



uniss

UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI SASSARI



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

DELL'UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI SASSARI

(art. 7 del D. Lgs 150 del 27.10.2009, modificato dal D. Lgs 74/2017)

Validato dal Nucleo di valutazione (OIV) in data 19 febbraio 2019

Approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 21 febbraio 2019

Sommario

1.Introduzione	6
2.Il Ciclo della Performance	9
3.Soggetti coinvolti nel processo di valutazione e misurazione e responsabilità.....	11
4. La misurazione e valutazione della performance Organizzativa e Individuale	12
4.1 La valutazione della performance organizzativa	13
4.2 La valutazione della performance individuale	14
4.2.1 La performance individuale relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità.....	14
4.2.2 Obiettivi individuali o di gruppo.....	15
4.2.3 Comportamenti e capacità di valutazione dei propri collaboratori	15
5. Valutazione Finale della Performance dei dipendenti	16
6.Collegamento fra la valutazione della performance e il sistema premiale.....	17
7.Soggetti valutati	18
7.1 Il Direttore Generale	18
7.2 Dirigenti e personale tecnico-amministrativo	19
8.Procedure di conciliazione	19
9.Performance e anticorruzione	20
10.Modalità di garanzia della trasparenza del sistema di valutazione	20
ALLEGATO N. 1 Tabella sulla valutazione dei comportamenti.....	21

1. Introduzione

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è un documento mediante il quale il nostro Ateneo assicura il corretto svolgimento del ciclo della performance articolato nei processi di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance organizzativa e individuale del personale tecnico amministrativo, relativamente al contributo che la sfera amministrativo-gestionale apporta agli indirizzi strategici di Ateneo, attraverso il supporto alle funzioni primarie di didattica, ricerca e terza missione.

Per la redazione del presente documento, si è tenuto conto:

- del decreto legislativo n. 150/2009 e successive modificazioni;
- delle disposizioni normative in materia di anticorruzione e trasparenza legge 6 novembre 2012, n. 190, "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione"
- del D.Lgs. 14 marzo 2013, n. 33, "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni" e successive modificazioni;
- della legge 240/2010, recante "Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario" e delle norme collegate;
- delle Linee Guida predisposte dall'ANVUR in relazione alla valutazione della performance;
- del Regolamento di Ateneo per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità dell'Ateneo in merito alla programmazione;
- delle disposizioni del CCNL di comparto.

Ai sensi dell'art. 3 del D.Lgs 150/2009, la misurazione e la valutazione della performance sono "volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento".

Il Sistema di MVP, adottato dal Consiglio di Amministrazione, previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione dell'Ateneo (Organismo indipendente di valutazione), è stato declinato in funzione delle esigenze specifiche del contesto organizzativo dell'ente e pone le basi per un reale completamento del ciclo delle performance, in quanto oltre a prevedere un monitoraggio puntuale degli obiettivi presenti nel piano delle performance, prevede anche un collegamento fra la valutazione dei risultati e l'erogazione di incentivi al fine di valorizzare e premiare il merito.

Le novità introdotte rispetto al SMVP dell'anno precedente riguardano:

1. una maggiore integrazione tra politiche di Ateneo, obiettivi strategici, obiettivi operativi e organizzativi e Sistema della valutazione;
2. l'introduzione della misurazione della performance organizzativa e individuale anche al comparto amministrativo dei Dipartimenti, segretari amministrativi e manager didattici;
3. l'integrazione tra il ciclo di bilancio e il ciclo di performance. L'Ateneo, infatti, in coerenza con le linee guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane emanate dall'ANVUR nel mese di novembre 2018, ha dato avvio alla predisposizione dei propri documenti di bilancio annuale e triennale 2019-21 secondo un'ottica di integrazione delle fasi della Pianificazione Strategica, declinata in obiettivi operativi nel piano integrato, della Programmazione triennale ministeriale, del Programma triennale dei lavori pubblici e del Programma biennale degli acquisti di forniture e servizi e delle misure da adottarsi per l'anticorruzione.

In particolare, 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 che con diverse normative ha indicato quali obiettivi prioritari l'attività di misurazione e di valutazione della performance, al fine di favorire una maggiore trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento, e la coerenza tra gli obiettivi e la programmazione finanziaria e il bilancio, rendendo esplicito il raccordo e l'integrazione tra strategia e l'allocazione delle risorse (D.Lgs. n. 150/2009 e successive modificazioni ad opera del D. Lgs. n. 74/2017, D.L. n. 90/2014, L. n. 124/2015, D.P.R. n. 105/2016).

