



**Università  
degli Studi  
di Ferrara**

# **SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE UNIFE 2018**

**Enrico DEIDDA GAGLIARDO**  
**19-20 marzo 2018**

*“Dobbiamo diventare  
il cambiamento che vogliamo vedere”*

- 1) A CHE SERVE LA VALUTAZIONE?
- 2) IL QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO
- 3) LA PERFORMANCE
- 4) IL SISTEMA E IL CICLO DELLA PERFORMANCE
- 5) I TRE LIVELLI DI PERFORMANCE
- 6) GLI UFFICI DI SUPPORTO
- 7) LA PERFORMANCE ISTITUZIONALE
- 8) LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA
- 9) LA PERFORMANCE INDIVIDUALE
- 10) IL SISTEMA DELLA PERFORMANCE EVOLVE CON L'ORGANIZZAZIONE

**AGENDA**

A hand holding a blue marker is shown at the bottom right of the page, underlining the word 'AGENDA' which is written in large, bold, blue capital letters. The hand is positioned as if it has just finished writing or is about to finish writing the word.

# 1) A CHE SERVE LA VALUTAZIONE?

*La VALUTAZIONE serve a...*

- *orientare risultati e comportamenti* dell'organizzazione e degli individui in essa operanti verso le finalità istituzionali della propria Amministrazione;
- *costruire un sistema di sviluppo del personale, teso a:*
  - ✓ *migliorare e valorizzare le competenze;*
  - ✓ *lavorare meglio e in modo soddisfacente;*
  - ✓ *valorizzare l'impegno e il merito effettivo.*

## 2) IL QUADRO NORMATIVO

D.L. 90/2014  
convertito dalla L. 114/2014, Art. 19

L. 124/2015  
Art. 17

DM 17/11/2015

Regolamento ex art. 19  
in forma del D.P.R. 105/2016

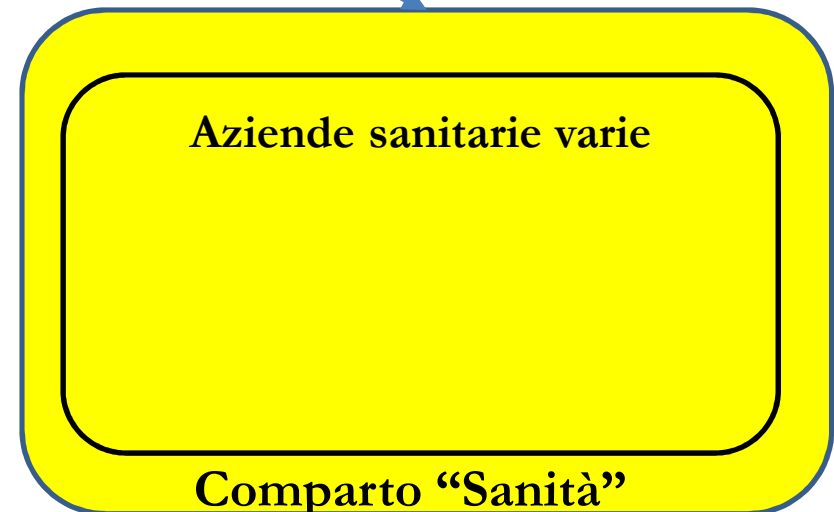
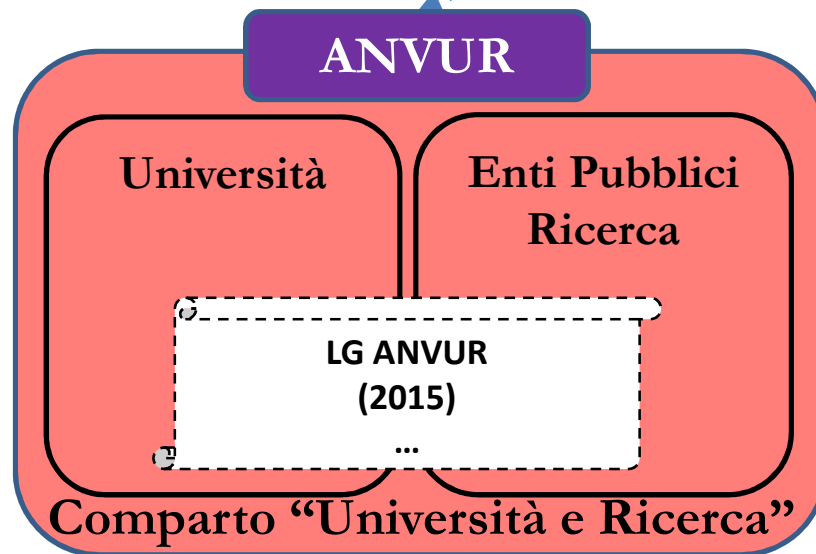
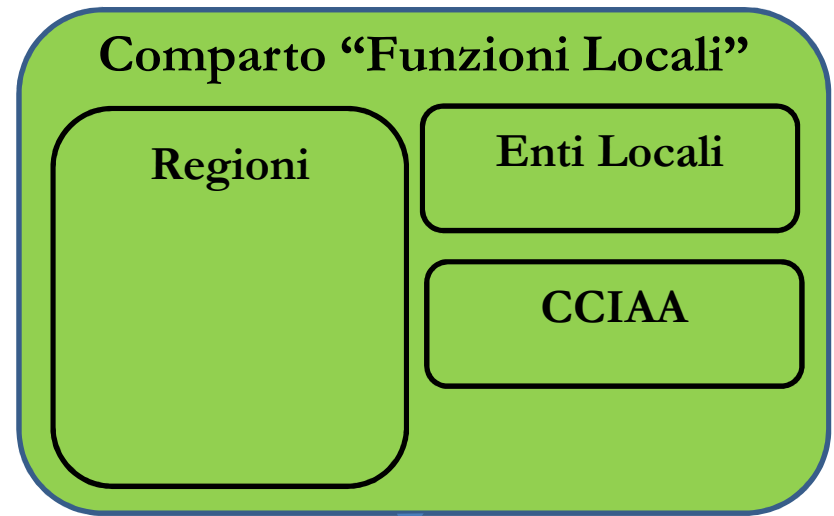
D.M. OIV (2016)

D.Lgs. 74/2017 "Performance"

**Linee Guida**  
**Commissione Tecnica per la Performance (CTP)**

SOGGETTI  
performance

SISTEMA, PROCESSI e STRUMENTI  
performance



*Diretta*

*Mediante raccordo*

*Principi generali e...: SI*

*Altre disposizioni: previa intesa*

*Principi generali e...: SI*

*Altre disposizioni: previa intesa*

### 3) LA PERFORMANCE

*La PERFORMANCE è intesa...*

- 1) sia come risultato (atteso o raggiunto)*
- 2) sia come contributo al raggiungimento del risultato stesso, nell'ottica del miglioramento continuo.*



