



UNIVERSITÀ  
POLITECNICA  
DELLE MARCHE

---

**SISTEMA DI MISURAZIONE E  
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE  
ANNO 2019**



## INDICE

PREMESSA.....	5
1. QUADRO NORMATIVO .....	6
2. CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELL'ORGANIZZAZIONE .....	8
3. ALBERO DELLA PERFORMANCE DELL'UNIVPM .....	11
3.1 Profondità della performance .....	13
4. CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE .....	14
4.1 Performance istituzionale .....	16
4.1.1 Performance strategica .....	16
4.1.2 Performance organizzativa .....	17
4.1.2.1 Sistema informativo per la gestione del ciclo della performance... 22	
4.2 Performance individuale .....	23
4.3 Relazione sulla performance .....	31
5. INTEGRAZIONE DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE CON IL CICLO DELLA PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO .....	31
6. MULTIDIMENSIONALITÀ NELLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE .....	33
7. SOGGETTI, RESPONSABILITÀ E TEMPISTICA .....	36
Definizioni e Glossario .....	37
Indice delle Figure .....	39
Allegato 1.....	39
Allegato 2.....	39
Allegato 3.....	39
Allegato 4.....	39
Allegato 5.....	39



## 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 introdurre miglioramenti volti a favorire l'efficacia della gestione.

Tale evoluzione trova riscontro nel Sistema 2019, come di seguito specificato:

- riorganizzazione della sua architettura;
- riprogettazione dei flussi informativi e di nuove modalità operative a seguito dell'implementazione del software per la gestione del ciclo della performance;
- miglioramento della qualità della filiera obiettivi-indicatori-target attraverso:
  - classificazione degli obiettivi operativi in obiettivi di progetto e obiettivi di funzionamento legati alle cosiddette attività ordinarie;
  - categorizzazione degli obiettivi operativi per ambito di competenza;
  - introduzione degli obiettivi operativi ponderati;
- messa a regime dell'integrazione della performance a livello delle strutture didattico-scientifiche dopo un primo avvio sperimentale;
- introduzione di un livello di dettaglio maggiore nell'allocazione delle risorse economico-finanziarie agli obiettivi di progetto;
- definizione e parziale introduzione del concetto di profondità della performance: strategica, organizzativa e individuale;
- introduzione di un sistema multidimensionale nella valutazione della performance di Ateneo con riferimento alla dimensione relativa agli utenti.

Aree di sviluppo future:

- individuazione del referente dell'obiettivo strategico;
- definizione dei target per gli indicatori a livello di obiettivo strategico;
- individuazione di un cruscotto di indicatori volto alla misurazione e valutazione della performance strategica a livello direzionale;
- integrazione con le procedure AVA-VQR;
- definizione e individuazione della figura del Project Manager per obiettivi 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 Balance Scorecard.

Le novità introdotte recepiscono:

- il riassetto organizzativo dell'Ateneo iniziato nel 2017 con le Ordinanze del Direttore Generale n. 595 del 29/09/2017 e n.736 del 11/10/2018;
- le aree di miglioramento individuate all'interno del processo di autovalutazione descritto nella Relazione sulla Performance 2017;
- le indicazioni del Nucleo di Valutazione espresse nel "Documento di validazione della Relazione sulla Performance 2017" del 29/06/2018 e nella Relazione annuale AVA 2018 del 16/10/2018.

## 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 2016-2018 sono state emanate le linee guida con D.M. 635/2016 e le modalità di attuazione con Decreto Direttoriale del 16 novembre 2016.

- **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 predispone, 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 “generali”, 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 “generali”;
  - ✓ 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 non definitiva approvata dal Consiglio Direttivo dell’ANVUR il 7 novembre 2018).

## 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**. 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 29/9/2017e aggiornato al 15/10/2018 con Ordinanza Dirigenziale n. 736 del 11/10/2018, sono le seguenti:

- **Aree:** unità organizzative di livello dirigenziale, preposte alla gestione di macro processi strategici, dotate di autonomia gestionale con a capo un Dirigente incaricato dal Direttore Generale;
- **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 articolati in uno o più Uffici;
- **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”.