Il nostro Ateneo già dal precedente esercizio ha riaccolto le linee di indirizzo indicate dalla Governance (strategia) con le modalità con cui realizzarle (performance). Nell'ottica di un'ulteriore fase di approccio alla programmazione integrata, quest'anno il Piano integrato è stato correlato anche alle risorse necessarie alla realizzazione di diverse azioni ivi previste e dunque al bilancio di previsione. Tale approccio integrato è stato conseguito mediante il raccordo con la riclassificazione, ai sensi del Decreto interministeriale n. 21/2014, della spesa prevista nel bilancio di previsione per missioni (che rappresentano le funzioni principali e gli obiettivi strategici perseguiti dalle amministrazioni, utilizzando risorse finanziarie, umane e strumentali ad esse destinate) e programmi (che rappresentano aggregati omogenei di attività volte a perseguire le finalità individuate nell'ambito delle missioni), e gli obiettivi strategici e le azioni operative individuati nel Piano della performance. Nello specifico in sede di predisposizione del bilancio unico di Ateneo di previsione annuale è stato chiesto alle Strutture di indicare per ciascuno stanziamento di budget richiesto, l'obiettivo operativo inserito nel piano delle performance cui lo stesso è riconducibile e la missione ed il programma di riferimento.

Il presente Sistema ha inoltre recepito i suggerimenti del Nucleo di valutazione contenuti nella Relazione annuale approvata a settembre 2018. Nello specifico sono stati:

1. rivisti i pesi legati alla performance di struttura di diretta responsabilità, che sarà preponderante nella valutazione;
2. introdotto, seppur gradualmente, il collegamento fra valutazione e premialità;
3. prevista la valutazione organizzativa sulla base della customer satisfaction.

Per quanto concerne le norme in materia di valutazione negativa, si rinvia ai CCNL di comparto e ci si riserva di effettuare ulteriori approfondimenti della materia.

2. Il Ciclo della Performance

Secondo quanto previsto dal D.Lgs. 150/2009, il ciclo della performance si articola temporalmente in diverse fasi con orizzonte triennale, che si svolgono in parallelo e che si replicano di anno in anno in modo coerente ed influenzano la pianificazione dei cicli successivi in quanto i risultati del monitoraggio e della valutazione dell'anno precedente si integrano con le nuove istanze di programmazione dell'anno successivo.

Le fasi del ciclo della performance sono le seguenti:

1. **Programmazione**, che si concretizza nella predisposizione del Piano delle performance entro il 31 gennaio dell'anno successivo, consiste nella:
 - definizione e assegnazione degli obiettivi;
 - collegamento tra gli obiettivi e allocazione delle risorse.
2. **Monitoraggio** ed eventuale riallineamento della programmazione. Lo scopo della fase è quello di tener sotto controllo lo stato di avanzamento degli obiettivi durante l'anno di riferimento.
3. **Rendicontazione e Valutazione della performance organizzativa e individuale**. La valutazione dei risultati ottenuti viene riportata nella Relazione sulla performance da approvarsi a cura del Consiglio di Amministrazione entro il 30 giugno. Da essa inoltre discende l'attribuzione dei premi individuali a seguito della validazione della relazione da parte del Nucleo di Valutazione dell'Ateneo.

Nel dettaglio, le sopracitate fasi del ciclo delle performance si sviluppano attraverso i seguenti step:

- 1) Individuazione degli obiettivi strategici. Gli obiettivi strategici, in riferimento alla programmazione triennale ministeriale e in conformità agli obiettivi del sistema universitario, discendono dalle politiche di Ateneo in materia di didattica, ricerca, terza missione, dalle politiche di reclutamento del personale e di organizzazione e formazione dello stesso, dalle politiche sulla qualità nonché dai Piani per la trasparenza e le misure anticorruzione.
- 2) Individuazione degli obiettivi operativi. L'attività di definizione degli obiettivi operativi è negoziata e deve essere compatibile con le previsioni contenute nel budget economico e degli investimenti di previsione e la programmazione triennale del personale, così da garantire, rispettivamente, coerenza tra le risorse economiche, strumentali e umane necessarie al raggiungimento degli obiettivi.
- 3) Approvazione del Piano da parte del Consiglio di Amministrazione all'interno del quale sono evidenziati obiettivi operativi, azioni, indicatori e target per ogni unità organizzativa.
- 4) Monitoraggio in itinere, attraverso il quale si procede ad una verifica sullo stato di avanzamento delle azioni identificate per il raggiungimento degli obiettivi, rilevando eventuali scostamenti al fine di individuare i correttivi più idonei da intraprendere. Gli esiti delle attività di monitoraggio e l'eventuale esigenza di revisione degli obiettivi operativi, delle azioni e dei target vengono discussi e concordati

con Dirigenti e i responsabili di unità organizzativa anche nell'ambito di riunioni con il personale coinvolto.

5) Rendicontazione finale degli obiettivi attraverso la compilazione di apposite "Schede Risultato" che descrivono le attività realizzate e riportano i valori degli indicatori di risultato predefiniti. Il processo vede partecipare il Nucleo di Valutazione per quanto riguarda la valutazione del Direttore Generale, mentre per quanto concerne i Dirigenti e i Responsabili delle unità organizzative il processo è gestito, rispettivamente, dalla Direzione Generale e dai Dirigenti con il supporto dell'Area bilancio programmazione e controllo, e si conclude con l'elaborazione della Relazione sulla Performance.

La valutazione delle performance organizzative ed individuale è finalizzata al progressivo miglioramento delle prestazioni erogate in ambito lavorativo, nonché a un maggior coinvolgimento di ogni dipendente al raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo.

