



UNIVERSITÀ
POLITECNICA
DELLE MARCHE

**SISTEMA DI MISURAZIONE E
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE
ANNO 2021**

Senato Accademico del 21.12.2020

Consiglio di Amministrazione del 22.12.2020

A cura della Divisione Qualità, Processi e Protezione Dati

INDICE

PREMESSA	5
1. QUADRO NORMATIVO	7
2. CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELL'ORGANIZZAZIONE	9
3. ALBERO DELLA PERFORMANCE DELL'UNIVPM	12
4. CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	16
4.1 Performance istituzionale	18
4.1.1 Performance strategica	18
4.1.2 Performance organizzativa	19
4.2 Performance individuale	29
4.3 Relazione sulla performance	44
5. INTEGRAZIONE DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE CON IL CICLO DELLA PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO	44
6. MULTIDIMENSIONALITÀ NELLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	46
7. SOGGETTI, RESPONSABILITÀ E TEMPSTICA	49
8. AREE DI MIGLIORAMENTO	50
Definizioni e Glossario	51
Indice delle figure	53
Allegato 1 - Scheda di valutazione della Performance organizzativa e degli obiettivi individuali specifici del Direttore Generale	53
Allegato 2 - Scheda di valutazione relativa alle capacità gestionali del Direttore Generale	53
Allegato 3 - Scheda di sintesi Direttore Generale	53
Allegato 4 - Scheda di valutazione della performance organizzativa e degli obiettivi individuali specifici del Dirigente	53
Allegato 5 - Scheda di valutazione del Dirigente.....	53
Allegato 6 - Scheda di valutazione del personale tecnico-amministrativo per il personale inquadrato nella Categoria "EP"	53
Allegato 7 - Scheda di valutazione del personale tecnico-amministrativo per il personale inquadrato nella Categoria "D" con posizione organizzativa	53
Allegato 8 - Scheda di valutazione del personale tecnico-amministrativo per il personale inquadrato nella Categoria "D"	53
Allegato 9 - Scheda di valutazione del personale tecnico-amministrativo per il personale inquadrato nella Categoria "C"	53



Allegato 10 - Scheda di valutazione del personale tecnico-amministrativo per il personale inquadrato nella Categoria "B" 53

PREMESSA

In ottemperanza all'art. 7 del D.Lgs 150/2009 "Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa ed individuale. A tal fine, adottano con apposito provvedimento il "Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP)", di seguito "Sistema".

Il Sistema si pone l'obiettivo di descrivere attori, ruoli, responsabilità, criteri, strumenti e tempi che definiscono i processi di programmazione, misurazione e valutazione implementati per l'attuazione del ciclo integrato della performance dell'Università Politecnica delle Marche (UnivPM).

La revisione del Sistema risponde all'esigenza dell'Ateneo di adeguare il percorso di sviluppo e implementazione dei processi e degli strumenti di programmazione e controllo della performance alla luce del mutato contesto organizzativo, e di introdurre miglioramenti volti a favorire l'efficacia della gestione.

A tal fine, il Sistema 2021, in continuità con il Sistema precedente, accoglie l'implementazione di molti degli aspetti già individuati quali "Aree di sviluppo future" e di ulteriori aree di miglioramento. Nello specifico, il Sistema recepisce:

- l'individuazione del referente dell'obiettivo strategico, nonché la definizione dei target per gli indicatori a livello di obiettivo strategico;
- l'individuazione e il consolidamento del cruscotto di indicatori volto alla misurazione e valutazione di alcune dimensioni della performance di Ateneo ritenute rilevanti;
- il miglioramento continuo della qualità della filiera obiettivi-indicatori-target attraverso una maggiore partecipazione in fase di programmazione da parte delle strutture che, in tal modo, acquisiscono ulteriore consapevolezza;
- il consolidamento del concetto di profondità della performance: strategica, organizzativa e individuale, grazie all'introduzione di un sistema di obiettivi *a tre livelli*: strategico, direzionale o dipartimentale/di Facoltà e operativo;
- l'introduzione di un nuovo sistema di programmazione, misurazione e valutazione della performance individuale del Direttore Generale e dei Dirigenti dell'Ateneo con la definizione di specifiche dimensioni e relativi criteri di valutazione, in linea con quanto rilevato dal Nucleo di Valutazione nel parere del SMVP 2020 del 16.12.2019;
- il consolidamento di un sistema multidimensionale nella valutazione della performance di Ateneo con riferimento alla dimensione relativa agli utenti;
- la previsione di ulteriori modalità di presentazione della Relazione sulla Performance alla cittadinanza e agli stakeholder interni;
- il recepimento delle aree di miglioramento segnalate dall'ANVUR nel "Feedback al Documento di Programmazione integrata 19-21 dell'Università Politecnica delle Marche";
- l'integrazione con le procedure AVA-VQR;
- il riassetto organizzativo dell'Ateneo, iniziato nel 2017, da ultimo ridefinito con Decreto del Direttore Generale n.379 del 14.10.2020;
- tiene conto delle aree di miglioramento individuate all'interno del processo di autovalutazione descritto nella Relazione sulla Performance 2019;
- tiene conto delle indicazioni del Nucleo di Valutazione espresse in particolare nel Parere sul SMVP anno 2020 del 16.12.2019, nel "Documento di validazione della Relazione sulla Performance 2019" del 22.06.2020 e nella Relazione annuale AVA 2020 del 12.10.2020.



Il presente Sistema illustra il modello di Misurazione e Valutazione della Performance verso cui l'Università Politecnica delle Marche *tende* e la cui realizzazione avverrà gradualmente nell'arco del presente ciclo di pianificazione strategica.

1. QUADRO NORMATIVO

Si riportano i principali riferimenti che impattano nella definizione del Sistema di Misurazione e Valutazione delle performance:

- **La Programmazione Triennale negli Atenei Legge 31 marzo 2005, n. 43 Art. 1-ter: Programmazione e valutazione delle Università.**

I programmi delle Università di cui al comma 1, fatta salva l'autonoma determinazione degli atenei per quanto riguarda il fabbisogno di personale in ordine ai settori scientifico disciplinari, sono valutati dal Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca e periodicamente monitorati sulla base di parametri e criteri individuati dallo stesso. Sui risultati della valutazione il Ministro riferisce al termine di ciascun triennio, con apposita relazione, al Parlamento. Dei programmi delle università si tiene conto nella ripartizione del fondo di finanziamento ordinario delle università.

Per la programmazione triennale 2019-2021 sono state emanate le Linee generali di indirizzo con D.M. n. 989 del 25/10/2019, successivamente integrate con DM n. 435 del 6/8/2020, e le modalità di attuazione con Decreto Direttoriale n. 2503 del 9/12/2019.

- **Decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150 "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni"** che introduce per le amministrazioni pubbliche il collegamento tra programmazione strategica, programmazione finanziaria e performance e definisce all'art. 10, comma 1, lettera a) il Piano della performance come "un documento programmatico triennale da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici e operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali e intermedi e alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale e i relativi indicatori".
- **Legge 30 dicembre 2010, n. 240 "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"** che richiede l'adozione di un piano economico-finanziario triennale al fine di garantire la sostenibilità di tutte le attività dell'ateneo" e la predisposizione di un piano triennale per la programmazione del personale docente e tecnico amministrativo.
- **Decreto legislativo del 27 gennaio 2012 n. 18** che stabilisce "al fine di garantire trasparenza e omogeneità dei sistemi e delle procedure contabili" l'obbligo per le Università di adottare un sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica prevedendo la redazione entro il 31 dicembre di ogni anno del **Bilancio Unico d'Ateneo** di previsione triennale e d'esercizio.
- **Decreto legislativo 27 gennaio 2012, n. 19 "Valorizzazione dell'efficienza delle università e conseguente introduzione di meccanismi premiali nella distribuzione di risorse pubbliche sulla base di criteri definiti ex ante anche mediante la previsione di un sistema di accreditamento periodico delle università .."**
- **Legge 6 novembre 2012, n.190 e s.m.i.** recante "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella Pubblica Amministrazione" che introduce un **sistema organico di prevenzione della corruzione**, il cui aspetto caratterizzante consiste nell'articolazione del processo di formulazione e attuazione delle strategie di prevenzione della corruzione su due livelli.
Ad un primo livello, quello "nazionale", il Dipartimento della funzione pubblica predispose, sulla base delle linee di indirizzo adottate da un Comitato interministeriale, il Piano Nazionale Anticorruzione. Il Piano è poi approvato dalla Civit, ora Anac, individuata dalla legge quale Autorità nazionale anticorruzione. Al secondo livello, quello "decentrato", ogni amministrazione pubblica, tra cui le università, definisce un proprio Piano triennale di prevenzione della corruzione che, sulla base delle indicazioni presenti nel Piano nazionale Anticorruzione, effettua l'analisi e la valutazione dei rischi

specifici di corruzione e conseguentemente indica gli interventi organizzativi volti a prevenirli. Questa articolazione risponde alla necessità di conciliare l'esigenza di garantire una coerenza complessiva del sistema a livello nazionale e di lasciare autonomia alle singole amministrazioni per l'efficacia e l'efficienza delle soluzioni.

- **Decreto legislativo 14 marzo 2013 n. 33** recante *“Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle Pubbliche Amministrazioni”* nel quale vengono collegate le misure del Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione al Programma Triennale della Trasparenza e dell'Integrità di cui il Programma stesso può costituire una sezione.
- **Linea Guida ANVUR del 20 luglio 2015** *“Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali”*.
- **Decreto legislativo 74/2017**, *“Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in attuazione dell'articolo 17, comma 1, lettera r), della legge 7 agosto 2015, n. 124”* che introduce importanti novità quali:
 - ✓ la definizione degli obiettivi in base al livello e alla qualità dei servizi erogati e suddivisi in:
 - obiettivi *“generalisti”*, che individuano le priorità strategiche delle Pubbliche Amministrazioni;
 - obiettivi *“specifici”*, che rappresentano gli obiettivi strategici e operativi di ogni singola amministrazione e sono definiti in coerenza con gli obiettivi *“generalisti”*;
 - ✓ l'individuazione di una pluralità di soggetti per la misurazione e valutazione della performance:
 - l'Organismo indipendente di valutazione (OIV), negli Atenei i NDV, a cui compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice;
 - i Dirigenti;
 - i Cittadini o gli altri Utenti finali;
 - ✓ l'esplicitazione di un peso prevalente della performance organizzativa nella valutazione complessiva dei dirigenti e del personale responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità;
 - ✓ il rafforzamento del ruolo del Nucleo di Valutazione, che, nelle sue funzioni di OIV, ha pieno accesso a documenti, atti e sistemi informativi per espletare le proprie funzioni;
 - ✓ con riferimento a *“merito e premi”*: il Contratto collettivo nazionale, nell'ambito delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance, stabilisce la quota delle risorse destinate a remunerare, rispettivamente, la performance organizzativa e quella individuale e fissa criteri idonei a garantire che alla significativa differenziazione dei giudizi corrisponda un'effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati;
 - ✓ Semplificazione, razionalizzazione e maggiore integrazione della gestione della performance con quella economico finanziaria e con i sistemi di controllo interni;
 - ✓ Attribuzione, in via definitiva, all'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca (ANVUR) delle funzioni di gestione e indirizzo del sistema nazionale di valutazione della performance del comparto e assegnazione di compiti valutativi più incisivi ai Nuclei di Valutazione nella loro veste di OIV.
- **Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020** approvata dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR il 20 dicembre 2017;
- **Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane** (versione definitiva approvata dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR a Gennaio 2019).

2. CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELL'ORGANIZZAZIONE

L'UnivPM è un Ateneo di medie dimensioni con una buona dotazione infrastrutturale, una forte capacità di attrazione degli studenti, prevalentemente su base regionale, una buona capacità di ricerca e di relazioni positive con le realtà economico-sociali e le istituzioni operanti nel territorio.

L'Ateneo si articola in strutture didattiche e scientifiche e in strutture di servizio, amministrative, centrali e periferiche.

Le Strutture didattiche e scientifiche dell'Ateneo, in attuazione della L. 240/2010 e a seguito dell'entrata in vigore del nuovo Statuto, sono costituite da 12 **Dipartimenti** e da 3 strutture di raccordo denominate **Facoltà, nonché dal Centro di Ricerca e Servizio Azienda Agraria "Pasquale Rosati"**. All'interno di ciascuna struttura didattico-scientifica si svolgono sia attività accademiche poste in essere da personale docente e ricercatore sia attività tecnico-amministrative svolte da personale tecnico-amministrativo; il rapporto di impiego dei docenti è disciplinato dalle disposizioni del diritto pubblico mentre quello dei tecnici e amministrativi è regolato dal diritto privato.

Inoltre, per la predisposizione e la fornitura di servizi di interesse generale, il Consiglio di Amministrazione, previo parere del Senato Accademico, ha costituito i seguenti Centri di Servizio di Ateneo:

- ✓ **Il Centro di Documentazione di Ateneo** che ingloba per espressa previsione statutaria la funzione delle Biblioteche;
- ✓ **Il Centro Supporto per l'Apprendimento delle Lingue** avente lo scopo di predisporre attrezzature e fornire servizi linguistici di supporto ai vari settori e attività dell'Università, anche in funzione di scambi internazionali;
- ✓ **Il Centro Servizi Informatici** per la gestione di tutti i servizi informatici, multimediali e di digitalizzazione, nonché i data center, i Portali e le applicazioni web, le infrastrutture di rete e di promozione di progetti di sviluppo informativo dell'Ateneo.

Le Unità Organizzative individuate nel nuovo modello organizzativo dell'Amministrazione Centrale, entrato in vigore a decorrere dal 1/10/2017 con Ordinanza Dirigenziale n. 595 del 29/9/2017 e aggiornato al 14.10.2020 con Decreto del Direttore Generale n.379, sono le seguenti:

- **Aree:** unità organizzative di livello dirigenziale, dotate di autonomia organizzativa e gestionale, con a capo un Dirigente incaricato dal Direttore Generale e preposto alla gestione di macro processi strategici;
- **Divisioni:** unità organizzative complesse, che presiedono al coordinamento e alla gestione integrata di un insieme di attività e processi tra loro interdipendenti, con a capo un responsabile di categoria EP e di norma articolate in uno o più Uffici;
- **Servizi:** unità organizzative complesse che si occupano del coordinamento e della gestione di attività e processi trasversali a più strutture, con a capo un responsabile di categoria EP e di norma articolati in uno o più Uffici;
- **Unità Tecniche di Gestione:** unità organizzative complesse addette al coordinamento e alla gestione di processi di natura principalmente tecnica, con a capo un responsabile di categoria EP e di norma articolate in uno o più Uffici
- **Unità di Coordinamento:** unità organizzative complesse, aventi funzioni di pianificazione, presidio, raccordo e armonizzazione di processi comuni a più strutture organizzative, finalizzate alla razionalizzazione delle procedure e dei costi, con a capo un responsabile di categoria EP o D, a seconda del grado di autonomia e responsabilità connesse.
- **Uffici:** unità organizzative di base con competenze omogenee, con a capo un responsabile di categoria D e che si distinguono in "Uffici con coordinamento", in presenza di almeno due unità di personale



sott'ordinato, e "Uffici senza coordinamento". All'interno degli uffici con coordinamento è possibile prevedere la figura di Vice Responsabile, sempre di categoria D.

L'articolazione delle strutture e l'organizzazione dell'Amministrazione Centrale sono illustrate nella figura seguente (Figura 1).

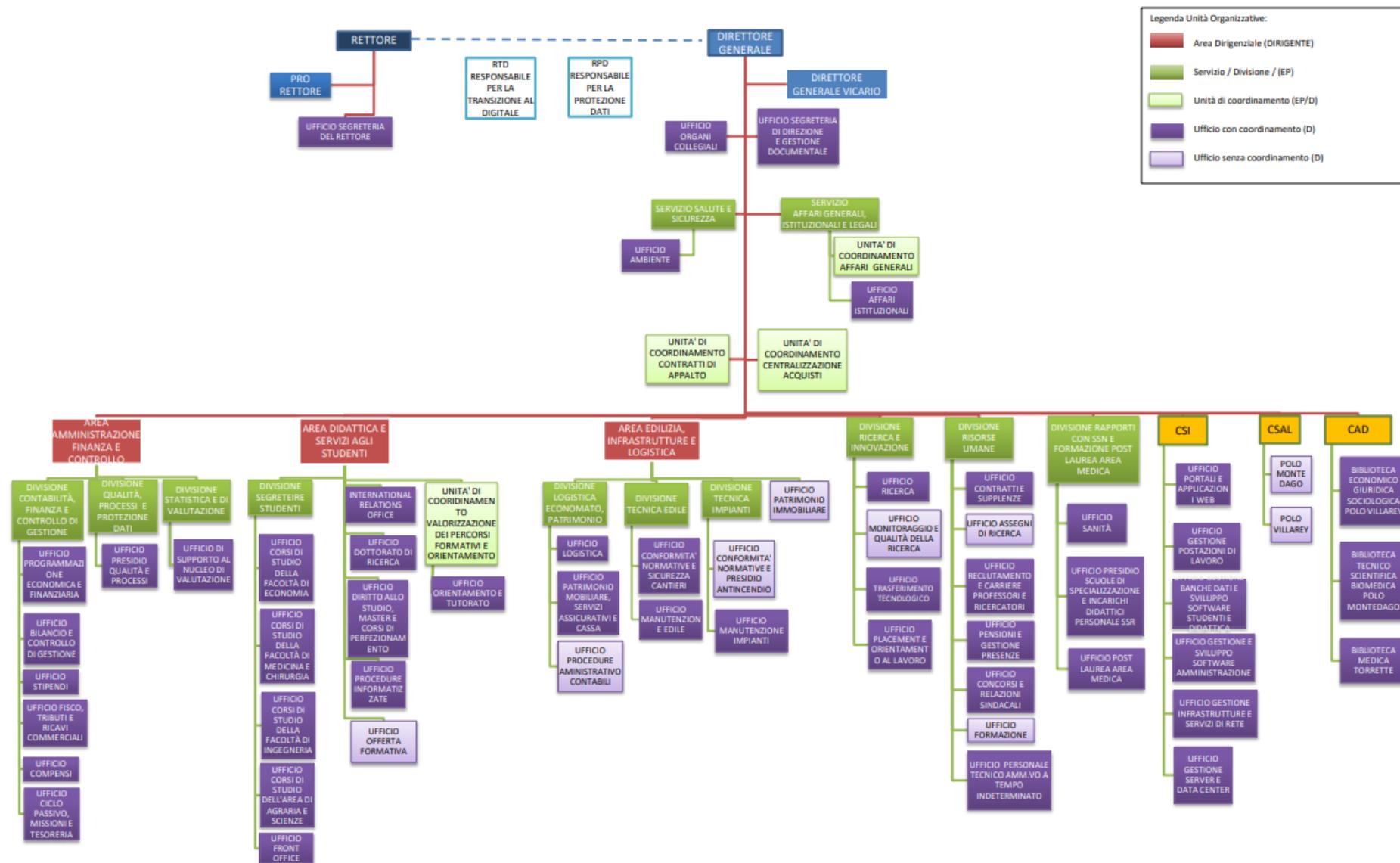


Figura 1 - Organigramma dell'Amministrazione Centrale dell'UnivPM (Fonte: allegato 2 D.D.G 379 del 14/10/2020)

3. ALBERO DELLA PERFORMANCE DELL'UNIVPM

L'albero della performance è una mappa logica che rappresenta i legami tra mandato istituzionale, visione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani d'azione. Esso fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della performance dell'Ateneo.

L'albero della performance dell'UnivPM, riportato nella Figura sottostante, si articola in:

- Performance istituzionale
 - Pianificazione strategica
 - aree strategiche;
 - obiettivi strategici (obiettivi di primo livello nell'albero della performance);
 - Pianificazione organizzativa
 - obiettivi direzionali e dipartimentali/di Facoltà (obiettivi di secondo livello);
 - obiettivi operativi (obiettivi di terzo livello);
- Performance individuale: obiettivi individuali con componente organizzativa legata agli obiettivi dell'unità organizzativa a cui afferisce e una componente comportamentale

Il riquadro grigio in figura circonda gli ambiti di misurazione e valutazione della performance, organizzativa ed individuale, ai fini dei quali è adottato il presente Sistema.

Vi sono poi gli obiettivi didattico-scientifici che si trovano al di fuori dell'area delimitata, in quanto direttamente correlati alle attività istituzionali dei docenti e ricercatori.