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

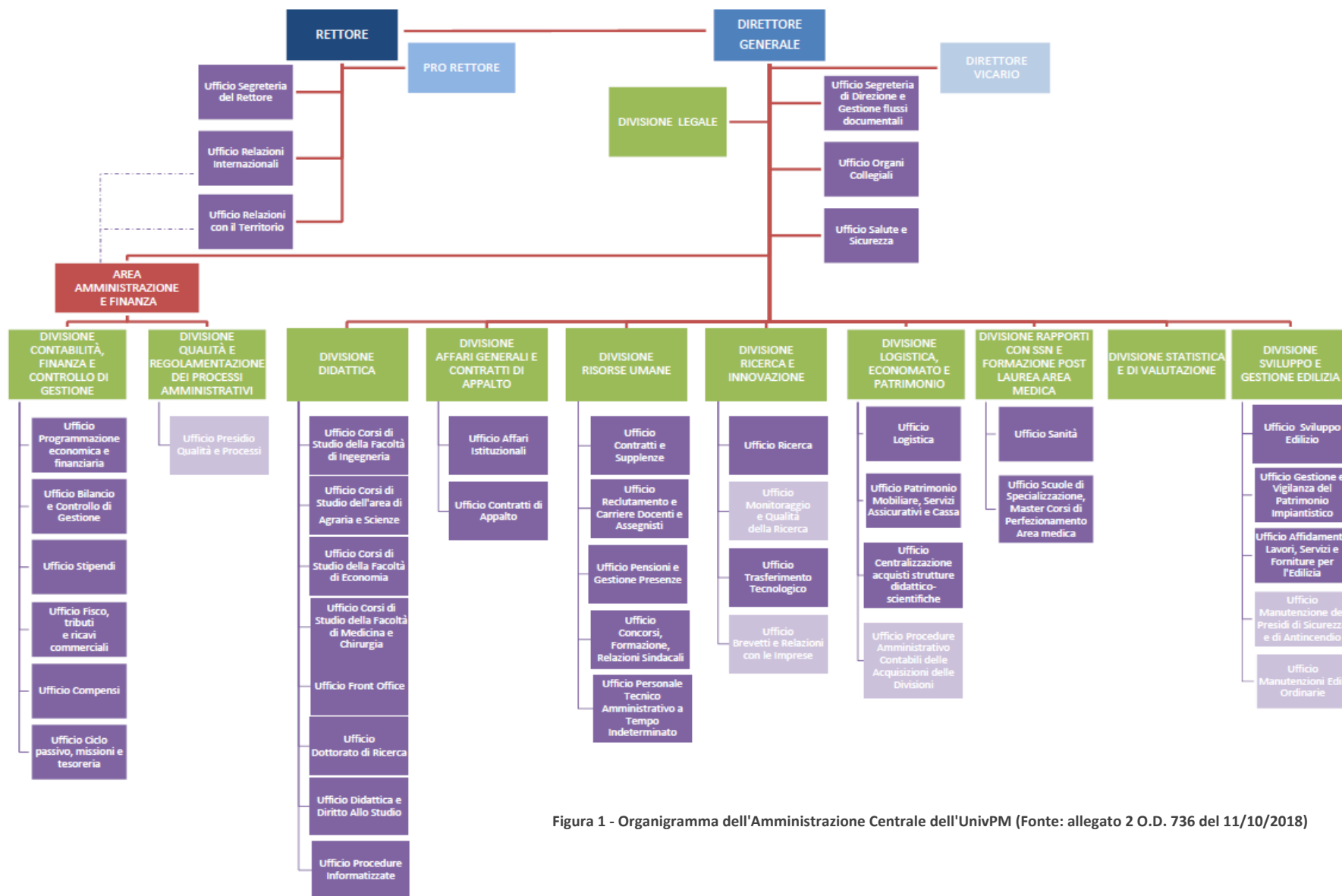


Figura 1 - Organigramma dell'Amministrazione Centrale dell'UnivPM (Fonte: allegato 2 O.D. 736 del 11/10/2018)

### 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 si articola in (Figura 2):

- aree strategiche;
- obiettivi strategici;
- azioni strategiche;
- obiettivi operativi.

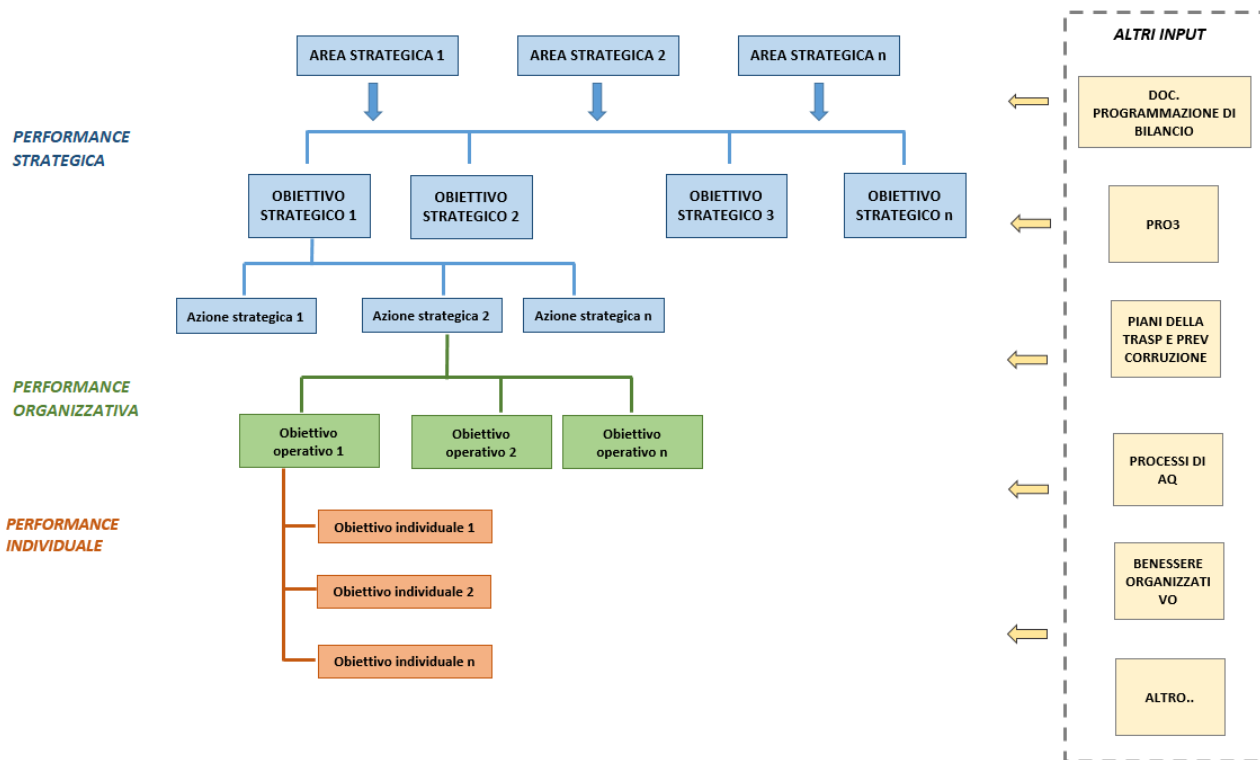


Figura 2 - Albero delle performance dell'UnivPM

L'Ateneo ha individuato 5 **aree strategiche** (Figura 3) che coprono i principali mandati istituzionali e l'ambito direzionale strumentale al perseguimento delle suddette finalità istituzionali. Esse sono:

- Ricerca scientifica;
- Offerta formativa e diritto allo studio;
- Trasferimento tecnologico e public engagement;
- Internazionalizzazione;
- Verso una nuova cultura organizzativa e amministrativa;



Figura 3 - Aree strategiche dell'UnivPM

Gli **obiettivi strategici** sono definiti dagli Organi di Governo nel medio-lungo periodo per perseguire le politiche di Ateneo in relazione al soddisfacimento delle esigenze normative e dalle attese dei diversi stakeholder. Ad ogni obiettivo strategico sono associati uno o più indicatori. Gli obiettivi strategici si traducono in impatto sulla collettività (outcome).