I risultati della valutazione della performance organizzativa e individuale dovrebbero pertanto rappresentare il fondamento del sistema incentivante di Ateneo che valuta, con modalità e misure differenti, il personale dirigente e tecnico amministrativo ai fini dell'erogazione della retribuzione di tipo premiale. L'articolo 18 comma 2 del decreto legislativo 150/2009 pertanto "vieta la distribuzione in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi di incentivi e premi collegati alla performance in assenza delle verifiche e attestazioni sui sistemi di misurazione e valutazione".

Tabella 1 Fasi, soggetti coinvolti e tempistica del ciclo delle performance

MACRO FASI	FASI	SOGGETTI COINVOLTI	TEMPISTICA
PIANIFICAZIONE	Pianificazione strategica di Ateneo	Organi di vertice (Rettore, CdA e Senato Accademico)	Entro fine anno precedente, parallelamente alla fase di predisposizione e approvazione del budget di previsione
	Definizione degli obiettivi (con assegnazione di risorse, indicatori e target) e del budget	Direttore Generale Dirigenti Responsabili di unità organizzativa	Entro fine anno precedente, parallelamente alla fase di predisposizione e approvazione del budget di previsione
	Adozione del Piano della performance	Consiglio di Amministrazione	Gennaio
MONITORAGGIO	Fase di monitoraggio ed eventuale assestamento del Piano delle performance e del Budget	Direttore generale Dirigenti Responsabili di unità organizzativa	Con cadenza trimestrale
RENDICONTAZIONE E VALUTAZIONE	Fase di rendicontazione dei risultati e valutazione	Nucleo di Valutazione Direttore generale Dirigenti Responsabili di unità organizzativa	Febbraio/aprile dell'anno successivo
	Relazione annuale sul funzionamento complessivo del Sistema	Nucleo di valutazione	Luglio dell'anno successivo
	Adozione della Relazione sulla performance)	CdA	Giugno dell'anno successivo
	Validazione della Relazione sulla Performance	Nucleo di valutazione	Fine giugno dell'anno successivo

3.Soggetti coinvolti nel processo di valutazione e misurazione e responsabilità

Dati i riferimenti normativi e le caratteristiche del Sistema, i soggetti coinvolti sono numerosi.

In termini generali, il D. Lgs. 150/2009 prevede espressamente che i soggetti coinvolti a vario titolo nel processo di misurazione e valutazione della performance siano:

- Dipartimento della Funzione Pubblica
- l'Organo di indirizzo politico-amministrativo dell'Ateneo
- il Nucleo di Valutazione
- il Direttore generale, i Dirigenti e i responsabili di Unità organizzativa

Tra questi, in particolare, Il Nucleo di valutazione, tra gli altri compiti svolge funzioni di monitoraggio del funzionamento del Sistema complessivo della valutazione, della trasparenza ed integrità, elaborando una relazione annuale sullo stato dello stesso, valida la "Relazione sulla performance" di cui all'articolo 10 del D.Lgs 150/2009, garantisce la correttezza dei processi di misurazione, valutazione e premialità secondo il decreto legislativo n. 150/2009, la cui corretta applicazione è rimessa alla sua vigilanza e responsabilità.

Il Consiglio di amministrazione, inoltre, adotta il Sistema di misurazione e valutazione della performance, verifica il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici e approva i diversi documenti a supporto del ciclo di gestione della performance.

Il Direttore generale è responsabile della gestione della procedura di valutazione degli obiettivi assegnati alle aree dirigenziali.

I Dirigenti e i responsabili di unità organizzativa, che partecipano alla definizione degli obiettivi di propria pertinenza e dei connessi indicatori e target, sono responsabili della loro attuazione e partecipano al processo di valutazione del personale a loro assegnato. Tutto il personale è responsabile dell'attuazione degli obiettivi assegnati alla struttura di afferenza.

4. La misurazione e valutazione della performance Organizzativa e Individuale

La valutazione delle performance organizzative ed individuale è finalizzata al progressivo miglioramento delle prestazioni erogate in ambito lavorativo, nonché a un maggior coinvolgimento di ogni dipendente al raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo.

L'articolo 8, comma 1, del decreto 150 disciplina l'**ambito di misurazione e valutazione della performance organizzativa** che, declinato all'interno del nostro Ateneo, concerne:

- a) l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze del territorio, studenti, famiglie e altri portatori di interesse;
- b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo dei soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

L'articolo 9, comma 1, del decreto 150 prevede la **misurazione e la valutazione della performance individuale** dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa che è collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Il comma 2, dell'art. 9, prevede inoltre la misurazione e la valutazione da parte del dirigente sulla performance individuale del personale afferente alla propria struttura in base a:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

4.1 La valutazione della performance organizzativa

Per la misurazione della performance organizzativa, l'Ateneo ha individuato, un set di obiettivi strategici e relativi indicatori che riflettono le linee di indirizzo e le politiche dell'Ateneo così come declinate nel piano strategico integrato. L'Ateneo, tra gli altri, monitora un set di indicatori sintetici (ISAD, ISEF, PRO3) che riflettono i medesimi parametri impiegati dal MIUR per valutare la virtuosità degli atenei italiani e per l'assegnazione delle risorse finanziarie; ciò al fine di tenere sotto controllo gli elementi che si ritengono prioritari per il miglioramento della performance d'Ateneo in un contesto competitivo e che in prospettiva potranno essere utilizzati per la valutazione della performance organizzativa e conseguentemente di quella individuale.