## 4) IL SISTEMA E IL CICLO DELLA PERFORMANCE

Il SMVP è l'insieme dei soggetti, degli strumenti e dei processi (fasi, tempi, modalità, responsabilità) attraverso i quali si programma, gestisce, misura e valuta la performance. Il ciclo della performance si articola nelle seguenti fasi:

Art. 7 D.LGS 150/2009

Le PA valutano annualmente la performance. A tale fine adottano con apposito provvedimento il SMVP

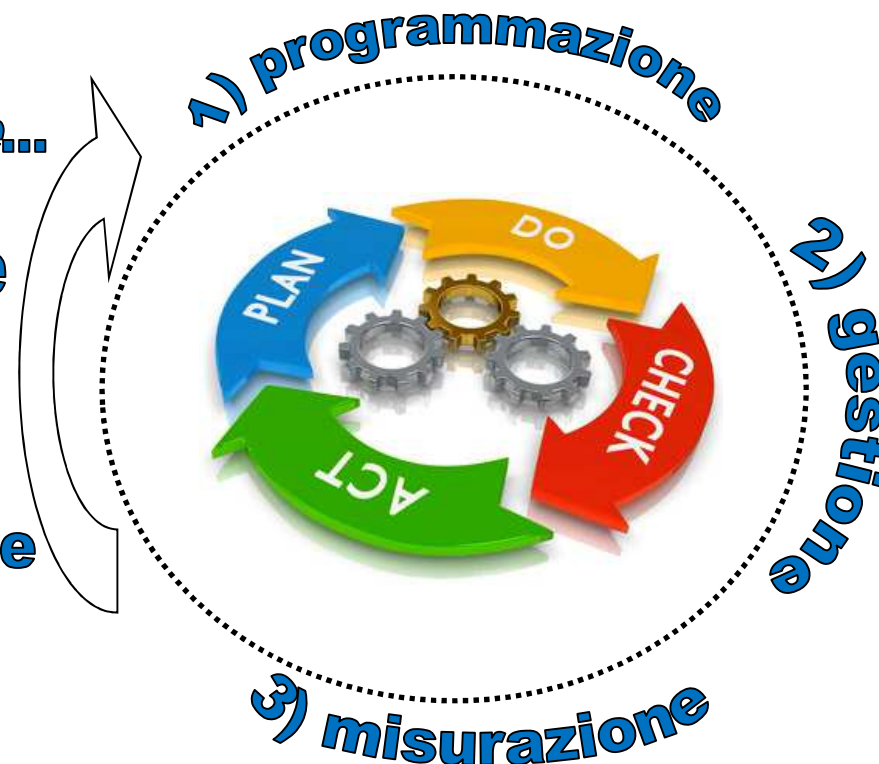
Art. 5 D.LGS 74/2017  
aggiornamento annuale SMVP, previo parere vincolante dell'OIV.

*...rialimentazione...*

6) rendicontazione

5) valorizzazione

4a) valutazione



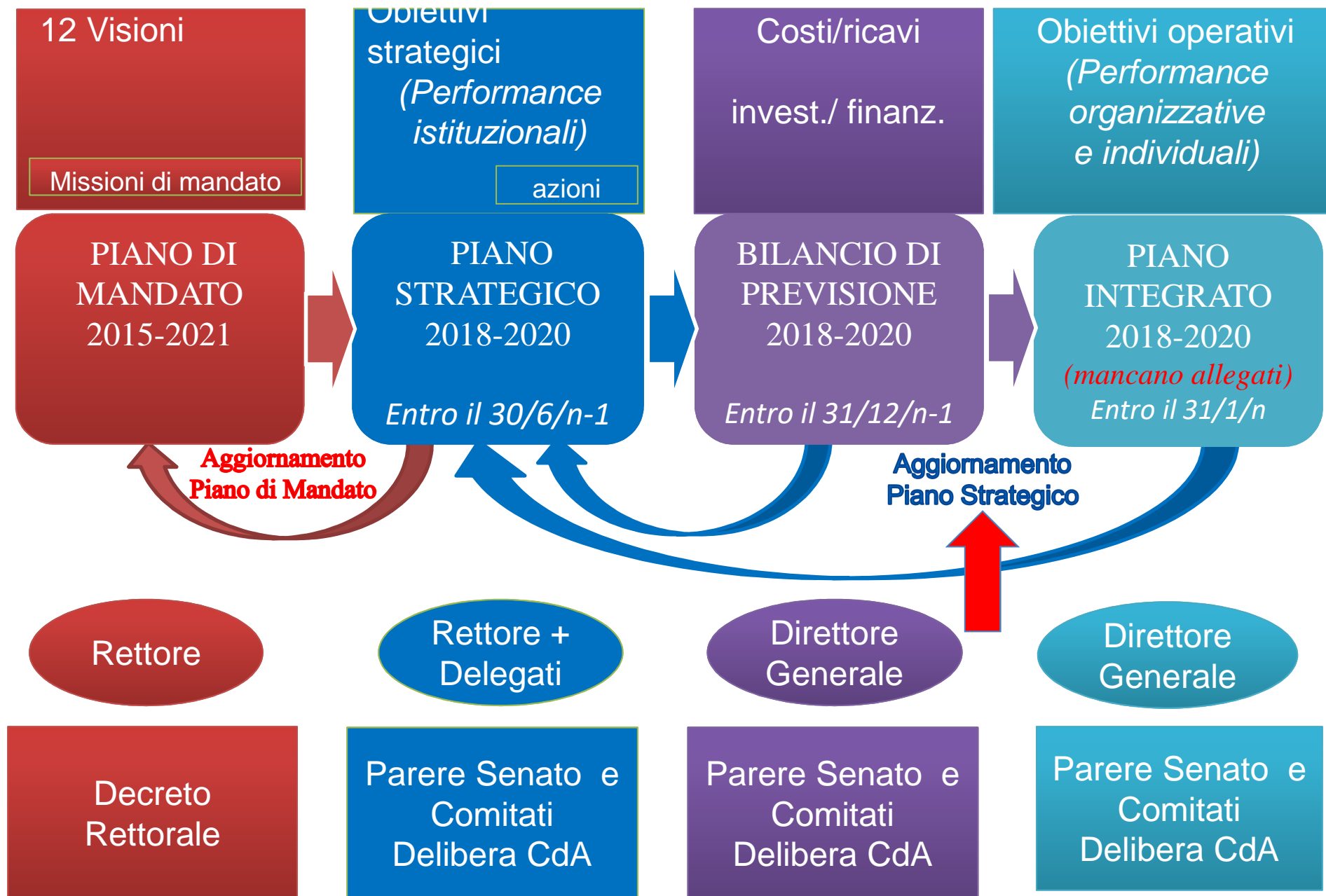
## 4.1) *La PROGRAMMAZIONE*

Nella fase della **programmazione**,  
l'Amministrazione definisce gli obiettivi  
che si prefigge di raggiungere nel medio-lungo e nel breve periodo

A 3D rendering of a silver and gold pen nib pointing towards a target with red and white concentric rings. The pen is positioned diagonally, with the nib pointing towards the center of the target. The target consists of several concentric red rings on a white background. The pen has a gold-colored grip and a silver barrel. The background is a light gray gradient.