Le **azioni strategiche** rappresentano la declinazione degli obiettivi strategici in aree di intervento più specifiche sulla base di priorità strategiche e di esiti di autovalutazione e valutazione.

Gli **obiettivi operativi** rappresentano gli strumenti di natura programmatica delle attività tecnico amministrative di supporto alla mission e di mantenimento del sistema universitario. Gli obiettivi operativi contribuiscono al conseguimento del relativo obiettivo strategico, ne rappresentano una sua declinazione operativa, si traducono in output. Hanno una prospettiva temporale di breve periodo. Per ogni obiettivo operativo occorre definire attività, tempi, risorse e responsabilità. Ad ogni obiettivo operativo occorre associare uno o più indicatori e relativi target. Gli obiettivi operativi definiti all'interno dell'UnivPM rispondono ad una logica SMART, ossia obiettivi:

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

### 3.1 Profondità della performance

L'UnivPM definisce la performance su tre livelli (Figura 4):

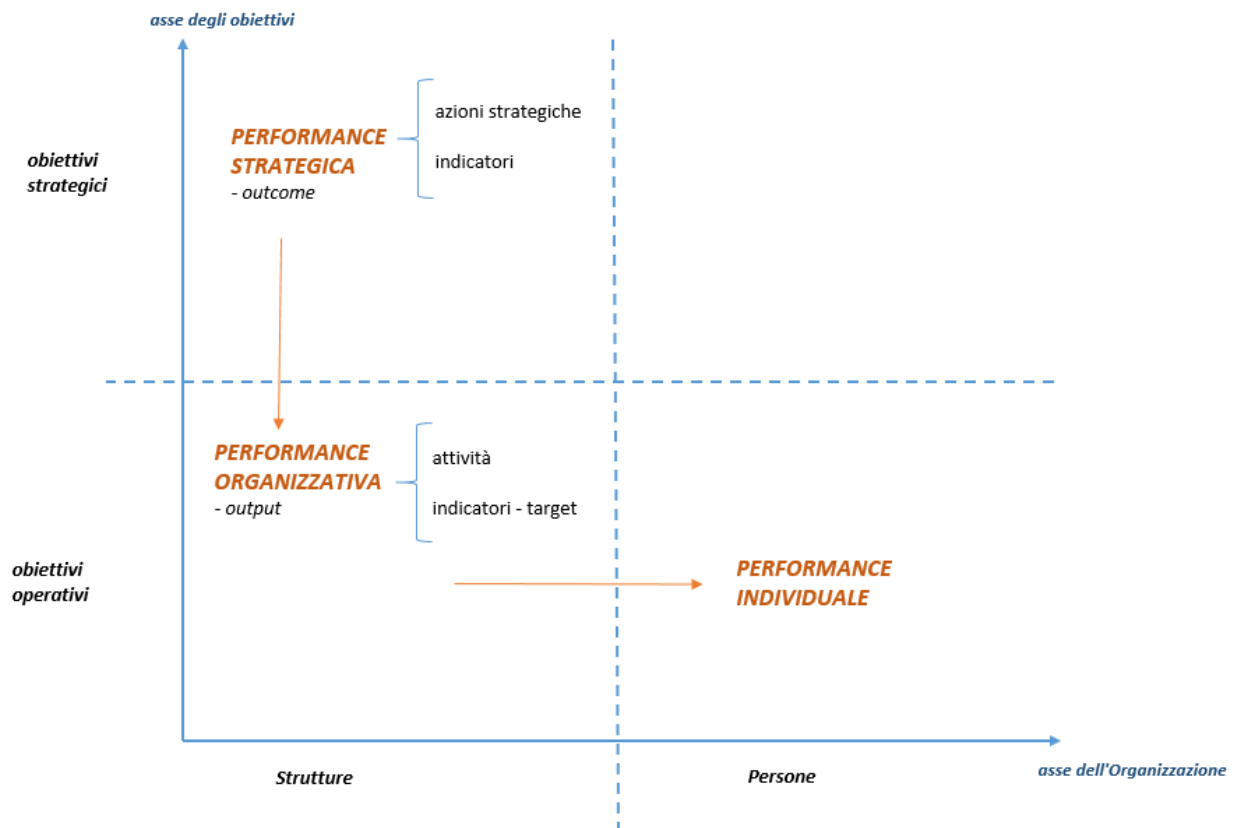


Figura 4 - Profondità della performance in UnivPM

- Performance strategica;
  - Performance organizzativa;
  - Performance individuale;
- } **performance istituzionale**