Nell'ambito della performance organizzativa, a seguito delle modifiche apportate al D.Lgs 150/2009 dal D.Lgs 74/2017, vi è un rafforzamento della partecipazione dei cittadini - intesi come utenti finali dei servizi forniti dalle PP.AA - nel processo di misurazione e valutazione. Tale partecipazione avviene tramite la rilevazione sistematica del grado di soddisfazione degli utenti rispetto ai servizi fruiti, anche attraverso modalità interattive; e il loro coinvolgimento diretto attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione. Ad oggi i canali utilizzati da Uniss sono:

1. il Questionario Anvur sull'organizzazione dei CdS;
2. il Questionario utilizzato nel Progetto Good Practice.

Il primo è una rilevazione annuale dell'opinione degli studenti sulla qualità della didattica, rivolta agli iscritti ai corsi di Laurea e Laurea Magistrale, da compilare online ed in forma anonima, garantisce alti tassi di risposta essendo obbligatorio ed ha una "copertura" dei servizi amministrativi limitata alla adeguatezza delle strutture e delle attrezzature relative al CdS; il secondo, permette di effettuare un'analisi di benchmark con gli altri atenei aderenti al Progetto e ha una focalizzazione dei servizi ad ampio spettro.

Altre modalità di ascolto degli utenti sono riscontrabili nella:

- rilevazione dell'opinione dei laureandi e laureati relativa all'esperienza universitaria e alla condizione occupazionale dei laureati (si tratta di due indagini gestite dal consorzio AlmaLaurea secondo modalità concordate con ANVUR);
- negli incontri che l'Ateneo organizza con le parti sociali in occasione della progettazione dell'offerta formativa e dal confronto periodico che i singoli corsi di studio attuano con i comitati di indirizzo.

4.2 La valutazione della performance individuale

La performance individuale, in coerenza con le disposizioni normative sopra richiamate, è legata ai seguenti ambiti:

- a) ai risultati della performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) a specifici obiettivi individuali o di gruppo;
- c) ai comportamenti e capacità di valutazione dei propri collaboratori.

4.2.1 La performance individuale relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità

La performance individuale relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità si misura dal grado di raggiungimento degli obiettivi operativi indicati nel piano strategico integrato. L'articolo 9, comma 1, del decreto legislativo 150/2009 attribuisce a tale fattispecie un peso preponderante nella valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa.

Fondamento della performance relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità è la definizione e comunicazione di obiettivi chiaramente definiti, ancorati alla pianificazione strategica dell'Ateneo, nonché la valutazione del grado di raggiungimento degli stessi a livello di ciascuna struttura gestionale.

Uno dei fattori che concorre alla realizzazione della performance individuale è il raggiungimento degli obiettivi assegnati formalmente dal diretto superiore. Gli obiettivi vengono assegnati a cascata partendo dalla *Governance* ai Dirigenti e al personale di categoria EP, D, C secondo i vari livelli di responsabilità.

L'individuazione degli obiettivi avviene in sede di predisposizione del piano integrato, attraverso degli incontri di contrattazione con la *Governance* e i dirigenti e Responsabili di unità organizzativa.

Oltre a quanto sopra specificato, gli obiettivi sono stati individuati secondo i seguenti criteri:

- espressivi di un reale miglioramento atteso di un processo già in essere o un nuovo processo/attività;
- sfidanti e realistici;
- definiti in modo chiaro e sintetico;
- contenuti in un limite ragionevole al fine di ottenere un sistema significativo di valutazione;
- associati a indicatori quantitativi e/o qualitativi di verifica idonei a determinare a consuntivo il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo. A tal fine per ciascun indicatore si è tenuto conto dei seguenti requisiti:
 - comprensibilità: l'indicatore deve essere chiaramente definito e contestualizzato;
 - rilevanza: l'indicatore deve essere utile e significativo per coloro che lo utilizzano;
 - confrontabilità: l'indicatore deve consentire comparazioni (benchmarking);

- fattibilità: la raccolta di informazioni per la misurazione dell'indicatore deve comportare costi sostenibili in termini di risorse umane e finanziarie, nonché di sistemi informativi;
- affidabilità: l'indicatore deve rappresentare in maniera sufficientemente accurata la realtà che si sta misurando.

Il modello adottato prevede che il flusso delle informazioni e delle decisioni avvenga in senso "top-down" attraverso un processo a cascata che parte dal livello più alto dell'organizzazione (obiettivi strategici) per giungere ad ogni unità organizzativa (declinazione in obiettivi operativi) e declinazione in obiettivi individuali attraverso l'individuazione di specifiche azioni per la realizzazione degli obiettivi strategici da parte degli attori direttamente interessati. Nello specifico le azioni dovranno comunque essere validate dal diretto superiore.

