioni all'interno di una logica integrata. Per questa via potrebbero ottenersi, tra l'altro, effetti di reale semplificazione.

In questa ottica il trasferimento all'ANVUR delle competenze per la gestione del sistema di valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca vigilati dal MIUR avvenuto nel 2013, può esser letto come la necessità riconosciuta di tener conto delle specificità del mondo dell'università e della ricerca.

Tale interpretazione è rafforzata dalla recente Riforma della Pubblica Amministrazione (L. n° 124 del 7 agosto 2015) e dalle istanze di riordino della disciplina per la gestione della performance stabilite dal d.l. 90/2014 (convertito poi, con modificazioni, dalla legge 114/2014), in cui viene attribuito al Dipartimento della Funzione Pubblica un nuovo ruolo di indirizzo all'interno della nascente Rete Nazionale per la valutazione delle amministrazioni pubbliche.

In conformità al dettato normativo, le Linee Guida predisposte dall'ANVUR (luglio 2015) forniscono indicazioni operative alle università italiane per la gestione e la valutazione delle attività amministrative, seguendo i principi di semplificazione e integrazione, nel rispetto dell'autonomia garantita all'università dall'art. 33 della Costituzione (che la differenzia, all'interno del comparto, dagli Enti Pubblici di Ricerca e in generale da tutte le pubbliche amministrazioni italiane). Alle Linee Guida del luglio 2015, si sono affiancate le Linee Guida del novembre 2018 che, in particolare, si concentrano sull'aspetto specifico del collegamento con il ciclo di bilancio.

Secondo quanto previsto dal d.lgs. 150/2009, così come modificato dal D.Lgs 74/2017, il ciclo della performance si articola in tre diverse fasi, che dovrebbero replicarsi di anno in anno in modo coerente e cumulativo (i risultati della valutazione dell'anno precedente si integrano con le nuove istanze di programmazione dell'anno successivo).

Le tre fasi del ciclo della performance sono le seguenti:

- un momento di programmazione (che si concretizza nel Piano della performance);
- un'attività di monitoraggio ed eventuale correzione della programmazione, esercitata internamente dall'ente e verificata dal Nucleo di Valutazione (che è indispensabile, ma non adempimentale);
- una valutazione dei risultati ottenuti, che compete agli organi di governo dell'ente ed è opportunamente rendicontata, da cui discende tra l'altro l'attribuzione dei premi individuali in seguito alla validazione dal Nucleo di Valutazione.

Alla base delle tre fasi c'è il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (d'ora in poi SMVP), che descrive le "regole del gioco" che l'amministrazione ha definito ai fini

dell'implementazione del ciclo della *performance* in coerenza con gli indirizzi emanati dal Dipartimento della Funzione Pubblica (Linee guida n. 2/2017) nonché dalle Linee Guida ANVUR precedentemente citate.

Con questo strumento e secondo queste regole, l'Ateneo valuta annualmente la performance organizzativa e individuale nell'ottica del miglioramento della qualità dei servizi offerti della crescita delle competenze professionali e della valorizzazione del merito.

Il SMVP individua:

- le metodologie di misurazione e valutazione della performance, anche identificando gli schemi logici e gli ambiti per la misurazione e valutazione della performance;
- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance nonché le procedure di conciliazione relative all'applicazione dello stesso;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione economico-finanziaria e di bilancio estendendo l'integrazione a tutti i sistemi di controllo interno (controllo di gestione, trasparenza, anticorruzione, ...).

La valutazione della performance organizzativa ed individuale, è finalizzata a migliorare costantemente i servizi resi, adeguandoli, puntualmente, alle esigenze dell'utenza affermando un principio, unitario e sistemico, secondo il quale la definizione degli obiettivi della performance non può che dipendere dalla missione istituzionale dell'ateneo.

Nell'ambito della macro fasi definite dal D.Lgs 74/2017, operativamente il sistema della performance prevede le seguenti attività:

- definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Appare evidente che il Ciclo di gestione della performance debba discendere da una programmazione strategica che definisca, attraverso un processo a cascata, gli indirizzi e gli obiettivi strategici (gli obiettivi globali nel medio e lungo termine che indicano dove l'organizzazione vuole andare e che descrivono i risultati finali – outcome – che l'organizzazione si propone di perseguire) e operativi (rappresentano un livello più dettagliato e concreto degli obiettivi strategici, ad es. a livello di unità organizzativa: un obiettivo operativo può essere immediatamente trasformato in un insieme di attività e compiti ed i rispettivi indicatori e i valori attesi di risultato su cui si baserà poi la misurazione e la valutazione della performance). Questo documento programmatico è il Piano della Performance¹, che ogni amministrazione deve redigere, in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, entro il 31 gennaio di ogni anno.

Il SMVP è quindi funzionale:

- alla verifica del raggiungimento dei risultati attesi;

¹ Si veda l'art. 10 D.Lgs. 150/09

- alla verifica del grado di soddisfazione dell’utenza (destinatari dei servizi);
- alla modernizzazione ed adeguamento delle procedure organizzative e delle competenze del personale;
- alla verifica del corretto utilizzo delle risorse e al contenimento dei costi.

Il SMVP, nell’analisi dei risultati della performance organizzativa, analizza l’apporto di ogni struttura dell’Ateneo al raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi dell’Università.

1.2 Fondamenti normativi dell’integrazione tra ciclo di performance e ciclo di bilancio²

Il tema dell’integrazione tra il ciclo di bilancio e il ciclo di performance da diversi anni è oggetto di attenzione da parte del legislatore e viene ribadito a ogni aggiornamento o riordino della disciplina sul funzionamento della pubblica amministrazione e del lavoro pubblico.

Sin dalla sua prima emanazione, il d.lgs. n. 150/2009 indica tra i principali obiettivi dell’attività di misurazione e valutazione della performance la prospettiva di *“favorire una maggiore trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento”* (art. 3, c.1). Lo sviluppo di un ciclo di gestione della performance, d’altronde, deve avvenire *“in modo coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio”*, rendendo evidente il *“collegamento tra gli obiettivi e l’allocazione delle risorse”* (art. 4).

Il successivo d.l. n. 90/2014, ha affidato al Governo il riordino delle funzioni di misurazione e valutazione delle performance, enucleando una serie di norme generali regolatrici della materia, tra le quali figura espressamente la *“progressiva integrazione del ciclo della performance con la programmazione finanziaria”* (art. 19, c. 10).

A esso è seguita la legge n. 124/2015 di riforma della pubblica amministrazione che in questo caso ha previsto una *“riduzione degli adempimenti in materia di programmazione anche attraverso una maggiore integrazione con il ciclo di bilancio”* (art. 17, c. 1, lett. r).

Un anno dopo, il D.P.R. n. 105/2016 (previsto dal d.l. 90/2014) che regola le competenze attribuite al Dipartimento della funzione pubblica in materia di coordinamento delle attività di valutazione della performance delle amministrazioni pubbliche, definisce una serie di criteri, tra i quali – ancora una volta – *“promuovere la progressiva integrazione del ciclo della performance e del ciclo di programmazione economico finanziaria”* (art. 2, c. 1).