#### 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.150/2009, si articola nelle seguenti fasi (Figura 5):

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

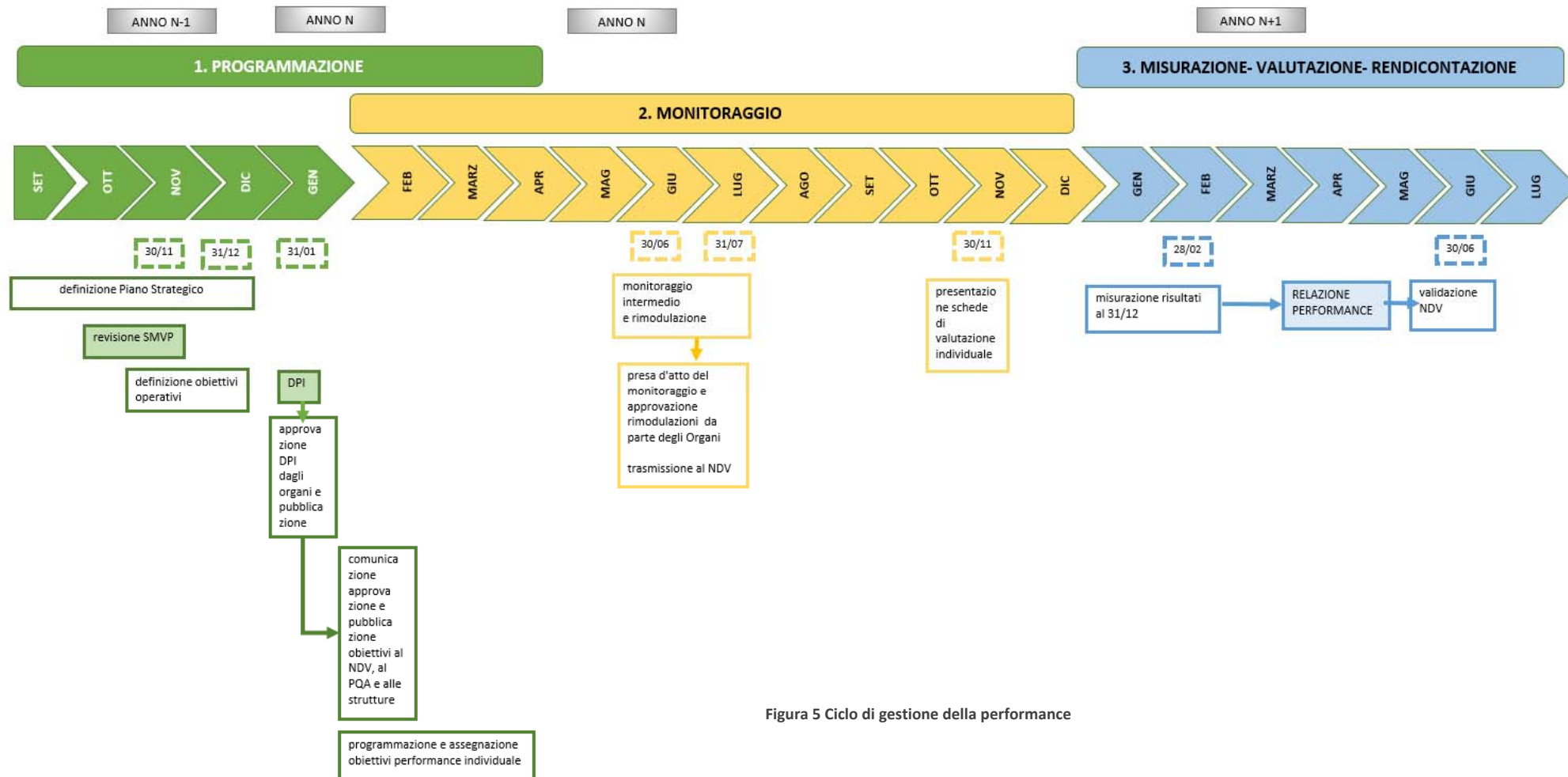


Figura 5 Ciclo di gestione della performance

## 4.1 Performance istituzionale

La performance istituzionale è l'insieme delle performance che l'Ateneo intende realizzare, 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 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 delle strutture che compongono l'Ateneo, misurata in termini di efficienza, di output prodotto e di qualità dei processi svolti.

E' opportuno sottolineare, già in questa sede, che la misurazione e la valutazione della performance individuale deve essere coerente con la misurazione e la valutazione della 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 MIUR;
- il Bilancio Unico di Ateneo di previsione triennale;
- analisi di contesto;
- consuntivazioni dei cicli precedenti.

La stesura del Piano Strategico prende l'avvio dall'analisi del precedente ciclo di programmazione con l'obiettivo di impostare una nuova pianificazione strategica in linea con i punti di forza e di debolezza, con le idee innovative e le priorità individuate dall'Ateneo.



Il processo di adozione 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 esterne e interne all'Ateneo.

Nel Piano Strategico vengono definite le aree ritenute strategiche per l'Ateneo all'interno delle quali sono definiti uno o più obiettivi strategici, a loro volta declinati in azioni strategiche. Ad ogni azione vengono associati uno o più indicatori.

Il Piano Strategico è il documento di programmazione che:

- definisce gli indirizzi strategici e gli obiettivi generali di Ateneo;
- coinvolge tutta la comunità di Ateneo e gli interlocutori con cui UnivPM entra in contatto, a partire dal territorio;
- costituisce la fonte primaria del più ampio Documento di programmazione Integrata (DPI), di cui è parte integrante.

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 operativa e redige il Documento di Programmazione Integrata (DPI).

#### **4.1.2 Performance organizzativa**

La performance organizzativa rappresenta la declinazione della performance strategica che l'Ateneo intende ottenere a livello di unità organizzative, essa è espressa attraverso i risultati conseguiti dalla componente tecnico-amministrativa nella realizzazione degli obiettivi operativi.

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

#### **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 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 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 (cd 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, 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 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 programmazione strategica.

