

# UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DEL MOLISE



AREA RIS. 04

|   |  |
|---|--|
| <b>CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE</b><br>DIVISIONE GESTIONE RISORSE<br>AREA RISORSE UMANE | Seduta del<br>20 marzo 2015<br><br>O.d.G. n° 82  |
| Il Direttore di Divisione<br>Dott. Valerio BARBERI                                      | Il Responsabile di Area<br>dott. Giacomo VERDE   |
| IL RESPONSABILE DEL PROCEDIMENTO<br>dott. Francesco SANGINARIO                          | Il Direttore Generale<br>dott. Vincenzo LUCCHESI |

**Oggetto: Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale per l'anno 2015.**

Il Rettore ricorda ai componenti del Consiglio di Amministrazione che, in considerazione delle disposizioni normative e contrattuali che impongono alle Pubbliche Amministrazioni il miglioramento organizzativo del lavoro, elevati standard qualitativi delle funzioni e dei servizi svolti, l'incentivazione della qualità della prestazione lavorativa, il riconoscimento del merito, la valorizzazione delle capacità, l'incremento dell'efficienza del lavoro pubblico, si è reso necessario dotare l'Università degli Studi del Molise di un sistema di misurazione e di valutazione delle prestazioni individuali. A tal fine, a partire dall'anno 2011, l'Università degli Studi del Molise ha adottato un sistema di misurazione e di valutazione della performance individuale volto al raggiungimento degli obiettivi di miglioramento del servizio pubblico offerto e all'allineamento alle migliori pratiche in tema di comportamenti, attitudini e performance, coerentemente con le indicazioni fornite al riguardo dalla Commissione per la Valutazione la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche (CIVIT) a seguito dell'entrata in vigore del D. Lgs. N. 150/2009. In seguito all'esperienza maturata nei primi anni di applicazione del sistema, nonché le linee guida e gli ulteriori indirizzi forniti dalla CIVIT, si è provveduto ad introdurre miglioramenti al Sistema di Valutazione sia in relazione al processo di redazione sia ai contenuti, nell'intento di introdurre una "cultura della valutazione" il più possibile accettata e diffusa, la quale possa, da un lato, accrescere l'efficienza e l'efficacia dei servizi offerti dall'Ateneo in tutte le sue articolazioni, dall'altro

|  |  |
|--|--|
| Voce conto COSTO _____<br>Descrizione breve _____<br>Previsione assestata a livello di controllo _____<br>Vincoli già assunti _____<br>Vincolo da provvedimento n. _____ € _____<br>Disponibile residuo a livello di controllo _____ | Voce conto RICAVO _____<br>Descrizione breve _____<br>Previsione assestata a livello di controllo _____<br>Ricavi registrati _____<br>Ricavo da provvedimento n. _____ € _____<br>Disponibile residuo a livello di controllo _____ |
| Annotazioni: _____<br>_____<br>_____   |  |
| _____ Data _____ Visto contabile _____   |  |

valorizzare le risorse umane attraverso il riconoscimento della professionalità, della qualità delle prestazioni individuali e delle competenze acquisite.

Gli ultimi provvedimenti di contenimento della spesa e, in particolare, la Legge 135/2012 (*spending review*), hanno reso necessario un collegamento tra la performance organizzativa e quella individuale, in termini di esplicitazione degli obiettivi dirigenziali in modo tale da garantire la misurabilità e coerenza, nonché la trasparenza, dei risultati raggiunti e il contributo al raggiungimento degli obiettivi operativi e strategici dell'amministrazione.

Le funzioni dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) per le Università sono attribuite ai Nuclei di Valutazione, come già espresso dalla CIVIT con delibera n. 4/2010. Il Nucleo ha funzione di controllo interno e di garanzia sia della correttezza dei processi di misurazione e valutazione, sia della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla Commissione. In particolare l'attività di monitoraggio riguarderà anche l'applicazione selettiva degli strumenti di valutazione della performance individuale in termini di premialità a conclusione del ciclo.

Il Rettore informa che per l'anno di riferimento, in conseguenza del completamento del processo di riorganizzazione che ha interessato le strutture amministrative dell'Ateneo, si è proceduto alla definizione e rimodulazione degli obiettivi, opportunamente condivisi con il personale ai fini della valutazione che verrà effettuata a fine anno. Per l'attuazione del processo di valutazione saranno utilizzate apposite Schede di valutazione, che costituiscono parte integrante del "Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale". Sui criteri di valutazione e sulle schede di valutazione le rappresentanze sindacali sono state opportunamente informate.

Si sottopone, pertanto, all'approvazione del Consiglio di Amministrazione, il "Sistema di valutazione e misurazione della performance individuale" per l'anno 2015 al fine di consentire l'effettività del processo di misurazione e valutazione della performance individuale.

### **IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE**

|             |   |
|-------------|---|
| UDITA       | la relazione del Rettore;   |
| VISTO       | il Decreto Legislativo del 30 marzo 2001, n. 165, riguardante le Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle Amministrazioni Pubbliche;  |
| VISTO       | il Decreto Legislativo n. 150 del 27 ottobre 2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni;  |
| CONSIDERATO | che l'Università degli Studi del Molise si è dotata a partire dall'anno 2011 di un "Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale", adottato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 21 dicembre 2010 su proposta dall'Organismo Indipendente di Valutazione ai sensi del d.lgs. 150/2009; |
| CONSIDERATO | che i provvedimenti di contenimento della spesa e, in particolare, la Legge 135/2012 ( <i>spending review</i> ), rendono necessario un collegamento tra la performance organizzativa e quella individuale;  |
| VISTE       | le delibere della Commissione per la Valutazione la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche (CIVIT), con le quali sono definite le linee guida relative al ciclo di gestione della performance, ed in particolare la Delibera n. 1/2012 e la Delibera n. 6/2013;  |