4.2.2 Obiettivi individuali o di gruppo

La performance e la relativa valutazione di obiettivi individuali o di gruppo riguarda attività svolte dal personale finalizzati all'espletamento di specifiche azioni previste nel piano integrato o prestazioni specifiche su attività e processi di funzionamento nonché la partecipazione a gruppi costituiti per il raggiungimento di determinati obiettivi. I premi potranno essere erogati compatibilmente con le risorse destinate a tali fini dalla contrattazione integrativa.

4.2.3 Comportamenti e capacità di valutazione dei propri collaboratori

I comportamenti organizzativi sono le caratteristiche individuali del dipendente estrinseche nell'attività lavorativa, quali conoscenze, capacità e motivazioni, che, nello svolgimento di detta attività, caratterizzano in maniera decisiva il raggiungimento degli obiettivi e l'espletamento dei compiti assegnati. Questo criterio di valutazione pone, dunque, l'attenzione sui fattori che concorrono a qualificare il comportamento e l'azione dei dirigenti e dei responsabili.

Per valutare i comportamenti del personale sono stati individuati i seguenti fattori

1. **Tensione alla creazione di valore aggiunto:** è la capacità di orientare decisioni, azioni e attività verso una meta e di superare gli eventuali ostacoli che vi si frappongono tenendo sempre presente l'obiettivo generale.
2. **Gioco di squadra:** è la capacità di lavorare in gruppo e valorizzandone i suoi partecipanti, condividendo competenze e conoscenze al fine di conseguire più agevolmente l'obiettivo finale.

3. **Sviluppo dei collaboratori:** è la capacità di assistere le persone su cui si effettua il coordinamento o mettere in evidenza il loro potenziale e di realizzare al meglio le capacità acquisite.
4. **Negoziazione:** è la capacità di Acquisire vantaggi per sè, per la propria funzione e per l'organizzazione nella relazione con persone che rappresentano interessi diversi.
5. **Innovazione:** è la capacità di contribuire con idee e soluzioni originali ai problemi quotidiani o straordinari.
6. **Flessibilità:** è la capacità di adattarsi a situazioni o persone diverse, ascoltandone le esigenze e attivando comportamenti coerenti con le loro richieste.
7. **Influenza:** è la capacità di orientare il pensiero e il comportamento altrui con l'autorevolezza delle proprie idee, con la dialettica e con il porsi come modello per gli altri.
8. **Orientamento all'utente:** è la capacità di ascoltare e capire i bisogni dei clienti interni esterni, di farsi carico delle loro esigenze e di cercare di soddisfarle.
9. **Capacità di differenziazione dei giudizi nella valutazione dei collaboratori**

A seconda dei ruoli verranno presi in considerazione tutti o soltanto alcuni dei fattori. Per il Direttore Generale e per i Dirigenti si considereranno tutti i nove i fattori. Per il personale di categoria EP, cinque dei nove fattori a seconda del ruolo ricoperto, per il personale di categoria D, quattro fattori e per il personale di categoria C, due fattori.

A tal proposito è stata predisposta una scheda (vedi allegato n. 1) dove ognuno di questi fattori viene valutato su una scala da 1 a 4 con la descrizione del giudizio corrispondente.

La valutazione sarà data dalla media dei parametri presi in considerazione in relazione alla categoria di riferimento.

5. Valutazione Finale della Performance dei dipendenti

La valutazione dei dipendenti è la risultante della performance organizzativa e di quella individuale declinata nei diversi ambiti sopra descritti e rappresentata nella seguente tabella-

Tabella 2 Gli ambiti e gli indicatori di valutazione

Performance	ambiti	Indicatori
Performance organizzativa	Obiettivi strategici	Indicatori che misurano il contributo alla performance di Ateneo;
	Customer satisfaction	rilevazione efficacia

Performance	ambiti	Indicatori
Performance individuale	Obiettivi operativi della struttura di afferenza previsti nel piano integrato Obiettivi individuali o di gruppo	Indicatori delle schede del Piano integrato/Indicatori di prestazione sulle attività e i processi di funzionamento
Performance individuale	Ambiti comportamentali e capacità di diversificazione dei giudizi nella valutazione dei dipendenti	scheda di valutazione dei comportamenti

Personale valutato e pesi per la valutazione					
	Direttore Generale	Dirigenti	Categoria EP	Categoria D	Categoria C
Performance Organizzativa	20	10	5	5	/
Performance Individuale relativa all'unità organizzativa	60	70	60	50	40
Comportamenti	20	20	35	45	60
	100	100	100	100	100

La valutazione è positiva se è uguale o maggiore del 50%.

6. Collegamento fra la valutazione della performance e il sistema premiale

La valutazione delle performance organizzative ed individuale è finalizzata al progressivo miglioramento delle prestazioni erogate in ambito lavorativo, nonché a un maggior coinvolgimento di ogni dipendente al raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo.

I risultati della valutazione della performance organizzativa e individuale rappresentano pertanto il fondamento del sistema incentivante di Ateneo che valuta, con modalità e misure differenti, il personale dirigente e tecnico amministrativo ai fini dell'erogazione della retribuzione di tipo premiale. Il decreto legislativo 150/2009 all'articolo 19 attribuisce al CCNL il compito di stabilire, nell'ambito delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance, la quota delle risorse destinate a remunerare, rispettivamente, la performance organizzativa e quella individuale.