Da ultimo, il D.lgs. n. 74/2017, che modifica il D.Lgs. n. 150/2009, entra ancora più nello specifico e determina che il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance debba contenere *“le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio”* (art. 5, c. 1, lett. c).

La legge n. 240/2010 (e successivi decreti attuativi), dal canto suo, aveva già previsto per le università statali l’introduzione della contabilità economico-patrimoniale e analitica, il bilancio unico e quello consolidato di ateneo, in conformità con la disciplina adottata ai sensi della legge n. 196/2009 (e successivi decreti attuativi) in materia di armonizzazione delle regole e dei sistemi contabili (art.2 c.2). Oltre a questa funzione, la legge n. 196/2009 prevede la definizione di un sistema di indicatori di risultato semplici, misurabili e riferiti ai programmi del bilancio, che – a questo punto

² Paragrafo estratto dal Box 1 delle “Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiani – ANVUR, novembre 2018

è evidente – dovrebbero in qualche modo “dialogare” con il sistema di obiettivi e indicatori relativo alla disciplina sulla performance.

1.3 Raccordo tra Ciclo della Performance e sistemi di programmazione e controllo di Ateneo

Il tema del raccordo tra Ciclo della Performance deve intendersi, quindi, quale parte di un complessivo sistema di pianificazione e programmazione dell’Ateneo e, per tale motivo, deve garantire nei principi, nelle metodologie e nei meccanismi adottati un costante raccordo con i seguenti cicli:

- la pianificazione strategica di Ateneo;
- la programmazione operativa, sia riferita alla componente accademica che alla componente tecnica dell’Ateneo;
- il sistema di bilancio e di gestione delle risorse finanziarie;
- i sistemi di presidio della trasparenza e di prevenzione della corruzione.

Il SMVP deve contribuire all’implementazione, allo sviluppo ed al mantenimento di un sistema integrato tra differenti documenti che condividono un meccanismo basato sulla definizione di obiettivi ex ante, su processi di analisi intermedie e consuntive degli scostamenti al fine di ottenere informazioni utili al miglioramento del processo di pianificazione e di programmazione.

Con riferimento alla connessione tra Ciclo della Performance e pianificazione strategica è opportuno che il SMVP valorizzi, nelle metodologie di individuazione degli obiettivi, il collegamento dei medesimi con la missione istituzionale, con i valori di governo dell’Ateneo, il posizionamento degli stessi rispetto al contesto interno od esterno e rispetto agli obiettivi strategici, identificando il contributo diretto o potenziale degli obiettivi identificati, specie connessi alla performance organizzativa, al raggiungimento degli obiettivi strategici previsti nel Piano strategico dell’Ateneo.

Il sistema di programmazione operativa, che declina la programmazione strategica, deve trovare un forte collegamento con il Ciclo di gestione della Performance, che ha nel SMVP uno strumento di indirizzo metodologico ed operativo. È necessario, quindi, che nel SMVP trovi chiara esplicitazione il momento della definizione e condivisione ex ante degli obiettivi organizzativi ed individuali, il momento della loro misurazione e valutazione in itinere ed ex post ai fini della valutazione della performance organizzativa ed individuale. Il SMVP dovrà garantire che gli obiettivi siano definiti in raccordo con gli altri strumenti di programmazione dell’Ateneo, sia di carattere accademico, sia di natura tecnico-amministrativa.

L’integrazione tra Ciclo della Performance e sistema di bilancio si attua nella consapevolezza che il processo di definizione degli obiettivi e il processo di programmazione economico-finanziaria rappresentano due momenti fortemente interrelati. Stante la poca significatività di obiettivi definiti in assenza di qualsiasi considerazione delle risorse disponibili e dell’incertezza di previsioni di bilancio, specie per le spese non ricorrenti, non giustificate da obiettivi definiti, è indispensabile che il percorso di definizione degli obiettivi e di programmazione di bilancio vadano di pari passo per sviluppare una logica di concorrenza costruttiva per l’allocazione delle risorse, sempre più scarse, ai progetti strategici e che garantiscono un reale valore aggiunto accademico, sociale ed economico. Il SMVP, quindi, deve garantire che ciascuna struttura abbia evidenza delle risorse finanziarie, ma anche strumentali ed umane, disponibili per il raggiungimento degli obiettivi prefissati e che nel processo di misurazione e valutazione in itinere dei risultati si dia contezza anche degli impatti economico-finanziari.

Il SMVP garantisce una visione allargata della performance, intesa non tanto come l’insieme delle attività ordinarie e ripetute dell’amministrazione osservabile attraverso i suoi prodotti tipici

(output), quanto piuttosto come la capacità delle università di relazionarsi dinamicamente con il mondo esterno in modo reciprocamente vantaggioso, duraturo e sostenibile (outcome e impatto). A tal fine il SMVP assume un concetto di performance, quale concetto guida intorno al quale si collocano le diverse prospettive della trasparenza (concepita come obbligo di rendicontazione a studenti, famiglie, imprese e territorio) e della prevenzione alla corruzione (intesa come attività di contrasto e mitigazione dei rischi derivanti da comportamenti inappropriati e illegali), ancorandola indissolubilmente con le missioni istituzionali dell'università (collegamento strategico) e con le risorse finanziarie necessarie per perseguirle (collegamento con il sistema di bilancio).

Pertanto la definizione degli obiettivi della performance organizzativa e individuale dovranno avvenire valorizzando la presenza di profili multipli di risultato capaci di rappresentare il summenzionato concetto di performance integrato con trasparenza, prevenzione della corruzione, promozione delle missioni istituzionali, soddisfazione dell'utenza e dimensioni finanziarie. Tale attenzione dovrà ritrovarsi anche nell'adozione di adeguati strumenti di misurazione e valutazione dei risultati.

1.4 Trasparenza

Come previsto dal D.Lgs. 33/2013 di riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni, i dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità sono pubblicati annualmente nell'apposita sezione del sito istituzionale dell'Ateneo denominata "Amministrazione Trasparente".

I dati, aggregati per tipologia di struttura, sono reperibili anche nella pagina web dell'Area Risorse Umane.

1.5 Il ruolo del Nucleo di Valutazione

Ai sensi dell'art. 14 del D.Lgs. 74/2017 e delle Linee Guida ANVUR del luglio 2015 il Nucleo di Valutazione è titolare della validazione della relazione sulla performance e delle funzioni, della garanzia della correttezza dei processi di misurazione e valutazione e del monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni comunicando tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi. Sulla base di quanto sopra il Nucleo di Valutazione esprime proprio parere vincolante sull'adozione e l'aggiornamento del SMVP, è informato tempestivamente di ogni accadimento rilevante connesso al Ciclo della Performance, fornisce indicazioni e supporto, dal punto di vista meramente metodologico, nella definizione della struttura dei principali documenti del Ciclo della Performance.

CAPO II

2 LA PERFORMANCE DI ATENEO E DI STRUTTURA

2.1 Performance di Ateneo

La prima componente del modello di valutazione è quella della performance di Ateneo che è basato su un insieme di indicatori individuati dal Piano della Performance e riferibili, a loro volta, alle tre aree di azione dell'Ateneo: Didattica, Ricerca, Economico-gestionale.