VISTA la D.D. n. 1239 del 23 dicembre 2014 con la quale è stata data piena attuazione al nuovo modello organizzativo di Ateneo;

CONSIDERATO il ruolo fondamentale del Sistema di misurazione e valutazione della performance nella definizione e nel raggiungimento degli obiettivi di miglioramento del servizio pubblico offerto e l'allineamento alle migliori pratiche in tema di comportamenti, attitudini e performance;

RAVVISATA la necessità di approvare il "Sistema di valutazione e misurazione della performance individuale" per l'anno 2015 al fine di consentire l'effettività del processo di misurazione e valutazione della performance individuale;

CONSIDERATO che le rappresentanze sindacali son state preventivamente informate in merito ai criteri generali di valutazione del personale e delle relative Schede di valutazione della performance individuale;

VISTO il "Sistema di valutazione e misurazione della performance individuale" per l'anno 2015 presentato in allegato;

**DELIBERA QU'UNANIMITA'**

- Di approvare il "Sistema di valutazione e misurazione della performance individuale" per l'anno 2015 (*Allegato n. 1*).

dare esecuzione.  
Segue delibera formale  
Campobasso, 23 MAR. 2015.  
Il Dirigente Amministrativo

IL DIRETTORE GENERALE  
(DALL'UOMO) (MICHESI)  
*Parrell*





UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DEL MOLISE

---

# Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale

Anno 2015

# SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

(articolo 7 del decreto legislativo n. 150/2009)

Le attuali disposizioni normative e contrattuali impongono alle Pubbliche Amministrazioni il miglioramento organizzativo del lavoro, elevati standard qualitativi delle funzioni e dei servizi svolti, l'incentivazione della qualità della prestazione lavorativa, il riconoscimento del merito, la valorizzazione delle capacità, l'incremento dell'efficienza del lavoro pubblico.

A partire dall'anno 2011, l'Università degli Studi del Molise ha adottato un sistema di misurazione e di valutazione della performance individuale volto al raggiungimento degli obiettivi di miglioramento del servizio pubblico offerto e all'allineamento alle migliori pratiche in tema di comportamenti, attitudini e performance, coerentemente con le indicazioni fornite al riguardo dalla Commissione per la Valutazione la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche (CIVIT) a seguito dell'entrata in vigore del D. Lgs. N. 150/2009.

Raccogliendo i molti suggerimenti emersi dall'esperienza maturata nel primo anno di sperimentazione, nonché le linee guida e gli ulteriori indirizzi forniti dalla CIVIT, si è provveduto ad introdurre miglioramenti al Sistema di Valutazione adottato nell'anno 2011 sia in relazione al processo di redazione sia ai contenuti, nell'intento di introdurre una "cultura della valutazione" il più possibile accettata e diffusa, la quale possa, da un lato, accrescere l'efficienza e l'efficacia dei servizi offerti dall'Ateneo in tutte le sue articolazioni, dall'altro valorizzare le risorse umane attraverso il riconoscimento della professionalità, della qualità delle prestazioni individuali e delle competenze acquisite.

Gli ultimi provvedimenti di contenimento della spesa e, in particolare, la Legge 135/2012 (*spending review*), rendono necessario un collegamento tra la performance organizzativa e quella individuale, in termini di esplicitazione degli obiettivi dirigenziali in modo tale da garantire la misurabilità e coerenza, nonché la trasparenza, dei risultati raggiunti e il contributo al raggiungimento degli obiettivi operativi e strategici dell'amministrazione.

Le funzioni dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) per le Università sono attribuite ai Nuclei di Valutazione, come già espresso dalla CIVIT con delibera n. 4/2010. Il Nucleo ha funzione di controllo interno e di garanzia sia della correttezza dei processi di misurazione e valutazione, sia della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla Commissione. In particolare l'attività di monitoraggio riguarderà anche l'applicazione selettiva degli strumenti di valutazione della performance individuale in termini di premialità a conclusione del ciclo.

## 1. PRINCIPI GENERALI

Il processo di misurazione e valutazione della performance individuale è volto al miglioramento continuo della performance: il suo scopo non è la definizione di un giudizio, ma la definizione, attraverso la valutazione e il giudizio, di azioni di miglioramento, con riferimento sia alla performance individuale, sia all'efficacia del Sistema nel suo insieme.

Il presente sistema di valutazione si basa sui seguenti principi generali:

- ✓ Individuazione preventiva degli obiettivi da conseguire, delle prestazioni attese e dei relativi criteri di valutazione;

- ✓ Valorizzazione del merito, dell'impegno e della produttività di ciascun dipendente;
- ✓ Verifiche periodiche volte a valutare il conseguimento degli obiettivi, l'andamento delle prestazioni e gli eventuali scostamenti rispetto alle previsioni;
- ✓ 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;
- ✓ Miglioramento della qualità complessiva dei servizi offerti dall'Università con una migliore utilizzazione delle risorse umane.

## 2. FINALITA'

Le finalità che L'Amministrazione intende perseguire mediante l'adozione di tale sistema di misurazione e valutazione della performance individuale sono le seguenti:

- ✓ evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;
- ✓ valutare la performance e comunicare i risultati e le aspettative future alla singola persona;
- ✓ contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole;
- ✓ premiare la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti;
- ✓ promuovere una corretta gestione delle risorse umane.