In particolare, sono connessi alla valutazione dei risultati le seguenti retribuzioni:

- Retribuzione di risultato del Direttore Generale. Ai Direttori generali compete, per legge, una retribuzione legata ai risultati conseguiti pari ad un massimo del 20% del trattamento stipendiale lordo.
- Retribuzione di risultato dei dirigenti. Ai sensi dell'art. 26 del CCNL Area Dirigenti quadriennio normativo 2006-2009, la retribuzione di risultato deve essere erogata solo a seguito di preventiva, tempestiva determinazione degli obiettivi annuali e della positiva verifica e certificazione dei risultati di gestione conseguiti in coerenza con detti obiettivi secondo le risultanze dei sistemi di valutazione previsti nelle vigenti disposizioni;
- Retribuzione di risultato del personale di categoria EP. Ai sensi dell'art. 75, comma 5, del CCNL 2006-2009 i risultati dell'attività svolta sono oggetto di valutazione annuale in base a criteri e procedure predeterminati dall'Amministrazione e la valutazione positiva dà titolo alla corresponsione della retribuzione di risultato. L'importo della retribuzione di risultato eventualmente spettante è compreso tra il 10 % e il 30% della retribuzione di posizione attribuita.
- Parte premiale dell'Indennità di responsabilità del personale di categoria D, C e B titolare di posizione organizzativa, funzione specialistica e di responsabilità. Ai sensi dell'art. 91 del CCNL 2006-2009 per detto personale - compresi responsabili amministrativi dipartimenti e i Manager didattici -, 1/3 dell'indennità di responsabilità deve essere erogata a seguito della verifica positiva dei risultati conseguiti dal dipendente.

Considerati i mutamenti organizzativi in atto a seguito dell'insediamento di un nuovo Direttore Generale che hanno comportato la rivisitazione della Tecnostruttura e che conseguentemente daranno luogo a una modifica delle attività attribuite agli uffici, solo il 20% delle indennità sopra richiamate saranno erogate in funzione del presente sistema di valutazione.

7. Soggetti valutati

7.1 Il Direttore Generale

Il Decreto Lgs. n. 150/2009 prevede, all'art. 14, comma 3, lett. e), che "l'Organismo indipendente di valutazione, proponga, sulla base del Sistema di misurazione e valutazione della performance, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi".

Il Consiglio di Amministrazione valuta la relazione del Direttore Generale su proposta del Rettore e del Nucleo di Valutazione.

Sulla base del sistema di misurazione, pertanto, la relazione dovrà rappresentare le risultanze della valutazione della performance organizzativa e individuale sopra descritta. Nello specifico deve prevedere l'analisi del grado di conseguimento degli obiettivi strategici e degli obiettivi individuali, in tutte le loro declinazioni, compresi quindi il raggiungimento degli obiettivi operativi delle Strutture dell'Ateneo e i comportamenti organizzativi.



7.2 Dirigenti e personale tecnico-amministrativo

La valutazione delle prestazioni del personale è legata alla categoria di appartenenza e si basa in misura prevalente, come previsto dalla normativa vigente, sui risultati della performance individuale relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, sul raggiungimento di obiettivi individuali o di gruppo e sui comportamenti organizzativi.

Valutatori	Valutati
Direttore Generale	Dirigenti e unità di staff
Dirigenti	Responsabili di unità organizzativa
Responsabili di unità organizzativa	Performance individuale del personale dell'ufficio

8. Procedure di conciliazione

Alla luce di quanto precisato dalla delibera n. 104/2010 della CiVIT in merito alle procedure di conciliazione, intese come le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di

valutazione della performance, la disciplina prevista deve ispirarsi ai principi della celerità, della efficacia, della efficienza e della economicità.

Ai sensi delle disposizioni dei CCNL di comparto vigenti, alle quali si fa rinvio, l'Ateneo in ogni caso, prima di procedere alla definitiva formalizzazione di una valutazione non positiva, acquisisce in contraddittorio le valutazioni del dipendente interessato anche assistito dalla organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persone di sua fiducia.

Nell'eventualità che sorga un conflitto a seguito della valutazione della performance individuale, viene prevista una fase preliminare di conciliazione. L'eventuale contestazione della valutazione da parte del soggetto interessato, deve essere comunicata con nota scritta al Direttore generale entro 15 giorni dalla comunicazione dei risultati della valutazione.

Il Direttore generale istruisce il problema convocando una apposita Commissione di garanzia che deve esprimere parere vincolante sul caso in esame, composta da soggetti terzi rispetto al valutatore iniziale. Resta salva la facoltà del dipendente di attivare le procedure di conciliazione di cui all'art. 410 cpc, così come novellato dalla legge n. 183/2010, in materia di risoluzione delle controversie di lavoro.

9. Performance e anticorruzione

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance costituisce per l'Ateneo anche un aspetto qualificante delle misure da adottarsi in materia di anticorruzione. Infatti gli adempimenti, i compiti e le responsabilità inseriti nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, vengono integrati nel Ciclo della Performance (come previsto dalla legge 190 del 2012 e dal D.Lgs. 33 del 2013) attraverso la formulazione di specifici obiettivi relativi alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza, che saranno valutati con le stesse modalità applicate agli obiettivi operativi.