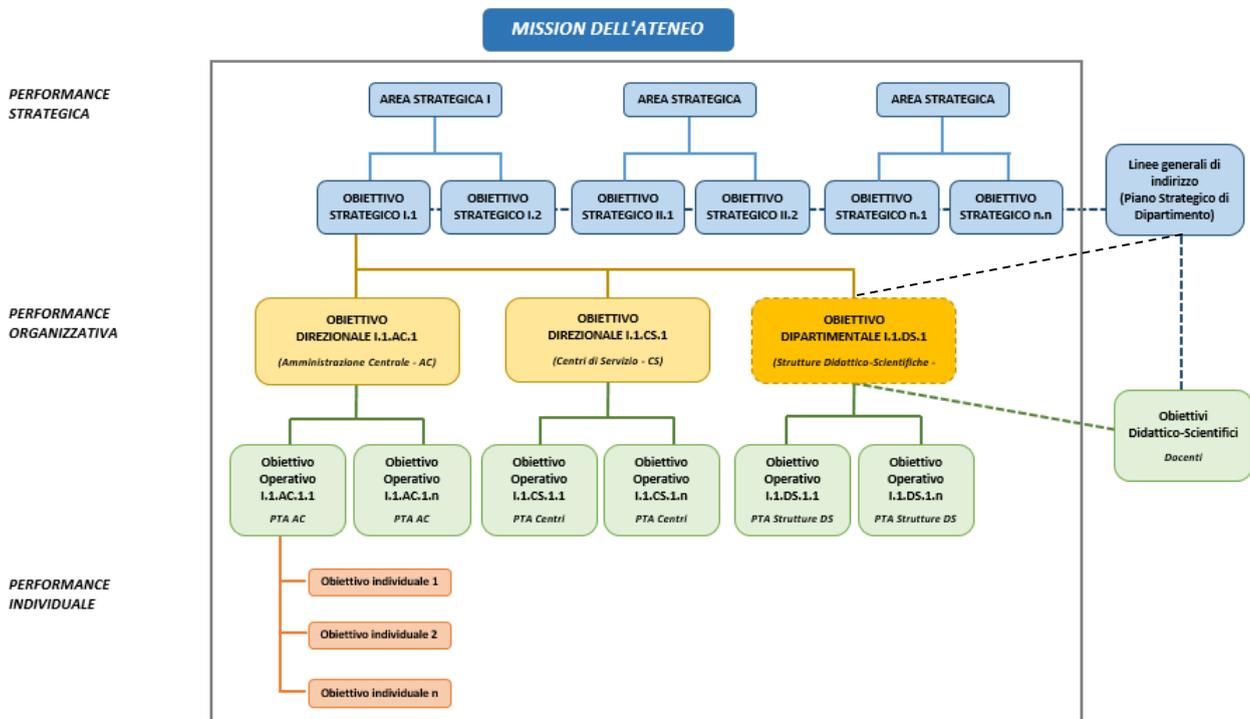


Figura 2- Albero delle performance dell'UnivPM

L'Ateneo ha individuato 4 **aree strategiche** (si veda la Figura 3) che coprono i principali mandati istituzionali e l'ambito strumentale al perseguimento delle suddette finalità istituzionali. Nello specifico, esse sono:

- Ricerca;

- Didattica;
- Terza Missione;
- Valorizzazione delle Persone e della Configurazione Organizzativa.

Le suddette aree sono permeate da 5 principi ispiratori (*Innovazione, Integrazione, Internazionalizzazione, Digitalizzazione e Accoglienza*) che rappresentano il fil rouge di tutte le politiche e strategie. Tali principi si traducono in ulteriori *obiettivi strategici*, riconducibili ad un'area trasversale a tutte le altre.

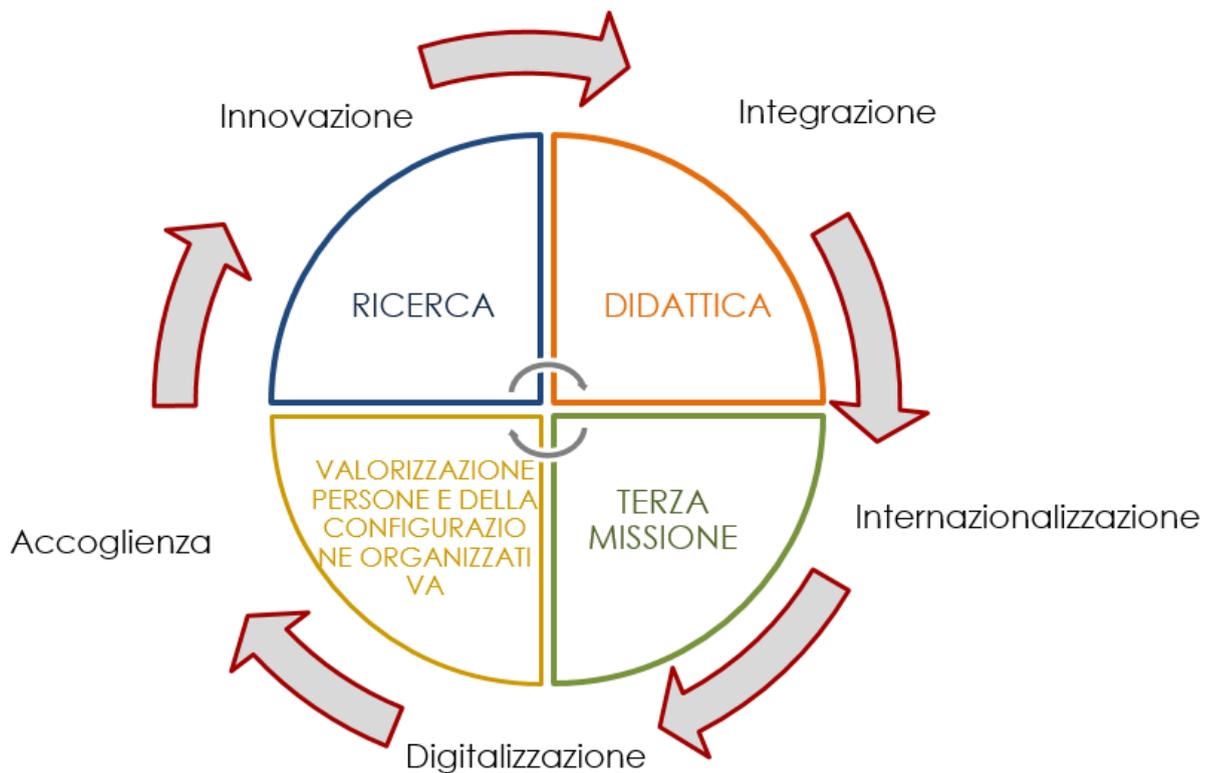


Figura 3 - Aree strategiche e principi ispiratori dell'UnivPM

Gli **obiettivi strategici** costituiscono gli obiettivi di primo livello e sono definiti dagli Organi di Governo nel medio-lungo periodo al fine di perseguire le strategie di Ateneo, tenuto conto delle esigenze normative, delle attese dei diversi stakeholder e delle opportunità e vincoli del contesto esterno. Gli obiettivi strategici indirizzando l'Ateneo nel raggiungimento di risultati che creino valore e apportino innovazione nella società, hanno inoltre una ricaduta ulteriore che si traduce in impatto sulla collettività (outcome).

Ogni obiettivo strategico è misurato attraverso uno o più indicatori e i relativi target; sono inoltre previsti *referenti* con il compito di indirizzare le strategie verso la realizzazione dei relativi obiettivi.

Al secondo livello, si collocano gli **obiettivi direzionali**, individuati per l'Amministrazione Centrale e i Centri di servizio, e gli **obiettivi dipartimentali/di Facoltà**, individuati invece per le strutture didattico-scientifiche. Questi obiettivi declinano gli obiettivi strategici indirizzando l'azione delle Strutture affinché risulti coerente

con la strategia dell'Ateneo, rafforzando in tal modo l'allineamento tra le due componenti, strategica ed operativa.

Gli **obiettivi direzionali per l'Amministrazione Centrale** sono definiti dal Direttore Generale, nell'ambito delle proprie competenze volte all'attuazione delle linee strategiche, di concerto con i Responsabili delle strutture dell'Amministrazione Centrale e Centri di servizio. Nello specifico, con gli Obiettivi Direzionali vengono stabilite le linee di attuazione degli obiettivi strategici, dei programmi e dei progetti definiti dagli Organi di Governo; gli obiettivi direzionali, vengono attribuiti dal Direttore Generale alle Aree Dirigenziali, alle Divisioni, ai Servizi alle Unità Tecniche di Gestione, alle Unità di Coordinamento e ai Centri, anche trasversalmente, tenuto conto delle loro competenze.

Gli **obiettivi Direzionali dei Centri di Servizio** vengono proposti dai Comitati Tecnico Scientifici dei Centri di Servizio in attuazione delle proprie competenze e in coerenza con le Linee Strategiche definite dall'Ateneo; gli stessi elaborano le linee di indirizzo nonché le proposte di sviluppo delle attività del Centro stesso traducendole in obiettivi direzionali di concerto con il Direttore Generale. Gli obiettivi Direzionali dei Centri di Servizio, vengono assegnati dal Direttore Generale ai Centri stessi nonché, trasversalmente, ove occorra, alle Aree Dirigenziali, alle Divisioni, ai Servizi, alle Unità Tecniche di Gestione e alle Unità di Coordinamento.

Gli **obiettivi dipartimentali/di Facoltà** sono definiti dai Dipartimenti, dalle Facoltà e dall'Azienda Agraria, che, in qualità di luoghi di elaborazione strategica, definiscono le linee di indirizzo della Struttura in coerenza con il Piano Strategico in materia di ricerca, didattica e terza missione, integrando le stesse linee di indirizzo con gli obiettivi gestionali coerentemente con le strategie organizzative definite dalla Direzione Generale. Gli obiettivi dipartimentali/di Facoltà, nei quali in modo specifico e peculiare si realizza l'integrazione tra la logica accademica e quella tecnico-amministrativa, vengono definiti dai Dipartimenti di concerto con il Rettore e, per gli aspetti organizzativo/gestionali, di concerto con il Direttore Generale. La responsabilità della realizzazione degli obiettivi dipartimentali/di Facoltà è in capo alla struttura didattico scientifica che li ha definiti.

Gli obiettivi di II livello (direzionali e dipartimentali/di Facoltà) si riferiscono ad un orizzonte temporale di norma triennale, salvo obiettivi che si realizzano in un tempo inferiore. Tali obiettivi possono essere aggiornati e /o integrati in relazione ai mutamenti del contesto interno ed esterno. Gli obiettivi di II livello sono misurati e valutati attraverso uno o più indicatori e relativi target. Per facilitarne il monitoraggio e favorirne il raggiungimento, tali obiettivi possono essere articolati su base annuale (milestones di breve termine).

Il III livello, infine, è costituito dagli **obiettivi operativi**, i quali rappresentano gli strumenti di natura programmatica delle attività tecnico-amministrative di supporto alle attività istituzionali, di tipo progettuale o di miglioramento e/o mantenimento delle attività ordinarie. Gli obiettivi operativi contribuiscono al conseguimento del relativo obiettivo di II livello di cui costituiscono la declinazione operativa, e quindi, in ultima istanza, contribuiscono al raggiungimento dell'obiettivo strategico. Essi si traducono in output e hanno una prospettiva temporale normalmente di breve periodo. Gli obiettivi operativi vengono assegnati, per l'Amministrazione Centrale e Centri di servizio agli Uffici a Staff e agli Uffici con coordinamento e Ufficio senza Coordinamento e, tramite gli stessi, alla relativa struttura sovraordinata. Nell'ambito delle strutture didattico-scientifiche gli obiettivi operativi vengono assegnati alle Ripartizioni Segreterie Amministrative, alle Ripartizioni Nuclei Didattici, alle Ripartizioni Tecniche e agli Uffici senza coordinamento.

Gli obiettivi operativi definiti all'interno dell'UnivPM rispondono a una logica SMART, in quanto sono obiettivi:

- Specifici;
- Misurabili;
- Accessibili (raggiungibili anche se sfidanti);
- Rilevanti;
- Tempificabili.

L'UnivPM, quindi, articola la performance su tre livelli. Nello specifico, distingue tra performance *strategica*, performance *organizzativa* e performance *individuale*. Le prime due (performance strategica e performance organizzativa) compongono la cosiddetta performance istituzionale:

- Performance strategica
 - Performance organizzativa
 - Performance individuale
- }

performance istituzionale

Nella figura sottostante si fornisce una rappresentazione della profondità della performance, così come appena descritto:

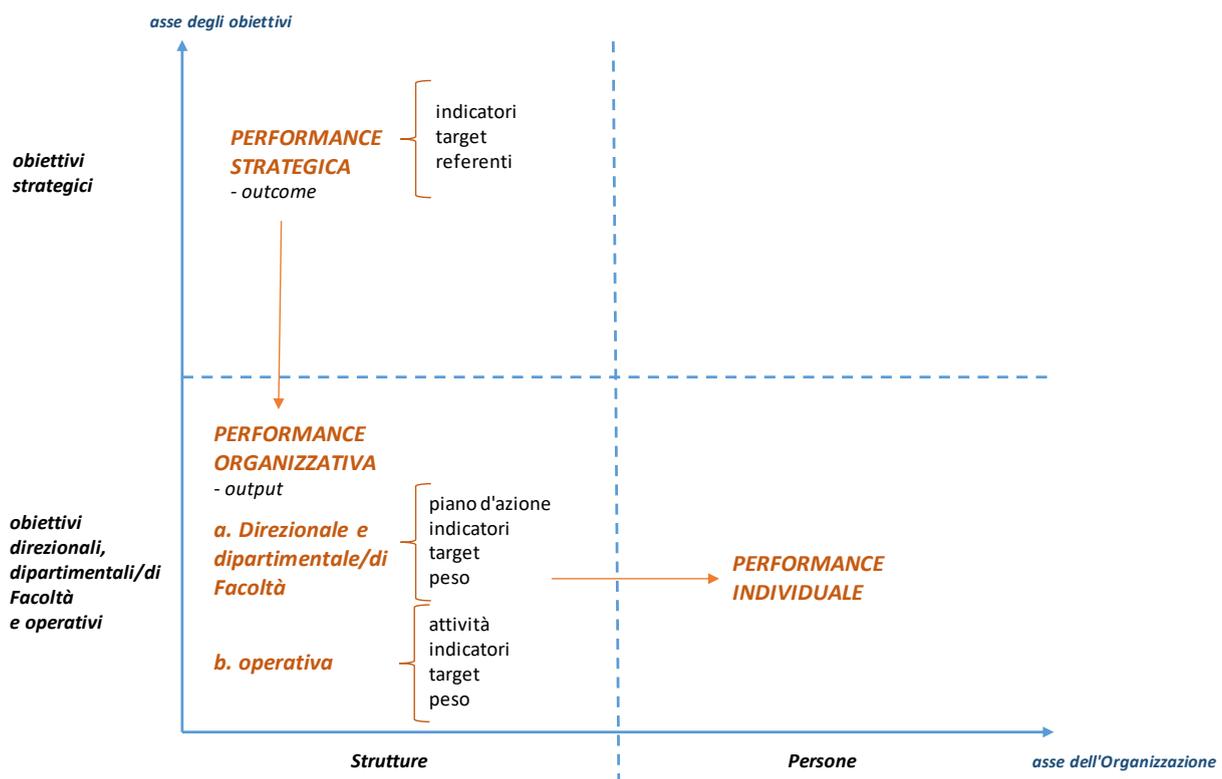


Figura 4 - Profondità della Performance in UnivPM

4. CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Finalità del ciclo della performance

“La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali”

Art 3 c.1 del D.Lgs 150/2009

Il ciclo della performance dell’UnivPM, in osservanza dell’art.4 del D.lgs. n. 150/2009, si articola nelle seguenti fasi (Figura 5):

- Fase 1: **Programmazione**
- Fase 2: **Monitoraggio**
- Fase 3: **Misurazione dei risultati, valutazione e rendicontazione**

La crescente importanza attribuita alla trasparenza della misurazione, valutazione e rendicontazione dei risultati della performance organizzativa, ha reso necessario l’implementazione di una piattaforma informatica per la gestione del Ciclo della performance – S.I.P.E.G. – recependo così anche le indicazioni formulate in tal senso dal Nucleo di Valutazione del nostro Ateneo.

Il sistema informativo permette di:

- supportare il ciclo di gestione della performance organizzativa;
- semplificare i processi di rilevazione;
- favorire la trasparenza e la conoscibilità dei dati anche attraverso una reportistica aggiornata e flessibile.

Di seguito si illustrano schematicamente le fasi del Ciclo della Performance in UnivPM e della relativa tempistica.

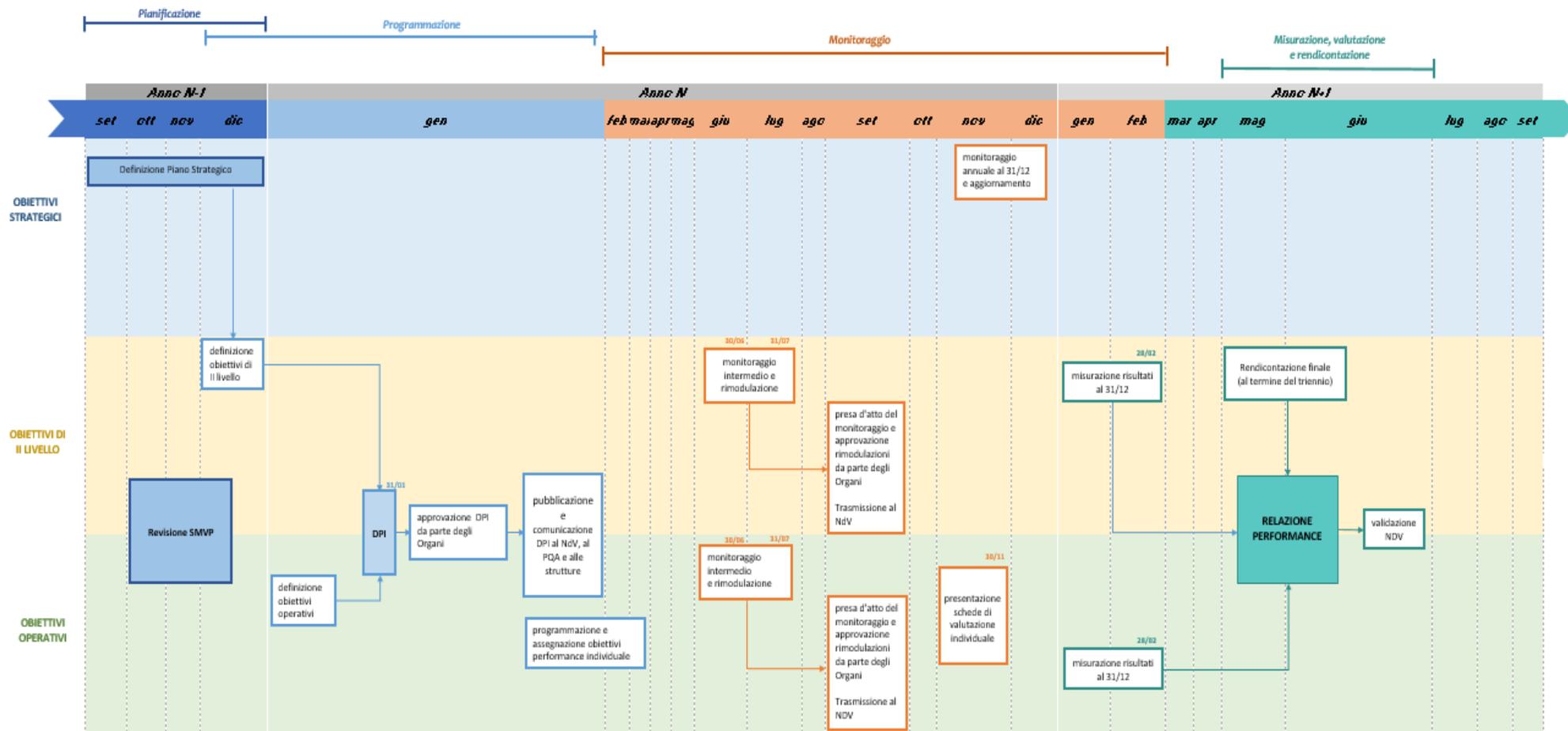


Figura 5 – Ciclo di gestione della performance

4.1 Performance istituzionale

La **performance istituzionale** è l'insieme delle performance che l'Ateneo intende realizzare ed esprime i risultati raggiunti dall'Ateneo nel suo complesso, attraverso l'azione integrata delle componenti politiche, accademiche e amministrativo-gestionali nel perseguimento degli obiettivi strategici, direzionali e dipartimentali/di Facoltà e operativi.

Programmare, misurare e valutare la performance istituzionale significa focalizzare l'attenzione su come l'organizzazione utilizza le risorse (efficienza) per erogare servizi adeguati alle attese degli utenti (efficacia), col fine ultimo di creare valore pubblico, ovvero migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e dei diversi stakeholder (impatto).

L'UnivPM articola la performance istituzionale in:

- performance strategica;
- performance organizzativa.

4.1.1 Performance strategica

La performance strategica rappresenta la performance dell'Ateneo con riferimento alle scelte di fondo ed è volta a fornire una misura dell'effettivo andamento nel medio-lungo periodo rispetto agli indirizzi strategici ed agli obiettivi generali.

Il perseguimento degli obiettivi strategici determina il livello di performance dell'Ateneo nel suo complesso (performance strategica) ed è osservabile attraverso l'efficacia della sua azione, i risultati del suo impatto e la qualità dei prodotti e servizi che eroga (outcome).