## 3. DESTINATARI

I destinatari della misurazione e della valutazione della performance individuale proposta nel presente sistema sono:

- a. i dirigenti
- b. le elevate professionalità
- c. i responsabili di settore e di ufficio
- d. i dipendenti non responsabili di settore/ufficio

La misurazione e valutazione della prestazione individuale dei dirigenti e delle elevate professionalità deve tenere conto dei seguenti aspetti:

- il collegamento tra obiettivi e performance individuale, in particolare per i ruoli di direzione e responsabilità;
- la valutazione del contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi istituzionali;
- l'individuazione di un numero limitato di obiettivi rilevanti, prioritari e coerenti con la posizione occupata dal Dirigente, chiaramente collegati all'attuazione dei progetti prioritari dell'amministrazione, con specifico riferimento al periodo annuale di valutazione;
- l'individuazione di eventuali obiettivi specifici individuali o collettivi che si rendono utili in considerazione delle peculiarità dell'amministrazione;

- la valutazione delle competenze professionali e manageriali manifestate;
- tra le competenze e i comportamenti oggetto di valutazione, l'amministrazione, sulla base delle proprie specificità, deve evidenziare quelle funzionali al mantenimento della salute finanziaria, organizzativa e relazionale dell'amministrazione;
- la capacità di valutazione dimostrata dal Dirigente nei confronti dei dipendenti in termini di differenziazione delle valutazioni.

Per quanto attiene ai dipendenti di cui alle lettere c) e d) del presente paragrafo, la valutazione concerne, in primo luogo, il raggiungimento degli obiettivi di gruppo e/o individuali. Questi ultimi devono comunque essere coerenti con gli obiettivi dell'unità organizzativa nella quale si collocano le unità di personale oggetto di valutazione.

La misurazione e la valutazione delle performance è di competenza:

- ✓ del Consiglio di Amministrazione per il Direttore Generale, su proposta del Nucleo di Valutazione di Ateneo;
- ✓ del Direttore Generale per il personale Dirigente; tale valutazione è validata dal Nucleo di Valutazione di Ateneo;
- ✓ dei Dirigenti per le elevate professionalità e i responsabili di unità organizzative in posizione di autonomia e responsabilità;
- ✓ dei Dirigenti, su proposta del Responsabile di Area, per tutti gli altri dipendenti di cui alle lettere c) e d) del paragrafo 3.

#### 4. FASI DEL PROCESSO

Le principali fasi del processo di misurazione e valutazione della performance individuale possono essere così individuate:

- ✓ assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti attesi da parte del soggetto valutatore, prevedendo momenti di condivisione con il valutato;
- ✓ monitoraggio intermedio con attivazione di eventuali interventi correttivi;
- ✓ misurazione e valutazione della performance;
- ✓ comunicazione dei risultati, evidenziando i risultati raggiunti e gli scostamenti rispetto a quelli attesi e le motivazioni della valutazione;
- ✓ utilizzo di sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito;
- ✓ elaborazione di piani di miglioramento individuali, individuando criticità, eventuali azioni correttive, di consolidamento, di formazione.

La definizione degli obiettivi è effettuata all'inizio dell'anno di riferimento dal Consiglio di Amministrazione per il Direttore Generale; dal Direttore Generale per i Dirigenti, i Responsabili di Area/Coordinamento e i Responsabili degli Uffici di Staff; dai Responsabili di Area/Coordinamento per tutti i dipendenti afferenti l'Area/Coordinamento, ivi compresi i responsabili di Settore/Ufficio. Nella definizione degli obiettivi si tiene conto delle linee di attività principali e di maggiore rilevanza tra quelle svolte dalle Aree, degli obiettivi strategici dell'Ateneo e delle risorse finanziarie a disposizione.

Trascorso il primo semestre il Direttore Generale, i Dirigenti e i Responsabili di Area/Coordinamento, monitorano gli obiettivi assegnati al fine di verificare la conformità degli stessi rispetto ai risultati

raggiunti e alle esigenze dell'Amministrazione, rilevare il grado di avanzamento degli obiettivi, individuare gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi e prevedere, ove necessario, le modalità dei relativi interventi correttivi.

Gli obiettivi assegnati all'Area/Coordinamento, come pure eventuali rimodulazioni degli stessi, devono essere opportunamente condivisi e partecipati a tutti i collaboratori afferenti la propria struttura di riferimento, in modo tale che ognuno di essi possa concorrere, per quanto di propria competenza, al raggiungimento degli stessi.

Pertanto, il Responsabile di Area/Coordinamento è tenuto a consegnare ad ogni collaboratore afferente alla propria struttura, la Scheda di Valutazione nella quale sono indicati gli obiettivi individuali, sulla base dei ruoli e delle competenze che essi ricoprono a livello organizzativo, con i relativi pesi ed i risultati attesi.

Al termine dell'anno, i Responsabili di Area/Coordinamento provvederanno a formulare al Dirigente le proposte di valutazione dei propri collaboratori rispetto al grado di partecipazione di ciascuno di essi al raggiungimento degli obiettivi.

Inoltre, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, i Dirigenti e i Responsabili di Area/Coordinamento sono chiamati a redigere una specifica e dettagliata relazione finale in ordine ai risultati raggiunti.

## 5. CRITERI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI ED ELEVATE PROFESSIONALITA'

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale EP è collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance complessiva dell'amministrazione, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Gli obiettivi, predeterminati all'atto del conferimento dell'incarico dirigenziale, devono essere specifici, misurabili, ripetibili, ragionevolmente realizzabili e collegati a precise scadenze temporali.

Per l'attuazione del processo di valutazione viene utilizzata la Scheda allegata (*Allegato n. 1*).