Per ogni obiettivo operativo la struttura di competenza individua:

- 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. Gli indicatori dicotomici (Si/NO, ON/OFF) rappresentano il tasso di completamento dell'obiettivo, quindi possono essere comunque espressi con un valore percentuale. Ad ogni indicatore è associato un valore programmato o target;
- 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.

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

### Tipologia obiettivi

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

- **Obiettivi di progetto**: perseguono risultati di significativo impatto, volti ad ottenere nuovi risultati. Di norma in un'adeguata programmazione gli obiettivi di progetto non dovrebbero superare il 20% del totale degli obiettivi;
- **Obiettivi di funzionamento**: volti al miglioramento degli standard di qualità dei servizi, all'ottimizzazione nell'uso delle risorse, rappresentano la prestazione richiesta alle strutture per il miglioramento continuo della qualità, dell'efficacia e dell'efficienza dei processi (efficienza interna).

### Obiettivi trasversali

Gli obiettivi trasversali, sia di progetto che di funzionamento, sono obiettivi che coinvolgono più strutture per il loro raggiungimento.

Gli obiettivi trasversali comportano quindi:

- definizione di specifici obiettivi di competenza della singola struttura;
- definizione del collegamento temporale tra obiettivi;
- individuazione di almeno due strutture a cui l'obiettivo è collegato.

### Rilevanza obiettivi

Ad ogni obiettivo operativo, la struttura di competenza attribuisce un peso (in una scala da 1 a 100) valutato sulla base dell'importanza strategica, della complessità e dell'impegno di risorse che esso richiede.

Gli obiettivi di progetto, proprio per la loro natura, di norma sono caratterizzati da un peso maggiore rispetto agli obiettivi di funzionamento.

### Ambito di competenza degli obiettivi

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).

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.

### 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 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

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 e Regolamentazione dei Processi Amministrativi, 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 e alle 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 dell'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 sulla base della 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.

#### 4.1.2.1 Sistema informativo per la gestione del ciclo della performance

La crescente importanza attribuita alla trasparenza di misurazione, valutazione e rendicontazione dei risultati di performance organizzativa ha reso necessario l'implementazione di una piattaforma informatica per la gestione del ciclo della performance, recependo così anche le indicazioni formulate da Nucleo di Valutazione.

Tale software ha reso possibile l'informatizzazione del ciclo di gestione della performance organizzativa dalla programmazione degli obiettivi operativi, alla loro misurazione intermedia e finale, alla creazione di una reportistica aggiornata e flessibile.

Il sistema informativo si pone i seguenti obiettivi:

- supportare il ciclo di gestione della performance organizzativa;
- semplificare i processi di rilevazione;
- favorire la trasparenza e la conoscibilità dei dati.



## 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 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.

### Programmazione degli obiettivi individuali

#### La performance individuale del Direttore Generale

Gli obiettivi del Direttore Generale sono collegati in larga misura all’attuazione degli obiettivi strategici dell’Ateneo, attraverso obiettivi operativi assegnati al personale EP e ai soggetti titolari di posizioni di responsabilità in concomitanza dell’approvazione del DPI. Non mancano tuttavia gli obiettivi individuali assegnati dal Consiglio di Amministrazione, di solito in occasione dell’approvazione della relazione del Direttore Generale sull’attività svolta. Di ciascuna delle due categorie di obiettivi il Direttore Generale deve rendere conto al Consiglio di Amministrazione nella relazione annuale. Gli obiettivi riguardano la performance organizzativa dell’Amministrazione Centrale.

#### La performance individuale del Dirigente

Gli obiettivi operativi del Dirigente sono collegati in larga misura all’attuazione degli obiettivi strategici dell’Ateneo, attraverso obiettivi operativi assegnati al personale EP e ai soggetti titolari di posizioni di responsabilità dell’Area di appartenenza del Dirigente in concomitanza dell’approvazione del DPI. Non mancano tuttavia gli obiettivi individuali assegnati con i relativi target dal Direttore Generale, di solito in occasione dell’approvazione della relazione sull’attività svolta dal Dirigente. Di ciascuna delle due categorie di obiettivi il Dirigente deve rendere 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 operativi del personale di categoria EP, D con incarichi di responsabilità dell’Amministrazione Centrale, sono assegnati dal Direttore Generale o dal Dirigente per il personale delle Aree Dirigenziali e corrispondono agli obiettivi operativi del DPI. Ad ogni responsabile possono essere assegnati uno o più obiettivi inclusi obiettivi trasversali. Altresì, il Direttore Generale o il Dirigente per il personale delle Aree Dirigenziali potrà assegnargli ulteriori specifici obiettivi individuali.

Gli obiettivi operativi del personale di categoria EP, D con incarichi di responsabilità assegnato alle strutture didattico scientifiche sono attribuiti dal Direttore della struttura e corrispondono in misura prevalente agli obiettivi operativi del DPI. 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 operativi 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.

### 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 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;
- il Dirigente;
- il personale tecnico amministrativo.

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

La valutazione del Direttore Generale e del Dirigente dell'Ateneo è regolata dall'Art. 9 del D.lgs. n. 150/09 che prevede 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, secondo le modalità indicate nel sistema di cui all'articolo 7, 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."

#### Valutazione del Direttore Generale

La valutazione del Direttore Generale, organo di Ateneo ex Legge n. 240/2010, avviene in base ai risultati ottenuti al termine del periodo considerato in relazione agli obiettivi assegnatigli dal Consiglio di Amministrazione e illustrati nella relazione presentata al Consiglio di Amministrazione medesimo.

Il Direttore Generale infatti predispone annualmente la relazione sull'attività svolta nella quale rende conto dei risultati raggiunti sulla base degli obiettivi strategici dell'Ateneo.