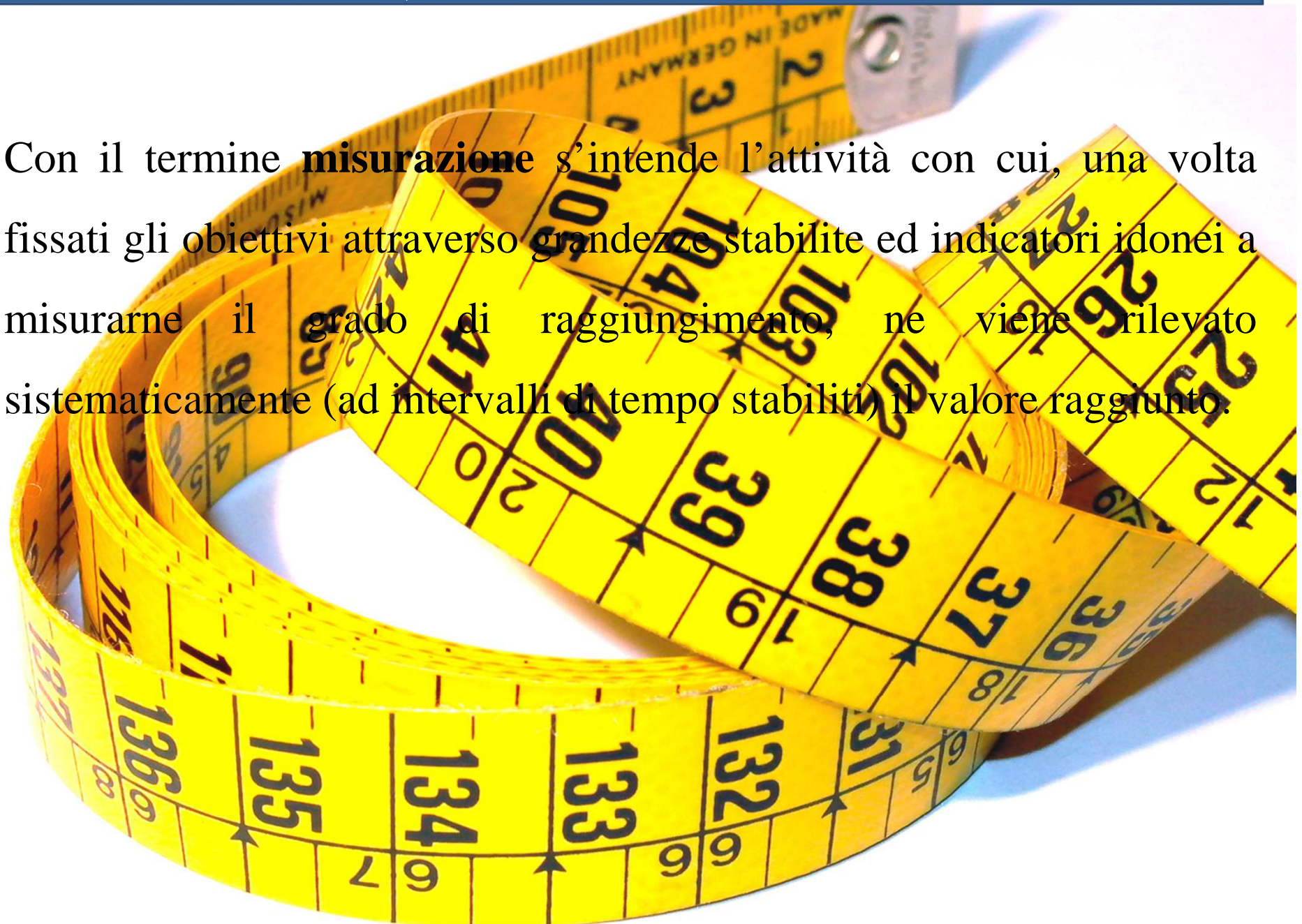


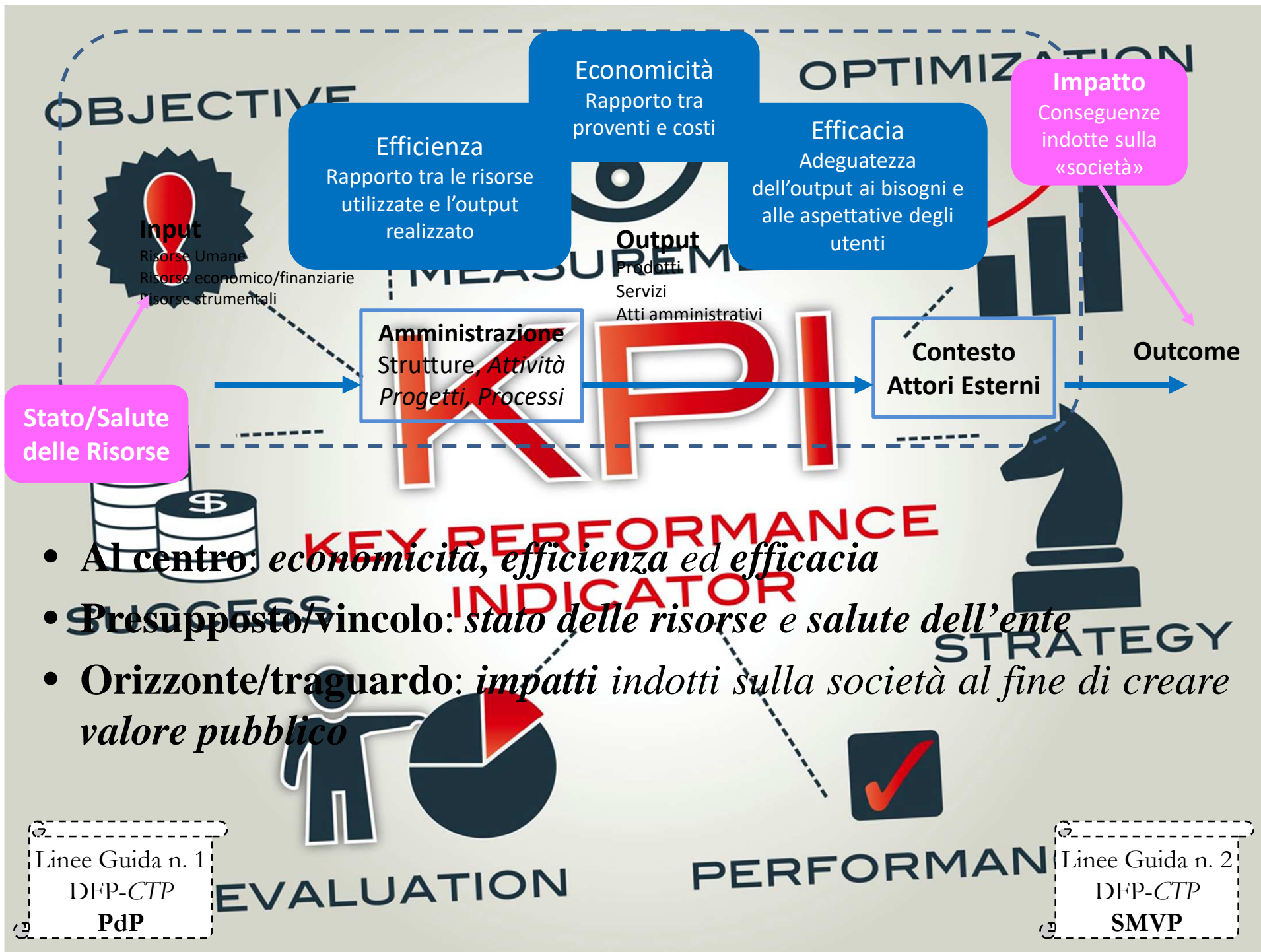
# La Programmazione UNIFE



## 4.2) *La MISURAZIONE*

Con il termine **misurazione** s'intende l'attività con cui, una volta fissati gli obiettivi attraverso grandezze stabilite ed indicatori idonei a misurarne il grado di raggiungimento, ne viene rilevato sistematicamente (ad intervalli di tempo stabiliti) il valore raggiunto.





- **Al centro:** *economicità, efficienza ed efficacia*
- **Presupposto/vincolo:** *stato delle risorse e salute dell'ente*
- **Orizzonte/traguardo:** *impatti indotti sulla società al fine di creare valore pubblico*

Linee Guida n. 1  
DFP-CTP  
PdP

Linee Guida n. 2  
DFP-CTP  
SMVP

*Esempio di indicatori per un obiettivo di alta formazione professionalizzante finalizzata al miglioramento occupazionale*

Tipologia		Indicatore (esempio)
Stato delle risorse (salute dell'amministrazione)	Qual è lo stato delle risorse?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Salute professionale:</b> n. tutor interni dedicati</li> <li>- <b>Salute digitale:</b> presenza di strumenti per l'e-learning e per le simulazioni interattive</li> </ul>
Efficienza	Come si intende utilizzare le risorse per ottenere i risultati attesi?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Efficienza economica:</b> costo di gestione del corso</li> </ul>