La performance strategica è il risultato anche della performance organizzativa (II e III livello) delle strutture che compongono l'Ateneo, misurata in termini di efficienza, di output prodotto, di efficacia e di qualità dei processi svolti.

È opportuno sottolineare, già in questa sede, che la misurazione e la valutazione della performance individuale deve essere coerente con la misurazione e la valutazione delle performance strategica e organizzativa.

Pianificazione strategica

La pianificazione strategica, di competenza degli Organi di Governo, viene esplicitata attraverso la definizione del Piano Strategico contenente le politiche, i programmi e gli obiettivi strategici in linea con:

- il programma del mandato rettorale;
- gli indirizzi ministeriali previsti dalla L. 43/2005 coerenti con le linee generali di indirizzo definite dal MUR;
- il Bilancio Unico di Ateneo di previsione triennale;
- l'analisi di contesto;
- le consuntivazioni dei cicli precedenti.

La stesura del Piano Strategico prende avvio dall'analisi dell'evoluzione storica dell'Organizzazione e del contesto, tiene conto delle minacce e opportunità provenienti dall'ambiente e dei punti di forza e di debolezza dell'Organizzazione stessa. Su questa base si innesta la definizione di obiettivi a lungo termine e la formulazione delle strategie con cui raggiungerli.

Il processo di sviluppo del Piano Strategico, secondo la logica dell'engagement, coinvolge l'intera comunità accademica attraverso i suoi Organi monocratici e collegiali a cui si aggiunge la consultazione delle parti interessate.

Nel Piano Strategico vengono definite le aree ritenute strategiche per l'Ateneo, all'interno delle quali sono definiti uno o più obiettivi strategici, a cui sono associati uno o più indicatori con i relativi target e referenti.

Il Piano Strategico è il documento di pianificazione che costituisce la fonte primaria del più ampio Documento di Programmazione Integrata (DPI), di cui è parte integrante.

Il Piano Strategico inoltre, costituisce la base per la definizione da parte dei Dipartimenti delle "Linee generali di indirizzo della struttura".

Il Piano Strategico così definito viene portato all'approvazione degli Organi di Governo e presentato al Nucleo di Valutazione di Ateneo.

Gli obiettivi strategici approvati dagli Organi di indirizzo politico vanno altresì presi in carico dal Direttore Generale che, unitamente alle strutture, effettua, sulla base degli stessi, la programmazione di II livello e operativa e redige il Documento di Programmazione Integrata (DPI).

Il Piano Strategico, pur mantenendo la propria struttura funzionale e temporale, viene di norma aggiornato annualmente al fine di tenere conto dei mutamenti di rilievo del contesto esterno ed interno che possano incidere in maniera sostanziale sulla pianificazione effettuata e richiedere pertanto un riallineamento della strategia.

4.1.2 Performance organizzativa

La **performance organizzativa** rappresenta invece la declinazione della performance strategica che l'Ateneo intende ottenere a livello di unità organizzative. Nello specifico, essa è data dal contributo apportato dalla componente tecnico-amministrativa attraverso la realizzazione degli obiettivi direzionali e, in relazione all'ambito gestionale, degli obiettivi dipartimentali/di Facoltà e la realizzazione degli obiettivi operativi in termini di risultati conseguiti

La performance organizzativa esprime quindi l'azione amministrativa a supporto trasversale delle linee strategiche, in funzione delle risorse umane, finanziarie e tecnologiche disponibili.

a. Obiettivi di II livello: obiettivi direzionali e dipartimentali/di Facoltà

Programmazione

La definizione degli obiettivi direzionali (per l'Amministrazione Centrale e i Centri di Servizio) e dipartimentali (per le Strutture didattico-scientifiche) rappresenta uno step intermedio tra la fase di pianificazione strategica e quella di programmazione operativa.

La definizione degli obiettivi di II livello ed il loro aggiornamento è contestuale alla predisposizione del Documento di Programmazione Integrata (DPI) che deve essere approvato e adottato dagli Organi di Governo entro il 31 gennaio di ogni anno e presentato al Nucleo di Valutazione.

Per l'individuazione degli obiettivi direzionali, la Direzione Generale organizza degli incontri con i Dirigenti, i Responsabili delle Divisioni, dei Servizi, delle Unità Tecniche di Gestione, delle Unità di Coordinamento, degli Uffici a staff e dei Centri di Servizio, volti a concertare le linee di attuazione dei programmi e degli obiettivi



definiti dagli Organi di Governo. Vengono altresì realizzati momenti di confronto con i Referenti degli obiettivi strategici al fine di meglio definire il contenuto ed il piano di azione degli obiettivi direzionali in funzione del contributo che gli stessi offrono per il raggiungimento degli obiettivi strategici.

Al fine di coordinare la definizione degli obiettivi dipartimentali/di Facoltà e degli obiettivi operativi con le strategie di Ateneo, sono altresì previsti degli incontri specifici con le Strutture didattico-scientifiche

Gli obiettivi di II livello (Direzionali e dipartimentali/di Facoltà), di norma hanno una valenza triennale, salvo obiettivi che si realizzano in un tempo inferiore. Tali obiettivi possono essere aggiornati e /o integrati in relazione ai mutamenti del contesto interno ed esterno. Gli obiettivi di II livello sono misurati e valutati attraverso uno o più indicatori e relativi target. Per facilitarne il monitoraggio e favorirne il raggiungimento, tali obiettivi possono essere articolati su base annuale (milestones di breve termine).

Gli obiettivi **direzionali** possono essere assegnati dal Direttore Generale **trasversalmente** a più strutture in relazione alla loro competenza.

Gli obiettivi trasversali comportano quindi:

- la definizione del collegamento temporale tra obiettivi;
- il contributo della singola struttura, espresso in peso %, alla realizzazione dell'obiettivo direzionale.

Gli obiettivi di II livello possono caratterizzarsi anche per ambito di competenza, ossia per categoria di appartenenza (es: Programmazione triennale - PRO3, Dipartimenti di eccellenza, Qualità, prevenzione e corruzione, trasparenza, sicurezza e salute nei luoghi di lavoro, customer satisfaction).

La suddetta classificazione si prefigge lo scopo di analizzare il grado di realizzo degli obiettivi in maniera aggregata per settore di appartenenza, consentendo così la rilevazione di eventuali criticità e azioni correttive per competenza.

In generale, per ogni obiettivo di II livello vengono definiti piani di azione, tempi, risorse e responsabilità e vengono associati uno o più indicatori con i relativi target.

Monitoraggio intermedio

Il monitoraggio degli obiettivi di II livello rappresenta l'attività periodicamente svolta dall'Ateneo per misurare il grado di realizzazione degli stessi rispetto ai target definiti in fase di programmazione. Tale monitoraggio viene effettuato con cadenza almeno annuale ed evidenzia gli scostamenti rilevati, nonché la necessità di apportare modifiche o integrazioni agli obiettivi stessi, in ragione dei mutamenti registrati nel contesto di riferimento.

L'attività viene svolta mediante l'applicativo per la gestione del Ciclo della performance e prevede una misurazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo in relazione agli indicatori e relativi target intermedi programmati, da effettuarsi di norma entro il 31 luglio con riferimento ai dati rilevati al 30 giugno. Il grado di raggiungimento dell'obiettivo è espresso da un numero percentuale cui è associato un simbolo secondo i range di seguito indicati:

Monitoraggio degli indicatori	
realizzazione < 90%	 non ancora raggiunto
realizzazione ≥ 90%	 Raggiunto

In relazione alle attività previste e programmate nel piano d'azione, le strutture, inoltre, dovranno esprimere una valutazione circa lo stato di avanzamento del piano stesso rispetto a quanto programmato, cioè esprimere un giudizio sul grado di realizzazione delle attività programmate utilizzando la seguente scala:

Stato di avanzamento del piano d'azione rispetto al programma
In anticipo
In linea
In ritardo
In forte ritardo

Di tale attività di monitoraggio viene data idonea informativa al Nucleo di Valutazione, successivamente alle delibere degli Organi competenti (Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione), mediante nota del Direttore Generale.

Opportune comunicazioni vengono inoltre inviate a tutte le Strutture interessate.

Rimodulazione

In occasione del monitoraggio semestrale, la struttura può richiedere una rimodulazione dell'obiettivo (in caso di obiettivi direzionale, del piano di azione), degli indicatori o dei target, opportunamente motivata e dovuta al verificarsi di talune condizioni, quali sopravvenute modifiche normative o significativi mutamenti legati al contesto interno o esterno.

Le richieste di rimodulazione sono proposte con nota formale del Direttore/Responsabile della Struttura e indirizzate alla Direzione Generale entro il 31 luglio, per l'opportuna valutazione delle stesse.

La Divisione Qualità, Processi e Protezione Dati, in caso di accoglimento della richiesta di rimodulazione, provvede ad aggiornare la programmazione all'interno dell'applicativo.

Le richieste di rimodulazione, vagliate dal Direttore Generale, unitamente ai risultati del monitoraggio semestrale, vengono sottoposte all'approvazione del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione. Di tale attività di monitoraggio e rimodulazione viene data idonea informativa al Nucleo di Valutazione, successivamente alle delibere degli Organi competenti (Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione), mediante nota del Direttore Generale.

Opportune comunicazioni sono inoltre indirizzate a tutte le Strutture.

Misurazione finale dei risultati e valutazione

La misurazione finale dei risultati ottenuti, rispetto ai target programmati, chiude la fase di monitoraggio e dà avvio alla fase di valutazione della performance organizzativa.

Le strutture assegnatarie degli obiettivi, entro il mese di febbraio successivo all'anno di riferimento relativamente ai target intermedi e del triennio di riferimento relativamente al target finale, inseriscono nell'applicativo i dati della misurazione dei risultati riferiti al 31 dicembre precedente.

La misurazione consiste nella rilevazione del valore raggiunto dall'indicatore al 31 dicembre rispetto al target intermedio o finale programmato.

Il grado di raggiungimento degli indicatori è espresso da un numero percentuale, al quale è associato un simbolo nel rispetto dei range definiti nella tabella che segue:

realizzazione < 70%	 non raggiunto
realizzazione ≥ 70% e < 90%	 parzialmente raggiunto
realizzazione ≥ 90%	 raggiunto

Ai fini della valutazione della performance organizzativa, la misurazione del raggiungimento dell'obiettivo è legata alla percentuale di realizzo dell'indicatore o, in caso di più indicatori, dalla media delle percentuali di raggiungimento degli stessi¹.

Negli obiettivi direzionali, ove gli stessi siano articolati in più piani di azione, il grado di raggiungimento dell'obiettivo direzionale è calcolato come media dei risultati ottenuti nei singoli piani d'azione.

Il grado di raggiungimento dell'obiettivo è espresso dal numero percentuale, come sopra descritto, al quale è associato un simbolo nel rispetto dei range definiti nella tabella di cui sopra.

Gli esiti del monitoraggio e della misurazione e della valutazione della performance organizzativa (e della performance individuale) sono presentati nella Relazione sulla Performance, che evidenzia in modo integrato i risultati intermedi e finali sia nell'ambito strategico sia gestionale con riferimento agli obiettivi di II livello.

¹ Nel caso in cui per l'obiettivo di II livello non sia stato ancora previsto uno specifico indicatore e target, il grado di raggiungimento dell'obiettivo verrà misurato attraverso la media dei risultati degli obiettivi operativi associati all'obiettivo di II livello e che quindi concorrono alla sua realizzazione

b. Obiettivi operativi

Programmazione operativa

“Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:

a - Definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell’anno precedente...”

Art 4 del D.Lgs. n. 150/2009

La definizione degli obiettivi operativi è contestuale alla predisposizione del Documento di Programmazione Integrata (DPI) che deve essere approvato e adottato dagli Organi di Governo entro il 31 gennaio di ogni anno e presentato al Nucleo di Valutazione.

Il modello adottato dall’UnivPM si prefigge di gestire le fasi della programmazione operativa mediante un coinvolgimento di tutti gli attori interessati, integrando gli strumenti di programmazione legati al contesto accademico e a quello tecnico amministrativo.

L’UnivPM adotta, per la definizione degli obiettivi operativi in capo al personale tecnico-amministrativo, un modello “MISTO” secondo una logica al contempo Top-Down e Bottom-Up.

Assegnazione obiettivi operativi TOP-DOWN

L’assegnazione degli obiettivi operativi secondo una **logica top-down** risponde all’esigenza di monitorare l’andamento di determinati parametri ritenuti rilevanti per la Direzione Generale al fine di:

- guidare l’organizzazione nelle scelte e decisioni strategiche, focalizzandosi sulle aree di maggiore interesse a livello strategico;
- rilevare tempestivamente eventuali criticità e mettere in campo opportune azioni correttive;
- fornire in maniera puntuale informazioni di sintesi sull’andamento dell’organizzazione.

In tale ottica, la Direzione Generale definisce, entro il 31 gennaio dell’anno di riferimento, gli obiettivi operativi da assegnare trasversalmente alle strutture collegandoli ad uno o più indicatori.

I suddetti obiettivi sono volti al miglioramento degli standard di qualità dei servizi, all’ottimizzazione nell’uso delle risorse e rappresentano la prestazione richiesta alle strutture per il miglioramento continuo della qualità, dell’efficacia e dell’efficienza dei processi (c.d. obiettivi di funzionamento).

La definizione dei relativi target è condivisa dal Direttore Generale con i Responsabili delle strutture interessate sulla base degli obiettivi e delle azioni che si intende realizzare, dei risultati maturati in precedenza (trend temporale – valore medio storico), delle risorse disponibili, del confronto con altre realtà (interne/esterne), delle esigenze normative e di contesto.

Definizione obiettivi operativi BOTTOM-UP:

In coerenza con gli obiettivi e le azioni strategiche contenute nel Piano Strategico, ed in coerenza con gli obiettivi di II livello, la Direzione Generale valuta e definisce, entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento, gli obiettivi operativi proposti dai responsabili delle strutture dell'Amministrazione Centrale, dai Centri di Servizio e dalle Strutture didattico scientifiche.

Gli obiettivi operativi potranno avere una valenza temporale annuale o pluriennale in coerenza con l'orizzonte temporale del DPI.

Il processo di programmazione degli obiettivi operativi prende avvio di norma nel mese di novembre precedente all'anno di riferimento, nel corso del quale le strutture sono invitate, con nota formale del Direttore Generale, a presentare una proposta di obiettivi operativi in linea con la pianificazione strategica e con la programmazione di II livello.

Per ogni obiettivo operativo la struttura di competenza individua:

- le attività/fasi da porre in essere, valutate necessarie, per il perseguimento dell'obiettivo;
- uno o più indicatori per la misurazione del raggiungimento dell'obiettivo in termini quantitativi assoluti o percentuali, capaci di fornire informazioni oggettive e sintetiche sull'andamento dell'obiettivo. Anche gli indicatori dicotomici (SI/NO, ON/OFF) possono essere espressi in percentuale, in quanto rappresentano il tasso di completamento dell'obiettivo. Ad ogni indicatore è associato un valore programmato o target;
- il target/valore programmato annuale definito sulla base degli obiettivi e delle azioni che si intende realizzare, tenendo conto dei risultati maturati in precedenza (trend temporale – valore medio storico) oppure tramite il confronto con realtà esterne (benchmarking);
- le risorse strumentali e le risorse umane necessarie in termini di unità;
- il *peso*, su una scala da 1 a 100, valutato in relazione all'importanza strategica e al livello di complessità che la realizzazione dell'obiettivo richiede.

Individuati gli obiettivi operativi, coerenti con i criteri esposti in precedenza, le strutture, coadiuvate dalla Divisione Qualità, Processi e Protezione Dati, inseriscono la programmazione operativa nell'applicativo in uso per la gestione del ciclo della performance.

Caratteristiche degli obiettivi

Gli obiettivi operativi proposti dalle strutture, a seconda che siano prevalentemente orientati all'innovazione, o al miglioramento della gestione ordinaria, possono distinguersi rispettivamente in obiettivi **di progetto** o **di funzionamento**:

- **Obiettivi di progetto:** perseguono risultati di significativo impatto attraverso l'implementazione di azioni e strumenti innovativi. Di norma, in presenza di un'adeguata programmazione, gli obiettivi di progetto non dovrebbero superare il 20% del totale degli obiettivi. Va in questa sede precisato che gli obiettivi di progetto, proprio per la loro natura, di norma sono caratterizzati da un peso maggiore rispetto agli obiettivi di funzionamento.
- **Obiettivi di funzionamento:** sono volti al miglioramento degli standard di qualità dei servizi, all'ottimizzazione nell'uso delle risorse e rappresentano la prestazione richiesta alle strutture per

il miglioramento continuo della qualità, dell'efficacia e dell'efficienza dei processi (efficienza interna).

Nel novero degli obiettivi operativi, l'UnivPM individua anche **obiettivi trasversali**, ossia obiettivi, sia di progetto che di funzionamento, che, ai fini del loro raggiungimento, richiedono il coinvolgimento di più strutture.

Gli obiettivi trasversali comportano quindi:

- l'individuazione di almeno due strutture a cui l'obiettivo è collegato;
- la definizione di specifici obiettivi di competenza della singola struttura;
- la definizione del collegamento temporale tra obiettivi;
- il contributo della singola struttura, espresso in peso %, alla realizzazione dell'obiettivo operativo.

Gli obiettivi operativi possono caratterizzarsi anche per ambito di competenza, ossia per categoria di appartenenza (es: Programmazione triennale - PRO3, Dipartimenti di eccellenza, Qualità, prevenzione e corruzione, trasparenza, sicurezza e salute nei luoghi di lavoro – Customer Satisfaction).

La suddetta classificazione si prefigge lo scopo di analizzare il grado di realizzo degli obiettivi in maniera aggregata per settore di appartenenza, consentendo così la rilevazione di eventuali criticità e azioni correttive per competenza.

In generale, per ogni obiettivo operativo vengono definiti attività, tempi, risorse e responsabilità e vengono associati uno o più indicatori con i relativi target.

Monitoraggio in corso d'esercizio

“Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:

.....

c – monitoraggio in corso d'esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi..”

Art 4 del D.Lgs 150/2009

Il monitoraggio costituisce l'attività di misurazione periodica e sistematica degli obiettivi operativi. Esso consente di rilevare, nel corso dell'anno, il grado di avanzamento degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati programmati.

Il processo di monitoraggio prevede una fase di rendicontazione intermedia (monitoraggio semestrale) sul grado di raggiungimento degli obiettivi rispetto alle attività e ai target definiti in fase di programmazione, da svolgersi entro il 31 luglio con riferimento ai dati al 30 giugno di ogni anno.

Il monitoraggio, come per le altre fasi, avviene tramite l'applicativo per la gestione del Ciclo della performance e prevede una misurazione sia del grado di raggiungimento delle attività associate allo specifico obiettivo operativo, sia del valore raggiunto al 30 giugno, rispetto al target programmato.

Il grado di raggiungimento delle attività rispetto a quelle programmate nel semestre di riferimento, e degli indicatori è espresso da un numero percentuale al quale è associato un simbolo nel rispetto dei range definiti nella tabella che segue:

Monitoraggio delle attività		
realizzazione < 70%		non raggiunto
realizzazione ≥ 70% e < 90%		parzialmente raggiunto
realizzazione ≥ 90%		raggiunto
Monitoraggio degli indicatori		
realizzazione < 90%		non ancora raggiunto
realizzazione ≥ 90%		raggiunto

Il monitoraggio da parte delle strutture si conclude con un report riepilogativo vistato dal Responsabile della struttura stessa e caricato all'interno dell'applicativo.

Rimodulazione

In occasione del monitoraggio semestrale, la struttura può richiedere una rimodulazione dell'obiettivo, degli indicatori o dei target, opportunamente motivata e dovuta al verificarsi di talune condizioni, quali sopravvenute modifiche normative o significativi mutamenti legati al contesto interno o esterno.

Le richieste di rimodulazione sono proposte con nota formale del Direttore/Responsabile della Struttura e indirizzate alla Direzione Generale entro il 31 luglio, per l'opportuna valutazione delle stesse.

La Divisione Qualità, Processi e Protezione Dati, in caso di accoglimento della richiesta di rimodulazione, provvede ad aggiornare la programmazione all'interno dell'applicativo.

Le richieste di rimodulazione, vagliate dal Direttore Generale, unitamente ai risultati del monitoraggio semestrale, vengono sottoposti all'approvazione del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione.

Di tale attività di monitoraggio e rimodulazione viene data idonea informativa al Nucleo di Valutazione, successivamente alle delibere degli Organi competenti (Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione), mediante nota del Direttore Generale.

Opportune comunicazioni sono inoltre indirizzate a tutte le Strutture.

Misurazione finale dei risultati e valutazione

“Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:

...

d – misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale..”

Art 4 del D.Lgs 150/2009

La misurazione finale dei risultati ottenuti, rispetto ai target programmati, chiude la fase di monitoraggio e dà avvio alla fase di valutazione della performance organizzativa.

Le strutture, entro il mese di febbraio successivo all’anno di riferimento, inseriscono nell’applicativo i dati della misurazione dei risultati riferiti al 31 dicembre.