La performance di Ateneo è misurata attraverso la propria azione al raggiungimento della *mission*, delle finalità e degli obiettivi individuati per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri *stakeholder*.

La performance di Ateneo è definita e misurata in riferimento alle finalità e ai principi di cui al Capo I.

Al fine di garantire un forte ancoraggio tra performance e missioni istituzionali e nella consapevolezza che il risultato delle scelte strategiche d'Ateneo non può che discendere dall'azione sinergica tra la componente accademica e quella amministrativa, all'interno del Piano della Performance approvato annualmente dal CdA sono definiti due set di indicatori di Ateneo:

- 1) Elenco degli indicatori che misurano complessivamente la Performance di Ateneo (I.P.AT.)
- 2) Elenco degli indicatori, eventualmente pesati e in parte coincidenti con quelli di cui al punto 1, che concorrono alla valutazione del Direttore Generale (DG) e sul Personale Tecnico-Amministrativo (PTA) con un punteggio massimo pari a 20 (I.VA.P.).

Per la misurazione I.VA.P. si adotterà lo schema della tabella seguente:

Fasce	I.VA.P. (%)	Punti
1	> 80	20
2	da 66 a 80	16
3	da 51 a 65	13
4	da 26 a 50	10
5	<= 25	0

Tabella 1 - I.VA.P. - Fasce, percentuali ed esiti di valutazione

La misurazione della performance di Ateneo (I.P.AT.) e quella incidente sulla valutazione del DG e del PTA (I.VA.P.) competono al CdA, e sono espressione di un giudizio valutativo basato sugli esiti dei relativi indicatori tenuto conto della eventuale rimodulazione degli obiettivi in itinere e dei fattori interni ed esterni di contesto.

2.1.1 Customer satisfaction

L'art. 19 bis del D.Lgs. 74/2017 introduce la partecipazione dei cittadini e degli altri utenti finali per la misurazione delle performance organizzative. Tale partecipazione è intesa quale "grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati". L'Ateneo di Macerata dispone già di alcune indagini di *customer satisfaction*, con rilevazioni sia interne che esterne (Profilo dei laureati, Servizi

di segreteria studenti, Valutazione della didattica) indirizzate ai propri utenti e i cui risultati sono pubblicati nel sito web istituzionale di Ateneo.

In sede di prima applicazione di tale norma, all'interno del Piano della performance, verranno introdotti indicatori inerenti alcune delle indagini di *customer satisfaction* attive che contribuiranno alla misurazione complessiva delle performance di Ateneo (I.P.AT.) nonché di eventuali nuove indagini che si vorranno mettere a sistema per gli anni futuri, ma che non rilevano, in questa prima fase, ai fini dell'I.VA.P.

2.2 Performance organizzativa (di struttura)

La valutazione della performance organizzativa delle singole strutture si pone due principali obiettivi:

- stimolare il personale a incidere maggiormente sul raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo e della propria struttura di appartenenza (componente motivazionale);
- valutare l'andamento dei processi più rilevanti presidiati dalle strutture (componente di supporto alle decisioni).

La metodologia utilizzata per l'assegnazione e la misurazione degli obiettivi di performance organizzativa prevede i seguenti criteri:

- ancoraggio alle risorse economiche assegnate alla struttura o comunque connesse al funzionamento della struttura;
- declinazione degli obiettivi organizzativi prevalentemente sotto la forma di indicatori oggettivi in modo da poterne garantire la misurazione, la valutazione e l'analisi degli scostamenti;
- collegamento degli indicatori organizzativi agli obiettivi strategici dell'Ateneo.

Per ogni struttura, infatti, la definizione della performance organizzativa deve trovare un collegamento con le finalità e gli obiettivi strategici, pertanto, con le modalità descritte, le singole strutture propongono uno o più obiettivi operativi, anche in riferimento a indicatori relativi all'organizzazione in senso stretto. La performance organizzativa della singola struttura è definita e misurata in riferimento alle finalità e ai principi di cui al Capo I.

OBIETTIVI STRATEGICI UNIMC	OBIETTIVO OPERATIVO	INDICATORE	TARGET

Tabella 2 - prospetto di rappresentazione della performance organizzativa di struttura

Oltre a quanto descritto nei precedenti punti, a ciascun obiettivo deve essere connesso un indicatore di risultato in ragione del quale verranno definiti i valori attesi o target per i quali, sia in itinere che *ex post*, verranno monitorati i livelli di valore raggiunti al fine dell'analisi degli scostamenti e dell'eventuale riorientamento della programmazione.

La tabella 3 illustra schematicamente il modello di valutazione della Performance organizzativa delle singole strutture.

DIMENSIONE DI VALUTAZIONE	PESO DIMENSIONE	CRITERI DI VALUTAZIONE
Performance organizzativa	100%	È rappresentato dal “grado di realizzazione degli obiettivi” assegnati alla struttura.

Tabella 3 - Schema di valutazione della performance organizzativa della singola struttura

In base al “grado di realizzazione degli obiettivi” conseguiti nella valutazione, la struttura è collocato in una delle fasce di merito secondo lo schema della successiva Tabella 4.

Fasce	Grado di realizzazione obiettivi (%)	Punti
1	Da 81 a 100	30
2	Da 51 a 80	24
3	Da 31 a 50	15
4	Da 11 a 30	10
5	Da 0 a 10	0

Tabella 4 – Grado di realizzazione degli obiettivi di struttura e relativi punteggi

Per il Rettorato e la Direzione Generale vengono assunti come obiettivi di riferimento “struttura” quelli di “Ateneo” mentre per la Scuola Superiore “G. Leopardi” e l’Istituto Confucio vengono assunti come obiettivi di riferimento “struttura” quelli dell’Area della Didattica, orientamento e servizi agli studenti.

CAPO III

3 LE FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

3.1 Finalità e principi

La valutazione delle prestazioni e dei risultati è finalizzata al progressivo miglioramento delle prestazioni erogate e dell'organizzazione del lavoro, nonché alla crescita professionale dei dipendenti attraverso una maggiore partecipazione dei singoli al raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo.

La performance individuale è definita e misurata in riferimento alle finalità e ai principi di cui al Capo I, in particolare la valutazione è effettuata in base ai seguenti criteri:

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

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

Il processo di valutazione della performance individuale è un processo continuo a frequenza annuale, coincidente con l'anno solare. Esso si esplica mediante una serie di fasi predefinite e collegate cronologicamente, come mostra il cronogramma illustrato in Tabella 5.