Efficacia	Quali risultati ci si aspetta di ottenere in termini di quantità e qualità?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>quantità erogata:</b> n. corsi realizzati/n. corsi previsti; n. ore erogate/n. ore progettate</li> <li>- <b>quantità fruita:</b> n. corsisti effettivi/n. corsisti previsti</li> <li>- <b>qualità erogata:</b> n. corsisti che hanno conseguito una valutazione positiva</li> <li>- <b>qualità percepita:</b> % di soddisfazione dei corsisti</li> </ul>
Impatto	Quali impatti mi aspetto che i servizi generino sui destinatari diretti ed indiretti degli stessi?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>impatto sociale:</b> n. corsisti che trovano lavoro negli ambiti tematici/occupazionali dei corsi entro 6 mesi/1anno/2anni</li> <li>- <b>impatto economico:</b> stipendi medi dei corsisti che trovano lavoro negli ambiti tematici/occupazionali dei corsi entro 6 mesi/1anno/2anni</li> </ul>

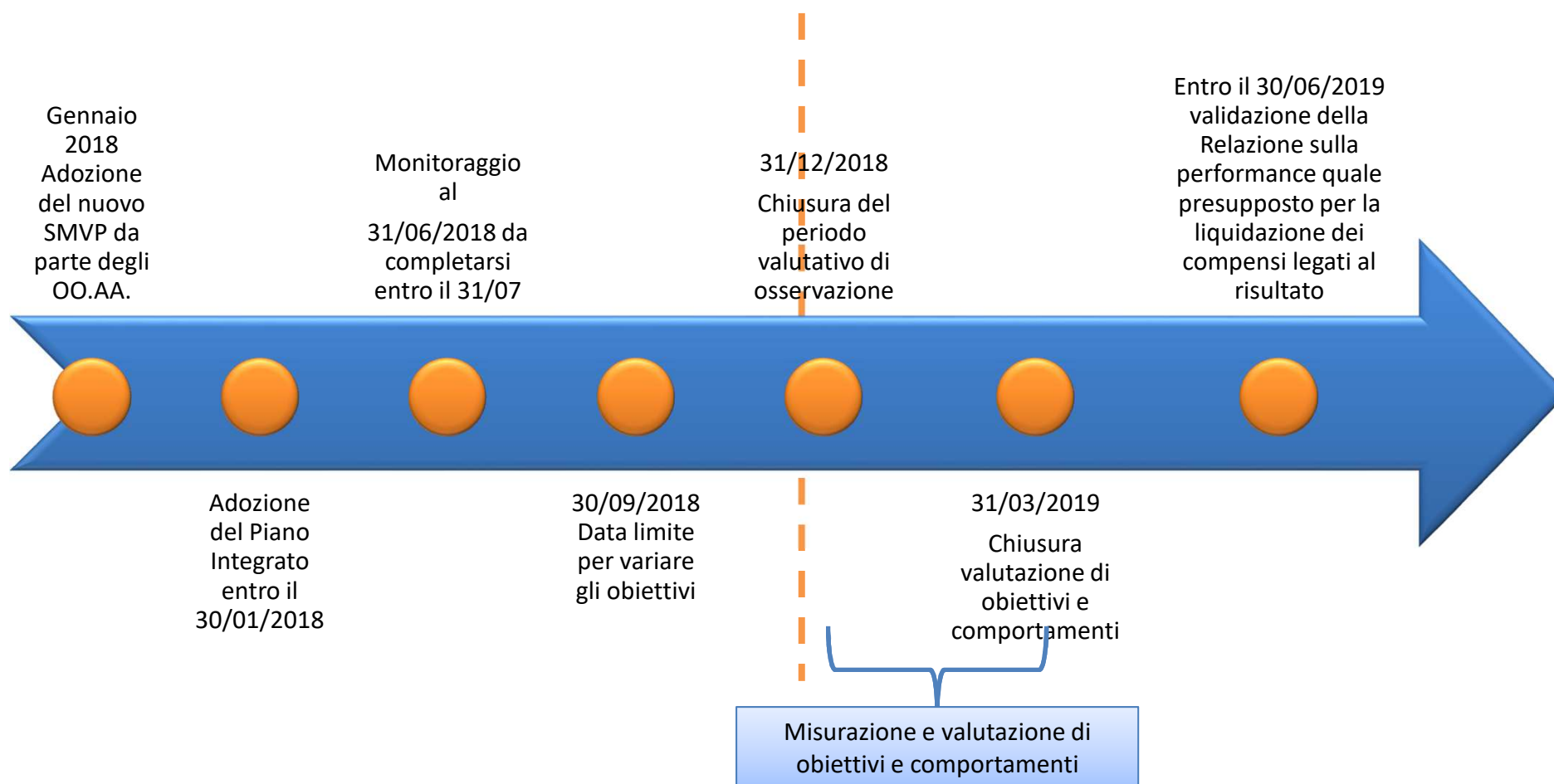
## 4.3) La VALUTAZIONE

Con il termine **valutazione** ci si riferisce al momento in cui le attività ed i relativi risultati ottenuti vengono analizzati ed interpretati anche alla luce dei *fattori di contesto (interni o esterni)* che possono aver determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto ai valori fissati, per stabilire l'incidenza di tali risultati sul livello di raggiungimento delle finalità dell'organizzazione.