La misurazione deve prevedere una rilevazione sia del grado di raggiungimento delle attività associate allo specifico obiettivo operativo, sia del valore raggiunto dall’indicatore al 31 dicembre rispetto al target programmato.

Il grado di raggiungimento delle attività e degli indicatori è espresso da un numero percentuale, al quale è associato un simbolo nel rispetto dei range definiti nella tabella che segue:

realizzazione < 70%		non raggiunto
realizzazione ≥ 70% e < 90%		parzialmente raggiunto
realizzazione ≥ 90%		raggiunto

Si evidenzia che, ai fini della valutazione della performance organizzativa, la misurazione del raggiungimento dell’obiettivo è legata alla percentuale di realizzo del solo indicatore.

Qualora un obiettivo operativo presenti più indicatori, il raggiungimento dell’obiettivo è calcolato come media delle percentuali di raggiungimento di tutti gli indicatori associati all’obiettivo.

Il grado di raggiungimento dell’obiettivo è espresso dal numero percentuale, come sopra descritto, al quale è associato un simbolo nel rispetto dei range definiti nella tabella che segue:

realizzazione < 70%		non raggiunto
realizzazione ≥ 70% e < 90%		parzialmente raggiunto
realizzazione ≥ 90%		raggiunto



Gli esiti della misurazione e della valutazione della performance organizzativa (e della performance individuale) sono presentati nella Relazione sulla Performance, che evidenzia in modo integrato i risultati prodotti nell'anno precedente sia nell'ambito strategico sia gestionale.

4.2 Performance individuale

La performance individuale consiste nel “contributo fornito da un individuo al raggiungimento degli obiettivi, in termini di risultati ottenuti e di comportamenti manifestati”. In particolare, la performance individuale contribuisce direttamente al raggiungimento degli obiettivi operativi e degli obiettivi direzionali, e quindi solo indirettamente al raggiungimento degli obiettivi strategici (secondo il modello dei *cascading goal*), risultando così strettamente correlata alla performance organizzativa. Inoltre la performance individuale viene correlata alla posizione organizzativa occupata.

La performance individuale trova fondamento nell’articolo 3, comma 2, del D. Lgs. n. 150/2009, il quale sancisce che “Ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare e a valutare la performance con riferimento all’amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai **singoli dipendenti**”

L’articolo 9 del D. Lgs. n. 150/2009 riguarda gli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale. In particolare stabilisce che la misurazione e la valutazione della performance individuale dei **dirigenti** e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità 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.

Programmazione degli obiettivi individuali

La performance individuale del Direttore Generale

Gli obiettivi del Direttore Generale sono collegati in larga misura alla capacità dell’organizzazione di perseguire gli obiettivi strategici dell’Ateneo attraverso gli obiettivi di II livello, assegnati alle strutture dell’Amministrazione Centrale e alle strutture didattico-scientifiche (obiettivi Direzionali e dipartimentali/di Facoltà) in concomitanza dell’approvazione del Documento di Programmazione Integrata (DPI) (Performance organizzativa). Non mancano tuttavia gli obiettivi individuali specifici assegnati al Direttore Generale, dal Consiglio di Amministrazione, di solito in occasione dell’approvazione del DPI, su proposta del Rettore. Inoltre, il Direttore Generale è valutato sulla base delle proprie capacità gestionali attraverso una specifica scheda di valutazione.

Dei risultati ottenuti nella performance organizzativa così come negli obiettivi individuali specifici, il Direttore Generale deve rendere conto al Consiglio di Amministrazione nella Relazione Annuale.

La performance individuale dei Dirigenti

Gli obiettivi dei Dirigenti sono collegati in larga misura alla capacità dell’Area organizzativa di perseguire gli obiettivi strategici dell’Ateneo attraverso gli obiettivi Direzionali dell’Area di appartenenza dei Dirigenti,



assegnati in concomitanza dell'approvazione del DPI (Performance organizzativa). Non mancano tuttavia gli Obiettivi individuali specifici assegnati al Dirigente dal Direttore Generale, di solito in occasione dell'approvazione del DPI. I Dirigenti, inoltre, sono valutati sulla base della propria capacità gestionale attraverso una specifica scheda di valutazione.

Dei risultati ottenuti nella performance organizzativa, così come negli obiettivi individuali specifici, il Dirigente dovrà dare conto al Direttore Generale nella Relazione annuale.

La performance individuale del personale EP e D con incarichi di responsabilità assegnato all'Amministrazione Centrale e alle Strutture Didattico Scientifiche

Gli obiettivi del personale di categoria EP, D con incarichi di responsabilità dell'Amministrazione Centrale, sono assegnati dal Direttore Generale o dai Dirigenti per il personale delle Aree Dirigenziali e corrispondono agli obiettivi assegnati alla struttura di cui sono responsabili. Ad ogni responsabile possono essere assegnati uno o più obiettivi inclusi obiettivi trasversali. Altresì, il Direttore Generale o i Dirigenti per il personale delle Aree Dirigenziali potrà assegnargli ulteriori specifici obiettivi individuali.

Gli obiettivi del personale di categoria EP, D con incarichi di responsabilità assegnati alle strutture didattico scientifiche sono attribuiti dal Direttore della struttura e corrispondono in misura prevalente agli obiettivi operativi assegnati alla struttura stessa. Ad ogni responsabile possono essere assegnati uno o più obiettivi, inclusi obiettivi trasversali. Altresì, il Direttore della Struttura didattico scientifica potrà assegnare ulteriori specifici obiettivi individuali in relazione soprattutto al personale che riveste una qualifica tecnica.

La performance individuale del personale D, C e B senza incarichi di responsabilità

Gli obiettivi del personale di categoria B, C e D senza incarichi di responsabilità, sono assegnati dal responsabile dell'unità organizzativa di appartenenza. Essi corrispondono pressoché a quelli della struttura organizzativa cui afferiscono.

Programmazione, misurazione e valutazione della performance Individuale

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale è previsto all'art. 9 del D.lgs. 150/2009 che differenzia tre livelli distinti:

- 1) la valutazione della prestazione individuale dei dirigenti;
- 2) la valutazione della prestazione individuale del personale responsabile di unità organizzative;
- 3) la valutazione dei contributi individuali del personale non in posizione di responsabilità;

Inoltre, la valutazione della performance individuale risponde anche alle specifiche prescrizioni contenute nel CCNL di comparto vigente del personale dirigenziale e di quello non dirigenziale.

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

La valutazione è effettuata in base ai seguenti principi:

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



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

- il rispetto delle pluralità professionali;
- tenendo conto delle posizioni organizzative;
- l'identificazione di obiettivi e indicatori specifici e misurabili in termini concreti e chiari correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale è poi necessariamente collegato al sistema di incentivazione economica del personale sulla base di quanto stabilito dalla normativa vigente (D.Lgs. n. 150/2009), dal CCNL vigente e dagli Accordi di contrattazione decentrata.

Relativamente agli accordi di contrattazione integrativa emerge un forte collegamento fra performance individuale, obiettivi strategici e relativi obiettivi direzionali e operativi con la distribuzione della parte accessoria della retribuzione. In particolare, a partire dall'accordo triennale del 14/11/2014, si è attuato un processo che ha collegato in misura crescente una parte preponderante dell'accessorio alla realizzazione degli obiettivi strategici dell'Ateneo attraverso il raggiungimento degli obiettivi organizzativi ed individuali.

L'Università Politecnica delle Marche per la valutazione della performance individuale ha adottato un modello che contempla sia i risultati, sia la qualità del contributo assicurato, sia le competenze dimostrate.

Tale modello è basato su due ambiti distinti e integrati di valutazione:

- i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi organizzativi assegnati nell'ambito della struttura di propria responsabilità o appartenenza;
- la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, le competenze dimostrate e i comportamenti professionali e organizzativi (apporto professionale).

I livelli di attenzione sul sistema di misurazione individuale dell'Ateneo concernono:

- il Direttore Generale;
- i Dirigenti;
- il personale tecnico amministrativo.

La valutazione della performance individuale del Direttore Generale e dei Dirigenti dell'Ateneo

La valutazione del Direttore Generale e dei Dirigenti dell'Ateneo è regolata secondo quanto disposto dall'art. 9 del D.lgs. n. 150/09.

Valutazione del Direttore Generale

Dimensioni e criteri di valutazione

La performance individuale del Direttore Generale viene misurata e valutata relativamente a tre dimensioni: performance organizzativa (peso 50%), obiettivi individuali specifici (peso 30%) e capacità gestionali (peso 20%). Le prime due (performance organizzativa e obiettivi individuali specifici) sono le dimensioni sulle quali il Nucleo di Valutazione esprime parere.



Figura 6 – Dimensioni di valutazione del Direttore Generale

- Performance organizzativa – peso 50%

La performance organizzativa, ai fini della valutazione del Direttore Generale, si compone della performance organizzativa generale che viene calcolata come media aritmetica della performance ottenuta con riferimento agli obiettivi di II livello (obiettivi direzionali e dipartimentali/di Facoltà)².

Nello specifico, viene calcolata la media delle percentuali di raggiungimento degli obiettivi di secondo livello, tenendo conto che il risultato dell'obiettivo direzionale, ove lo stesso sia composto da più piani d'azione, è calcolato come media dei risultati ottenuti nei singoli piani d'azione.

I criteri per la valutazione della performance organizzativa vengono di seguito riportati:

		Valore della performance conseguita	Valutazione Direttore Generale
Performance organizzativa generale	<i>peso 50%</i>	≥ 85%	100%
		≥60% e < 85%	80%
		≥ 40% e < 60%	50%
		<40%	0%

- Obiettivi individuali specifici (obiettivi chiave - key performance indicators) – peso 30%

Il Direttore Generale viene valutato anche sulla base del livello di conseguimento di specifici obiettivi direzionali individuati tra quelli approvati con il DPI e/o di ulteriori obiettivi specifici e relativi indicatori e target, definiti dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Rettore e condivisi e accettati dal Direttore Generale, al fine di focalizzare l'attenzione su aspetti critici o ritenuti di particolare rilevanza per il percorso strategico dell'Ateneo. La performance individuale viene calcolata come media delle percentuali di raggiungimento dei suddetti obiettivi definiti dal Consiglio di Amministrazione.

² In mancanza della definizione degli indicatori e relativi target per la misurazione degli obiettivi di II livello, la performance del singolo obiettivo di II livello verrà calcolata come media dei risultati degli obiettivi operativi sottostanti il singolo obiettivo.

I criteri per la valutazione della performance individuale conseguita relativamente agli obiettivi individuali specifici vengono di seguito riportati:

		Valore della performance conseguita	Valutazione Direttore Generale
Obiettivi individuali specifici	peso 30%	≥ 85%	100%
		≥60% e < 85%	80%
		≥ 40% e < 60%	50%
		<40%	0%

- Capacità gestionali – *peso 20%*

Al fine di rendere la valutazione delle capacità gestionali il più trasparente possibile, vengono definite in maniera puntuale le categorie oggetto di valutazione, il relativo peso e la scala metrica di riferimento. In particolare, ai fini della valutazione delle capacità gestionali da parte del Rettore è prevista la compilazione di un'apposita scheda di valutazione in cui ogni categoria di capacità gestionale viene declinata in specifiche sottocategorie, di seguito elencate.

Categorie	Sottocategoria	Peso
Capacità di programmazione e controllo	Capacità di programmazione e controllo del Ciclo economico-finanziario	40%
	Capacità di programmazione e controllo del Ciclo di gestione della performance	
Capacità organizzative	Capacità decisionali	40%
	Capacità di coordinamento	
	Capacità di delega	
	Capacità di valorizzazione delle risorse umane	
Flessibilità e capacità di gestione del cambiamento	Flessibilità operativa e capacità di adattamento ai cambiamenti del contesto interno ed esterno	20%
	Spirito di iniziativa, proattività e capacità di innovazione	

Come anticipato, ad ogni categoria di capacità gestionali vengono assegnati un peso, in relazione alla rilevanza ad essa attribuita, e un punteggio, calcolato come media dei punteggi attribuiti a ciascuna sottocategoria di riferimento, sulla base della seguente scala metrica con la quale la singola sottocategoria di capacità viene valutata:

- Molto soddisfacente = 5
- Soddisfacente = 4
- Né soddisfacente né insoddisfacente = 3
- Insoddisfacente = 2
- Molto insoddisfacente = 1

La valutazione finale dell'ambito "capacità gestionali" viene determinata come media ponderata dei punteggi ottenuti in ciascuna categoria. Al punteggio così ottenuto, vengono applicati i criteri di valutazione di seguito illustrati:

Media ponderata dei punteggi ottenuti	Valutazione Direttore Generale
≥ 4 e ≤ 5	100%
≥ 3 e < 4	80%
≥ 2 e < 3	60%
≥ 0 e < 2	0%

La valutazione complessiva del Direttore Generale viene infine calcolata come somma delle valutazioni dei risultati, ottenute applicando i range definiti in ogni dimensione (performance organizzativa, obiettivi individuali specifici e capacità gestionali), ponderate in relazione al peso attribuito a ciascuna dimensione, così come riportato nella "Scheda di sintesi".

Il processo valutativo

Il processo di valutazione della performance del Direttore Generale si articola principalmente in quattro fasi secondo una tempistica collegata, ma non coincidente, con quella prevista per la gestione del ciclo della performance. Tale scelta è stata adottata al fine di mantenere distinte le funzioni e le prerogative dei due processi, pur mantenendo la coerenza del Sistema.

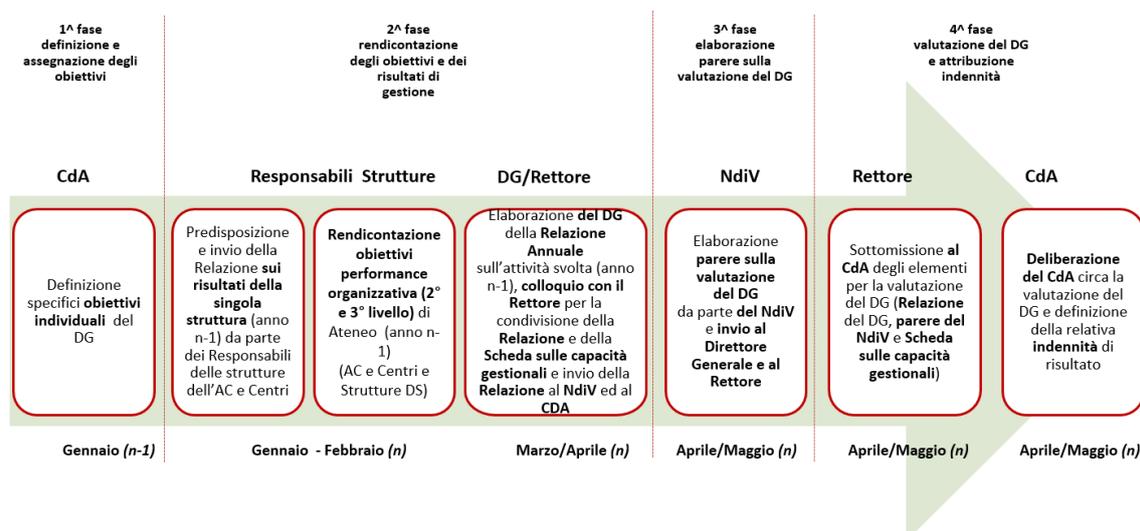


Figura 7 – Processo di valutazione della performance del Direttore Generale

Fase 1 – Definizione e assegnazione degli obiettivi

Il Consiglio di Amministrazione fornisce al Direttore Generale gli indirizzi della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale dirigente e tecnico amministrativo. Nel

mezzo di gennaio (anno $n-1$), in occasione dell'approvazione del Documento di Programmazione Integrata, e quindi degli obiettivi cui è collegata la performance del Direttore Generale, il Consiglio di Amministrazione definisce e assegna, altresì, specifici obiettivi individuali su proposta del Rettore, condivisi e accettati dal Direttore Generale.

Fase 2 – Rendicontazione degli obiettivi e dei risultati di gestione

La rendicontazione degli obiettivi e dei risultati di gestione si sviluppa nell'intervallo temporale *gennaio-aprile* dell'anno successivo (anno n). In particolare, nei mesi di gennaio e febbraio i Responsabili delle Strutture dell'Amministrazione Centrale e dei Centri di Servizio predispongono e inviano la Relazione sui risultati raggiunti dalla singola struttura (relativamente all'anno $n-1$). Vengono inoltre rendicontati gli obiettivi della performance organizzativa (di secondo e terzo livello) sia da parte dei Responsabili delle Strutture dell'Amministrazione Centrale e dei Centri di Servizio, sia da parte dei Responsabili delle Strutture didattico-scientifiche.

Nei mesi di marzo ed aprile, il Direttore Generale elabora la Relazione annuale sull'attività svolta e sui risultati di gestione raggiunti (nell'anno $n-1$) nel quadro dei programmi, dei progetti e degli obiettivi definiti dagli organi di governo e sulla base delle risorse.

Per l'anno 2021, visto l'avvicendamento della carica di Direttore Generale, la Relazione riferita al ciclo della performance 2020 sarà prodotta al termine del mandato del Direttore Generale uscente nella forma di Relazione finale.

Tale Relazione tiene conto:

- delle Relazioni presentate, entro i mesi di gennaio e febbraio dai Responsabili delle strutture dell'Amministrazione Centrale (Dirigenti, Capi Divisione, Capi Servizio, Responsabili Unità tecniche di gestione, Responsabili Unità di coordinamento, Direttori dei Centri di Ateneo);
- dei risultati complessivi relativamente al grado di raggiungimento degli obiettivi previsti nella programmazione dell'Ateneo;
- degli obiettivi individuali specifici assegnatigli dal Consiglio di Amministrazione.

I risultati conseguiti nelle dimensioni "Performance organizzativa" e "Obiettivi individuali specifici" vengono altresì riassunti nella "Scheda di valutazione della Performance organizzativa e degli obiettivi individuali specifici del Direttore Generale" (allegato 1).

La Relazione, con annessa la *Scheda di valutazione della Performance organizzativa e degli obiettivi individuali specifici del Direttore Generale*, viene discussa dal Direttore Generale, unitamente alla *Scheda di valutazione relativa alle capacità gestionali* (allegato 2), in un apposito colloquio con il Rettore.

Il Rettore provvede al successivo invio al Nucleo di Valutazione e al Consiglio di Amministrazione della Relazione annuale corredata dalla *Scheda di valutazione della Performance organizzativa e degli obiettivi individuali specifici* del Direttore Generale.

Fase 3 – Elaborazione parere del Nucleo sulla valutazione del Direttore Generale

Nei mesi di aprile-maggio, il Nucleo di Valutazione, sulla base degli elementi forniti, esprime parere in merito alla valutazione annuale del Direttore Generale relativamente alle dimensioni della Performance organizzativa e degli Obiettivi individuali specifici. Successivamente procede all'invio del parere stesso al Direttore Generale e al Rettore.

Fase 4 – Valutazione del DG e attribuzione indennità

Nello stesso periodo (aprile-maggio) il Rettore porta all’attenzione del CdA gli elementi per la valutazione dell’operato del Direttore Generale, in particolare la Relazione del Direttore Generale con annessa la *Scheda di valutazione della performance organizzativa e degli obiettivi individuali specifici*, il parere del NdV, nonché la proposta della *Scheda di valutazione relativa alle capacità gestionali* e la *Scheda di sintesi (allegato 3)*, ai fini dell’attribuzione degli emolumenti previsti dalla normativa vigente.

Il Consiglio di Amministrazione, quindi, approva la Relazione del Direttore Generale e delibera in merito alla valutazione del Direttore Generale definendone la relativa indennità di risultato.

Il processo valutativo sopra definito risponde a una logica tale per cui:

- il Direttore Generale in qualità di Organo dell’Università viene valutato dal Consiglio di Amministrazione, altresì Organo di Ateneo;
- il Rettore, che ha proposto la nomina del Direttore Generale, mantiene nei confronti del medesimo un ruolo di garanzia.