Il processo di valutazione è composto dalle sotto indicate quattro fasi:

- ✓ **Fase 1** – attribuzione di un punteggio (max 100%) in relazione all'ambito organizzativo di diretta responsabilità.

In questa fase è necessario attribuire un punteggio, espresso in decimi, in funzione dei seguenti ambiti:

- complessità dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità misurata sulla base del numero di risorse assegnate allo stesso;
- motivazione del personale il cui valore è misurato sulla base delle schede di valutazione del personale elaborate dai dirigenti;

- rilevanza strategica degli incarichi conferiti nell'ambito dell'Ateneo, misurata in relazione alla definizione della relativa fascia di responsabilità, definita ai sensi delle disposizioni contenute nel Contratto Collettivo Integrativo, e collegata alla collocazione organizzativa della struttura, alla complessità gestionale e al livello di autonomia organizzativa della stessa.

|  |                             | Punti     | Performance |
|--|-----------------------------|-----------|-------------|
| Ambito organizzativo di diretta responsabilità | Numero di risorse assegnate | Punti     |             |
|  | fino a 10 in decimi         | ...       |             |
|  | da 11 a 20 in decimi        | ...       |             |
|  | oltre 20 risorse in decimi  | ...       |             |
|  | Esito                       |           |             |
|  |                             | in decimi | ...         |
|  | in decimi                   | ...       |             |
|  |                             |           | Max 100%    |

- ✓ **Fase 2** – attribuzione di un punteggio (max 100%) in funzione del raggiungimento di specifici obiettivi assegnati alla struttura di diretta responsabilità. In particolare, per il personale Dirigente, gli obiettivi sono assegnati nell'ambito del contratto individuale e specificati per ogni anno con atto del Direttore amministrativo; anche per il personale di categoria EP gli obiettivi sono assegnati dal Direttore Amministrativo.

Ad ogni obiettivo come sopra individuato, è associato un peso, rappresentativo dell'importanza che ad esso si attribuisce. La somma dei pesi degli obiettivi assegnati al singolo Dirigente o Responsabile di Area deve essere pari al 100%. A tali obiettivi sono associati indicatori quantitativi misurabili ed i relativi pesi. Il rapporto tra il valore dell'indicatore proposto e il valore dell'indicatore conseguito esprime, in fase di valutazione, il livello di raggiungimento di ciascun obiettivo. La performance è determinata in ragione del peso dell'obiettivo e della percentuale di raggiungimento dello stesso.

La Fase 2 si conclude con la determinazione della performance sul grado di raggiungimento di specifici obiettivi, quale somma delle "Performance Relativa" dei singoli obiettivi.

Di seguito è rappresentato uno schema esemplificativo delle modalità di calcolo del punteggio:

| Raggiungimento di specifici obiettivi | Obiettivi   | Peso        | Percentuale Raggiungimento | Performance Relativa |
|---------------------------------------|-------------|-------------|----------------------------|----------------------|
|                                       | Obiettivo 1 | ..%         | ..%                        | ..%                  |
|                                       | Obiettivo 2 | ..%         | ..%                        | ..%                  |
|                                       | Obiettivo 3 | ..%         | ..%                        | ..%                  |
|                                       | Obiettivo 4 | ..%         | ..%                        | ..%                  |
|                                       |             |             |                            |                      |
|                                       |             |             |                            |                      |
|                                       |             |             |                            |                      |
|                                       |             |             |                            |                      |
|                                       |             | Totale 100% |                            |                      |
| Performance misurata                  |             |             |                            | Max 100,00%          |

- ✓ **Fase 3** – valutazione della qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura di diretta responsabilità, delle competenze professionali e manageriali dimostrate (punteggio max 100%).

In questa fase devono essere valutate alcune aree di prestazione o comportamentali del Dirigente o Responsabile di Area ritenute rilevanti. In particolare si valuteranno nell'ambito di quattro aree le seguenti competenze:

➤ Finalismo direzionale:

- Orientamento al risultato;
- Commitment (intesa come capacità di contribuire fattivamente e attivamente in prima persona al conseguimento degli obiettivi);
- orientamento alla cooperazione;
- flessibilità e autonomia.

➤ Apporto professionale:

- apporto in termini di creatività;
- apporto in termini di analisi;
- apporto in termini di sintesi;
- apporto in termini di innovazione;

➤ Stili direzionali:

- leadership;
- capacità decisionale;
- capacità di delega.

➤ Qualificazione organizzativa:

- pianificazione;
- organizzazione;
- controllo.

Ad ogni area di prestazione o comportamentale del Dirigente o Responsabile di Area, come sopra individuata, è associato un peso, rappresentativo dell'importanza che ad esso si attribuisce. La somma dei pesi attribuiti a ciascuna area di riferimento deve essere pari al 100%. Ad ogni competenza considerata in ciascuna area è associato un indicatore quantitativo misurabile ed il relativo peso è espresso in decimi.

La performance di ciascuna area di valutazione è determinata dal peso dell'area in relazione ai punteggi attribuiti agli ambiti di competenza che costituiscono la stessa.

La Fase 3 si conclude con la determinazione della performance sulla qualità del contributo assicurato e sulle competenze professionali e manageriali dimostrate, quale somma delle performance delle singole aree di riferimento.