TEMPISTICA	FASE	ATTIVITA' PRINCIPALI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE
DICEMBRE Anno N-1	1	Declinazione degli obiettivi strategici contenuti nelle Linee Programmatiche del Rettore, dai quali discendono gli obiettivi annuali di ciascuna struttura (Dipartimenti, Aree, Centri) definiti poi all'interno del Piano Performance.
GENNAIO Anno N	2	Assegnazione da parte del Direttore Generale, a seguito di negoziazione, degli obiettivi annuali di struttura ritenuti pertinenti al personale di cat. EP e successiva comunicazione da parte di questi ultimi al personale di categoria B, C e D.
MAGGIO- SETTEMBRE Anno N	3	Monitoraggio intermedio: <ul style="list-style-type: none">• degli obiettivi di Performance di Ateneo• degli obiettivi di Performance individuale, anche attraverso colloqui con il personale interessato. Con possibilità di rimodulazione, adeguatamente motivata degli obiettivi. Al termine del monitoraggio e della eventuale rimodulazione si darà comunicazione al Nucleo di Valutazione delle risultanze.

GENNAIO-FEBBRAIO Anno N+1	4	Valutazione della performance individuale dell'anno precedente (obiettivi e/o comportamenti organizzativi) da parte dei soggetti deputati alla valutazione
MARZO-APRILE Anno N +1	5	Rendicontazione dei risultati di performance agli organi di indirizzo politico-amministrativo per i provvedimenti di competenza (premiabilità) e pubblicazione dei dati complessivi sulla sezione "Trasparenza, valutazione e merito".
PROCEDURA DI CONCILIAZIONE		
Alla restituzione della scheda di valutazione	1	Istanza di riesame in caso di contestazione della valutazione
Entro 30 giorni dall'istanza	2	Pronunciamento della Commissione di Conciliazione

Tabella 5 - Cronoprogramma delle attività principali del processo di valutazione

3.2 La metodologia adottata

La metodologia adottata si fonda su criteri di oggettività, trasparenza e pubblicità, a tutela e garanzia del valutato e del sistema nel suo complesso. Infatti:

- pone i colloqui con i responsabili alla base del processo di definizione e valutazione della performance individuale, quale stimolo al confronto e alla comunicazione funzionale fra responsabili e collaboratori;
- riconduce la valutazione a situazioni concretamente identificabili e, all'occorrenza, richiamabili;
- istituisce un organo di valutazione *super partes*, ovvero la Commissione di Conciliazione;
- introduce la *Customer Satisfaction*³ quale strumento, da parte dell'utenza, per la misurazione del grado di soddisfazione delle attività e dei servizi erogati.

La valutazione delle prestazioni da parte del responsabile della struttura, non si limita alla compilazione annuale della scheda, ma viene inserita in un processo articolato in fasi, momenti, attività, volte a fornire al valutato l'opportunità di effettuare verifiche, di ripensare e migliorare, se necessario, la propria attività lavorativa.

3.3 Finalità della valutazione

La valutazione è finalizzata a:

- favorire la crescita professionale del personale;
- migliorare la performance complessiva, anche con il supporto di specifici interventi formativi;
- sviluppare nei responsabili la capacità di azioni finalizzate allo sviluppo professionale dei collaboratori;
- valorizzare il ruolo e il contributo di ciascun dipendente;
- facilitare il confronto e il dialogo fra responsabili e collaboratori;
- migliorare il clima organizzativo attraverso la condivisione e il lavoro di gruppo;

³ Customer Satisfaction: si veda l'art. 19-bis del D.Lgs. 150/09 così come modificato dal D.Lgs 74/2017

- sostituire la logica dell'adempimento con una cultura gestionale basata su obiettivi e risultati;
- responsabilizzare a tutti i livelli;
- garantire il riconoscimento del merito e dell'impegno individuale e/o di gruppo;
- correlare l'erogazione di compensi economici all'effettiva prestazione e al miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi.

3.4 Certezza, omogeneità ed equità di trattamento nella valutazione

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale deve garantire il più possibile l'equità di trattamento di tutto il personale attraverso:

- la negoziazione tra valutato e superiore gerarchico degli obiettivi assegnati;
- il rispetto delle pluralità professionali tenendo conto delle posizioni organizzative;
- l'identificazione di obiettivi e indicatori specifici e misurabili in termini concreti e chiari, correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili;

Qualora una dimensione/sotto-dimensione di valutazione risulti non applicabile per l'anno oggetto di valutazione, il suo peso dovrà essere distribuito sulle altre dimensioni/sotto-dimensioni in proporzione del peso di ciascuna.

La sopravvenienza di eventi imprevedibili, relativi all'organizzazione, a modificazione normativa, ecc., che rendano impossibile il raggiungimento totale o parziale di uno o più obiettivi/indicatori, richiede una tempestiva segnalazione e una richiesta di modifica dell'obiettivo/indicatore.

3.5 Chi valuta

La valutazione della performance individuale è basata su un processo di valutazione da parte:

- del responsabile della struttura (EP) di appartenenza del valutato per il personale di categoria B, C, e D sentiti i responsabili delle U.O. e formalizzata con provvedimento del Direttore Generale;
- del responsabile della struttura (EP) di appartenenza del valutato per i responsabili delle U.O. e formalizzata con provvedimento del Direttore Generale;
- del Direttore Generale per quanto riguarda il personale con funzioni di responsabili di struttura (EP);
- del Rettore sulla base di una procedura che coinvolge il Nucleo di Valutazione e il Consiglio di Amministrazione, per quanto riguarda il Direttore Generale.

Poiché il processo di valutazione deve rispettare il principio generale in base al quale occorre valutare conoscendo l'operato e il lavoro del valutato, laddove non sia possibile per il valutatore averne approfondita e diretta conoscenza, questi dovrà essere coadiuvato dal responsabile diretto, la figura più adeguata a conoscere le prestazioni del valutato, e a considerare tutti gli aspetti utili ai fini di una efficace e completa valutazione. Per il personale del Rettorato, della Direzione Generale, della Scuola Superiore "G. Leopardi" e dell'Istituto Confucio, la funzione di "responsabile della struttura" è esercitata rispettivamente dal Rettore, dal Direttore Generale e dai Direttori della Scuola Superiore e dell'Istituto in questione.

3.6 Chi viene valutato

Il sistema di valutazione ha per oggetto l'operato del Direttore Generale e la prestazione lavorativa del personale dell'Università degli studi di Macerata di categoria EP, D, C, B a tempo indeterminato e determinato.

3.7 Che cosa viene valutato

L'oggetto della valutazione è la prestazione individuale di lavoro, cioè il contributo assicurato dalla persona nell'anno di riferimento. Per individuare i risultati attesi dall'Ateneo in merito alla prestazione lavorativa di ciascun dipendente è stata predisposta la scheda di valutazione individuale ad eccezione per il Direttore Generale per il quale è prevista apposita procedura.

4 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Per quanto riguarda la performance individuale il SMVP analizza e valuta l'apporto dei singoli al raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi assegnati alla struttura di appartenenza che contribuiscono a loro volta al raggiungimento delle performance dell'Ateneo nel suo complesso. La valutazione della performance individuale riguarda tutto il personale tecnico-amministrativo dell'Università di Macerata con le modalità di misurazione e valutazione descritte in dettaglio nei paragrafi successivi, ad eccezione del personale con incarico dirigenziale attualmente non presente nell'organico dell'Ateneo e per il quale si rimanda ad una successiva integrazione del presente SMVP a seguito delle eventuali modifiche dell'Organizzazione stessa.