Relazione tra processo di valutazione del DG e Ciclo della performance

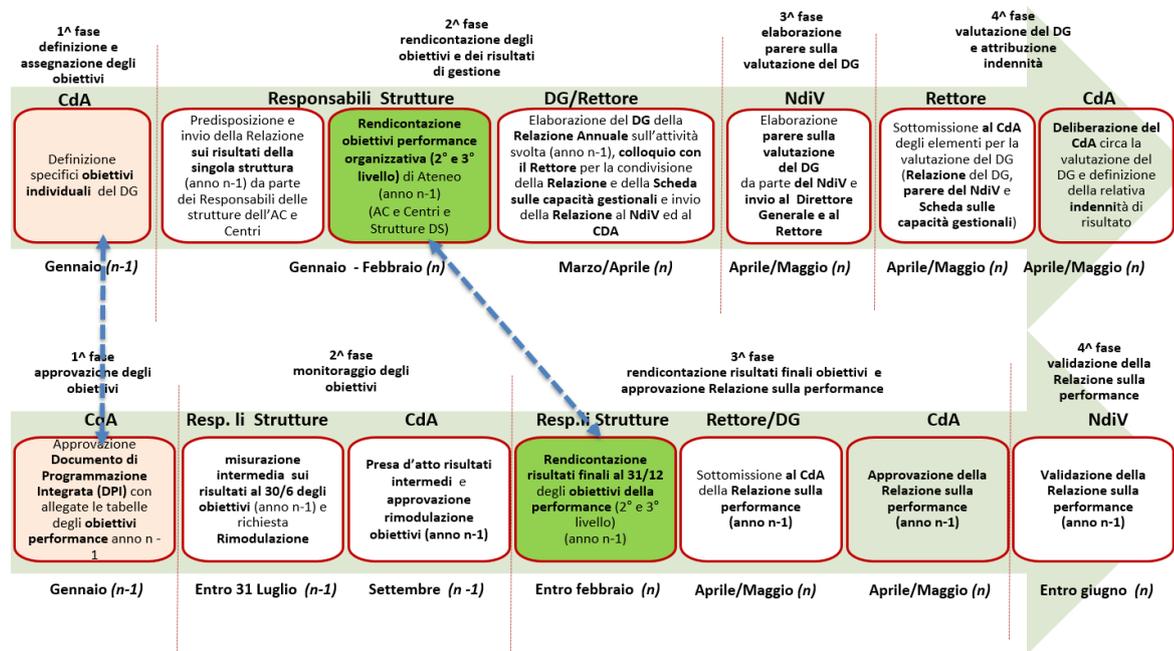


Figura 8 – Relazione tra processo di valutazione del Direttore Generale e ciclo della performance

Valutazione dei Dirigenti

Per il management dell'Università, costituito dai Dirigenti, il processo valutativo avviene in base ai risultati ottenuti al termine del periodo considerato, in relazione agli obiettivi direzionali dell'Area di appartenenza dei Dirigenti, assegnati in concomitanza dell'approvazione del DPI (performance organizzativa) e agli obiettivi specifici individuali assegnati dal Direttore Generale, di solito in occasione dell'approvazione del DPI. I Dirigenti, inoltre, sono valutati sulla base della propria capacità gestionale attraverso una specifica scheda di valutazione.

La performance individuale dei Dirigenti viene dunque misurata e valutata relativamente alle stesse dimensioni previste per il Direttore Generale: performance organizzativa (peso 50%), obiettivi individuali specifici (peso 30%) e capacità gestionali (peso 20%).



Figura 9 - Dimensioni di valutazione dei Dirigenti

- Performance organizzativa – *peso 50%*

La performance organizzativa, ai fini della valutazione dei Dirigenti, si compone della performance organizzativa generale dell'Area dirigenziale che viene calcolata come media aritmetica della performance ottenuta con riferimento agli obiettivi di II livello (obiettivi direzionali) dell'Area di appartenenza del Dirigente. Nello specifico, viene calcolata la media delle percentuali di raggiungimento dei piani di azione degli obiettivi direzionali relativi all'Area di appartenenza.

I criteri per la valutazione della performance organizzativa vengono di seguito riportati:

			<i>Valore della performance conseguita</i>	<i>Valutazione del Dirigente</i>
Performance organizzativa generale dell'Area dirigenziale	<i>peso 50%</i>		≥ 85%	100%
			≥60% e < 85%	80%
			≥ 40% e < 60%	50%
			<40%	0%

- Obiettivi individuali specifici (obiettivi chiave – key performance indicators) – *peso 30%*

I Dirigenti vengono valutati anche sulla base del livello di raggiungimento di specifici obiettivi direzionali dell'Area di competenza, individuati tra quelli approvati con DPI e/o di ulteriori obiettivi specifici e relativi indicatori e target, definiti dal Direttore, condivisi e accettati dal Dirigente.

I criteri per la valutazione della performance conseguita relativamente agli obiettivi individuali specifici vengono di seguito riportati:

		<i>Valore della performance conseguita</i>	<i>Valutazione del Dirigente</i>
Obiettivi individuali specifici	peso 30%	≥ 85%	100%
		≥60% e < 85%	80%
		≥ 40% e < 60%	50%
		<40%	0%

- Capacità gestionali – *peso 20%*

Al fine di rendere la valutazione delle capacità gestionali il più trasparente possibile, vengono definite in maniera puntuale le categorie oggetto di valutazione, il relativo peso e la scala metrica di riferimento. In particolare, ai fini della valutazione delle capacità gestionali da parte del Direttore Generale, è prevista la compilazione di un'apposita scheda di valutazione in cui ogni categoria di capacità gestionale viene declinata in specifiche sottocategorie, di seguito elencate.

Capacità gestionale	Sottocategoria	Peso
Capacità di gestione delle risorse assegnate	Capacità di programmazione e gestione del budget	40%
	Aderenza alla programmazione e capacità di tradurre la stessa in azione	
Capacità organizzative	Capacità decisionali	40%
	Capacità di coordinamento e orientamento ai risultati	
	Capacità di delega	
	Capacità di gestione dei conflitti	
	Motivazione al cambiamento	
Flessibilità e capacità di gestione del cambiamento	Lavoro di gruppo e lavoro in rete	20%
	Flessibilità operativa e capacità di adattamento ai cambiamenti del contesto interno ed esterno	
	Spirito di iniziativa, proattività, capacità di innovazione	

Come anticipato, ad ogni categoria di capacità gestionali vengono assegnati un peso, in relazione alla rilevanza ad essa attribuita, e un punteggio, calcolato come media dei punteggi attribuiti a ciascuna sottocategoria di riferimento, sulla base della seguente scala metrica con la quale la singola sottocategoria di capacità viene valutata:

- Molto soddisfacente = 5



- Soddisfacente = 4
- Né soddisfacente né insoddisfacente = 3
- Insoddisfacente = 2
- Molto insoddisfacente = 1

La valutazione finale dell'ambito "capacità gestionali" viene determinata come media ponderata dei punteggi ottenuti in ciascuna categoria. Al punteggio così ottenuto, vengono applicati i criteri di valutazione di seguito illustrati:

Media ponderata dei punteggi ottenuti	Valutazione Dirigente
≥ 4 e ≤ 5	100%
≥ 3 e < 4	80%
≥ 2 e < 3	60%
≥ 0 e < 2	0%

La valutazione complessiva del Dirigente viene infine calcolata come somma delle valutazioni dei risultati, ottenute applicando i range definiti in ogni dimensione (performance organizzativa, obiettivi individuali specifici e capacità gestionali), ponderate in relazione al peso attribuito a ciascuna dimensione.

La valutazione del Dirigente avviene in seguito alla presentazione nel mese di gennaio successivo al periodo di riferimento, al Direttore Generale, della Relazione annuale nella quale sono riportate le attività svolte ed i risultati conseguiti nel periodo di riferimento.

I risultati conseguiti nelle dimensioni "Performance organizzativa" e "Obiettivi individuali specifici" vengono altresì riassunti nella "Scheda di valutazione della performance organizzativa e degli obiettivi individuali specifici del Dirigente" (allegato 4) annessa alla Relazione del Dirigente; ad essa va ad aggiungersi la "Scheda di valutazione relativa alle capacità gestionali del Dirigente", definita dal Direttore Generale. La "Scheda di valutazione della performance organizzativa e degli obiettivi individuali specifici del Dirigente", la "Scheda di valutazione relativa alle Capacità gestionali del Dirigente" e la Scheda di sintesi compongono nel loro insieme la "Scheda di valutazione del Dirigente" (allegato 5) che verrà consegnata al Dirigente dal Direttore Generale al termine della valutazione.

La procedura di valutazione avverrà con il contraddittorio dell'interessato.

A seguito della valutazione positiva viene corrisposta al Dirigente l'indennità di risultato.

Valutazione del personale tecnico amministrativo

Per quanto concerne la misurazione e valutazione delle performance individuale del personale tecnico amministrativo, l'Ateneo fin qui ha utilizzato questi due seguenti elementi:

- i risultati raggiunti in relazione agli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza (risultati di gruppo);
- i comportamenti organizzativi adottati nell'ambito dello svolgimento delle proprie attività (risultati individuali).

Per la valutazione della performance attualmente vengono utilizzate delle schede di performance che sono state riviste nel 2015 accogliendo, almeno parzialmente, alcune delle osservazioni formulate dal personale dell'Ateneo.

La rimodulazione delle schede è stata preliminarmente concertata fra tutti i valutatori finali (Direttore generale, Presidi di Facoltà, Direttori di Dipartimento) e le OOSS e RSU, per poi approdare allo studio di una apposita commissione all'uopo istituita.

La commissione si è posta l'obiettivo di ricercare un modello valutativo che nel suo complesso rappresentasse e potesse far emergere la professionalità del personale di UNIVPM e il suo grado di coinvolgimento alle finalità dell'Ateneo adottando le seguenti misure:

- Il valore complessivo massimo delle schede è stato differenziato per ciascuna categoria di personale (categoria B: 60 punti; categoria C: 120 punti; categoria D: 100 punti; categoria EP: 80 punti). Tale differenziazione ha lo scopo di evitare, nel processo di valutazione, confronti impropri fra categorie diverse, cercando di rappresentarne correttamente le specificità;
- le valutazioni sono state ripartite in quattro fasce di merito: sufficiente, buono, ottimo, eccellente. L'inserimento nelle fasce avviene sulla base di intervalli di punteggi, arrotondati alla prima cifra decimale, predeterminati e diversi per ogni categoria;
- la valutazione complessiva tiene conto del tasso di assenza, calcolato sulla base del 5% del punteggio complessivo di ogni scheda su una scala decimale;
- per la fascia più bassa, oltre alle motivazioni viene indicato un possibile percorso per il miglioramento della prestazione;
- per la fascia più alta, devono essere chiaramente indicate le motivazioni, supportate da evidenze, che ne hanno giustificato il raggiungimento.

Nello specifico

Per il personale di categoria EP la valutazione della performance individuale sarà stabilita tenendo conto dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati nell'ambito della struttura di propria responsabilità o appartenenza ed in base alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, le competenze dimostrate e i comportamenti professionali e organizzativi (apporto professionale) secondo l'allegato 6 nel quale viene attribuito al raggiungimento degli obiettivi il peso di massimo del 40% (32 punti su 80 complessivi) ed il restante peso ai comportamenti ed apporto professionale.

Per il personale di categoria D titolare di posizioni organizzative la valutazione della performance individuale sarà stabilita tenendo conto dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati nell'ambito della struttura di propria responsabilità ed in base alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, delle competenze dimostrate e dei comportamenti professionali e organizzativi (apporto professionale) secondo l'allegato 7 nel quale viene attribuito al raggiungimento degli obiettivi il peso di massimo del 28% (28 punti su 100 complessivi) ed il restante peso ai comportamenti ed apporto professionale.

Per il personale di categoria D non titolare di posizioni organizzative la valutazione della performance individuale sarà stabilita tenendo conto dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati nell'ambito della struttura di appartenenza ed in base alla qualità del contributo assicurato, alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi (apporto professionale) secondo l'allegato 8 nel quale viene attribuito al raggiungimento degli obiettivi il peso di massimo del 28% (28 punti su 100 complessivi) ed il restante peso ai comportamenti ed apporto professionale.

Per il personale di categoria C la valutazione della performance individuale sarà stabilita tenendo conto dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati nell'ambito della struttura appartenenza ed in base alla



qualità del contributo assicurato, alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi (apporto professionale) secondo l'allegato 9 nel quale viene attribuito al raggiungimento degli obiettivi il peso di massimo del 20% (24 punti su 120 complessivi) ed il restante peso ai comportamenti ed apporto professionale.

Per il personale di categoria B la valutazione della performance individuale sarà stabilita tenendo conto dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati nell'ambito della struttura di appartenenza ed in base alla qualità del contributo assicurato, alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi (apporto professionale) secondo l'allegato 10 nel quale viene attribuito al raggiungimento degli obiettivi il peso di massimo del 20% (12 punti su 60 complessivi) ed il restante peso ai comportamenti ed apporto professionale.

I valutatori

La valutazione della performance individuale è basata su un processo di valutazione operato da parte di valutatori finali e di valutatori intermedi.

In base al nostro sistema organizzativo i valutatori intermedi sono i Responsabili delle Divisioni, Servizi, Unità tecniche di gestione e i Direttori dei Centri di Servizio di Ateneo che esprimono una proposta di valutazione al Direttore Generale per il personale loro assegnato.

Sono invece Valutatori finali

- il Rettore nei confronti del personale tecnico amministrativo assegnato agli Uffici a staff del Rettorato;
- i Direttori di Dipartimento e i Presidi nei confronti del personale tecnico amministrativo assegnato rispettivamente ai Dipartimenti e alle Facoltà;
- il Dirigente nei confronti del personale tecnico amministrativo assegnato all'Area Dirigenziale dallo stesso diretta;
- il Direttore Generale per il personale tecnico amministrativo assegnato ai Servizi/Divisioni/Unità tecniche di gestione e ai Centri di Servizio di Ateneo nei cui confronti è già stato espresso un giudizio intermedio da parte dei Responsabili di Struttura;
- il Direttore Generale nei confronti del personale tecnico amministrativo assegnato agli Uffici a staff della Direzione Generale;
- il Direttore Generale nei confronti dei Dirigenti;
- il Consiglio di Amministrazione su proposta del Rettore nei confronti del Direttore Generale.

Il sistema premiante collegato all'attività di valutazione individuale

L'attività di valutazione delle prestazioni individuali anche se da parte di molti viene percepita come un obbligo discendente dalla normativa di legge e dal vigente CCNL, nell'intenzione del legislatore aveva lo scopo pedagogico di coinvolgere il personale nelle strategie e nelle azioni dell'amministrazione, esplicitando il contributo richiesto ad ognuno essi.

Fare passare questa diversa prospettiva non è cosa facile anche perché il sistema premiante collegato alla valutazione sconta una inadeguatezza di risorse dedicate allo scopo.

Fatta questa doverosa considerazione va detto che l'Ateneo, già con la revisione della formulazione delle schede di performance, ha cercato di sopperire alle carenze intrinseche del sistema con una capillare attività di informazione rivolta a tutte le categorie di personale interessato.



In base al sistema in vigore la valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti è utilizzata per le seguenti finalità:

- a) la corresponsione di una quota dei compensi incentivanti di cui all'art. 64 e 66 del CCNL del 19/04/2018;
- b) gli indicatori delle progressioni economiche di cui all'art. 82, comma 2, lett. b) e c) del CCNL del 16/10/2008;
- c) l'attribuzione dell'indennità di risultato;
- d) quale titolo, qualora previsto dai regolamenti di Ateneo e da altri procedimenti.

Alla valutazione delle prestazioni in particolare sono collegate le seguenti indennità:

- per il personale di categoria EP l'indennità di risultato, in misura almeno pari al 10% della retribuzione di posizione, che viene corrisposta in relazione alla valutazione positiva dell'attività svolta, previa presentazione di apposita relazione annuale sull'attività svolta dalla propria struttura e alla verifica del risultato raggiunto, parzialmente raggiunto, non raggiunto a fronte degli obiettivi prefissati nella scheda di valutazione individuale;
- per il personale di categoria D titolare di posizioni organizzative l'indennità di risultato a fronte degli obiettivi assegnati nella scheda di valutazione sulla base della seguente ripartizione: raggiunto, parzialmente raggiunto, non raggiunto Tale valutazione viene effettuata dal Direttore Generale;
- un'indennità mensile (art. 64 del C.C.N.L. 2016/2018), differenziata per categorie secondo i parametri predefiniti (D=1 – C=0,75 – B=0,50) ed in considerazione dei risultati complessivamente raggiunti dall'Ateneo;
- una quota individuata annualmente ripartita sulla base delle risultanze della valutazione individuale e in relazione all'effettiva presenza in servizio, determinando il valore punto con i seguenti criteri: 1 per la categoria D - 0,75 per la categoria C - 0,50 per la categoria B.
- una quota derivante dall'attività "Conto Terzi" e da altre fonti individuate è ripartita sulla base dei risultati raggiunti dall'Ateneo nel suo complesso.

Tutte le considerazioni fatte inducono questa Amministrazione a procedere ad una ulteriore revisione del sistema di valutazione della performance individuale realizzando un sistema composito di valutazione attraverso il coinvolgimento attivo degli stakeholder interni ed esterni.

Tuttavia anche in questo caso è chiaro che ogni nuovo modello di valutazione non può essere attuato senza essere accompagnato da un adeguato sistema informativo di supporto la cui realizzazione diventa la priorità assoluta per attuare il cambiamento.

Procedure di Conciliazione

Per procedure di conciliazione di cui all'art. 7 comma 2-bis del D.lgs. n. 150/2009 si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale per prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Si tratta di procedure che costituiscono una fase eventuale al processo di valutazione, finalizzate al raggiungimento di un accordo tra le parti.

Tali procedure volte alla soluzione di contrasti sorti tra gli attori del processo valutativo (i valutatori e i valutati) nell'ambito della valutazione della performance individuale, devono rispettare i principi della celerità, della efficacia, della efficienza e della economicità tenendo conto anche del principio del contraddittorio e delle prerogative sindacali in materia.



La Delibera CIVIT n. 124/2010, inoltre, intervenendo in materia, ha chiarito che l'esigenza dell'adozione di procedure di conciliazione può essere soddisfatta con l'istituzione di un apposito collegio di conciliazione, attore terzo e imparziale rispetto al processo di valutazione, fatta salva la possibilità di un intervento del soggetto gerarchicamente sovraordinato.

L'Università nel caso in cui alla fine del processo di valutazione insorgano conflitti, ha deciso di introdurre una procedura conciliativa atta a risolvere le situazioni di contrasto.

Per tale finalità è istituito presso l'Università Politecnica delle Marche un Collegio di Conciliazione.

Il Collegio di conciliazione è composto da tre membri effettivi e tre supplenti, scelti, al fine di garantirne la terzietà tra soggetti in possesso di specifiche competenze nelle materie giuridiche e della valutazione. Il Collegio è nominato con decreto dal Rettore, che provvede contestualmente a stabilirne la durata e a indicarne il Presidente. Il Collegio si riunisce secondo tempi e modi coordinati con le fasi del processo di valutazione

La procedura di conciliazione si svolge attraverso le seguenti fasi:

Prima fase: Il personale dirigente e tecnico amministrativo che reputa di aver subito un nocumento dall'applicazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance, propone istanza di conciliazione al Collegio di Conciliazione. Nell'istanza, alla quale deve essere allegata copia della scheda di valutazione sottoscritta dal valutatore, devono essere esposte in forma chiara ed esaustiva le ragioni sottese alla presentazione della stessa, eventualmente supportate da ogni atto ritenuto utile dal valutato.

Seconda fase: Il Collegio di conciliazione nel rispetto dei principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità, previa istruttoria:

- a) se dall'istanza del valutato emergono sufficienti elementi, assume direttamente la decisione;
- b) se viceversa dall'istanza del valutato non emergano sufficienti elementi acquisisce dal valutatore una documentata relazione e, tenuto conto anche della stessa, assume la propria decisione;
- c) se la complessità della prospettazione del caso da parte di valutato e valutatore comporta la necessità di un ulteriore approfondimento, fissa, in contraddittorio tra le parti, un incontro e, successivamente, assume la propria decisione.

Terza fase: la decisione che deve essere assunta entro il termine di 60 giorni dal ricevimento dell'istanza viene notificata al valutato e al valutatore. La decisione del Collegio non preclude le forme di tutela giurisdizionale esperibili dalle parti.

Quarta fase: Il giudizio finale viene trasmesso al Nucleo di Valutazione, che ne terrà conto nel predisporre la propria "Relazione annuale sullo stato del funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni".

Durante tutte le fasi della procedura il dipendente appartenente ai ruoli del personale tecnico amministrativo di qualifica non dirigenziale potrà essere assistito da un rappresentante sindacale. Resta salva la facoltà del dipendente di attivare in qualsiasi momento le procedure di conciliazione di cui all'art. 410 c.p.c., così come novellato dalla recente Legge 183/2010, in materia di risoluzione delle controversie di lavoro (Collegato al lavoro).

4.3 Relazione sulla performance

“il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:

....

*f- **rendicontazione** dei risultati agli organi di controllo interni e di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi”*

art 4 del d.lgs 150/2009

Il ciclo di gestione della performance, come previsto dal Decreto legislativo n. 150/2009, si conclude con la fase della rendicontazione dei risultati agli stakeholder.

L'Università redige annualmente un documento adottato dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione, validato dal Nucleo di Valutazione entro il 30 giugno, denominato “Relazione sulla Performance” (di seguito “Relazione”) che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai target programmati, ai singoli obiettivi e alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

La Relazione è redatta nel rispetto delle linee guida fornite dall'ANVUR per la valutazione della performance delle Università.

La validazione della Relazione, da parte del Nucleo di Valutazione, costituisce condizione necessaria per accedere agli strumenti premianti correlati al merito.

La Relazione è lo strumento di rendicontazione agli Organi di Governo e agli organismi di controllo interni ed esterni; è pubblicata sul sito web dell'Ateneo nella sezione “Amministrazione trasparente” e sul “Portale della Performance”.