Tale relazione tiene conto:

- delle relazioni presentate, entro il mese di gennaio dai responsabili delle strutture dell'Amministrazione Centrale (Dirigente, Capi Divisione, Direttori dei Centri di Ateneo);
- dei risultati complessivi relativamente al grado di raggiungimento degli obiettivi previsti nella programmazione strategica dell'Ateneo;
- degli eventuali obiettivi annuali assegnategli dal Consiglio di Amministrazione.

Il Rettore porta all'attenzione del Consiglio di Amministrazione una proposta di valutazione dell'operato del Direttore Generale ai fini dell'attribuzione degli emolumenti previsti dalla normativa vigente.

La valutazione annuale dei risultati ottenuti dal Direttore Generale è approvata dal Consiglio di Amministrazione.

Il Consiglio di Amministrazione, nel caso di valutazione positiva, approva contestualmente la relazione del Direttore Generale.

A seguito della valutazione positiva viene corrisposta al Direttore Generale l'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.

### 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 assegnati al personale EP e ai soggetti titolari di posizioni di responsabilità assegnati all'area dirigenziale e agli obiettivi individuali assegnati con i relativi target dal Direttore Generale.

Al termine del periodo di riferimento, per la valutazione sull'attività svolta e i risultati conseguiti, il singolo dirigente trasmetterà annualmente al Direttore Generale la relazione sull'attività svolta, sulla cui base il Direttore Generale esprimerà un giudizio, in merito agli obiettivi conseguiti e ai comportamenti agiti, in considerazione anche delle eventuali direttive impartite e delle risorse umane, finanziarie e strumentali messe a disposizione, oltretutto, sul versante comportamentale, delle competenze manageriali dimostrate.

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 OOS 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 1 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 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 2 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 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 3 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 4 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 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 5 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 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 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 del Dirigente;
- 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 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”.

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

## 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 recenti 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.

Per l'esercizio 2019, 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.

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, da utilizzare 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 e Regolamentazione dei Processi Amministrativi 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"> <li>• Consiglio di Amministrazione</li> <li>• Senato Accademico</li> <li>• Direttore Generale Dirigenti</li> <li>• Nucleo di Valutazione (parere vincolante)</li> </ul>	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"> <li>• Rettore;</li> <li>• Consiglio di Amministrazione Senato;</li> <li>• Delegati del Rettore</li> </ul>	Piano strategico	settembre/dicembre anno n-1
	Definizione degli obiettivi operativi e delle risorse collegate	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consiglio di Amministrazione</li> <li>• Direttore Generale</li> <li>• Strutture</li> </ul>	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Senato Accademico</li> <li>• CDA</li> <li>• Direttore Generale</li> <li>• NDV</li> <li>• Strutture</li> </ul>	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	Attività di misurazione e di valutazione della performance organizzativa e individuale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CDA</li> <li>• DG</li> <li>• Dirigente</li> <li>• NDV</li> <li>• Strutture</li> </ul>	• Report	Entro il 28 febbraio (anno n+1)
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relazione sulla performance</li> <li>• Documento di validazione</li> </ul>	Entro il 30 giugno (anno n +1)

## 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/obt 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(ri) prescelto(i) di un certo valore o di una certa modalità (se SI/NO).



## Indice delle figure

<b>Figura 1</b> - Organigramma dell'Amministrazione Centrale dell'UnivPM (Fonte: allegato 2 O.D. 736 del 11/10/2018).....	8
<b>Figura 2</b> - Albero delle performance dell'UnivPM.....	9
<b>Figura 3</b> - Aree strategiche dell'UnivPM.....	10
<b>Figura 4</b> - Profondità della performance in UnivPM.....	11
<b>Figura 5</b> - Ciclo di gestione della performance.....	13

## Allegati

- Allegato 1** - Scheda di valutazione del personale tecnico-amministrativo per il personale inquadrato nella Categoria “EP”
- Allegato 2** - Scheda di valutazione del personale tecnico-amministrativo per il personale inquadrato nella Categoria “D” con posizione organizzativa
- Allegato 3** - Scheda di valutazione del personale tecnico-amministrativo per il personale inquadrato nella Categoria “D”
- Allegato 4** - Scheda di valutazione del personale tecnico-amministrativo per il personale inquadrato nella Categoria “C”
- Allegato 5** - Scheda di valutazione del personale tecnico-amministrativo per il personale inquadrato nella Categoria “B”



## Allegato 1

### 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
<b>CATEGORIA EP</b> – AREA
SEDE DI SERVIZIO
RESPONSABILE DELLA VALUTAZIONE

#### OBIETTIVO/I INDIVIDUALE/I ANNUALE/I

(max 3 obiettivi)

**Peso: 40% (32 PUNTI SU 80 COMPLESSIVI)**

- descrizione:
- azione necessaria:
- indicatore:
- target (valore atteso):

#### A2 - EVENTUALE RIMODULAZIONE DELL'OBIETTIVO/I

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

#### 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.

<b>B1 – ABILITA' GESTIONALI E ORGANIZZATIVE</b>				
<i>punteggio minimo 3 punti – punteggio massimo 12 punti con progressione per 1/10 di punto</i>				
<b>Descrizione degli elementi di valutazione</b>	<b>SUFFICIENTE</b> da 1 a 1,4	<b>BUONO</b> da 1,5 a 2,4	<b>OTTIMO</b> da 2,5 a 3,4	<b>ECCELLENTE</b> da 3,5 a 4
<b>Pianificazione, organizzazione, controllo</b> 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.				
<b>Gestione dei gruppi di lavoro</b> 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.				
<b>Orientamento al risultato</b> Capacità di proporre soluzioni realizzabili nell'ottica dell'efficienza e dell'ottimizzazione costi-benefici				
<b>TOTALE B1</b>				

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



<b>Innovazione</b> 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.				
<b>Flessibilità</b> Capacità di adattare i propri comportamenti e metodi di lavoro al cambiamento; disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo.				
<b>TOTALE B2</b>				