L'oggetto della valutazione non è la persona ma la prestazione fornita dalla persona. La valutazione si basa sull'esame di fatti, dati e informazioni e tiene conto degli obiettivi prefissati e dei comportamenti organizzativi attesi.

4.1 Misurazione e valutazione del personale di categoria EP

Sulla base degli obiettivi che l'Ateneo intende realizzare nel periodo di riferimento e in linea con quanto individuato dal Piano della Performance, il Direttore Generale all'inizio di ogni anno, assegna al personale di categoria EP gli obiettivi operativi che si identificano in quelli descritti nel paragrafo 2.2.

Il modello prevede per il personale di categoria EP la realizzazione degli obiettivi gestionali e la valutazione dei comportamenti organizzativi, ovvero una valutazione dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi attribuiti.

I fattori da prendere in considerazione per la valutazione della performance individuale e i valori massimi di riferimento sono rappresentati nella Tabella 6.

Dimensione di valutazione	Punti Dimensione	Sotto-Dimensione	Peso Sotto-Dimensione	Criteri di valutazione
Grado di realizzazione degli obiettivi	30	Grado di realizzazione degli obiettivi della struttura diretta assegnati all'EP	100%	Viene assegnato un punteggio da 0 a 30 (cfr. Tabella 4)
Qualità dell'apporto individuale	50	Capacità, comportamenti organizzativi e gestionali.	50%	Viene assegnato un punteggio da 0 a 10 (cfr. Tabella 7)
		<i>Problem solving</i> e innovazione	30%	Viene assegnato un punteggio da 0 a 10 (cfr. Tabella 7)
		Relazioni e comunicazione	10%	Viene assegnato un punteggio da 0 a 10 (cfr. Tabella 7)
		Flessibilità e autonomia	10%	Viene assegnato un punteggio da 0 a 10 (cfr. Tabella 7)
Performance di ateneo I.V.A.P.	20	Performance organizzativa di ateneo	100%	Viene assegnato un punteggio da 0 a 20 (Cfr. Tabella 1)

Tabella 6 - Fattori considerati per la performance individuale per il personale di categoria EP

Relativamente alla valutazione delle singole sotto-dimensioni che compongono la “qualità dell'apporto individuale”, il valutatore dovrà porre attenzione e considerare i seguenti aspetti:

- *Capacità, comportamenti organizzativi e gestionali*
 - Il valutato è in grado di coordinare il personale assegnato indirizzandolo al conseguimento di un obiettivo comune
 - Il valutato è in grado di valutare i collaboratori in maniera motivata anche attraverso una differenziazione dei giudizi resi
 - Il valutato è in grado di porsi come punto di riferimento per i collaboratori attraverso l'esempio e la competenza professionale
- *Problem solving e innovazione*
 - Il valutato è in grado di proporre soluzioni innovative attraverso lo studio di realtà esterne e di esperienze acquisite
 - Il valutato risolve, in autonomia, problemi relativi alla propria attività
 - Il valutato è in grado di assumere decisioni in situazioni di incertezza, assumendosene la responsabilità, nell'ambito della propria funzione
- *Relazioni e comunicazione*

- Il valutato cura il benessere lavorativo nei luoghi di lavoro
- **Flessibilità e autonomia**
 - Il valutato gestisce autonomamente situazioni urgenti ristabilendo le priorità del proprio lavoro
 - Il valutato rispetta i tempi e gli impegni presi con il proprio superiore gerarchico ed i colleghi

La valutazione finale, per ogni sotto-dimensione, costituisce una sintesi di tutti gli aspetti considerati e si basa sui seguenti criteri:

Livello	Criterio	Valore
1	A questo livello corrispondono capacità e/o competenze non adeguate che mostrano caratteristiche individuali più o meno dissonanti rispetto a quelle richieste	fino a 2
2	A questo livello corrispondono capacità e/o competenze parzialmente adeguate che non corrispondono pienamente a quelle attese	da 3 a 4
3	A questo livello corrispondono capacità e/o competenze adeguate, in linea con quelli attese	da 5 a 6
4	A questo livello corrispondono capacità e/o competenze più che adeguate, superiori a quelle attese	da 7 a 8
5	A questo livello corrispondono capacità e/o competenze eccellenti	da 9 a 10

Tabella 7 - Criteri di valutazione delle sotto-dimensioni riferite alla Qualità dell'apporto individuale per il personale

4.1.1 Chi valuta

Il Direttore Generale dopo aver acquisito tutti gli elementi utili per esprimere un giudizio in merito all'attività svolta dai dipendenti effettua la valutazione.

Prima di procedere all'attribuzione definitiva dei punti assegnati e alla conseguente attribuzione dell'indennità di risultato, il Direttore Generale condivide con ciascun dipendente la valutazione ottenuta.

4.2 Misurazione e valutazione del personale responsabile di unità organizzativa

Al fine della corresponsione dell'indennità di responsabilità al personale responsabile di unità organizzativa viene preso in considerazione il punteggio ottenuto nella dimensione di valutazione "Contributo individuale" inteso come abilità e competenze attraverso i comportamenti assunti, con le quali svolgono le proprie funzioni all'interno del contesto organizzativo, che rappresenterà, altresì, uno degli ambiti di valutazione della valutazione del personale B, C e D, di cui al successivo paragrafo.

In questo preciso contesto i fattori da prendere in considerazione sono i seguenti:

Dimensione di valutazione	Punti Dimensione	Sotto-Dimensione	Peso Sotto-Dimensione	Criteri di valutazione
Contributo individuale	50	Competenze professionali / tecniche	40%	Viene assegnato un punteggio da 0 a 10 (cfr. Tabella 7)
		Problem solving e innovazione	30%	Viene assegnato un punteggio da 0 a 10 (cfr. Tabella 7)
		Relazioni e comunicazione	10%	Viene assegnato un punteggio da 0 a 10 (cfr. Tabella 7)
		Flessibilità e autonomia	20%	Viene assegnato un punteggio da 0 a 10 (cfr. Tabella 7)

Tabella 8 – Contributo individuale per la valutazione del personale responsabile di unità organizzativa

Il valutatore dovrà porre attenzione e considerare i seguenti aspetti:

- **Competenze professionali/tecniche**
 - Il valutato è disponibile a condividere le proprie conoscenze, informazioni e risorse al fine di garantire un'autonomia lavorativa ai colleghi
 - Il valutato è in grado di interpretare e riesce ad applicare autonomamente le disposizioni del panorama normativo di riferimento
- **Problem solving e innovazione**
 - Il valutato è in grado di proporre soluzioni innovative attraverso lo studio di realtà esterne e di esperienze acquisite
 - Il valutato risolve, in autonomia, problemi relativi alla propria attività
 - Il valutato è in grado di assumere decisioni in situazioni di incertezza, assumendosene la responsabilità, nell'ambito della propria funzione
- **Relazioni e comunicazione**
 - Il valutato è in grado di gestire problematiche tra le persone con le quali lavora, favorendo la collaborazione e dirimendo situazioni conflittuali
 - Il valutato è in grado di coordinare il personale assegnato
 - Il valutato garantisce la propria presenza nella fascia oraria di "compresenza" stabilita dal Regolamento interno d'Ateneo
- **Flessibilità e autonomia**
 - Il valutato gestisce autonomamente situazioni urgenti ristabilendo le priorità del proprio lavoro
 - Il valutato rispetta i tempi e gli impegni presi con il proprio superiore gerarchico ed i colleghi

La valutazione finale per ogni sotto-dimensione deve costituire una sintesi di tutti gli aspetti da considerare e si basa sui medesimi criteri di cui alla Tabella 7.