La valutazione deve basarsi su elementi fattuali e circostanziati.

## 4.4) Il Ciclo della Performance UNIFE 2018

Il ciclo della performance 2018 si svolge a cavallo tra il 2018 e il 2019



## 4.5) *Le finalità del Sistema*

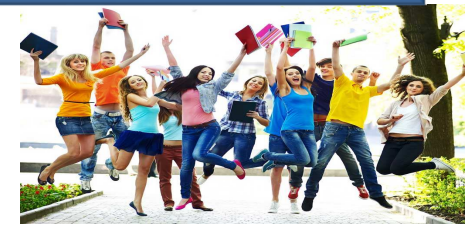
- a) **guidare** le scelte e i comportamenti individuali ed organizzativi verso il conseguimento degli obiettivi istituzionali (*performance istituzionali*) dell'Ateneo, e tramite questi verso la creazione di Valore Pubblico;
  
- b) **evidenziare il contributo** delle strutture organizzative (*performance organizzative*) al perseguimento delle finalità istituzionali e il contributo individuale (*performance individuale*) al perseguimento degli obiettivi organizzativi.

# 5) I TRE LIVELLI DELLA PERFORMANCE

**Piano di Mandato  
e Piano Strategico**



Creazione di Valore Pubblico  
(miglioramento benessere comunità universitaria)



Missioni di mandato dell'Università



Indirizzi  
program  
mazione

Valutazi  
one  
Contrib  
uti

**II livello (Performance Organizzative)**

Performance Organizzativa complessiva dell'Università

Performance delle singole Strutture Organizzative



Università

Strutture organizzative



Indirizzi  
program  
mazione

Valutazi  
one  
Contrib  
uti

**III livello (Performance Individuali)**

Performance Individuali dei Dirigenti/EP/Capi Ufficio/SAD/MAD

Performance Individuali dei Dipendenti



Responsabili

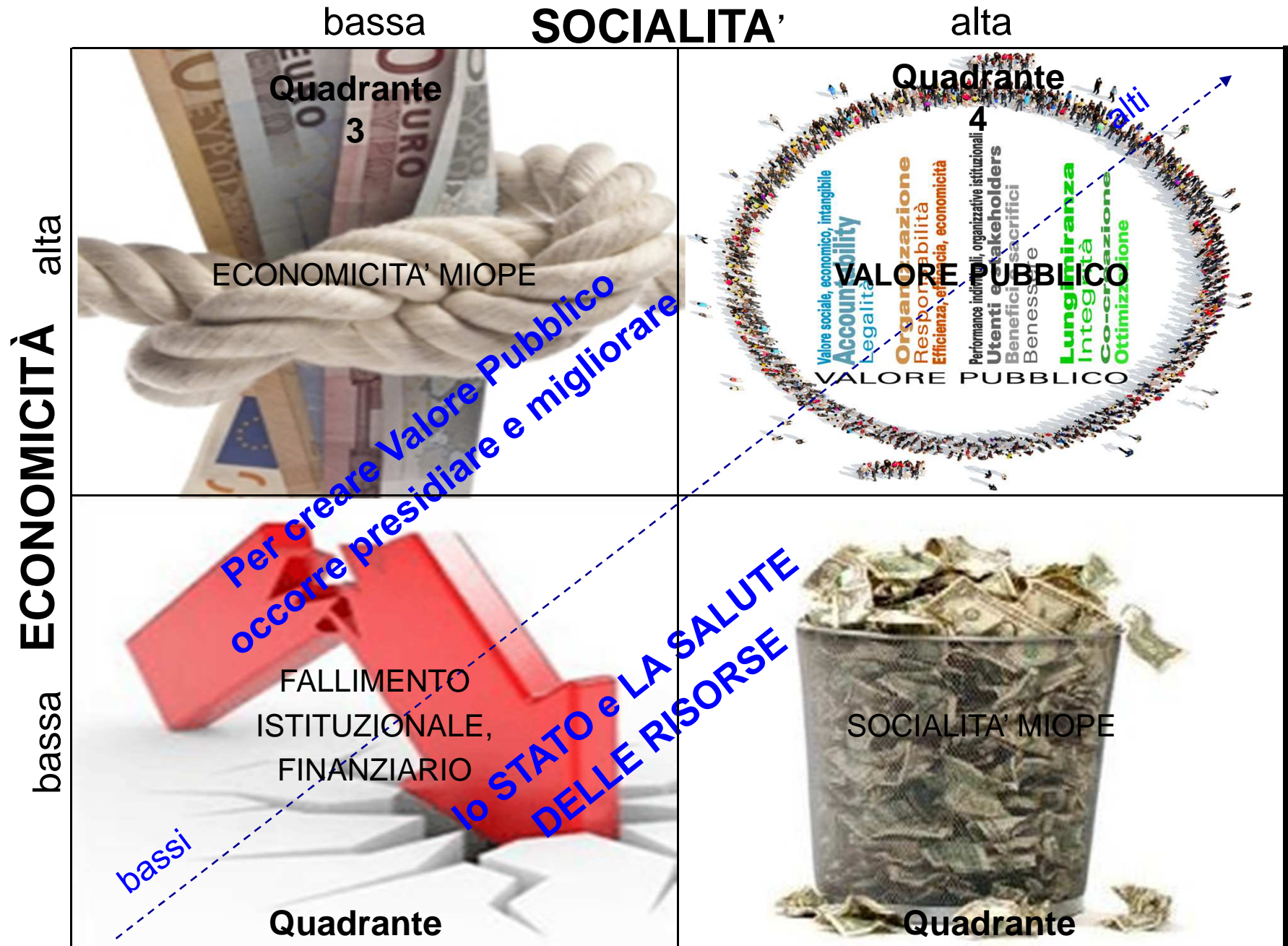


Squadra

**Piano Integrato**



# Quali i possibili comportamenti delle PA?



## 6) GLI UFFICI DI SUPPORTO

### UFFICIO PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

(Resp. Cinzia NANI)

**programmazione** e **misurazione** degli **obiettivi** strategici (performance istituzionali) operativi o di struttura (performance organizzative) e individuali (performance individuali di risultato)

### UFFICIO ASCOLTO, BENESSERE, SVILUPPO ORGANIZZATIVO E FORMAZIONE (Resp. Simona TOSI)

**misurazione** delle performance individuali del PTA legate ai **comportamenti** (performance individuali comportamentali misurate con le schede di valutazione).