**B3 – GESTIONE DELLE RELAZIONI E ORIENTAMENTO ALL'UTENTE E AL SERVIZIO**

*punteggio minimo 3 punti – punteggio massimo 12 punti con progressione per 1/10 di punto*

Descrizione degli elementi di valutazione	SUFFICIENTE	BUONO	OTTIMO	ECCELLENTE
	da 1 a 1,4	da 1,5 a 2,4	da 2,5 a 3,4	da 3,5 a 4
<b>Capacità di collaborazione e cooperazione</b> 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.				
<b>Capacità di gestione delle relazioni</b> Dimostra capacità di relazione, mantenendo un atteggiamento cortese ed improntato alla disponibilità, utilizzando forme di comunicazione appropriate ed efficaci.				
<b>Collaborazione ed integrazione organizzativa per il raggiungimento dei risultati</b> 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.				
<b>TOTALE B3</b>				



**B4 – ESPERIENZA E POSSESSO DELLE COMPETENZE**

*punteggio minimo 3 punti – punteggio massimo 12 punti con progressione per 1/10 di punto*

Descrizione degli elementi di valutazione	SUFFICIENTE	BUONO	OTTIMO	ECCELLENTE
	da 1 a 1,4	da 1,5 a 2,4	da 2,5 a 3,4	da 3,5 a 4
<b>Preparazione</b> Grado di approfondimento (giuridico e/o tecnico) per lo svolgimento dell'attività connessa al ruolo.				
<b>Competenza</b> Capacità di svolgere la propria attività con la competenza giuridica e/o tecnico-specialistica connessa alla funzione affidata.				
<b>Qualificazione del lavoro svolto</b> Capacità di mantenere standard di prestazione elevati, con attenzione al costante miglioramento della qualità dei servizi erogati.				
<b>TOTALE B4</b>				
<b>VALORE COMPLESSIVO SCHEDA</b> <b>(MASSIMO 80 PUNTI)</b>	<b>SUFFICIENTE</b>	<b>BUONO</b>	<b>OTTIMO</b>	<b>ECCELLENTE</b>
<b>VALUTAZIONE COMPLESSIVA</b> <b>CON OBIETTIVO/I RAGGIUNTO/I</b> Somma B1+B2+B3+B4 + <b>32</b>		da 50	da 62	da 74 a 80
<b>VALUTAZIONE COMPLESSIVA</b> <b>CON OBIETTIVO/I PARZIALMENTE RAGGIUNTO/I</b> Somma B1+B2+B3+B4 + <b>16</b>	da 28	da 34	da 46 a 56,8	
<b>VALUTAZIONE COMPLESSIVA</b> <b>CON OBIETTIVO/I NON RAGGIUNTO/I</b> Somma B1+B2+B3+B4 + <b>0</b>	da 12	da 18	da 30 a 40,8	



<b>Giudizio sintetico complessivo</b>	
---------------------------------------	--

**Feed Back del valutato**

<b>Commenti del valutato rispetto alla valutazione ottenuta</b>	
---	--

<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 2

**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
<b>CATEGORIA D</b> – AREA
SEDE DI SERVIZIO
RESPONSABILE DELLA VALUTAZIONE

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

#### A2 - EVENTUALE RIMODULAZIONE DELL'OBIETTIVO/I

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

#### 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
<b>Proposta di miglioramenti</b> 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				
<b>Partecipazione alle finalità della struttura</b> Dimostra senso di appartenenza all'organizzazione e capacità di identificarsi con le finalità della struttura				
<b>Flessibilità nello svolgimento del proprio lavoro</b> Disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo; disponibilità a svolgere, in caso di necessità, attività normalmente non richieste.				
<b>TOTALE B1</b>				

**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><b>Capacità di gestione delle esigenze degli utenti (interni ed esterni)</b> 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><b>Capacità di gestione delle relazioni</b> 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><b>Collaborazione ed integrazione organizzativa per il raggiungimento dei risultati</b> 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>				
<b>TOTALE B2</b>				

<b>B3 – CAPACITÀ ORGANIZZATIVA E DI PROPORRE SOLUZIONI INNOVATIVE, CONTRIBUENDO ALLA REALIZZAZIONE DI MIGLIORAMENTI ORGANIZZATIVI E GESTIONALI</b>				
<i>punteggio minimo 9 punti – punteggio massimo 18 punti con progressione di 1/10 di punto</i>				
<b>Descrizione degli elementi di valutazione</b>	<b>SUFFICIENTE</b> da 3 a 3,4	<b>BUONO</b> da 3,5 a 4,4	<b>OTTIMO</b> da 4,5 a 5,4	<b>ECCELLENTE</b> da 5,5 a 6
<p><b>Abilità di intervento</b> E' capace di motivare le persone, gestendo con padronanza e abilità anche le situazioni di lavoro impreviste.</p>				
<p><b>Attenzione ai risultati</b> 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				

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





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

<b>Giudizio sintetico complessivo</b>	
---------------------------------------	--

**Feed Back del valutato**

<b>Commenti del valutato rispetto alla valutazione ottenuta</b>	
---	--



<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 – PENALITÀ 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 3

#### 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
<b>CATEGORIA D</b> – 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**

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

#### **A3 - RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO/I**

<b>OBIETTIVO/I</b>	<b>RAGGIUNTO/I</b>	<b>PARZIALMENTE RAGGIUNTO/I</b>	<b>NON RAGGIUNTO/I</b>
	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
<b>Proposta di miglioramenti</b> 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				
<b>Partecipazione alle finalità della struttura</b> Dimostra senso di appartenenza all'organizzazione e capacità di identificarsi con le finalità della struttura				
<b>Flessibilità nello svolgimento del proprio lavoro</b> Disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo; disponibilità a svolgere, in caso di necessità, attività normalmente non richieste.				
<b>TOTALE B1</b>				