Di seguito è rappresentato uno schema esemplificativo delle modalità di calcolo del punteggio:

| Contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate |                                | Peso          | Punti in decimi      | Performance Relativa           |             |
|---|--------------------------------|---------------|----------------------|--------------------------------|-------------|
|   | <b>1-Finalismo direzionale</b> |               |                      |                                |             |
|   | orientamento al risultato      | ..%           | ..                   | ..%                            |             |
|   | commitment                     | ..%           | ..                   | ..%                            |             |
|   | orientamento alla cooperazione | ..%           | ..                   | ..%                            |             |
|   | flessibilità e autonomia       | ..%           | ..                   | ..%                            |             |
|   |                                |               | <b>Totale</b>        |                                |             |
|   |                                |               | <b>100%</b>          |                                |             |
|   |                                |               |                      | Performance misurata           | Max 100,00% |
|   | <b>2-Apporto professionale</b> |               |                      |                                |             |
|   | creatività                     | ..%           | ..                   | ..%                            |             |
|   | analisi                        | ..%           | ..                   | ..%                            |             |
|   | sintesi                        | ..%           | ..                   | ..%                            |             |
|   | innovazione                    | ..%           | ..                   | ..%                            |             |
|   |                                |               | <b>Totale</b>        |                                |             |
|   |                                |               | <b>100%</b>          |                                |             |
|   |                                |               |                      | Performance misurata           | Max 100,00% |
|   | <b>3-Stili direzionali</b>     |               |                      |                                |             |
|   | leadership                     | ..%           | ..                   | ..%                            |             |
|   | capacità decisionale           | ..%           | ..                   | ..%                            |             |
|   | capacità di delega             | ..%           | ..                   | ..%                            |             |
|   |                                | <b>Totale</b> |                      |                                |             |
|   |                                | <b>100%</b>   |                      |                                |             |
|   |                                |               | Performance misurata | Max 100,00%                    |             |
| <b>4-Qualificazione organizzativa</b>   |                                |               |                      |                                |             |
| pianificazione  | ..%                            | ..            | ..%                  |                                |             |
| organizzazione  | ..%                            | ..            | ..%                  |                                |             |
| controllo   | ..%                            | ..            | ..%                  |                                |             |
|   |                                | <b>Totale</b> |                      |                                |             |
|   |                                | <b>100%</b>   |                      |                                |             |
|   |                                |               | Performance misurata | Max 100,00%                    |             |
|   |                                |               |                      | Performance misurata ponderata |             |
|   |                                |               |                      | Max 100,00%                    |             |

- ✓ **Fase 4** – attribuzione di un punteggio (max 100%) in funzione della capacità di valutazione del personale assegnato, in termini di differenziazione di giudizio espresso sui propri collaboratori. La valutazione della performance inerente la capacità di valutazione sarà determinata con un punteggio pari a 25%, 75% e 100% in considerazione del livello di varianza del voto espresso. Per “varianza” si intende il numero/valore che fornisce una misura di quanto siano vari i valori assunti dalla valutazione, ovvero di quanto si discostino i singoli voti dalla media degli stessi.

|   |  |  |                   |   |         |        |             |      |                |
|---|--|--|-------------------|---|---------|--------|-------------|------|----------------|
| Capacità di valutazione dei collaboratori | Raggruppamento dipendenti per performance                    |  |                   |   |         | Numero | Percentuale |      |                |
|   | dipendenti tra   |  | 0,00%             | e | 50,00%  | ..     | ..%         |      |                |
|   | dipendenti tra   |  | 51,00%            | e | 75,00%  | ..     | ..%         |      |                |
|   | dipendenti tra   |  | 76,00%            | e | 100,00% | ..     | ..%         |      |                |
|   |  |  | totale dipendenti |   |         | ..     | Max100,00%  |      |                |
|   | Varianza nel giudizio alta (100%)<br>media (75%) bassa (25%) |  |                   |   |         |        |             | voto | Max<br>100,00% |

✓ **Fase 5** – determinazione della performance.

Una volta completate le Fasi da 1 a 4, si procederà alla determinazione della performance rilevata attribuendo un peso del 15% al risultato della Fase 1 (ambito organizzativo di diretta responsabilità), del 60% al risultato della Fase 2 (raggiungimento di specifici obiettivi), del 15% al risultato della Fase 3 (qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura di diretta responsabilità, delle competenze professionali e manageriali dimostrate) e del 10% al risultato della Fase 4 (capacità di valutazione dei collaboratori).

|                      |     |
|----------------------|-----|
| Performance misurata | ..% |
|----------------------|-----|

## 6. CRITERI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI RESPONSABILI DI SETTORE/UFFICIO E DEI COLLABORATORI (personale di cui al paragrafo 3 lettere c e d).

Il sistema di valutazione proposto consente di collegare i compensi incentivanti accessori previsti contrattualmente (produttività per il miglioramento dei servizi) ai risultati conseguiti dall'Amministrazione ed alle prestazioni e competenze organizzative dimostrate nel corso dell'anno.

La valutazione della performance individuale del personale è effettuata dal dirigente in relazione:

- Al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- Al contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza e ai comportamenti organizzativi dimostrati.

Per l'attuazione del processo di valutazione viene utilizzata la Scheda allegata (*Allegato n. 2*).

Il processo di valutazione è composto dalle sotto indicate quattro fasi:

✓ **Fase 1** – attribuzione di un punteggio (max 100%) in funzione del raggiungimento di specifici obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza o al singolo dipendente.

Per la necessità di garantire la trasparenza della valutazione, gli obiettivi sono assegnati alle strutture organizzative osservando i criteri di seguito descritti:

- rilevanza dell'obiettivo nell'ambito delle attività svolte dall'unità organizzativa/struttura/settore;
- controllabilità dell'obiettivo da parte dei dipendenti appartenenti all'unità organizzativa;
- misurabilità dell'obiettivo;
- chiarezza del limite temporale di riferimento.

Ad ogni obiettivo assegnato al personale diverso dalle elevate professionalità è associato un peso, rappresentativo della rilevanza strategica che l'obiettivo stesso riveste nell'ambito dell'Ateneo. La somma dei pesi degli obiettivi assegnati al singolo dipendente deve essere pari al 100%.