I risultati della performance organizzativa dell'Ateneo così come rendicontati attraverso la Relazione sulla Performance, verranno condivisi con gli stakeholder interni ed esterni attraverso varie forme comunicative quali incontri dedicati o ulteriori modalità di presentazione della Relazione sulla Performance alla cittadinanza e agli stakeholder interni, come, ad esempio, la pubblicazione di versioni grafiche maggiormente orientate alla comunicazione istituzionale o la realizzazione di opuscoli illustrativi di sintesi.

5. INTEGRAZIONE DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE CON IL CICLO DELLA PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO

Al fine di rafforzare il percorso di integrazione fra ciclo della performance e ciclo finanziario, l'Ateneo nell'ultimo anno ha investito nello sviluppo della contabilità analitica e del controllo di gestione al fine di stimare la provenienza (proventi e ricavi) e la destinazione (costi) delle risorse e di misurare puntualmente il loro consumo per la realizzazione delle attività concordate con i diversi centri di gestione e di spesa

dell'Ateneo. Come evidenziato nelle Linee guida Anvur per la gestione integrata del ciclo della performance e del bilancio, la contabilità analitica, insieme agli altri strumenti di controllo di gestione, si delinea come una *conditio sine qua non* di un approccio integrato, proprio perché costituisce un supporto informativo funzionale alla governance sia in fase di programmazione che di valutazione. Una previsione puntuale del consumo delle risorse favorisce una selezione più consapevole delle priorità strategiche dell'ateneo e delle azioni necessarie per implementarle.

Il sistema di contabilità analitica implementato consente di determinare i costi dei principali servizi erogati dall'Amministrazione centrale e dai Centri di Servizi di Ateneo (c.d. Macroaree di servizi), i costi delle cinque Aree Culturali (Agraria, Economia, Ingegneria, Medicina e Scienze) e i costi dei Dipartimenti e delle Presidenze (nelle Aree in cui esiste la Facoltà).

In particolare, i costi tipicamente localizzati nell'Amministrazione e nei Centri di Servizi di Ateneo (C.A.D, C.S.I e C.S.A.L.) sono stati raggruppati nelle seguenti macroaree di servizi: Ricerca e Innovazione, Didattica, gestione Risorse Umane, Informatica, Biblioteche, Edilizia, Public Engagement e Servizi Generali. Questa articolazione consente sia di migliorare l'attribuzione dei relativi costi alle aree secondo il principio funzionale (ossia tenendo conto del consumo dei servizi da parte delle Aree), sia di creare degli oggetti di aggregazione - le macroaree appunto - che hanno un potenziale informativo autonomo. Ciò consente di comprendere anche l'entità di risorse che il nostro Ateneo investe in determinati servizi.

Successivamente, è stato calcolato il costo pieno di ciascuna Area Culturale e sono stati anche calcolati i Costi dei Dipartimenti che tengono conto sia dei costi specifici assorbiti sia, ove esistenti, di una quota dei costi delle Presidenze.

Il sistema di cost accounting progettato in UnivPM ha consentito di ottenere informazioni con un elevato contenuto conoscitivo per i diversi destinatari (Rettore, Consiglio di Amministrazione, Senato Accademico e Direttore Generale). Tale sistema di informazioni di costo consente, infatti, di controllare valore e composizione dei costi dell'Ateneo e, più in particolare:

- di controllare valore e composizione dei costi diretti e indiretti di Area Culturale e di Dipartimento;
- di effettuare confronti tra le varie Aree e tra i vari Dipartimenti;
- di monitorare la percentuale di assorbimento da parte delle Aree dei costi dei servizi dell'Amministrazione Centrale;
- di controllare i costi dei principali servizi offerti dall'Amministrazione Centrale alle Aree;
- di monitorare i principali costi sostenuti per realizzare gli obiettivi strategici di Ateneo.

L'Ateneo si è posto l'obiettivo di sviluppare ulteriormente il proprio sistema di contabilità analitica, integrando in maniera più spinta le informazioni di costo con quelle relative agli obiettivi del ciclo della performance e progettando e implementando un cruscotto di indicatori, ispirato alla logica della Balanced Scorecard, destinato alla Direzione Generale e, successivamente, uno destinato al Rettore (ed eventualmente al Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione) al fine di integrare in un unico cruscotto, in base alle esigenze informative del destinatario specifico, le informazioni prodotte dal bilancio, dal ciclo della performance e dal controllo di gestione.

Nel processo di costruzione del budget, si consolida quanto viene proposto dai diversi centri di gestione e di spesa sulla base degli indirizzi strategici indicati dagli Organi di governo dell'Ateneo. In tal modo, la programmazione economico-finanziaria risulta conforme sia alle considerazioni e alle linee di indirizzo dettate dal Rettore, sia alle indicazioni impartite dal Direttore Generale alle Aree Dirigenziali per la traduzione operativa delle strategie e degli obiettivi nell'area tecnico-amministrativa e nell'organizzazione dei servizi.

Da un punto di vista informativo, in accordo con quanto previsto dal DI 21/2014, il bilancio viene riclassificato per missioni e programmi ai quali vengono collegati gli obiettivi strategici di Ateneo e le relative risorse dedicate per il raggiungimento degli stessi. Tale metodo, basato su un collegamento tra obiettivi strategici e nomenclatura COFOG, consente un confronto tra spese previsionali e consuntive.

Dall'esercizio 2020, l'Ateneo potrà quindi contare su un'integrazione fra ciclo economico e ciclo della performance basato, da un lato, sul sistema di contabilità analitica che associa le voci del piano dei conti strutturato per natura del costo con un sistema di classificazione di spesa per destinazione (finalità), dall'altro, sulla possibilità da parte dei centri di associare specifici budget per progetti agli obiettivi del piano della performance attraverso il sistema gestionale u-budget.

Grazie all'implementazione del sistema di contabilità analitica, l'operatore contabile, nell'individuazione delle voci COAN relative al bilancio di previsione, automaticamente alimenterà la banca dati di associazione collegata a specifiche tabelle contenenti i criteri di ribaltamento dei costi definiti in base alle caratteristiche della spesa effettuata e alle peculiarità dell'organizzazione. Il sistema tuttavia consente, in fase di predisposizione del budget, di collegare in maniera "forzata" le voci di costo a specifici obiettivi del piano della performance. Tale funzione potrà essere usata, in particolare, qualora la struttura dovesse stanziare delle risorse aggiuntive per la realizzazione di obiettivi di progetto.

6. MULTIDIMENSIONALITÀ NELLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Una delle principali novità introdotte dal D.lgs 74/2017 riguarda il coinvolgimento degli utenti esterni nel processo di misurazione e valutazione della performance e la definizione degli obiettivi generali e specifici in relazione anche al livello e alla qualità dei servizi erogati ai cittadini (art. 5 c.01-b).

Lo stesso D.lgs 74/2017 all'art. 13 co.2 ha previsto l'integrazione nel D,Lgs 150/2009 dell'art. 19-bis il quale prevede:

- la partecipazione dei cittadini e degli utenti interni al processo di misurazione delle performance organizzative attraverso:
 - ✓ comunicazione diretta all'OIV;
 - ✓ rilevazione del grado di soddisfazione attraverso i sistemi adottati dall'amministrazione. (Art.19-bis c.1, c.3).
- l'implementazione obbligatoria per le PA di sistemi di customer satisfaction con pubblicazione annuale dei risultati. (Art.19-bis c.2).

Si rende quindi necessaria una valutazione multidimensionale della performance, non solo in rapporto al raggiungimento di target definiti, ma anche in relazione all'opinione dell'utente sulla qualità dei servizi erogati

La rilevazione di customer satisfaction rientra nell'ottica di una multidimensionalità nella valutazione della performance e si rivolge alle tre principali categorie di stakeholder interni:

- gli studenti;
- il personale docente;
- il personale tecnico e amministrativo.

Rilevazione del benessere organizzativo

Le indagini di clima, anche in virtù delle recenti innovazioni normative, costituiscono uno strumento gestionale tramite il quale pianificare e valutare la performance organizzativa e individuare elementi di miglioramento a livello di funzionamento organizzativo.

Negli scorsi anni l'UnivPM ha condotto varie indagini di clima: una curata dal Comitato Pari Opportunità/CUG (Comitato Unico di Garanzia) che ha rilevato l'opinione del personale sul sistema di valutazione e una curata dalle organizzazioni sindacali propriamente rivolta al benessere organizzativo. Parallelamente i datori di lavoro dell'Ateneo secondo i contenuti dell'Accordo Europeo dell'8 ottobre 2004 hanno valutato i rischi stress lavoro-correlato per gruppi omogenei di persone.

Nel corso del 2018 è stato costituito un gruppo di lavoro con lo scopo di definire le modalità di rilevazione dell'utenza interna e esterna, le modalità di indagine e le relative fasi e tempistiche. Nel corso dell'anno 2019 il gruppo di lavoro ha definito un modello di questionario per la rilevazione non solo del benessere organizzativo, ma anche del rischio stress lavoro-correlato. In particolare il questionario, somministrato al personale docente e al personale tecnico amministrativo nel mese di novembre 2019, è finalizzato a:

- effettuare la valutazione approfondita del rischio stress lavoro-correlato nel personale della nostra Università;
- rilevare le opinioni dei dipendenti rispetto all'organizzazione e all'ambiente di lavoro;
- identificare, di conseguenza, possibili azioni per il miglioramento delle condizioni generali dei dipendenti pubblici.

La rilevazione del benessere organizzativo svolta tramite un questionario rivolto al personale docente e tecnico-amministrativo, rappresenta un elemento imprescindibile e prezioso ai fini della valutazione dell'efficacia, dell'efficienza e della produttività interna, i cui risultati verranno utilizzati come ulteriore indicatore di valutazione della performance d'Ateneo.

Si prevedono quindi rilevazioni periodiche, come strumento per l'analisi e il miglioramento della performance organizzativa, volte a rilevare la cultura organizzativa dominante, ad ascoltare e mobilitare le energie presenti nell'organizzazione, a definire percorsi e strumenti di miglioramento continuo per l'ottimizzazione dei processi organizzativi e gestionali e la valorizzazione del capitale umano.

Rilevazione dell'opinione degli studenti in merito ai servizi

La rilevazione dell'opinione degli studenti svolta dall'Ateneo è obbligatoria per gli studenti frequentanti, ai sensi dell'art. 1, comma 2, della L. 370/1999, e costituisce parte integrante del sistema di Assicurazione Qualità (AQ) dell'Ateneo. Nell'ambito della didattica, l'Università Politecnica delle Marche ha adottato le indicazioni ANVUR per la somministrazione dei questionari di valutazione per la rilevazione dell'opinione dei docenti, degli studenti, dei tirocinanti e dei laureandi per monitorare il grado di performance percepita. La rilevazione dell'opinione degli studenti permette di identificare i punti di forza e le criticità relativi all'erogazione delle attività didattiche e dei connessi servizi di supporto. Tale rilevazione è altresì uno degli strumenti previsti nel sistema AVA (Accreditamento – Valutazione – Autovalutazione), di cui al documento Anvur del 10 agosto 2017, per lo svolgimento delle attività di monitoraggio della qualità della didattica e dei CdS e fa parte integrante del sistema di Assicurazione Qualità (AQ) di Ateneo, costituendo pertanto un requisito necessario per l'accREDITamento.

L'UnivPM, in aggiunta ai questionari già presenti relativi alla valutazione della didattica dei singoli insegnamenti, da settembre 2018, ha implementato ulteriori questionari di valutazione relativi ai servizi di supporto collegati alla didattica - sia per gli studenti frequentanti, che non frequentanti. Tali questionari prevedono specifiche domande attinenti la valutazione dell'organizzazione complessiva degli insegnamenti, del servizio svolto dalla Segreteria degli Studenti, delle aule e spazi studio (dotazione di prese elettriche, tavoli, climatizzazione), delle biblioteche e laboratori, delle attrezzature per la didattica (proiettore, lavagna/schermo, computer), delle piattaforme online (esse3web, sito UNIVPM, helpdesk, Moodle o piattaforme di elearning) e della rete wireless. I suddetti questionari di valutazione dovranno essere somministrati agli studenti a partire



dal 2° anno tramite il portale Esse3web, in forma volontaria, secondo delle finestre temporali di compilazione coerenti con il calendario didattico.

La proposta di somministrazione di tali questionari (redatti sulla base delle Linee Guida ANVUR del 27.1.2013, All. IX) è stata avanzata dal Presidio della Qualità di Ateneo, al fine di prendere in carico il suggerimento del Nucleo di Valutazione, contenuto nella Relazione AVA 2018, di introdurre nel sistema di valutazione della didattica, in uso presso l'Ateneo, specifiche domande attinenti la valutazione delle strutture, delle segreterie studenti e alla valutazione delle modalità di esame. Tale implementazione del sistema di rilevazione dell'opinione degli studenti è stata discussa e condivisa con il Consiglio Studentesco e approvata dal Senato Accademico nella seduta del 25 settembre 2018.

7. SOGGETTI, RESPONSABILITÀ E TEMPSTICA

Il ciclo integrato di gestione della performance coinvolge diversi soggetti con differenti responsabilità. La Divisione Qualità, Processi e Protezione Dati è a supporto dell'intero Ciclo di gestione della Performance. La tabella seguente riepiloga le fasi del ciclo in relazione ai soggetti responsabili e la tempistica.

Fasi	Attività	Soggetti coinvolti	Documenti	Scadenze
Definizione di un sistema per la misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale	Definizione e adozione del modello di misurazione e valutazione della performance	<ul style="list-style-type: none"> • Consiglio di Amministrazione • Senato Accademico • Direttore Generale • Dirigenti • Nucleo di Valutazione (parere vincolante) 	SMVP	Aggiornamento annuale (entro novembre anno n-1)
Pianificazione-Programmazione	Individuazione delle politiche, dei programmi e degli obiettivi strategici	<ul style="list-style-type: none"> • Rettore; • Consiglio di Amministrazione • Senato; • Referenti del Rettore 	Piano Strategico	settembre/dicembre anno n-1
	Definizione degli obiettivi direzionali e operativi e delle risorse collegate	<ul style="list-style-type: none"> • Consiglio di Amministrazione • Direttore Generale • Strutture 	Documento di Programmazione Integrata	Entro il 31 gennaio anno n
Monitoraggio in corso d'anno (anno n)	Misurazione intermedia delle attività e indicatori e verifica dello stato di avanzamento degli obiettivi operativi	<ul style="list-style-type: none"> • Senato Accademico • CDA • Direttore Generale • NDV • Strutture 	Report di monitoraggio con eventuali proposte di rimodulazione	Entro il 31 luglio con riferimento ai dati rilevati al 30 giugno (anno n)
Misurazione, valutazione e rendicontazione dei risultati intermedi e finali	Attività di misurazione e di valutazione della performance organizzativa e individuale e monitoraggio annuale degli obiettivi di II livello (risultati intermedi)	<ul style="list-style-type: none"> • CDA • DG • Dirigente • NDV • Strutture 	<ul style="list-style-type: none"> • Report • Relazione sulla performance e invio al NdV • Documento di validazione 	<p>Entro il 28 febbraio (anno n+1)</p> <p>Entro il 31 maggio invio al NdV</p> <p>Entro il 30 giugno (anno n +1)</p>



8. AREE DI MIGLIORAMENTO

Si identificano quali “Aree di sviluppo future”:

- il miglioramento continuo della qualità della filiera obiettivi-indicatori-target;
- l’ulteriore integrazione con le procedure AVA-VQR;
- definizione e individuazione della figura del Project Manager per obiettivi operativi di progetto e obiettivi trasversali;
- eventuale sviluppo della multidimensionalità nella valutazione della performance integrando la dimensione già implementata relativa agli utenti con ulteriori dimensioni ispirate al modello della Balanced Scorecard.

Definizioni e Glossario

Accountability

Nel campo della Governance, accountability si riferisce all'obbligo per un soggetto di rendere conto delle proprie decisioni e di essere responsabile per i risultati conseguiti.

Efficienza

Può definirsi come rapporto tra quantità e qualità delle risorse impiegate (input) e quantità e qualità delle prestazioni e dei servizi prodotti (output).

Efficacia

Può essere interpretata a due livelli:

1. come rapporto tra obiettivi programmati/obiettivi conseguiti - **efficacia gestionale**;
2. come rapporto tra le modificazioni ottenute nei bisogni di riferimento per effetto delle prestazioni erogate e l'entità e le caratteristiche dei bisogni stessi - **efficacia sociale** (outcome/obiettivi strategici).

Indicatore

L'indicatore è uno strumento in grado di misurare, è una misura sintetica, in genere espressa in forma quantitativa in grado di rappresentare in modo valido pertinente e affidabile un certo fenomeno di interesse.

Di seguito alcune tipologie di indicatori:

- di accessibilità: esprime la capacità dell'Ente di pervenire ad un miglioramento dei livelli di fruibilità in favore dell'utenza, nonché dei livelli di interfaccia.
- di economicità: esprime la capacità di riduzione dei costi nello svolgimento delle attività istituzionali e nell'erogazione dei servizi
- di efficacia: esprime la capacità di raggiungere gli obiettivi ed è rivolta alla misurazione di azioni, progetti e programmi specifici. Esprime, cioè, la capacità del risultato di incidere sulla realtà.
- di efficienza: esprime la capacità di ottimale sfruttamento delle risorse. È data dal rapporto tra le risorse impiegate e il prodotto raggiunto, nel nostro caso l'obiettivo.
- di qualità: esprime la capacità nel dare risposta, pronta ed esauriente, alle richieste degli utenti, minimizzando ad esempio il numero dei passaggi necessari, i disagi o gli imprevisti, in altre parole esprime la capacità di semplificazione tesa al miglioramento dei servizi e delle attività
- di tempestività: esprime la capacità di riduzione dei tempi nello svolgimento delle attività istituzionali e nell'erogazione dei servizi
- di trasparenza: esprime la capacità di miglioramento nel livello di trasparenza, in ossequio alla normativa vigente, relativamente all'attività complessiva dell'Ente, alle scelte strategiche operate, alla performance organizzativa e individuale, al personale.



Obiettivo

Rappresenta lo scopo, la meta, il risultato che si vuole perseguire.

Outcome

È l'impatto, il risultato ultimo di un'azione, la conseguenza di un'attività o di un processo dal punto di vista degli utenti del servizio e più in generale degli stakeholder.

Rappresenta il valore pubblico prodotto dalle amministrazioni nell'erogazione dei servizi per la collettività.

L'outcome è misurabile come risultato di lungo periodo.

Output

È il risultato che si ottiene immediatamente al termine di un'attività o di un processo. Sono misure interne di breve periodo.

Documento di Programmazione Integrata

È un documento unico che sviluppa, in chiave sistemica, la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione, tenendo conto della strategia relativa alle attività istituzionali e, non ultima, della programmazione economico-finanziaria.

Relazione sulla Performance

È il documento che l'Ateneo redige, a consuntivo, per rendicontare i risultati organizzativi e individuali ottenuti nell'anno precedente.

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

Rappresenta l'architettura di base nonché l'impianto metodologico di riferimento per l'implementazione del ciclo della performance dell'Ateneo.

Costituisce l'insieme dei metodi, delle scelte operative e degli strumenti da utilizzare per l'attività di misurazione e valutazione della performance.

Target

Rappresenta il livello atteso di performance, cioè la definizione del risultato atteso, fatta attraverso l'assegnazione all'indicatore(i) prescelto(i) di un certo valore o di una certa modalità (se SI/NO).