4.2.1 Chi valuta

Il Responsabile della struttura dopo aver acquisito tutti gli elementi utili per esprimere un giudizio in merito all'attività svolta dai dipendenti effettua la valutazione.

Prima di procedere all'attribuzione definitiva dei punti assegnati il responsabile della struttura condivide con ciascun dipendente la valutazione ottenuta.

4.3 Misurazione e valutazione del personale di categoria B,C,D

La misurazione e la valutazione della performance individuale risulta composta da tre dimensioni di valutazione secondo lo schema rappresentato in Tabella 9.

Dimensione di valutazione	Punti Dimensione	Sotto-Dimensione	Peso Sotto-Dimensione	Criteri di valutazione
Performance di Ateneo I.V.A.P.	20	Performance organizzativa di Ateneo	100%	Viene assegnato un punteggio da 0 a 20 (Cfr. Tabella 1)
Contributo individuale	50	Competenze professionali / tecniche	30%	Viene assegnato un punteggio da 0 a 10 (cfr. Tabella 7)
		Problem solving e innovazione	15%	Viene assegnato un punteggio da 0 a 10 (cfr. Tabella 7)
		Relazioni e comunicazione	30%	Viene assegnato un punteggio da 0 a 10 (cfr. Tabella 7)
		Orientamento all'utente	15%	Viene assegnato un punteggio da 0 a 10 (cfr. Tabella 7)
		Flessibilità e autonomia	10%	Viene assegnato un punteggio da 0 a 10 (cfr. Tabella 7)
Performance organizzativa	30	Grado di realizzazione degli obiettivi di struttura assegnati all'EP di riferimento	100%	Viene assegnato un punteggio da 0 a 30 (cfr. Tabella 4)

Tabella 9 - Ambiti di valutazione e relativo peso per il personale di categoria B, C, D.

4.3.1 Valutazione relativa al contributo individuale

La valutazione del contributo individuale alla performance organizzativa si esplica nella capacità del singolo di incidere sulla performance della struttura di appartenenza attraverso il proprio comportamento, volto a saper gestire e applicare il proprio patrimonio delle conoscenze e delle competenze possedute.

L'oggetto della valutazione non è dunque la persona, ma le abilità e le competenze con le quali essa svolge le proprie funzioni all'interno del contesto organizzativo. Il suo modo di agire e di relazionarsi con gli altri (colleghi, superiori, collaboratori, utenti), il suo modo di svolgere le proprie competenze, e le capacità gestionali e intellettive, le sue capacità di raggiungere gli obiettivi assegnati. Pertanto, la valutazione dovrà riferirsi alla differenza tra i risultati attesi e quelli effettivi nel periodo preso in considerazione tenendo conto che la valutazione avverrà in base al peso che ogni singolo contributo apporta alla valutazione individuale così come esplicitati nella Tabella 11.

Per quanto concerne il contributo individuale alla realizzazione degli obiettivi, riconducibili a quelli operativi della struttura, esso è costituito da cinque elementi valutativi: "competenze

professionali/tecniche”, “*problem solving* e innovazione”, “relazioni e comunicazione”, “orientamento all’utente” e “flessibilità e autonomia”.

Il valutatore dovrà considerare, per ognuno dei suddetti elementi, i seguenti aspetti distinti in base al profilo funzionale (ad esclusione dei Responsabili di unità operativa già trattati nel paragrafo 4.2, al quale si rimanda) che il personale ricopre:

Bibliotecari

- Competenze professionali/tecniche
 - Il valutato è in grado di utilizzare in modo autonomo i principali strumenti software e/o hardware utili ad espletare le proprie mansioni
- *Problem solving e innovazione*
 - Il valutato riesce ad approcciare in senso critico al proprio operato individuando possibili errori procedurali e proponendo soluzioni efficaci
- *Relazioni e comunicazione*
 - Il valutato crea buoni rapporti con colleghi e superiori, manifestando comportamenti collaborativi
 - Il valutato garantisce la propria presenza nella fascia oraria di "compresenza" stabilita dal Regolamento interno d'Ateneo
- Orientamento all’utente
 - Il valutato adotta un atteggiamento proattivo nei confronti dell’utenza, ad esempio fornendo risposte non di diretta competenza ed evitando il “rimbalzo” tra più uffici
 - Il valutato è in grado di mettere a proprio agio l’utente, comunicando con chiarezza e cortesia sia in presenza che a distanza (telefono, e-mail)
 - Il valutato gestisce le situazioni critiche con l’utenza in modo efficiente prevenendo reclami e/o segnalazioni
- *Flessibilità e autonomia*
 - Il valutato è in grado di applicare le regole e procedure in modo flessibile in base alle peculiarità della situazione
 - Il valutato presenta iniziativa personale nello svolgimento delle proprie mansioni
 - Il valutato rispetta i tempi e gli impegni presi con il proprio superiore gerarchico ed i colleghi

Addetti ai servizi tecnici ed informatici

- Competenze professionali/tecniche
 - Il valutato è in grado di utilizzare in modo autonomo i principali strumenti software e/o hardware utili ad espletare le proprie mansioni
 - Il valutato è disponibile a condividere le proprie conoscenze, informazioni e risorse al fine di garantire un’autonomia lavorativa agli altri
- *Problem solving e innovazione*
 - Il valutato è in grado di proporre soluzioni innovative attraverso lo studio di realtà esterne e di esperienze acquisite
- *Relazioni e comunicazione*
 - Il valutato crea buoni rapporti con colleghi e superiori, manifestando comportamenti collaborativi
 - Il valutato garantisce la propria presenza nella fascia oraria di "compresenza" stabilita dal Regolamento interno d'Ateneo
- Orientamento all’utente
 - Il valutato riesce a cogliere le esigenze degli utenti esterni/interni, fornendo risposte esaurienti e tempestive alle richieste pervenute

- *Flessibilità e autonomia*
 - Il valutato gestisce autonomamente situazioni urgenti ristabilendo le priorità del proprio lavoro
 - Il valutato presenta iniziativa personale nello svolgimento delle proprie mansioni
 - Il valutato è disponibile alle richieste di collaborazione di altri colleghi, anche di strutture diverse
 - Il valutato rispetta i tempi e gli impegni presi con il proprio superiore gerarchico ed i colleghi