La performance è determinata in ragione del peso dell'obiettivo e della percentuale di raggiungimento dello stesso.

La Fase 1 si conclude con la determinazione del valore della performance quale somma dei singoli valori espressi per ogni obiettivo.

Di seguito è rappresentato uno schema esemplificativo delle modalità di calcolo del punteggio:

|  | Obiettivo     | Peso        | Risultato atteso | Risultato Raggiunto | Performance        |
|--|---------------|-------------|------------------|---------------------|--------------------|
| <b>OBIETTIVI</b><br>Grado di raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo e individuali | Obiettivo 1   | ..%         | (descrizione)    | ..%                 | ..%                |
|  | Obiettivo 2   | ..%         |                  | ..%                 | ..%                |
|  | Obiettivo 3   | ..%         |                  | ..%                 | ..%                |
|  |               |             |                  |                     |                    |
|  |               |             |                  |                     |                    |
|  | <b>Totale</b> | <b>100%</b> |                  |                     | <b>Max 100,00%</b> |

✓ **Fase 2** – valutazione del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, in relazione alle competenze dimostrate e ai comportamenti professionali e organizzativi (punteggio max 100%).

In questa fase devono essere valutati i comportamenti attesi del dipendente ritenuti rilevanti. In particolare si valuteranno le seguenti competenze raggruppate in tre ambiti di comportamenti:

- Ambito 1: complessità e carico di lavoro nell'unità organizzativa:
  - apporto in termini di puntualità e precisione;
  - apporto in termini di creatività-innovazione;
  - problem solving
- Ambito 2: conoscenze:
  - apporto in termini di esperienza e conoscenza specifica;
  - apporto in termini di conoscenze multisettoriali;
  - apporto in termini di capacità tecnico-operative
- Ambito 3: comportamenti professionali:

- apporto in termini di collaborazione (sia all'interno che all'esterno della struttura organizzativa);
- orientamento all'utenza;
- apporto in termini di autonomia-responsabilità.

Ad ogni ambito suddetto è associato un peso, rappresentativo dell'incidenza del comportamento nel contesto lavorativo, che viene determinato dal Responsabile di Area/Coordinamento anche in relazione all'attività svolta dal dipendente o alla tipologia di mansione. La somma dei pesi attribuiti a ciascun ambito deve essere pari al 100%.

Ad ogni comportamento atteso considerato in ciascun ambito sono associate cinque modalità di comportamento (dalla lettera A alla lettera E), da assegnare secondo un criterio progressivo, nel senso che il giudizio correlato al comportamento di cui alla lettera A comprende tutti i requisiti dei giudizi di cui alle lettere da E a B.

A ciascuno di essi è associato un valore espresso in decimi come di seguito specificato: A) punti 10; B) punti 7; C) punti 4; D) punti 2; E) punti 1.

Nella scheda allegata si riportano le descrizioni relative a ciascun ambito di comportamenti attesi (*Allegato n. 3*).

La performance di ciascun ambito di valutazione è determinata dal peso assegnato allo stesso in relazione ai punteggi attribuiti ai comportamenti attesi ricompresi nello stesso ambito.

La Fase 2 si conclude con la determinazione della performance sulle competenze dimostrate, comportamenti professionali e organizzativi, quale somma delle performance dei singoli ambiti di riferimento.

Di seguito è rappresentato uno schema esemplificativo delle modalità di calcolo del punteggio:

|   |  |                                  |                 |                 |
|---|--|----------------------------------|-----------------|-----------------|
| COMPORAMENTI ATTESI<br>Competenze dimostrate, comportamenti professionali e organizzativi |  | Peso                             | ..%             |                 |
|   | <b>Ambito 1</b>  |                                  |                 |                 |
|   | <b>Complessità e carico di lavoro nell'unità organizzativa</b> | <b>Giudizio</b>                  |                 |                 |
|   | apporto in termini di puntualità - precisione                  | <i>Vedi legenda allegato n°3</i> |                 |                 |
|   | apporto in termini di creatività-innovazione                   | <i>Vedi legenda allegato n°3</i> |                 |                 |
|   | problem-solving  | <i>Vedi legenda allegato n°3</i> |                 |                 |
|   |  | Media                            | 0               | Performance ..% |
|   | <b>Ambito 2</b>  | Peso                             | ..%             |                 |
|   | <b>Conoscenze</b>  |                                  |                 |                 |
|   | apporto in termini di esperienza-conoscenza specifica          | <i>Vedi legenda allegato n°3</i> |                 |                 |
|   | apporto in termini di conoscenza multisettoriali               | <i>Vedi legenda allegato n°3</i> |                 |                 |
|   | apporto in termini di capacità tecnico-operative               | <i>Vedi legenda allegato n°3</i> |                 |                 |
|   |  | Media                            | 0               | Performance ..% |
|   | <b>Ambito 3</b>  | Peso                             | ..%             |                 |
|   | <b>Comportamenti professionali</b>                             |                                  |                 |                 |
| apporto in termini di collaborazione  | <i>Vedi legenda allegato n°3</i>                               |                                  |                 |                 |
| orientamento all'utenza   | <i>Vedi legenda allegato n°3</i>                               |                                  |                 |                 |
| apporto in termini di autonomia-responsabilità  | <i>Vedi legenda allegato n°3</i>                               |                                  |                 |                 |
|   | Media  | 0                                | Performance ..% |                 |

|  |        |  |  |             |      |             |              |
|--|--------|--|--|-------------|------|-------------|--------------|
|  | Totale |  |  | Peso totale | 100% | Performance | Max<br>100 % |
|--|--------|--|--|-------------|------|-------------|--------------|

✓ **Fase 3** – determinazione della performance.