Indice delle figure

Figura 1 - Organigramma dell'Amministrazione Centrale dell'UnivPM (Fonte: allegato 2 D.D.G 379 del 14/10/2020)	11
Figura 2 - Albero delle performance dell'UnivPM	12
Figura 3 - Aree strategiche e principi ispiratori dell'UnivPM	13
Figura 4 - Profondità della Performance in UnivPM	15
Figura 5 – Ciclo di gestione della performance	17
Figura 6 – Dimensioni di valutazione del Direttore Generale	32
Figura 7 – Processo di valutazione della performance del Direttore Generale	34
Figura 8 – Relazione tra processo di valutazione del Direttore Generale e ciclo della performance	36
Figura 9 - Dimensioni di valutazione dei Dirigenti	37

Allegati

- Allegato 1** - Scheda di valutazione della Performance organizzativa e degli obiettivi individuali specifici del Direttore Generale
- Allegato 2** - Scheda di valutazione relativa alle capacità gestionali del Direttore Generale
- Allegato 3** - Scheda di sintesi Direttore Generale
- Allegato 4** - Scheda di valutazione della performance organizzativa e degli obiettivi individuali specifici del Dirigente
- Allegato 5** - Scheda di valutazione del Dirigente
- Allegato 6** - Scheda di valutazione del personale tecnico-amministrativo per il personale inquadrato nella Categoria “EP”
- Allegato 7** - Scheda di valutazione del personale tecnico-amministrativo per il personale inquadrato nella Categoria “D” con posizione organizzativa
- Allegato 8** - Scheda di valutazione del personale tecnico-amministrativo per il personale inquadrato nella Categoria “D”
- Allegato 9** - Scheda di valutazione del personale tecnico-amministrativo per il personale inquadrato nella Categoria “C”
- Allegato 10** - Scheda di valutazione del personale tecnico-amministrativo per il personale inquadrato nella Categoria “B”



Allegato 1

Scheda di valutazione della Performance organizzativa e degli obiettivi individuali specifici del Direttore Generale

Scheda di valutazione della performance organizzativa e degli obiettivi individuali specifici del Direttore Generale (annessa alla Relazione del Direttore Generale)

anno xxx

Dimensione	Peso dimensione (A)	Risultato performance (B)	Valutazione risultato performance applicando il range definito in ogni dimensione*	Valutazione ponderata in relazione al peso della dimensione (A*B)
Performance organizzativa generale	50%			
Obiettivi individuali specifici	30%			
RISULTATO				0%

*Range di valutazione dimensione Performance organizzativa e Obiettivi individuali specifici

Valore performance conseguita	Valutazione DG
$\geq 85\%$	100%
$60\% \leq e < 85\%$	80%
$40\% \leq e < 60\%$	50%
$< 40\%$	0%

celle da compilare



Allegato 2

Scheda di valutazione relativa alle capacità gestionali del Direttore Generale

Scheda di valutazione relativa alle capacità gestionali del Direttore Generale

anno xxx

Categorie	Peso categoria (A)	Sottocategoria	Punteggio ottenuto per sottocategoria *	Media punteggio ottenuto per categoria (C)	Media ponderata punteggio ottenuto per categoria (A*C)	Risultato performance applicando il range definito per la dimensione C.G. ** (D)	Peso dimensione (E)	Valutazione ponderata in relazione al peso della dimensione (D*E)
Capacità di programmazione e controllo	40%	Capacità di programmazione e controllo del Ciclo economico-finanziario						
		Capacità di programmazione e controllo del Ciclo di gestione della performance						
Capacità organizzative	40%	Capacità decisionali						
		Capacità di coordinamento						
		Capacità di delega						
		Capacità di valorizzazione delle risorse umane						
Flessibilità e capacità di gestione del cambiamento	20%	Flessibilità operativa e capacità di adattamento ai cambiamenti del contesto interno ed esterno						
RISULTATO							20%	

celle da compilare

* Scala punteggi

Molto soddisfacente=5
Soddisfacente = 4
Né soddisfacente né insoddisfacente = 3
Insoddisfacente = 2
Molto insoddisfacente = 1

**Range di valutazione dimensione capacità gestionale

media ponderata dei punteggi ottenuti nelle singole categorie	Valutazione DG
4 ≤ e ≤ 5	100%
3 ≤ e < 4	80%
2 ≤ e < 3	60%
0 ≤ e < 2	0%



Allegato 3

Scheda di sintesi Direttore Generale

Scheda di sintesi				
anno xxx				
Dimensione	Peso dimensione (A)	Risultato performance (B)	Valutazione risultato performance applicando il range definito in ogni dimensione*	Valutazione ponderata in relazione al peso della dimensione (A*B)
Performance organizzativa generale	50%			
Obiettivi individuali specifici	30%			
Capacità gestionali	20%			
% di indennità assegnata al Direttore Generale				#DIV/0!



Allegato 4

Scheda di valutazione della performance organizzativa e degli obiettivi individuali specifici del Dirigente

Scheda di valutazione della performance organizzativa e degli obiettivi individuali specifici del Dirigente (annessa alla relazione del Dirigente)

anno xxx

Dimensione	Peso dimensione (A)	Risultato performance (B)	Valutazione risultato performance applicando il range definito in ogni dimensione*	Valutazione ponderata in relazione al peso della dimensione (A*B)
Performance organizzativa generale	50%			
Obiettivi individuali specifici	30%			
RISULTATO				

celle da compilare

*Range di valutazione dimensione Performance organizzativa e Obiettivi individuali specifici

Valore performance conseguita	Valutazione Dirigente
$\geq 85\%$	100%
$60\% \leq e < 85\%$	80%
$40\% \leq e < 60\%$	50%
$< 40\%$	0%



Allegato 5

Scheda di valutazione del Dirigente

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL DIRIGENTE anno xxxx

Scheda di valutazione della performance organizzativa e degli obiettivi individuali specifici del Dirigente (annessa alla relazione del Dirigente)

Dimensione	Peso dimensione (A)	Risultato performance (B)	Valutazione risultato performance applicando il range definito in ogni dimensione*	Valutazione ponderata in relazione al peso della dimensione (A*B)
Performance organizzativa generale	50%			
Obiettivi individuali specifici	30%			
RISULTATO				

*Range di valutazione dimensione Performance organizzativa e Obiettivi individuali specifici

Valore performance conseguita	Valutazione Dirigente
$\geq 85\%$	100%
$60\% \leq e < 85\%$	80%
$40\% \leq e < 60\%$	50%
$< 40\%$	0%



Scheda di valutazione relativa alle capacità gestionali del Dirigente

celle da compilare

Categorie	Peso categoria (A)	Sottocategoria	Punteggio ottenuto per sottocategoria * (B)	Media punteggio ottenuto per categoria (C)	Media ponderata punteggio ottenuto per categoria (A*C)	Risultato performance applicando il range definito per la dimensione C.G. ** (D)	Peso dimensione (E)	Valutazione ponderata in relazione al peso della dimensione (D*E)
Capacità di gestione delle risorse assegnate	40%	Capacità di programmazione e gestione del budget						
		Aderenza alla programmazione e capacità di tradurre la stessa in						
Capacità organizzative	40%	Capacità decisionali						
		Capacità di coordinamento e orientamento ai risultati						
		Capacità di delega						
		Capacità di gestione dei conflitti						
Flessibilità e capacità di gestione del cambiamento	20%	Motivazione al cambiamento						
		Lavoro di gruppo e lavoro in rete						
RISULTATO							20%	

* Scala punteggi

Molto soddisfacente=5
Soddisfacente = 4
Né soddisfacente né insoddisfacente = 3
Insoddisfacente = 2
Molto insoddisfacente = 1

**Range di valutazione dimensione capacità gestionale

media ponderata dei punteggi ottenuti nelle singole categorie	Valutazione Dirigente
4 ≤ e ≤ 5	100%
3 ≤ e < 4	80%
2 ≤ e < 3	60%
0 ≤ e < 2	0%

Scheda di sintesi

Dimensione	Peso dimensione (A)	Risultato performance (B)	Valutazione risultato performance applicando il range definito in ogni dimensione*	Valutazione ponderata in relazione al peso della dimensione (A*B)
Performance organizzativa generale	50%			
Obiettivi individuali specifici	30%			
Capacità gestionali	20%			
% di indennità assegnata al Dirigente				



Allegato 6

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO

per il personale inquadrato nella **Categoria "EP"**

SESSIONE DI VALUTAZIONE ANNO

A1 - DEFINIZIONE DELL'OBIETTIVO

COGNOME E NOME
CATEGORIA EP – AREA
SEDE DI SERVIZIO
RESPONSABILE DELLA VALUTAZIONE

OBIETTIVO/I INDIVIDUALE/I ANNUALE/I (max 3 obiettivi) Peso: 40% (32 PUNTI SU 80 COMPLESSIVI)
<ul style="list-style-type: none">➤ descrizione:➤ azione necessaria:➤ indicatore:➤ target (valore atteso):

A2 - EVENTUALE RIMODULAZIONE DELL'OBIETTIVO/I

L'OBIETTIVO è stato rimodulato in data ___/___/_____ per le seguenti motivazioni:
Descrizione dell'obiettivo rimodulato: <ul style="list-style-type: none">➤ azione necessaria:➤ indicatore:➤ target (valore atteso):

A3 - RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO/I

OBIETTIVO/I	RAGGIUNTO/I	PARZIALMENTE RAGGIUNTO/I	NON RAGGIUNTO/I
	punti 32	punti 16	punti 0
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



B - COMPETENZE E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (DA 12 A 48 PUNTI SU 80 COMPLESSIVI)

Può essere attribuito un punteggio di "eccellente" nei comportamenti organizzativi solo se l'obiettivo è stato completamente raggiunto; parimenti può essere attribuito un punteggio di "sufficiente" solo se l'obiettivo è stato parzialmente raggiunto o non raggiunto.

B1 – ABILITA' GESTIONALI E ORGANIZZATIVE				
<i>punteggio minimo 3 punti – punteggio massimo 12 punti con progressione per 1/10 di punto</i>				
Descrizione degli elementi di valutazione	SUFFICIENTE da 1 a 1,4	BUONO da 1,5 a 2,4	OTTIMO da 2,5 a 3,4	ECCELLENTE da 3,5 a 4
Pianificazione, organizzazione, controllo Capacità di programmare e organizzare le attività, valutando le priorità degli obiettivi di medio e lungo termine, individuando le risorse e le azioni necessarie per attuarli e adottando metodi di verifica in itinere e controllo dei risultati.				
Gestione dei gruppi di lavoro Capacità di motivare le persone facendo un uso equilibrato delle funzioni di coordinamento e della facoltà di delega, orientando i collaboratori verso i risultati e stimolando la responsabilizzazione, la partecipazione e la crescita del personale secondo le caratteristiche di ciascuno.				
Orientamento al risultato Capacità di proporre soluzioni realizzabili nell'ottica dell'efficienza e dell'ottimizzazione costi-benefici				
TOTALE B1				

B2 – CAPACITA' DI ADATTAMENTO OPERATIVO AL CONTESTO DI INTERVENTO, ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITA' ED ALLA GESTIONE DEI CAMBIAMENTI				
<i>punteggio minimo 3 punti – punteggio massimo 12 punti con progressione per 1/10 di punto</i>				
Descrizione degli elementi di valutazione	SUFFICIENTE da 1 a 1,4	BUONO da 1,5 a 2,4	OTTIMO da 2,5 a 3,4	ECCELLENTE da 3,5 a 4
Problem solving Capacità di analizzare i problemi, anche complessi; capacità di sintesi e di collegamento degli elementi disponibili per individuare soluzioni praticabili ed efficaci.				



Innovazione Capacità di cogliere i mutamenti nel sistema, di ricercare nuove opportunità, idee ed informazioni in contesti differenti; capacità di promuovere innovazioni nei processi riferiti alla propria attività.				
Flessibilità Capacità di adattare i propri comportamenti e metodi di lavoro al cambiamento; disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo.				
TOTALE B2				
B3 – GESTIONE DELLE RELAZIONI E ORIENTAMENTO ALL'UTENTE E AL SERVIZIO <i>punteggio minimo 3 punti – punteggio massimo 12 punti con progressione per 1/10 di punto</i>				
Descrizione degli elementi di valutazione	SUFFICIENTE da 1 a 1,4	BUONO da 1,5 a 2,4	OTTIMO da 2,5 a 3,4	ECCELLENTE da 3,5 a 4
Capacità di collaborazione e cooperazione Mostra capacità di ascolto e di comprensione verso le esigenze dei colleghi e dell'utenza, orientando il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate e mettendo a disposizione esperienza, conoscenza e informazioni.				
Capacità di gestione delle relazioni Dimostra capacità di relazione, mantenendo un atteggiamento cortese ed improntato alla disponibilità, utilizzando forme di comunicazione appropriate ed efficaci.				
Collaborazione ed integrazione organizzativa per il raggiungimento dei risultati Dimostra consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione nonché capacità di accettare il confronto ed il lavoro di gruppo ove operano anche professionalità differenti; fornisce un contributo positivo e dimostra di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, senza personalizzazioni e protagonismo in un'ottica di superamento di logiche settoriali; dimostra capacità di rispettare e far rispettare le regole, senza inutili formalismi e burocratismi e promuovendo la qualità dei servizi.				
TOTALE B3				
B4 – ESPERIENZA E POSSESSO DELLE COMPETENZE <i>punteggio minimo 3 punti – punteggio massimo 12 punti con progressione per 1/10 di punto</i>				
Descrizione degli elementi di valutazione	SUFFICIENTE da 1 a 1,4	BUONO da 1,5 a 2,4	OTTIMO da 2,5 a 3,4	ECCELLENTE da 3,5 a 4



Preparazione Grado di approfondimento (giuridico e/o tecnico) per lo svolgimento dell'attività connessa al ruolo.				
Competenza Capacità di svolgere la propria attività con la competenza giuridica e/o tecnico-specialistica connessa alla funzione affidata.				
Qualificazione del lavoro svolto Capacità di mantenere standard di prestazione elevati, con attenzione al costante miglioramento della qualità dei servizi erogati.				
TOTALE B4				
VALORE COMPLESSIVO SCHEDA (MASSIMO 80 PUNTI)	SUFFICIENTE	BUONO	OTTIMO	ECCELLENTE
VALUTAZIONE COMPLESSIVA CON OBIETTIVO/I RAGGIUNTO/I Somma B1+B2+B3+B4 + 32		da 50	da 62	da 74 a 80
VALUTAZIONE COMPLESSIVA CON OBIETTIVO/I PARZIALMENTE RAGGIUNTO/I Somma B1+B2+B3+B4 + 16	da 28	da 34	da 46 a 56,8	
VALUTAZIONE COMPLESSIVA CON OBIETTIVO/I NON RAGGIUNTO/I Somma B1+B2+B3+B4 + 0	da 12	da 18	da 30 a 40,8	

Giudizio sintetico complessivo	
---------------------------------------	--

Feed Back del valutato

Commenti del valutato rispetto alla valutazione ottenuta	
---	--

<input type="checkbox"/>	L'incontro con il personale afferente alla struttura per la presentazione della scheda e l'assegnazione degli obiettivi è stato effettuato in data ____/____/____
<input type="checkbox"/>	La verifica intermedia per la valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi è stato effettuato in data ____/____/____
<input type="checkbox"/>	La scheda compilata con i risultati della valutazione è stata consegnata al valutato in data ____/____/____



Data _____

Il Lavoratore / La Lavoratrice
(firma)

IL RESPONSABILE DELLA VALUTAZIONE
(firma)



Allegato 7

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO
per il personale inquadrato nella **Categoria "D" – CON POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

SESSIONE DI VALUTAZIONE ANNO

A1 - DEFINIZIONE DELL'OBIETTIVO

COGNOME E NOME
CATEGORIA D – AREA
SEDE DI SERVIZIO
RESPONSABILE DELLA VALUTAZIONE

<p>OBIETTIVO/I INDIVIDUALE/I ANNUALE/I (max 3 obiettivi)</p> <p>Peso: 28% (28 PUNTI SU 100 COMPLESSIVI)</p>
<ul style="list-style-type: none">➤ descrizione:➤ azione necessaria:➤ indicatore:➤ target (valore atteso):

A2 - EVENTUALE RIMODULAZIONE DELL'OBIETTIVO/I

<p>L'OBIETTIVO è stato rimodulato in data ___/___/_____ per le seguenti motivazioni:</p>
<p>Descrizione dell'obiettivo rimodulato:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ azione necessaria:➤ indicatore:➤ target (valore atteso):

A3 - RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO/I

OBIETTIVO/I	RAGGIUNTO/I	PARZIALMENTE RAGGIUNTO/I	NON RAGGIUNTO/I
	punti 28	punti 14	punti 0
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



B - COMPETENZE E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (DA 36 A 72 PUNTI SU 100 COMPLESSIVI)

Può essere attribuito un punteggio di "eccellente" nei comportamenti organizzativi solo se l'obiettivo è stato completamente raggiunto; parimenti può essere attribuito un punteggio di "sufficiente" solo se l'obiettivo è stato parzialmente raggiunto o non raggiunto.

B1 - CAPACITÀ DI ADATTAMENTO OPERATIVO AL CONTESTO DI INTERVENTO.

ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITÀ ED ALLA GESTIONE DEI CAMBIAMENTI

punteggio minimo 9 punti – punteggio massimo 18 punti con progressione di 1/10 di punto

Descrizione degli elementi di valutazione	SUFFICIENTE	BUONO	OTTIMO	ECCELLENTE
	da 3 a 3,4	da 3,5 a 4,4	da 4,5 a 5,4	da 5,5 a 6
Proposta di miglioramenti Lavora con spirito critico al fine di migliorare i risultati finali e propone miglioramenti anche di piccola entità, ma immediatamente realizzabili per conseguire risultati migliori in minor tempo e con maggiore efficacia				
Partecipazione alle finalità della struttura Dimostra senso di appartenenza all'organizzazione e capacità di identificarsi con le finalità della struttura				
Flessibilità nello svolgimento del proprio lavoro Disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo; disponibilità a svolgere, in caso di necessità, attività normalmente non richieste.				
TOTALE B1				

B2 – ORIENTAMENTO ALL'UTENZA

E ALLA COLLABORAZIONE ALL'INTERNO DEL PROPRIO UFFICIO E TRA UFFICI DIVERSI

punteggio minimo 9 punti – punteggio massimo 18 punti con progressione di 1/10 di punto

Descrizione degli elementi di valutazione	SUFFICIENTE	BUONO	OTTIMO	ECCELLENTE
	da 3 a 3,4	da 3,5 a 4,4	da 4,5 a 5,4	da 5,5 a 6



<p>Capacità di gestione delle esigenze degli utenti (interni ed esterni)</p> <p>Mostra sensibilità alle esigenze degli utenti è in grado di rilevare i loro bisogni e il livello del servizio richiesto, orienta il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate</p>				
<p>Capacità di gestione delle relazioni</p> <p>Dimostra capacità di relazione con gli utenti, sia esterni che interni, mantenendo un atteggiamento cortese ed improntato alla disponibilità; utilizza appropriate forme di comunicazione</p>				
<p>Collaborazione ed integrazione organizzativa per il raggiungimento dei risultati</p> <p>Dimostra consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, capacità di integrazione con gli altri, flessibilità nel recepire le esigenze dei colleghi; fornisce un contributo positivo e dimostra di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, senza personalizzazioni e protagonismo in un'ottica di superamento di logiche settoriali/di ufficio</p>				
TOTALE B2				

B3 – CAPACITÀ ORGANIZZATIVA E DI PROPORRE SOLUZIONI INNOVATIVE, CONTRIBUENDO ALLA REALIZZAZIONE DI MIGLIORAMENTI ORGANIZZATIVI E GESTIONALI				
<i>punteggio minimo 9 punti – punteggio massimo 18 punti con progressione di 1/10 di punto</i>				
Descrizione degli elementi di valutazione	SUFFICIENTE	BUONO	OTTIMO	ECCELLENTE
	da 3 a 3,4	da 3,5 a 4,4	da 4,5 a 5,4	da 5,5 a 6
<p>Abilità di intervento</p> <p>E' capace di motivare le persone, gestendo con padronanza e abilità anche le situazioni di lavoro impreviste.</p>				
<p>Attenzione ai risultati</p> <p>Sottoposto a ritmi di lavoro che richiedono tempi di esecuzione molto ridotti, sa affrontare la situazione in modo positivo, mostrando spirito di iniziativa, anche in assenza di specifiche direttive.</p>				



Proposte per eliminare gli sprechi e risparmiare risorse Propone soluzioni realizzabili nell'ottica dell'efficienza e dell'ottimizzazione costi-benefici.				
TOTALE B3				

B4 – ESPERIENZA				
<i>punteggio minimo 9 punti – punteggio massimo 18 punti con progressione di 1/10 di punto</i>				
Descrizione degli elementi di valutazione	SUFFICIENTE da 3 a 3,4	BUONO da 3,5 a 4,4	OTTIMO da 4,5 a 5,4	ECCELLENTE da 5,5 a 6
Preparazione Grado di approfondimento (giuridico e/o tecnico) per lo svolgimento delle mansioni affidate				
Competenza Capacità di svolgere le mansioni attribuite con la competenza necessaria, senza appesantire i procedimenti.				
Qualificazione del lavoro svolto Allargamento ed arricchimento dei compiti assegnati				
TOTALE B4				



VALORE COMPLESSIVO SCHEDA (MASSIMO 100 PUNTI)	SUFFICIENTE	BUONO	OTTIMO	ECCELLENTE
VALUTAZIONE COMPLESSIVA CON OBIETTIVO/I RAGGIUNTO/I Somma B1+B2+B3+B4 + 28		da 70	da 82	da 94 a 100
VALUTAZIONE COMPLESSIVA CON OBIETTIVO/I PARZIALMENTE RAGGIUNTO/I Somma B1+B2+B3+B4 + 14	da 50	da 56	da 68 a 78,8	
VALUTAZIONE COMPLESSIVA CON OBIETTIVO/I NON RAGGIUNTO/I Somma B1+B2+B3+B4 + 0	da 36	da 42	da 54 a 64,8	

Giudizio sintetico complessivo	
---	--

Feed Back del valutato

Commenti del valutato rispetto alla valutazione ottenuta	
---	--



<input type="checkbox"/>	L'incontro con il personale afferente alla struttura per la presentazione della scheda e l'assegnazione degli obiettivi è stato effettuato in data ____/____/____
<input type="checkbox"/>	La verifica intermedia per la valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi è stato effettuato in data ____/____/____
<input type="checkbox"/>	La scheda compilata con i risultati della valutazione è stata consegnata al valutato in data ____/____/____

Data _____

Il Lavoratore / La Lavoratrice
(firma)

**IL RESPONSABILE DELLA
VALUTAZIONE**

(firma)

DECURTAZIONE ASSENZE

Assenze paramtrate sul differenziale tra punteggio minimo (36) e punteggio massimo (72) su scala decimale.