Supporto amministrativo

- Competenze professionali/tecniche
 - Il valutato è in grado di utilizzare in modo autonomo i principali strumenti software e/o hardware utili ad espletare le proprie mansioni
 - Il valutato è in grado di interpretare e riesce ad applicare autonomamente le disposizioni del panorama normativo di riferimento
 - Il valutato è disposto al cambiamento di procedure e prassi consolidate
- *Problem solving e innovazione*
 - Il valutato riesce ad approcciare in senso critico al proprio operato individuando possibili errori procedurali e proponendo soluzioni efficaci
- *Relazioni e comunicazione*
 - Il valutato crea buoni rapporti con colleghi e superiori, manifestando comportamenti collaborativi
 - Il valutato garantisce la propria presenza nella fascia oraria di "compresenza" stabilita dal Regolamento interno d'Ateneo
- Orientamento all'utente
 - Il valutato gestisce le situazioni critiche con l'utenza in modo efficiente prevenendo reclami e/o segnalazioni
- *Flessibilità e autonomia*
 - Il valutato è in grado di applicare le regole e procedure in modo flessibile in base alle peculiarità della situazione
 - Il valutato presenta iniziativa personale nello svolgimento delle proprie mansioni
 - Il valutato è disponibile alle richieste di collaborazione di altri colleghi, anche di strutture diverse
 - Il valutato rispetta i tempi e gli impegni presi con il proprio superiore gerarchico ed i colleghi

Servizi generali per gli studenti (front-office)

- Competenze professionali/tecniche
 - Il valutato è disposto al cambiamento di procedure e prassi consolidate
- *Problem solving e innovazione*
 - Il valutato riesce ad approcciare in senso critico al proprio operato individuando possibili errori procedurali e proponendo soluzioni efficaci
- *Relazioni e comunicazione*
 - Il valutato crea buoni rapporti con colleghi e superiori, manifestando comportamenti collaborativi
 - Il valutato garantisce la propria presenza nella fascia oraria di "compresenza" stabilita dal Regolamento interno d'Ateneo
- Orientamento all'utente

- Il valutato riesce a cogliere le esigenze degli utenti esterni/esterni, fornendo risposte esaurienti e tempestive alle richieste pervenute
- Il valutato adotta un atteggiamento proattivo nei confronti dell'utenza, ad esempio fornendo risposte non di diretta competenza ed evitando il "rimbalzo" tra più uffici
- Il valutato è in grado di mettere a proprio agio l'utente, comunicando con chiarezza e cortesia sia in presenza che a distanza (telefono, e-mail)
- Il valutato gestisce le situazioni critiche con l'utenza in modo efficiente prevenendo reclami e/o segnalazioni
- *Flessibilità e autonomia*
 - Il valutato è in grado di applicare le regole e procedure in modo flessibile in base alle peculiarità della situazione
 - Il valutato rispetta i tempi e gli impegni presi con il proprio superiore gerarchico ed i colleghi

Addetti ai servizi ausiliari e di supporto

- Competenze professionali/tecniche
 - Il valutato è disposto al cambiamento di procedure e prassi consolidate
- *Problem solving e innovazione*
 - Il valutato riesce ad approcciare in senso critico al proprio operato individuando possibili errori procedurali e proponendo soluzioni efficaci
- *Relazioni e comunicazione*
 - Il valutato crea buoni rapporti con colleghi e superiori, manifestando comportamenti collaborativi
 - Il valutato garantisce la propria presenza nella fascia oraria di "compresenza" stabilita dal Regolamento interno d'Ateneo
- Orientamento all'utente
 - Il valutato riesce a cogliere le esigenze degli utenti esterni/esterni, fornendo risposte esaurienti e tempestive alle richieste pervenute
 - Il valutato adotta un atteggiamento proattivo nei confronti dell'utenza, ad esempio fornendo risposte non di diretta competenza ed evitando il "rimbalzo" tra più uffici
 - Il valutato è in grado di mettere a proprio agio l'utente, comunicando con chiarezza e cortesia sia in presenza che a distanza (telefono, e-mail)
 - Il valutato gestisce le situazioni critiche con l'utenza in modo efficiente prevenendo reclami e/o segnalazioni
- *Flessibilità e autonomia*
 - Il valutato è disponibile alle richieste di collaborazione di altri colleghi, anche di strutture diverse
 - Il valutato rispetta i tempi e gli impegni presi con il proprio superiore gerarchico ed i colleghi

La valutazione dei singoli profili e i relativi ambiti oggetto di giudizio deve essere ricondotta alla Tabella 7.

La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale *responsabile di unità organizzativa* avrà la medesima struttura e composizione prevista dalla Tabella 11 con l'unica eccezione per il "contributo individuale" che sarà costituito dalla valutazione assegnata e richiamata nel paragrafo 4.2.

La misurazione complessiva del personale di categoria B, C e D è data dalla somma dei punteggi attribuiti alle singole dimensioni di cui alla Tabella 11. Tale valore (che potrà assumere un

punteggio massimo pari a 100) sarà assunto quale parametro di riferimento ai fini della distribuzione del Fondo Risorse Decentrate.

4.3.2 Chi valuta

Il Responsabile della struttura, dopo aver acquisito tutti gli elementi utili, sentiti i responsabili delle unità organizzative (laddove previste), esprime il giudizio di merito sul dipendente.

Prima di procedere all'attribuzione definitiva dei punti assegnati il responsabile della struttura condivide con ciascun dipendente la valutazione ottenuta.

4.4 La presenza come fattore correttivo

Le performance del personale *"...hanno titolo ad essere valutat(e) per l'attività di servizio svolta e per i risultati effettivamente conseguiti ed hanno titolo a percepire i compensi di produttività secondo le previsioni dei contratti integrativi vigenti presso le amministrazioni, solo in misura corrispondente alle attività effettivamente svolte ed ai risultati concretamente conseguiti...⁴"*, pertanto l'effettiva presenza all'interno dell'Ateneo/struttura è usata come fattore correttivo le cui modalità di calcolo sono definite in sede di contrattazione sindacale ed esplicitate in apposito documento.

4.5 Procedura di conciliazione

La procedura di conciliazione di cui all'art. 7 comma 2-bis del D.lgs. n. 150/2009 si esplica attraverso due modalità:

- ricorrendo alla Commissione di conciliazione istituita in Ateneo;
- ricorrendo all'istituto di cui all'art. 410 c.p.c. (tentativo di conciliazione presso gli uffici del Ministero del lavoro).

In conformità alla prima delle due soluzioni prospettate, il dipendente può innanzi tutto, nel termine di quindici giorni dal ricevimento della relativa valutazione, per ragioni che attengono esclusivamente ad errori procedurali e formali, presentare istanza di revisione alla Commissione di conciliazione istituita in Ateneo, dandone notizia al valutatore. È esclusa la presentazione dell'istanza di revisione della valutazione per ragioni che attengono al merito della valutazione.

La Commissione è nominata dal Rettore in forma permanente e, al fine di garantire obiettività di giudizio e indipendenza da valutato e valutatore, è composta dal Rettore stesso, o suo delegato, da un componente del Senato Accademico e da un Componente del Consiglio di Amministrazione, designati dai rispettivi organi di appartenenza. I componenti della Commissione rimangono in carica fino al termine del loro mandato.