Una volta completate le Fasi 1 e 2, si procederà alla determinazione della performance rilevata attribuendo un peso del 55% al risultato della Fase 1 (grado di raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo e individuali) e del 45% al risultato della Fase 2 (competenze dimostrate, comportamenti professionali e organizzativi).

|  | Peso     | Performance | Performance ponderata |
|--|----------|-------------|-----------------------|
| Grado di raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo e individuali | 55,00%   | ..%         | ..%                   |
| Competenze dimostrate, comportamenti professionali e organizzativi     | 45,00%   | ..%         | ..%                   |
| Totale performance rilevata  | Max 100% |             |                       |

## 7. VALUTAZIONE

Al termine dell'anno, i Responsabili di Area provvedono a formulare al Dirigente le proposte di valutazione dei propri collaboratori mediante la compilazione delle relative schede di valutazione.

La valutazione è comunicata al dipendente interessato mediante consegna della scheda nell'ambito di un colloquio individuale volto a consentire al valutato di esprimere le proprie osservazioni e al valutatore di esplicitare le motivazioni che hanno condotto alla valutazione.

Si richiama l'attenzione su tale fondamentale momento di confronto, finalizzato alla condivisione di informazioni e opinioni, tramite reciproco feedback.

## 8. CONCILIAZIONE

La scheda di valutazione per l'attribuzione dei punteggi verrà controfirmata dal dipendente, il quale potrà formulare motivate osservazioni al riguardo entro il termine di 3 giorni dalla sottoscrizione della scheda stessa.

Sulle osservazione del valutato decide il Collegio di conciliazione, appositamente costituito e nominato dal Rettore. Il collegio di conciliazione è composto da un componente del Nucleo di Valutazione e da due docenti dell'Università degli Studi del Molise esperti in materia.

A seguito delle risultanze della valutazione e delle eventuali decisioni sulle osservazioni avanzate dagli interessati, l'Amministrazione procederà all'attribuzione dell'indennità di produttività.



### Scheda per la valutazione sulle performance individuali del personale

Dipendente: \_\_\_\_\_ **Inserire nominativo Dipendente nella cella a sinistra**

| Obiettivo     | Peso     | Risultato atteso   | Risultato raggiunto | Performance  |
|---------------|----------|--|---------------------|--------------|
|               |          | descrizione .....  | descrizione .....   |              |
|               |          |  |                     | 0%           |
|               |          |  |                     | 0%           |
|               |          |  |                     | 0%           |
|               |          |  |                     | 0%           |
|               |          |  |                     |              |
|               |          |  |                     |              |
|               |          |  |                     |              |
|               |          |  |                     |              |
| <b>Totale</b> | <b>0</b> | <b>Attenzione la somma della colonna Peso deve essere pari a 100</b> |                     | <b>0,00%</b> |

| Ambito 1<br>Complessità e carico di lavoro nell'unità organizzativa | Peso  |   | Giudizio    |                    |           |
|---|---|---|-------------|--------------------|-----------|
|   | apporto in termini di puntualità - precisione   | E - rispetta le scadenze sfruttando sistematicamente i tempi massimi di adempimento con minima attenzione alla precisione |             |                    |           |
| apporto in termini di creatività-innovazione                        | E - è minima propensione a ricercare soluzioni innovative, preferisce schemi tradizionali o già adottati  |   |             |                    |           |
| problem-solving   | E - è minima la concentrazione sui risultati e risolve problematiche meramente operative  |   |             |                    |           |
|   | Media   | 1   | Performance | 0%                 |           |
| Ambito 2<br>Conoscenze  | Peso  |   |             |                    |           |
| apporto in termini di esperienza-conoscenza specifica               | E - ha esperienza e conoscenze essenziali e non dimostra interesse ad aumentarle  |   |             |                    |           |
| apporto in termini di conoscenza multisettoriali                    | E - ha conoscenze lavorative limitate al proprio settore di appartenenza  |   |             |                    |           |
| apporto in termini di capacità tecnico-operative                    | E - ha conoscenze tecniche essenziali allo svolgimento dell'ordinaria attività lavorativa ma con necessità di costante supervisione da parte del responsabile |   |             |                    |           |
|   | Media   | 1   | Performance | 0%                 |           |
| Ambito 3<br>Comportamenti professionali                             | Peso  |   |             |                    |           |
| apporto in termini di collaborazione                                | E - lavora da solo e tende ad evitare il confronto  |   |             |                    |           |
| orientamento all'utenza   | E - l'attenzione alla soddisfazione dell'utente non è il suo punto di forza   |   |             |                    |           |
| apporto in termini di autonomia-responsabilità                      | E - opera solo su diretta indicazione del responsabile  |   |             |                    |           |
|   | Media   |   | Performance | 0%                 |           |
| <b>Totale</b>   | <b>Peso totale</b>  |   | <b>0%</b>   | <b>Performance</b> | <b>0%</b> |

**Attenzione! La somma dei pesi F16, F22 e F27 deve essere pari a 100%**

### Determinazione della performance individuale

|  | Peso   | Performance | Performance ponderata |
|--|--------|-------------|-----------------------|
| Grado di raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo e individuali | 55,00% | 0,00%       | 0,00%                 |
| Competenze dimostrate, comportamenti professionali e organizzativi     | 45,00% | 0,00%       | 0,00%                 |
| <b>Totale performance rilevata</b>                                     |        |             | <b>0,00%</b>          |

il Proponente  
Dott. \_\_\_\_\_

per presa visione

il dipendente: \_\_\_\_\_

il Valutatore  
Dott. \_\_\_\_\_

Data \_\_\_\_\_

**Legenda****Ambito 1. Complessità e carico di lavoro nell'unità organizzativa****apporto in termini di puntualità - precisione**