RISERVATO ALL'UFFICIO – PENALITA' PER ASSENZA (MAX 1,80 PUNTI)

Decurtazione assenze cat. D massimo punti 1,80	0	0,18	0,36	0,54	0,72	0,90	1,08	1,26	1,44	1,62	1,80
g di assenza (*)	0	3	6	9	12	15	18	21	24	27	>27

Valutazione al netto della penalità ()**

(*) Nel range dei giorni è indicato il periodo massimo di assenza. Es.: 3 equivale a "fino ad un massimo di 3 giorni di assenza".

(**) Il valutato non può avere neppure per effetto delle penalizzazioni derivanti dalle assenze, un punteggio inferiore al punteggio minimo della scheda (36 punti)



Allegato 8

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO

per il personale inquadrato nella **Categoria "D"**

SESSIONE DI VALUTAZIONE ANNO

A1 - DEFINIZIONE DELL'OBIETTIVO

COGNOME E NOME
CATEGORIA D – AREA
SEDE DI SERVIZIO
RESPONSABILE DELLA VALUTAZIONE

OBIETTIVO/OBIETTIVI DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA

Peso: 28% (28 PUNTI SU 100 COMPLESSIVI)

A2 - EVENTUALE RIMODULAZIONE DELL'OBIETTIVO/I

L' OBIETTIVO è stato rimodulato in data ___/___/___ per le seguenti motivazioni:
Descrizione dell'obiettivo rimodulato:

A3 - RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO/I

OBIETTIVO/I	RAGGIUNTO/I	PARZIALMENTE RAGGIUNTO/I	NON RAGGIUNTO/I
	punti 28	punti 14	punti 0
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



B - COMPETENZE E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (DA 36 A 72 PUNTI SU 100 COMPLESSIVI)

Può essere attribuito un punteggio di "eccellente" nei comportamenti organizzativi solo se l'obiettivo è stato completamente raggiunto; parimenti può essere attribuito un punteggio di "sufficiente" solo se l'obiettivo è stato parzialmente raggiunto o non raggiunto.

B1 - CAPACITÀ DI ADATTAMENTO OPERATIVO AL CONTESTO DI INTERVENTO.

ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITÀ ED ALLA GESTIONE DEI CAMBIAMENTI

punteggio minimo 9 punti – punteggio massimo 18 punti con progressione di 1/10 di punto

Descrizione degli elementi di valutazione	SUFFICIENTE	BUONO	OTTIMO	ECCELLENTE
	da 3 a 3,4	da 3,5 a 4,4	da 4,5 a 5,4	da 5,5 a 6
Proposta di miglioramenti Lavora con spirito critico al fine di migliorare i risultati finali e propone miglioramenti anche di piccola entità, ma immediatamente realizzabili per conseguire risultati migliori in minor tempo e con maggiore efficacia				
Partecipazione alle finalità della struttura Dimostra senso di appartenenza all'organizzazione e capacità di identificarsi con le finalità della struttura				
Flessibilità nello svolgimento del proprio lavoro Disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo; disponibilità a svolgere, in caso di necessità, attività normalmente non richieste.				
TOTALE B1				



B2 – ORIENTAMENTO ALL'UTENZA

E ALLA COLLABORAZIONE ALL'INTERNO DEL PROPRIO UFFICIO E TRA UFFICI DIVERSI

punteggio minimo 9 punti – punteggio massimo 18 punti con progressione di 1/10 di punto

Descrizione degli elementi di valutazione	SUFFICIENTE	BUONO	OTTIMO	ECCELLENTE
	da 3 a 3,4	da 3,5 a 4,4	da 4,5 a 5,4	da 5,5 a 6
Capacità di gestione delle esigenze degli utenti (interni ed esterni) Mostra sensibilità alle esigenze degli utenti è in grado di rilevare i loro bisogni e il livello del servizio richiesto, orienta il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate				
Capacità di gestione delle relazioni Dimostra capacità di relazione con gli utenti, sia esterni che interni, mantenendo un atteggiamento cortese ed improntato alla disponibilità; utilizza appropriate forme di comunicazione				
Collaborazione ed integrazione organizzativa per il raggiungimento dei risultati Dimostra consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, capacità di integrazione con gli altri, flessibilità nel recepire le esigenze dei colleghi; fornisce un contributo positivo e dimostra di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, senza personalizzazioni e protagonismo in un'ottica di superamento di logiche settoriali/di ufficio				
TOTALE B2				

B3 – CAPACITÀ ORGANIZZATIVA E DI PROPORRE SOLUZIONI INNOVATIVE,

CONTRIBUENDO ALLA REALIZZAZIONE DI MIGLIORAMENTI ORGANIZZATIVI E GESTIONALI

punteggio minimo 9 punti – punteggio massimo 18 punti con progressione di 1/10 di punto

Descrizione degli elementi di valutazione	SUFFICIENTE	BUONO	OTTIMO	ECCELLENTE
	da 3 a 3,4	da 3,5 a 4,4	da 4,5 a 5,4	da 5,5 a 6
Abilità di intervento E' capace di motivare le persone, gestendo con padronanza e abilità anche le situazioni di lavoro impreviste.				
Attenzione ai risultati				



Sottoposto a ritmi di lavoro che richiedono tempi di esecuzione molto ridotti, sa affrontare la situazione in modo positivo, mostrando spirito di iniziativa, anche in assenza di specifiche direttive.				
Proposte per eliminare gli sprechi e risparmiare risorse Propone soluzioni realizzabili nell'ottica dell'efficienza e dell'ottimizzazione costi-benefici.				
TOTALE B3				

B4 – ESPERIENZA				
<i>punteggio minimo 9 punti – punteggio massimo 18 punti con progressione di 1/10 di punto</i>				
Descrizione degli elementi di valutazione	SUFFICIENTE da 3 a 3,4	BUONO da 3,5 a 4,4	OTTIMO da 4,5 a 5,4	ECCELLENTE da 5,5 a 6
Preparazione Grado di approfondimento (giuridico e/o tecnico) per lo svolgimento delle mansioni affidate				
Competenza Capacità di svolgere le mansioni attribuite con la competenza necessaria, senza appesantire i procedimenti.				
Qualificazione del lavoro svolto Allargamento ed arricchimento dei compiti assegnati				
TOTALE B4				



VALORE COMPLESSIVO SCHEDA (MASSIMO 100 PUNTI)	SUFFICIENTE	BUONO	OTTIMO	ECCELLENTE
VALUTAZIONE COMPLESSIVA CON OBIETTIVO/I RAGGIUNTO/I Somma B1+B2+B3+B4 + 28		da 70	da 82	da 94 a 100
VALUTAZIONE COMPLESSIVA CON OBIETTIVO/I PARZIALMENTE RAGGIUNTO/I Somma B1+B2+B3+B4 + 14	da 50	da 56	da 68 a 78,8	
VALUTAZIONE COMPLESSIVA CON OBIETTIVO/I NON RAGGIUNTO/I Somma B1+B2+B3+B4 + 0	da 36	da 42	da 54 a 64,8	

Giudizio sintetico complessivo	
---------------------------------------	--

Feed Back del valutato

Commenti del valutato rispetto alla valutazione ottenuta	
---	--



<input type="checkbox"/>	L'incontro con il personale afferente alla struttura per la presentazione della scheda e l'assegnazione degli obiettivi è stato effettuato in data ____/____/____
<input type="checkbox"/>	La verifica intermedia per la valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi è stato effettuato in data ____/____/____
<input type="checkbox"/>	La scheda compilata con i risultati della valutazione è stata consegnata al valutato in data ____/____/____

Data _____

Il Lavoratore / La Lavoratrice
(firma)

**IL RESPONSABILE DELLA
VALUTAZIONE**
(firma)

DECURTAZIONE ASSENZE

Assenze paramtrate sul differenziale tra punteggio minimo (36) e punteggio massimo (72) su scala decimale.

RISERVATO ALL'UFFICIO – PENALITA' PER ASSENZA (MAX 1,80 PUNTI)

Decurtazione assenze cat. D massimo punti 1,80	0	0,18	0,36	0,54	0,72	0,90	1,08	1,26	1,44	1,62	1,80
gg di assenza (*)	0	3	6	9	12	15	18	21	24	27	>27

Valutazione al netto della penalità ()**

(*) Nel range dei giorni è indicato il periodo massimo di assenza. Es.: 3 equivale a "fino ad un massimo di 3 giorni di assenza".

(**) Il valutato non può avere neppure per effetto delle penalizzazioni derivanti dalle assenze, un punteggio inferiore al punteggio minimo della scheda (36 punti)



Allegato 9

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO

per il personale inquadrato nella **Categoria "C"**

SESSIONE DI VALUTAZIONE ANNO

A1 - DEFINIZIONE DELL'OBIETTIVO

COGNOME E NOME
CATEGORIA C – AREA
SEDE DI SERVIZIO
RESPONSABILE DELLA VALUTAZIONE

OBIETTIVO/OBIETTIVI DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA

Peso: 20% (24 PUNTI SU 120 COMPLESSIVI)

A2 - EVENTUALE RIMODULAZIONE DELL'OBIETTIVO/I

L'OBIETTIVO è stato rimodulato in data ___/___/___ per le seguenti motivazioni:
Descrizione dell'obiettivo rimodulato:

A3 - RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO/I

OBIETTIVO/I	RAGGIUNTO/I	PARZIALMENTE RAGGIUNTO/I	NON RAGGIUNTO/I
	punti 24	punti 12	punti 0
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



B - COMPETENZE E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (DA 60 A 96 PUNTI SU 120 COMPLESSIVI)

Può essere attribuito un punteggio di "eccellente" nei comportamenti organizzativi solo se l'obiettivo è stato completamente raggiunto; parimenti può essere attribuito un punteggio di "sufficiente" solo se l'obiettivo è stato parzialmente raggiunto o non raggiunto.

B1 - CAPACITÀ DI ADATTAMENTO OPERATIVO AL CONTESTO DI INTERVENTO ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITÀ ED ALLA GESTIONE DEI CAMBIAMENTI <i>punteggio minimo 15 punti – punteggio massimo 24 punti con progressione di 1/10 di punto</i>				
Descrizione degli elementi di valutazione	SUFFICIENTE da 5 a 5,4	BUONO da 5,5 a 6,4	OTTIMO da 6,5 a 7,4	ECCELLENTE da 7,5 a 8
Proposta di miglioramenti Propone miglioramenti anche di piccola entità, per conseguire risultati migliori (in minor tempo e con maggiore efficacia).				
Partecipazione alle finalità della struttura Dimostra senso di appartenenza all'organizzazione.				
Flessibilità nello svolgimento del proprio lavoro Disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo; disponibilità a svolgere, in caso di necessità, attività normalmente non previste.				
TOTALE B1				



B2 – ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE ALL'INTERNO DEL PROPRIO UFFICIO E TRA UFFICI DIVERSI <i>punteggio minimo 15 punti – punteggio massimo 24 punti con progressione di 1/10 di punto</i>				
Descrizione degli elementi di valutazione	SUFFICIENTE da 5 a 5,4	BUONO da 5,5 a 6,4	OTTIMO da 6,5 a 7,4	ECCELLENTE da 7,5 a 8
Capacità di gestione delle esigenze degli utenti (interni ed esterni) Mostra sensibilità alle esigenze degli utenti; orienta il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate.				
Capacità di gestione delle relazioni Dimostra capacità di relazione con gli utenti sia esterni che interni, mantenendo un atteggiamento cortese ed improntato alla disponibilità; utilizza appropriate forme di comunicazione.				
Collaborazione ed integrazione organizzativa per il raggiungimento dei risultati Dimostra consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione e capacità di integrazione con gli altri; è flessibile nel recepire le esigenze dei colleghi anche se di uffici diversi, scambiando con questi pareri ed informazioni; fornisce un contributo positivo e dimostra di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, senza personalizzazioni e protagonismo in un'ottica di superamento di logiche settoriali/di ufficio				
TOTALE B2				



B3 - ABILITÀ DI INTERVENTO

punteggio minimo 15 punti – punteggio massimo 24 punti con progressione di 1/10 di punto

Descrizione degli elementi di valutazione	SUFFICIENTE	BUONO	OTTIMO	ECCELLENTE
	da 5 a 5,4	da 5,5 a 6,4	da 6,5 a 7,4	da 7,5 a 8
Iniziativa E' capace, nell'ambito della categoria di appartenenza, di affrontare con padronanza anche le situazioni di lavoro impreviste.				
Capacità operative in situazioni impreviste <i>Sa affrontare la situazione in modo positivo, mostrando spirito di iniziativa anche in assenza di direttive e informazioni dettagliate.</i>				
Capacità operative in situazioni di emergenza <i>Sa affrontare la situazione in modo positivo e collaborativo anche se sottoposto a ritmi di lavoro che richiedono tempi di esecuzione molto ridotti.</i>				
TOTALE B3				

B4 – ESPERIENZA

punteggio minimo 15 punti – punteggio massimo 24 punti con progressione di 1/10 di punto

Descrizione degli elementi di valutazione	SUFFICIENTE	BUONO	OTTIMO	ECCELLENTE
	da 5 a 5,4	da 5,5 a 6,4	da 6,5 a 7,4	da 7,5 a 8
Preparazione Grado di approfondimento per lo svolgimento delle mansioni affidate.				
Competenza Capacità di svolgere le mansioni attribuite con la precisione e perizia necessaria, rispettando tempi e scadenze.				
Qualificazione del lavoro svolto Allargamento ed arricchimento dei compiti assegnati.				
TOTALE B4				
VALORE COMPLESSIVO SCHEDA	SUFFICIENTE	BUONO	OTTIMO	ECCELLENTE



(MASSIMO 120 PUNTI)				
VALUTAZIONE COMPLESSIVA CON OBIETTIVO/I RAGGIUNTO/I Somma B1+B2+B3+B4 + 24		da 90	da 102	da 114 a 120
VALUTAZIONE COMPLESSIVA CON OBIETTIVO/I PARZIALMENTE RAGGIUNTO/I Somma B1+B2+B3+B4 + 12	da 72	da 78	da 90 a 100,8	
VALUTAZIONE COMPLESSIVA CON OBIETTIVO/I NON RAGGIUNTO/I Somma B1+B2+B3+B4 + 0	da 60	da 66	da 78 a 88,8	

Giudizio sintetico complessivo	
---------------------------------------	--

Feed Back del valutato

Commenti del valutato rispetto alla valutazione ottenuta	
---	--

<input type="checkbox"/>	L'incontro con il personale afferente alla struttura per la presentazione della scheda e l'assegnazione degli obiettivi è stato effettuato in data ____/____/____
<input type="checkbox"/>	La verifica intermedia per la valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi è stato effettuato in data ____/____/____
<input type="checkbox"/>	La scheda compilata con i risultati della valutazione è stata consegnata al valutato in data ____/____/____

Data _____

Il Lavoratore / La Lavoratrice
(firma per presa visione)

IL RESPONSABILE DELLA VALUTAZIONE
(firma)



DECURTAZIONE ASSENZE

Assenze parametrizzate sul differenziale tra punteggio minimo (60) e punteggio massimo (96) su scala decimale.

RISERVATO ALL'UFFICIO – PENALITÀ PER ASSENZA (MAX 1,80 PUNTI)

Decurtazione assenze cat. C massimo punti 1,80	0	0,18	0,36	0,54	0,72	0,90	1,08	1,26	1,44	1,62	1,80
gg di assenza (*)	0	3	6	9	12	15	18	21	24	27	>27

Valutazione al netto della penalità (**)

(*) Nel range dei giorni è indicato il periodo massimo di assenza. Es.: 3 equivale a "fino ad un massimo di 3 giorni di assenza".

(**) Il valutato non può avere neppure per effetto delle penalizzazioni derivanti dalle assenze, un punteggio inferiore al punteggio minimo della scheda (60 punti)



Allegato 10

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO

per il personale inquadrato nella **Categoria "B"**

SESSIONE DI VALUTAZIONE ANNO

A1 - DEFINIZIONE DELL'OBIETTIVO

COGNOME E NOME
CATEGORIA B – AREA
SEDE DI SERVIZIO
RESPONSABILE DELLA VALUTAZIONE
OBIETTIVO/OBIETTIVI DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA Peso: 20% (12 PUNTI SU 60 COMPLESSIVI)

A2 - EVENTUALE RIMODULAZIONE DELL'OBIETTIVO/I

L' OBIETTIVO è stato rimodulato in data ___/___/_____ per le seguenti motivazioni:
Descrizione dell'obiettivo rimodulato:

A3 - RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO/I

OBIETTIVO/I	RAGGIUNTO/I	PARZIALMENTE RAGGIUNTO/I	NON RAGGIUNTO/I
	punti 12	punti 6	punti 0
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



B - COMPETENZE E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (DA 33 A 48 PUNTI SU 60 COMPLESSIVI)

Può essere attribuito un punteggio "eccellente" nei comportamenti organizzativi solo se l'obiettivo è stato completamente raggiunto; parimenti può essere attribuito un punteggio di "sufficiente" solo se l'obiettivo è stato parzialmente raggiunto o non raggiunto.

B1 – COMPETENZA E FLESSIBILITA'

punteggio minimo 16,5 punti – punteggio massimo 24 punti con progressione di 1/10 di punto

Descrizione degli elementi di valutazione	SUFFICIENTE da 5,5 a 5,9	BUONO da 6 a 6,4	OTTIMO da 6,5 a 7,4	ECCELLENTE da 7,5 a 8
Attenzione ai risultati Conosce gli aspetti del proprio lavoro e li gestisce adeguatamente, anche in situazioni impreviste, in modo affidabile e preciso; rispetta i tempi e le scadenze.				
Partecipazione alle finalità della struttura Dimostra senso di appartenenza all'organizzazione, operando con discrezione e riservatezza.				
Flessibilità nello svolgimento del proprio lavoro Disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo; disponibilità a svolgere, in caso di necessità, attività normalmente non previste.				
TOTALE B1				



B2 – RELAZIONI NELL'AMBIENTE DI LAVORO E ORIENTAMENTO ALL'UTENZA

punteggio minimo 16,5 punti – punteggio massimo 24 punti con progressione di 1/10 di punto

Descrizione degli elementi di valutazione	SUFFICIENTE da 5,5 a 5,9	BUONO da 6 a 6,4	OTTIMO da 6,5 a 7,4	ECCELLENTE da 7,5 a 8
Capacità di relazione nell'ambiente di lavoro Dimostra capacità di interagire con i colleghi in modo costruttivo e collaborativo.				
Capacità di gestione delle relazioni con l'utenza Mostra sensibilità e disponibilità alle esigenze degli utenti.				
Abilità comunicative Dimostra capacità di relazione con gli utenti, sia esterni che interni, mantenendo un atteggiamento cortese ed improntato alla disponibilità; utilizza appropriate forme di comunicazione.				
TOTALE B2				

VALORE COMPLESSIVO SCHEDA (MASSIMO 60 PUNTI)	SUFFICIENTE	BUONO	OTTIMO	ECCELLENTE
VALUTAZIONE COMPLESSIVA CON OBIETTIVO/I RAGGIUNTO/I Somma B1+B2 + 12		da 48	da 51	da 57 a 60
VALUTAZIONE COMPLESSIVA CON OBIETTIVO/I PARZIALMENTE RAGGIUNTO/I Somma B1+B2 + 6	da 39	da 42	da 45 a 50,4	
VALUTAZIONE COMPLESSIVA CON OBIETTIVO/I NON RAGGIUNTO/I Somma B1+B2 + 0	da 33	da 36	da 39 a 44,4	



Giudizio sintetico complessivo	
---	--

Feed Back del valutato

Commenti del valutato rispetto alla valutazione ottenuta	
---	--

<input type="checkbox"/>	L'incontro con il personale afferente alla struttura per la presentazione della scheda e l'assegnazione degli obiettivi è stato effettuato in data ____/____/____
<input type="checkbox"/>	La verifica intermedia per la valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi è stato effettuato in data ____/____/____
<input type="checkbox"/>	La scheda compilata con i risultati della valutazione è stata consegnata al valutato in data ____/____/____

Data _____

Il Lavoratore / La Lavoratrice
(firma)

IL RESPONSABILE DELLA VALUTAZIONE
(firma)



DECURTAZIONE ASSENZE

Assenze parametrizzate sul differenziale tra punteggio minimo (33) e punteggio massimo (48) su scala decimale.

RISERVATO ALL'UFFICIO – PENALITÀ PER ASSENZA (MAX 0,75 PUNTI)

Decurtazione assenze cat. B massimo punti 0,75	0	0,08	0,15	0,23	0,30	0,38	0,45	0,53	0,60	0,68	0,75
gg di assenza (*)	0	3	6	9	12	15	18	21	24	27	>27

Valutazione al netto della penalità (**)

(*) Nel range dei giorni è indicato il periodo massimo di assenza. Es.: 3 equivale a "fino ad un massimo di 3 giorni di assenza".

(**) Il valutato non può avere neppure per effetto delle penalizzazioni derivanti dalle assenze, un punteggio inferiore al punteggio minimo della scheda (33 punti)