10. Modalità di garanzia della trasparenza del sistema di valutazione

Il presente Sistema di MVP deve essere pubblicato nell'apposita sezione del sito web di Ateneo, denominata "Amministrazione trasparente" e dovrà essere pubblicato nel Portale delle Performance della Funzione Pubblica.

ALLEGATO N. 1 Tabella sulla valutazione dei comportamenti

STEP	SISTEMA DI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
3	PROFESSIONALE/COMPORMENTALE
A	TENSIONE ALLA CREAZIONE DI VALORE AGGIUNTO
	<i>E' la capacità di orientare decisioni, azioni e attività verso una meta e di superare gli eventuali ostacoli che vi si frappongono tenendo sempre presente l'obiettivo generale</i>
	Sulla base della nozione sopra riportata, si esprima il proprio giudizio in una scala da 1 a 4 barrando la casella corrispondente
	Valore
	- Cerca di eseguire correttamente il proprio lavoro. Si rammarica per le proprie inefficienze, ma si impegna poco per produrre miglioramenti 1
	- Lavora per adeguarsi agli standard qualitativi e quantitativi stabiliti dal vertice, ma il suo impegno è condizionato dalla presenza di pressioni esterne e dalla stabilità dello scenario operativo 2
	- Si pone autonomamente gli obiettivi e stabilisce propri parametri di misura per valutare i risultati in situazione stabile, anche se il management non esercita particolari pressioni 3
	- Ottimizza le modalità di lavoro per migliorare la prestazione nel suo insieme (lavora meglio, più velocemente, a costi inferiori, migliora la qualità dei servizi o i risultati); si pone obiettivi sfidanti, se valutare oggettivamente i risultati e riesce a raggiungerli anche in situazioni di turbolenza 4
B	GIOCO DI SQUADRA
	<i>E' la capacità di lavorare in gruppo e valorizzandone i suoi partecipanti, condividendo competenze e conoscenze al fine di conseguire più agevolmente l'obiettivo finale</i>
	Sulla base della nozione sopra riportata, si esprima il proprio giudizio in una scala da 1 a 4 barrando la casella corrispondente
	Valore
	- Accetta le decisioni del gruppo ma non collabora attivamente 1
	- Partecipa alle decisioni ma il suo contributo è irrilevante per la decisione finale 2
	- Contribuisce al raggiungimento degli obiettivi del team mettendo a disposizione le proprie risorse (tempo, persone, conoscenza, esperienza, mezzi, strumenti) 3
	- Facilita gli scambi delle esperienze, delle informazioni e delle risorse all'interno del gruppo per imparare gli uni dagli altri, coinvolge le persone e organizza le risorse disponibili nelle varie aree istituzionali per raggiungere obiettivi condivisi 4
C	SVILUPPO DEI COLLABORATORI
	<i>E' la capacità di assistere le persone su cui si effettua il coordinamento o mettere in evidenza il loro potenziale e di realizzare al meglio le capacità acquisite</i>
	Sulla base della nozione sopra riportata, si esprima il proprio giudizio in una scala da 1 a 4 barrando la casella corrispondente
	Valore
	- Non si preoccupa di sviluppare le capacità dei collaboratori e fornisce il feedback sulle prestazioni solo se non le ritiene soddisfacenti 1
	- Fornisce Feedback sulle prestazioni, ma non si impegna in uno sforzo organico per migliorare le competenze dei collaboratori 2
	- Fa un uso corretto del feedback negativo e positivo. Definisce piani di sviluppo personalizzati con i collaboratori e li guida in modo efficace 3
	- Gestisce molto efficacemente il feedback sulle prestazioni, promuove iniziative di approfondimento e sviluppo, valorizza le persone e le stimola ad accrescere la loro fiducia in se stessi e a migliorarsi 4
D	NEGOZIAZIONE

E' la capacità di Acquisire vantaggi per se, per la propria funzione e per l'organizzazione nella relazione con persone che rappresentano interessi diversi

Sulla base della nozione sopra riportata, si esprima il proprio giudizio in una scala da 1 a 4 barrando la casella corrispondente

- | | |
|---|---------------|
| | Valore |
| - Non possiede la sensibilità necessaria ad individuare le situazioni di conflitto | 1 |
| - E' in grado di comprendere le situazioni di conflitto ma non sempre è disponibile ad assumere un ruolo attivo di mediatore | 2 |
| - Ha una buona esperienza di gestione di conflitti, sa promuovere il dialogo tra parti contrapposte e ottiene successo in situazioni non troppo complesse | 3 |
| - Ha una spiccata sensibilità nella lettura e gestione delle situazioni di conflitto. È considerato dagli altri un abile mediatore | 4 |

E INNOVAZIONE

E' la capacità di contribuire con idee e soluzioni originali ai problemi quotidiani o straordinari

Sulla base della nozione sopra riportata, si esprima il proprio giudizio in una scala da 1 a 4 barrando la casella corrispondente