La Commissione esprime il proprio giudizio sulle istanze di revisione che interessano il personale oggetto di valutazione e ha facoltà di audire sia il dipendente valutato sia il valutatore, anche su richiesta degli stessi, in sede di riesame.

Durante la procedura il dipendente valutato può essere assistito da un rappresentante sindacale.

Nel rispetto del principio del contraddittorio, sia il dipendente valutato sia il valutatore mettono a disposizione l'uno dell'altro eventuali scritti o memorie presentati alla Commissione.

Al termine della propria attività la Commissione esprime formalmente la propria posizione, invitando il valutatore, nel caso vengano rilevati errori procedurali o formali, a un riesame del giudizio reso, che potrà condurre alla sua modifica ovvero alla sua motivata conferma.

⁴ Circolare n. 7/2008 del Dipartimento della Funzione Pubblica

Il giudizio finale della Commissione viene trasmesso al Nucleo di valutazione, che ne terrà conto nel predisporre la propria *“Relazione annuale sullo stato del funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni”*.

Resta salva, in alternativa, la facoltà del dipendente di attivare in qualsiasi momento le procedure di conciliazione di cui all’art. 410 c.p.c. presso gli uffici del Ministero del lavoro.

CAPO IV

5 VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE

Il Direttore Generale (di seguito DG) è valutato sulla base delle seguenti dimensioni:

- Performance di Ateneo (I.VA.P.);
- Obiettivi individuali;
- Comportamento organizzativo.

Ognuna di queste dimensioni è pesata e suddivisa in sotto-dimensioni a loro volta ponderate come risulta dalla seguente tabella.

Dimensione di valutazione	Punti Dimensione	Sotto-Dimensione	Peso Sotto-Dimensione	Criteri di valutazione	
Performance di Ateneo I.VA.P.	20	Performance organizzativa di Ateneo	100%	Viene assegnato un punteggio da 0 a 20 (Cfr. Tabella 1)	
Obiettivi individuali	40	Grado di raggiungimento degli obiettivi individuali	100%	Viene assegnato un valore da 0 a 40 (Cfr. Tabella 13)	
Comportamenti organizzativi	40	Gestione delle reti e relazioni interne ed esterne	30%	Capacità di garantire qualità e ampiezza delle reti relazionali	
		Sviluppo e gestione dell'innovazione	30%	33%	Propensione all'innovazione tecnologica
				33%	Propensione all'innovazione organizzativa
				34%	Sviluppo delle risorse umane
		Capacità di valutazione	20%	Valutazione del personale di categoria EP	
		Gestione delle situazioni critiche	20%	Capacità di adattamento e gestione delle situazioni critiche	

Tabella 10 – Dimensioni, sotto-dimensioni e relativi pesi per la valutazione del Direttore Generale

5.1 Performance di Ateneo

Per assegnare la quota relativa alla performance di Ateneo (I.VA.P.) si assumerà come parametro il valore ottenuto dagli indicatori relativi, secondo le fasce dell'esito di valutazione descritto nel Capo II, tab. 1.

5.2 Obiettivi individuali

Gli obiettivi individuali vengono formulati dal Rettore ed approvati dal Consiglio di amministrazione con il Piano integrato. Sono misurati sulla base di specifici indicatori per il raggiungimento di target di riferimento che tengano conto della progressione storica. Possono

essere declinati in uno o più progetti, anche di durata pluriennale; in quest'ultimo caso il target di riferimento dovrà essere declinato annualmente e sarà inteso come livello di avanzamento del progetto. In corso dell'esercizio gli obiettivi di performance del Direttore Generale, in funzione di fattori esogeni che ne determinano la modificazione, possono essere rimodulati su proposta del Rettore.

In base al grado di raggiungimento degli obiettivi individuali, il Direttore Generale è collocato in una delle fasce di merito finalizzate alla distribuzione dell'indennità di risultato secondo i punteggi della Tabella 11:

Fasce	Grado raggiungimento obiettivi individuali (%)	Punti dimensione
1	> 80	40
2	Da 61 a 80	36
3	Da 41 a 60	20
4	Da 21 a 40	10
5	< 21	0

Tabella 11 - Fasce di punteggio per la dimensione "obiettivi individuali" del DG

5.3 Comportamenti organizzativi

L'ultima dimensione del modello di valutazione del DG è rappresentata dai Comportamenti organizzativi, che a loro volta vengono suddivisi in sotto dimensioni e specifici livelli di valutazione come di seguito specificato:

Livello	Criterio	Valore
1	A questo livello corrispondono comportamenti non adeguati e che evidenziano in negativo il possesso della competenza, mostrando caratteristiche individuali più o meno dissonanti rispetto a quelle richieste	20
2	Con questo livello vengono descritti i comportamenti parzialmente adeguati, che non corrispondono pienamente a quelli attesi	40
3	A questo livello corrispondono comportamenti adeguati, in linea con quelli attesi	60
4	A questo livello corrispondono comportamenti più che adeguati, superiori a quelli attesi	80
5	A questo livello corrispondono comportamenti eccellenti	100

Tabella 12 - Criteri di valutazione delle sotto-dimensioni riferite ai comportamenti organizzativi del Direttore Generale

Il Direttore Generale, entro il primo semestre dell'esercizio successivo a quello per cui si richiede la valutazione, dovrà predisporre la propria autovalutazione che esponga, sulla base di evidenze documentate, lo stato di raggiungimento degli obiettivi individuali e l'eventuale scostamento, specificandone le cause e le eventuali criticità (anche esogene) che hanno impedito il pieno raggiungimento degli obiettivi.

5.4 Chi valuta

Il Rettore provvede ad acquisire:

- l'Autovalutazione del Direttore Generale sull'attività svolta, mediante la relazione prevista dall'art. 23 dello Statuto di Ateneo;
- le risultanze della Relazione sulla performance approvate dal Consiglio di Amministrazione.

Sulla base della documentazione acquisita, dalla quale emerge chiaramente la performance di Ateneo e il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali, unitamente a elementi utili per apprezzare i comportamenti organizzativi del Direttore Generale, il Rettore trasferisce le suddette risultanze con nota illustrativa al Nucleo di Valutazione.

Il Nucleo di valutazione, sulla base della suddetta nota illustrativa, formulerà ai sensi di legge il proprio parere disponendo, ove lo ritenga opportuno, audizione con il Direttore Generale al fine di acquisire eventuali osservazioni. Al termine del contraddittorio, il Nucleo di Valutazione, comunicandola all'interessato, esprime una proposta di valutazione complessiva e sintetica (indicata con un punteggio da 1 a 100) delle risultanze emerse dalle tre dimensioni sopra elencate sulla base della griglia di valutazione del Direttore Generale (Tabella 13).

Il Nucleo di Valutazione, infine, avrà cura di trasmettere la propria proposta di valutazione al Rettore che provvede alla determinazione finale e dispone l'assegnazione della retribuzione di risultato.

Punteggio complessivo	Percentuale di attribuzione del premio di risultato
> 80	100
Tra 61 e 80	90
Tra 41 e 60	50
Tra 20 e 40	25
< 20	0

Tabella 13 - Griglia per l'assegnazione del premio di risultato al Direttore Generale.