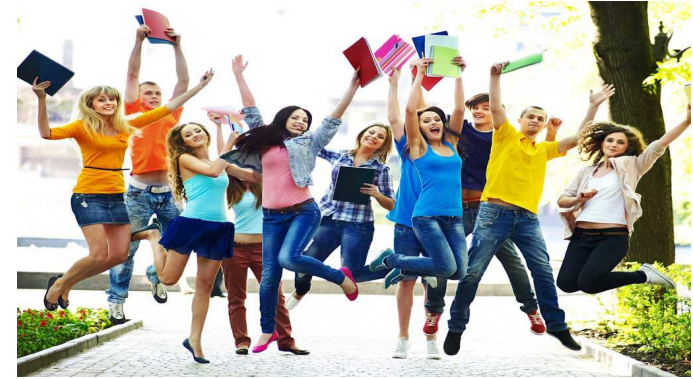
### UFFICIO VALUTAZIONE, ANTICORRUZIONE, TRASPARENZA (Resp. Monica CAMPANA)

**supporto alla valutazione** dei risultati derivanti dalla misurazione delle performance istituzionali, organizzative e individuali

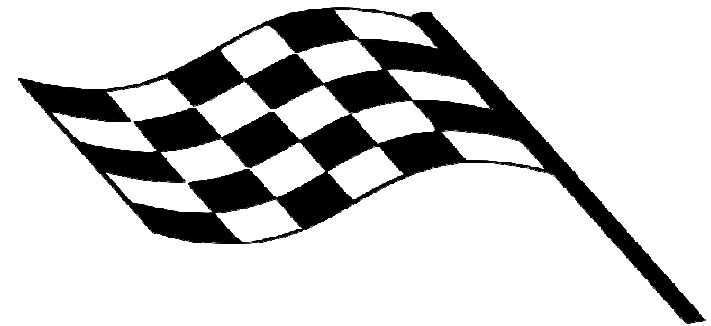


## 7) LA PERFORMANCE ISTITUZIONALE

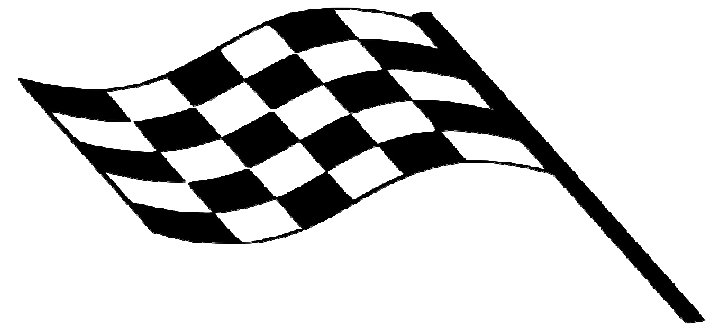
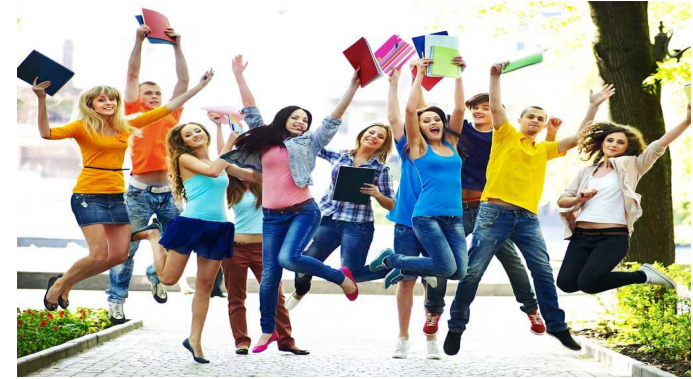
- Per “performance istituzionale” si intende la performance dell’Ateneo in quanto Istituzione volta a fornire servizi di **didattica, ricerca e terza missione**.



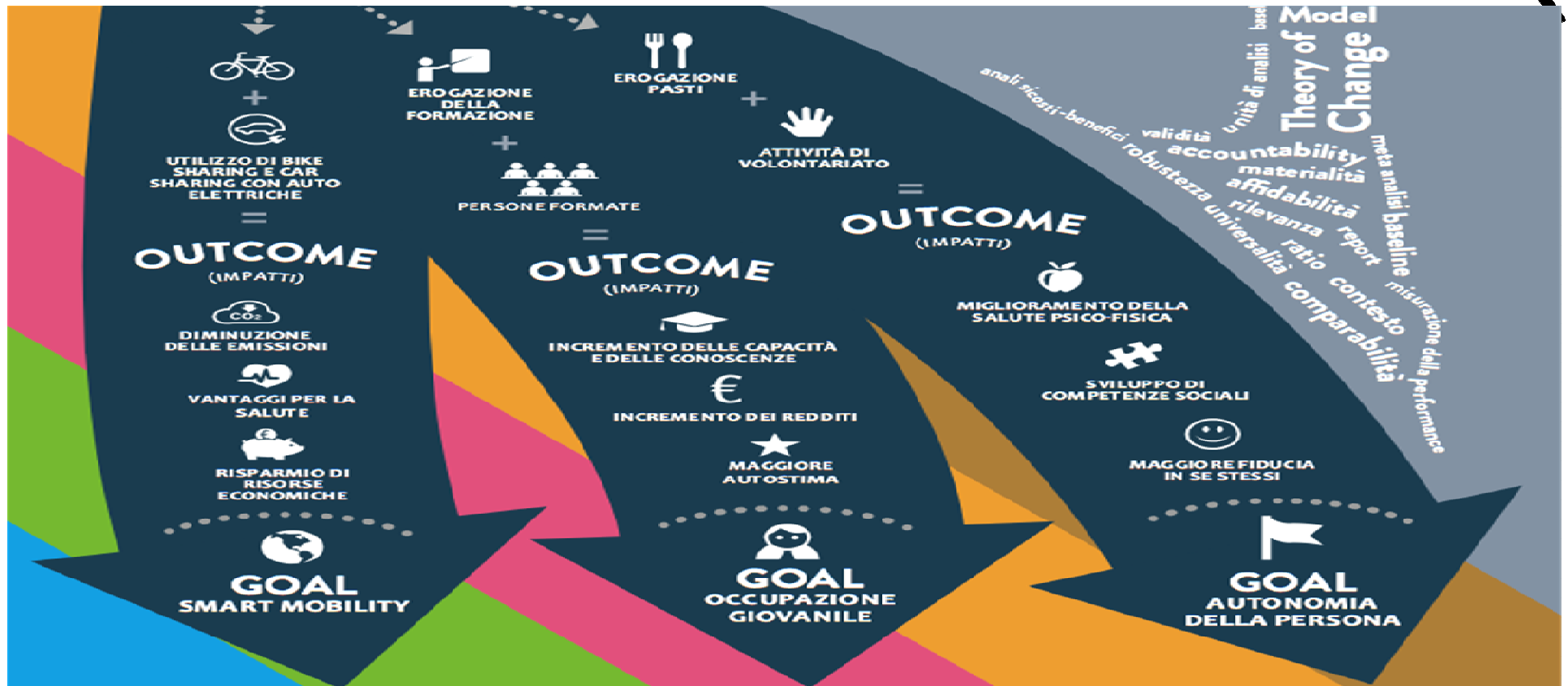
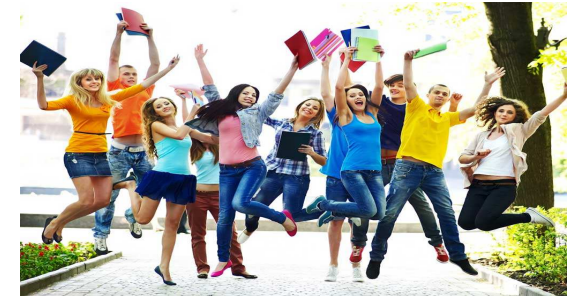
- La “performance istituzionale” si sostanzia nelle **missioni di mandato** e negli obiettivi strategici funzionali a conseguire le stesse.