- | | |
|---|---------------|
| | Valore |
| - Non produce innovazione, ma a volte utilizza idee di altri per migliorare la propria prestazione | 1 |
| - Fa cose nuove nell'ambito del proprio ruolo al fine di migliorare la prestazione complessiva | 2 |
| - Fa cose nuove per la propria organizzazione: ne migliora le prestazioni e introduce modalità di lavoro diverse, non ancora sperimentare | 3 |
| - Fa cose nuove per la propria organizzazione: ne migliora le prestazioni facendo cose originali, in grado di fare acquisire all'organizzazione stessa vantaggi competitivi significativi | 4 |

F FLESSIBILITA'

E' la capacità di adattarsi a situazioni o persone diverse, ascoltandone le esigenze e attivando comportamenti coerenti con le loro richieste

Sulla base della nozione sopra riportata, si esprima il proprio giudizio in una scala da 1 a 4 barrando la casella corrispondente

- | | |
|--|---------------|
| | Valore |
| - Non riesce a comprendere e ad apprezzare le opinioni altrui. Mostra poca disponibilità a cambiare o modificare il proprio approccio al lavoro. Ha difficoltà ad adattarsi ai cambiamenti e a lavorare con persone o gruppi diversi da sé. | 1 |
| - E' sufficientemente in grado di lavorare con persone diverse e di adattarsi ai cambiamenti. Comprende punti di vista diversi. Accetta consigli per modificare il proprio approccio alle varie situazioni | 2 |
| - Sa lavorare efficacemente con diverse persone e gruppi, e sa adattarsi ai cambiamenti. Apprezza gli aspetti validi di posizioni diverse dalla sua. E' disponibile a cambiare il proprio approccio alle situazioni | 3 |
| - Mostra di lavorare con successo con una gran varietà di persone o gruppi, e in molteplici situazioni lavorative. Riconosce abilmente i pregi di posizioni diverse dalla sua. Modifica spontaneamente e con successo il proprio approccio alla situazione | 4 |

G INFLUENZA

E' la capacità di orientare il pensiero e il comportamento altrui con l'autorevolezza delle proprie idee, con la dialettica e con il porsi come modello per gli altri

Sulla base della nozione sopra riportata, si esprima il proprio giudizio in una scala da 1 a 4 barrando la casella corrispondente

- | | |
|---|---------------|
| | Valore |
| - Non è in grado di esporre un caso con efficacia né con argomenti convincenti | 1 |
| - E' in grado di esporre motivazioni logiche a sostegno di idee e azioni, ma non utilizza strategie per rispondere a esigenze e aspettative specifiche degli interlocutori | 2 |
| - E' in grado di sostenere le proprie idee con motivazioni convincenti e rispondenti alle aspettative e motivazioni degli interlocutori. E' capace di presentare in modo efficace dati e informazioni e a volte | 3 |

utilizza buone strategie di persuasione

- | | |
|---|----------|
| - Dimostra grandi capacità di persuasione nei confronti di singoli individui o di gruppi. Utilizza brillanti strategie persuasive e ottiene con facilità l'appoggio degli altri facendo leva sulle loro motivazioni | 4 |
|---|----------|

H ORIENTAMENTO AL CLIENTE

E' la capacità di ascoltare e capire i bisogni dei clienti interni esterni, di farsi carico delle loro esigenze e di cercare di soddisfarle

Sulla base della nozione sopra riportata, si esprima il proprio giudizio in una scala da 1 a 4 barrando la casella corrispondente

- | | |
|--|---------------|
| | Valore |
| - Risponde alle domande o ai reclami. Informa il cliente sui progressi di attività o progetti, ma non ne analizza a fondo i bisogni e le aspettative | 1 |
| - Tiene conto delle aspettative espresse dal cliente, cerca di fornire un servizio adeguato, ma non si preoccupa di verificare il grado di soddisfazione | 2 |
| - Concorda con il cliente le reciproche aspettative, assume in prima persona la responsabilità della qualità del servizio e verifica il livello di soddisfazione | 3 |

- | | |
|--|----------|
| - Lavora con un approccio di medio termine per costruire e consolidare un rapporto di collaborazione con il cliente che soddisfi entrambi. Si preoccupa delle sue necessità future e valorizza i successi che insieme realizza | 4 |
|--|----------|

I DIVERSIFICAZIONE DELLA VALUTAZIONE DEI GIUDIZI

E' la capacità di diversificare i giudizi tramite una loro significativa differenziazione

Sulla base della nozione sopra riportata, si esprima il proprio giudizio in una scala da 1 a 4 barrando la casella corrispondente

- | | |
|--|---------------|
| | Valore |
| - Scarsa differenziazione dei giudizi | 1 |
| - sufficiente differenziazione dei giudizi | 2 |
| - buona differenziazione dei giudizi | 3 |
| - ottima differenziazione dei giudizi | 4 |

EVENTUALI RILIEVI ED OSSERVAZIONI DA PARTE DEL VALUTATORE

EVENTUALI RILIEVI ED OSSERVAZIONI DA PARTE DEL VALUTATO

	<i>Valutatore</i>
<i>Data</i>	
	<i>Soggetto valutato (per presa visione)</i>
<i>Data</i>	



uniss

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI SASSARI