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

**B4 – ESPERIENZA**

*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
<b>Preparazione</b> Grado di approfondimento (giuridico e/o tecnico) per lo svolgimento delle mansioni affidate				
<b>Competenza</b> Capacità di svolgere le mansioni attribuite con la competenza necessaria, senza appesantire i procedimenti.				
<b>Qualificazione del lavoro svolto</b> Allargamento ed arricchimento dei compiti assegnati				
<b>TOTALE B4</b>				



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

<b>Giudizio sintetico complessivo</b>	
---------------------------------------	--

**Feed Back del valutato**

<b>Commenti del valutato rispetto alla valutazione ottenuta</b>	
---	--



<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 4

### 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
<b>CATEGORIA C</b> – 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**

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

#### **A3 - RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO/I**

<b>OBIETTIVO/I</b>	<b>RAGGIUNTO/I</b>	<b>PARZIALMENTE RAGGIUNTO/I</b>	<b>NON RAGGIUNTO/I</b>
	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.

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



<b>B2 – ORIENTAMENTO ALL'UTENZA E ALLA COLLABORAZIONE ALL'INTERNO DEL PROPRIO UFFICIO E TRA UFFICI DIVERSI</b> <i>punteggio minimo 15 punti – punteggio massimo 24 punti con progressione di 1/10 di punto</i>				
<b>Descrizione degli elementi di valutazione</b>	<b>SUFFICIENTE</b> da 5 a 5,4	<b>BUONO</b> da 5,5 a 6,4	<b>OTTIMO</b> da 6,5 a 7,4	<b>ECCELLENTE</b> 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				



<b>B3 - ABILITÀ DI INTERVENTO</b>				
<i>punteggio minimo 15 punti – punteggio massimo 24 punti con progressione di 1/10 di punto</i>				
<b>Descrizione degli elementi di valutazione</b>	<b>SUFFICIENTE</b> da 5 a 5,4	<b>BUONO</b> da 5,5 a 6,4	<b>OTTIMO</b> da 6,5 a 7,4	<b>ECCELLENTE</b> da 7,5 a 8
<b>Iniziativa</b> E' capace, nell'ambito della categoria di appartenenza, di affrontare con padronanza anche le situazioni di lavoro impreviste.				
<b>Capacità operative in situazioni impreviste</b> <i>Sa affrontare la situazione in modo positivo, mostrando spirito di iniziativa anche in assenza di direttive e informazioni dettagliate.</i>				
<b>Capacità operative in situazioni di emergenza</b> <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>				
<b>TOTALE B3</b>				

<b>B4 – ESPERIENZA</b>				
<i>punteggio minimo 15 punti – punteggio massimo 24 punti con progressione di 1/10 di punto</i>				
<b>Descrizione degli elementi di valutazione</b>	<b>SUFFICIENTE</b> da 5 a 5,4	<b>BUONO</b> da 5,5 a 6,4	<b>OTTIMO</b> da 6,5 a 7,4	<b>ECCELLENTE</b> da 7,5 a 8
<b>Preparazione</b> Grado di approfondimento per lo svolgimento delle mansioni affidate.				
<b>Competenza</b> Capacità di svolgere le mansioni attribuite con la precisione e perizia necessaria, rispettando tempi e scadenze.				
<b>Qualificazione del lavoro svolto</b> Allargamento ed arricchimento dei compiti assegnati.				
<b>TOTALE B4</b>				
<b>VALORE COMPLESSIVO SCHEDA</b>	<b>SUFFICIENTE</b>	<b>BUONO</b>	<b>OTTIMO</b>	<b>ECCELLENTE</b>



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

<b>Giudizio sintetico complessivo</b>	
---------------------------------------	--

**Feed Back del valutato**

<b>Commenti del valutato rispetto alla valutazione ottenuta</b>	
---	--

<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 parametrare 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 5

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

#### A2 - EVENTUALE RIMODULAZIONE DELL'OBIETTIVO/I

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

#### 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*

<b>Descrizione degli elementi di valutazione</b>	<b>SUFFICIENTE</b> da 5,5 a 5,9	<b>BUONO</b> da 6 a 6,4	<b>OTTIMO</b> da 6,5 a 7,4	<b>ECCELLENTE</b> da 7,5 a 8
<b>Attenzione ai risultati</b> 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.				
<b>Partecipazione alle finalità della struttura</b> Dimostra senso di appartenenza all'organizzazione, operando con discrezione e riservatezza.				
<b>Flessibilità nello svolgimento del proprio lavoro</b> Disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo; disponibilità a svolgere, in caso di necessità, attività normalmente non previste.				
<b>TOTALE B1</b>				





**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
<b>VALUTAZIONE COMPLESSIVA CON OBIETTIVO/I RAGGIUNTO/I</b> Somma B1+B2 + <b>12</b>		da 48	da 51	da 57 a 60
VALUTAZIONE COMPLESSIVA CON OBIETTIVO/I PARZIALMENTE RAGGIUNTO/I Somma B1+B2 + <b>6</b>	da 39	da 42	da 45 a 50,4	
<b>VALUTAZIONE COMPLESSIVA CON OBIETTIVO/I NON RAGGIUNTO/I</b> Somma B1+B2 + <b>0</b>	da 33	da 36	da 39 a 44,4	



<b>Giudizio sintetico complessivo</b>	
---	--

**Feed Back del valutato**

<b>Commenti del valutato rispetto alla valutazione ottenuta</b>	
---	--

<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 (33) e punteggio massimo (48) su scala decimale.

#### RISERVATO ALL'UFFICIO – PENALITA' 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)