- E - rispetta le scadenze sfruttando sistematicamente i tempi massimi di adempimento con minima attenzione alla precisione
- D - rispetta le scadenze nei tempi previsti e con ordinaria precisione
- C - è complessivamente soddisfacente la prestazione sia in termini di precisione che di puntualità
- B - è apprezzabile l'attenzione alla riduzione dei tempi di esecuzione e al miglioramento della qualità
- A - attua tutti gli strumenti idonei a rispondere totalmente e tempestivamente alle richieste pervenutegli anche in condizioni di carico di lavoro eccessivo

**apporto in termini di creatività-innovazione**

- E - è minima propensione a ricercare soluzioni innovative, preferisce schemi tradizionali o già adottati
- D - è sufficiente la propensione a ricercare soluzioni alternative
- C - è buona la capacità di proporre soluzioni originali ed innovative apportando miglioramenti alle attività meramente operative

- B - è ampia la capacità di proporre soluzioni originali ed innovative migliorando sistemi gestionali in atto
- A - è ottima la capacità di proporre ed attuare soluzioni creative ed innovative per il raggiungimento anche degli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza

**problem-solving**

- E - è minima la concentrazione sui risultati e risolve problematiche meramente operative
- D - è sufficiente la propensione alla risoluzione delle problematiche connesse esclusivamente alla propria sfera di attività
- C - è buona la propensione alla risoluzione delle problematiche connesse alle attività della propria struttura di appartenenza
- B - è rilevante la propensione alla risoluzione delle problematiche connesse alle attività della propria struttura di appartenenza anche in relazione alle problematiche di altre strutture
- A - è considerevole la propensione alla risoluzione delle problematiche e la realizzazione degli strumenti idonei al perseguimento degli stessi.

**Ambito 2. Conoscenze****apporto in termini di esperienza-conoscenza specifica**

- E - ha esperienza e conoscenze essenziali e non dimostra interesse ad aumentarle
- D - ha conoscenze sufficienti tali da permettergli di portare a compimento il proprio lavoro
- C - ha buone conoscenze nel proprio ambito lavorativo

- B - ha ampie conoscenze e cerca costantemente di tenersi aggiornato sulle materie attinenti la propria attività lavorativa
- A - ha ottime conoscenze e organizza la diffusione di nuova conoscenza

**apporto in termini di conoscenza multisettoriale**

- E - ha conoscenze lavorative limitate al proprio settore di appartenenza
- D - ha sufficienti conoscenze lavorative che investono più ruoli nell'ambito della propria struttura organizzativa
- C - ha buone conoscenze tali da poter svolgere più ruoli all'interno di diverse strutture organizzative
- B - ha conoscenze dettagliate in diversi settori
- A - ha conoscenze ottime in diversi settori che gli permettono di collaborare con diversi uffici

**apporto in termini di capacità tecnico-operative**

- E - ha conoscenze tecniche essenziali allo svolgimento dell'ordinaria attività lavorativa ma con necessità di costante supervisione da parte del responsabile

- D - ha conoscenze tecniche adeguate allo svolgimento dell'ordinaria attività lavorativa senza necessità di supervisione
- C - ha buone conoscenze tecniche ma non garantisce flessibilità operativa per lo svolgimento di più ruoli e funzioni
- B - ha ampie conoscenze tecniche e possiede flessibilità operativa nel gestire diversi ruoli e funzioni
- A - ha padronanza di un corpo di conoscenze che implica la capacità di utilizzare le conoscenze teoriche e metodologiche più appropriate alle diverse situazioni di lavoro, risolvendo anche imprevisti e criticità

**Ambito 3. Comportamenti professionali****apporto in termini di collaborazione**

- E - lavora da solo e tende ad evitare il confronto
- D - dimostra sufficiente disponibilità alla collaborazione sia all'interno che all'esterno dell'ufficio

- C - mantiene rapporti di collaborazione sia all'interno che all'esterno dell'ufficio per il raggiungimento di obiettivi comuni

- B - dimostra ampia disponibilità nel collaborare con i colleghi che lo cercano per pareri e soluzioni a problematiche dell'ufficio
- A - dimostra di collaborare attivamente con i colleghi e gli interlocutori esterni favorendo l'instaurazione di un clima lavorativo sereno finalizzato ad ottimizzare risultati dell'ufficio e a prevenire eventuali conflitti

**orientamento all'utenza**

- E - l'attenzione alla soddisfazione dell'utente non è il suo punto di forza
- D - l'attenzione all'utenza è un dovere a cui adempie senza particolare impegno
- C - dimostra una buona attenzione alle esigenze dell'utenza
- B - concentra i propri sforzi sulla soddisfazione dei bisogni dell'utenza
- A - indirizza costantemente la propria attività al conseguimento di un soddisfacente livello di servizio all'utente adottando tutte le misure necessarie al raggiungimento di risultati ottimali

**apporto in termini di autonomia-responsabilità**

- E - opera solo su diretta indicazione del responsabile
- D - ha una autonomia limitata allo svolgimento delle attività ordinarie
- C - agisce in modo autonomo non limitatamente allo svolgimento delle attività ordinarie

- B - prende apprezzabili iniziative collaborando all'occorrenza alla definizione delle attività con il proprio responsabile
- A - collabora costantemente e attivamente con il proprio responsabile alla definizione delle attività e relative modalità di esecuzione