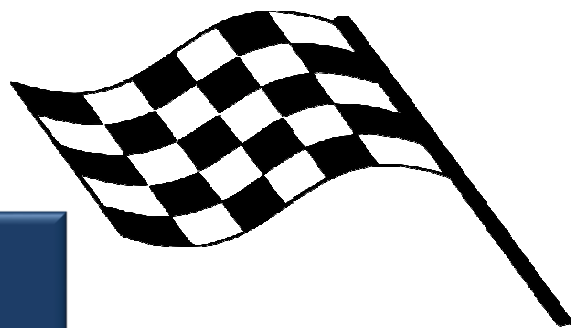


- Il raggiungimento della performance istituzionale viene valutato tramite il grado di conseguimento degli **obiettivi strategici** in modo funzionale alle missioni istituzionali e alla creazione di **valore pubblico**.



- Le performance istituzionali si misurano con gli **indicatori di impatto**.





**RETTORE**  
Piano di Mandato



**PROGRAMMAZIONE**  
delle performance  
istituzionali (Piano  
Strategico)

**MISURAZIONE**  
delle performance  
istituzionali

**VALUTAZIONE**  
delle performance  
istituzionali

DELEGATI E  
INCARICATI DEL  
RETTORE + RPCT +  
CdA

DIRETTORE  
GENERALE

DELEGATI E  
INCARICATI DEL  
RETTORE + RPCT +  
CdA

SUPPORTO  
Ufficio Programmazione e  
Controllo

SUPPORTO  
Ufficio Programmazione e  
Controllo

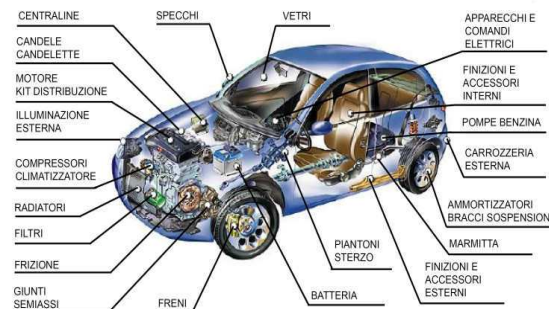
SUPPORTO  
Ufficio Programmazione e  
Controllo + Ufficio  
Valutazione, Anticorruzione e  
Trasparenza

## 8) LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

- Con l'espressione "performance organizzativa" ci si riferisce alla **performance dell'Ateneo in quanto Organizzazione**, considerata:

– sia nella sua **globalità**,

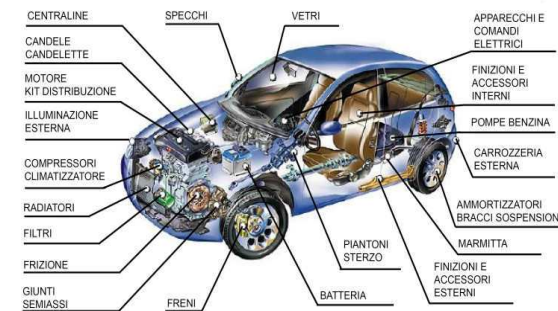
– sia nelle sue **strutture organizzative** (compresi ad esempio i Dipartimenti e i Centri).



- La “performance organizzativa delle singole strutture”:

– può concretizzarsi in obiettivi operativi coerenti con gli obiettivi strategici (**obiettivi di sviluppo**)

– oppure può essere riferita all’efficienza, alla tempestività, all’adeguatezza quantitativa e qualitativa e ai livelli di costo di processi, progetti o servizi (**obiettivi di funzionamento**).

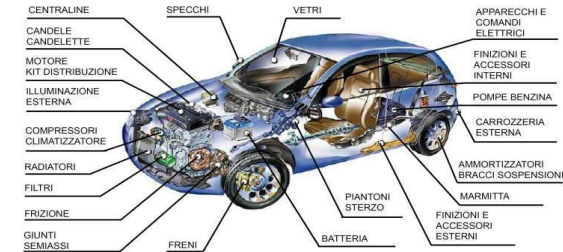


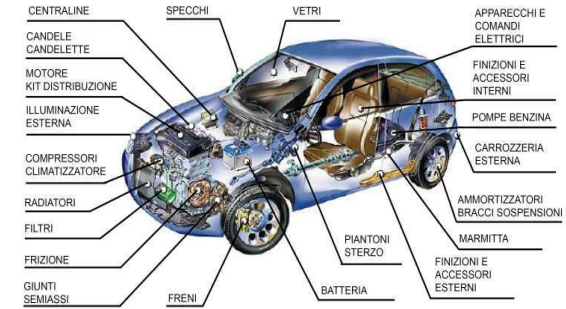


- Le performance organizzative si misurano con gli:

- indicatori di Efficacia, Efficienza, Economicità

- indicatori di Stato/Salute delle





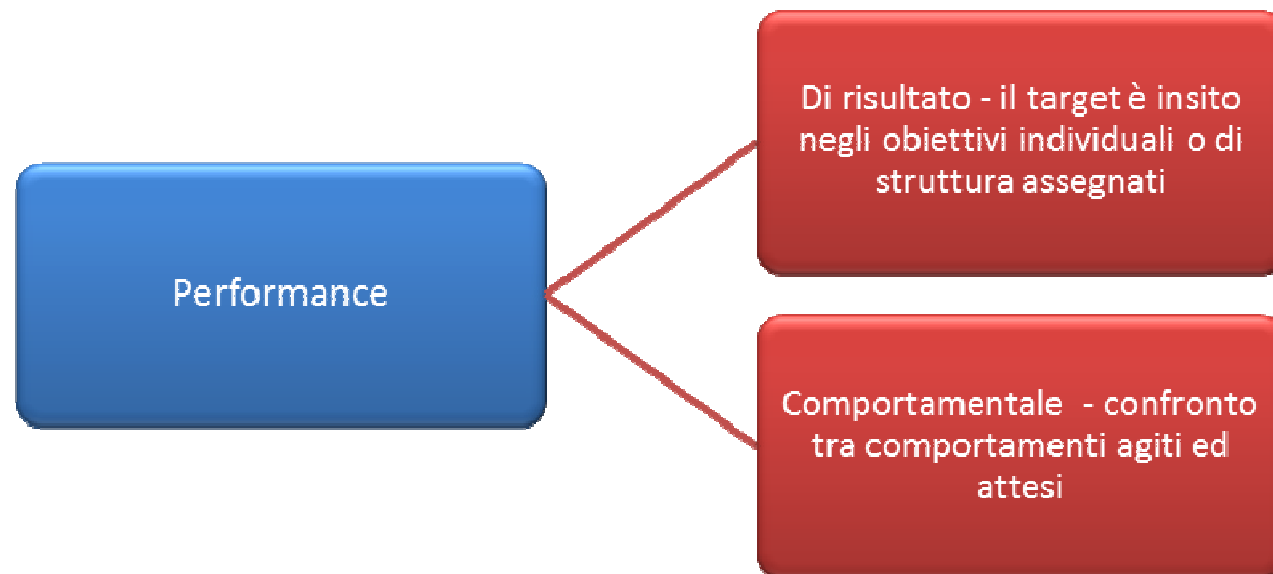
# Piano Strategico

## NUCLEO DI VALUTAZIONE – Relazione sul sistema compressivo del SMVP



# 9) LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

- La “performance individuale” è riferita ai singoli **dirigenti/responsabili/dipendenti**.
- La “performance individuale” si suddivide in performance di risultato e di comportamento.





- La componente legata al **risultato** potrà essere espressa tramite il raggiungimento di obiettivi individuali e/o essere legata alla performance organizzativa della struttura di appartenenza o eventualmente a quella di task force formalizzate per lo sviluppo di progetti di rilevanza strategica, trasversali a diverse strutture.
- **Laddove collegata alla performance organizzativa di struttura** si farà riferimento ad attività riconducibili all'intervento e/o alla responsabilità dei soggetti valutati.



Al Piano Integrato sarà allegata la **matrice degli obiettivi**, sia organizzativi che individuali, nella quale per ogni obiettivo saranno indicati:

- eventuale riferimento al Piano Strategico
- responsabilità (eventualmente distinguendo tra responsabilità politica e responsabilità gestionale)
- eventuale budget necessario
- indicatore
- target

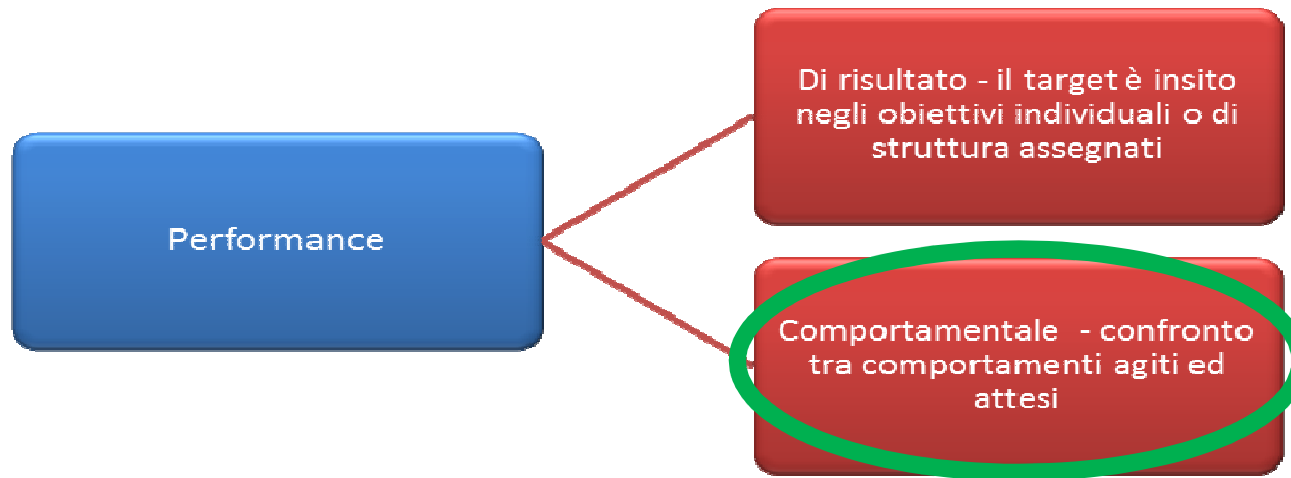


- **Gli obiettivi individuali** dovranno essere **collegati ad obiettivi operativi di sviluppo** (quindi di diretta derivazione dagli obiettivi strategici e ad essi funzionali) **e/o** dovranno essere collegati ad attività ordinarie ma in un'ottica di miglioramento (ovvero **ad obiettivi operativi di funzionamento**).
- **Gli obiettivi** dovranno essere **chiaramente ed oggettivamente misurabili**, anche in percentuale, evitando il più possibile tipologie di obiettivo misurabili con SI/NO.



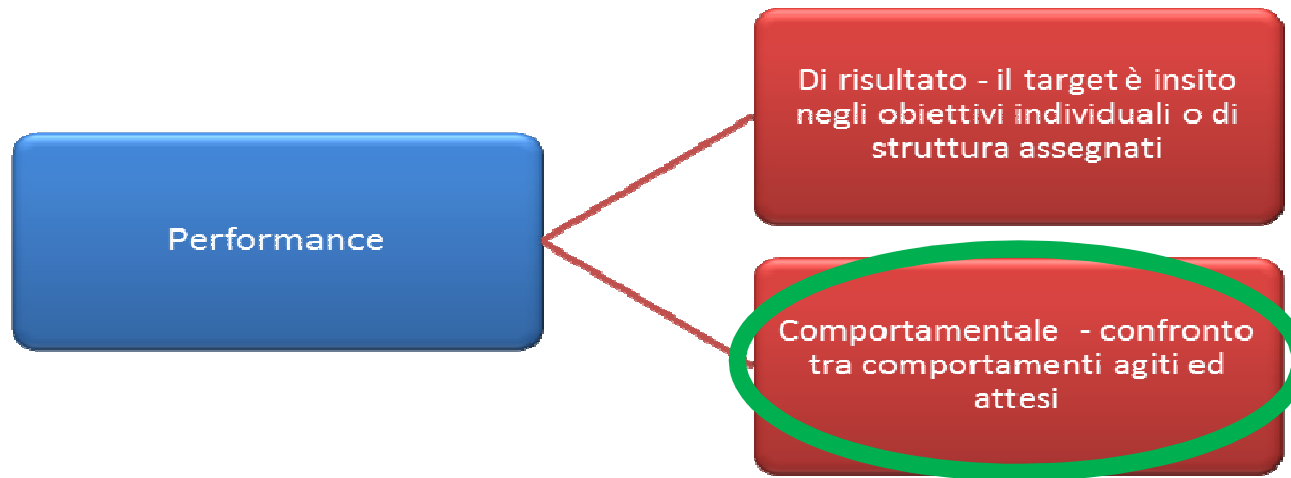
•Gli obiettivi individuali sono misurati attraverso **indicatori di performance** delle seguenti tipologie:

- ✓ **indicatori di stato delle risorse**
- ✓ **indicatori di efficienza**
- ✓ **indicatori di efficacia**

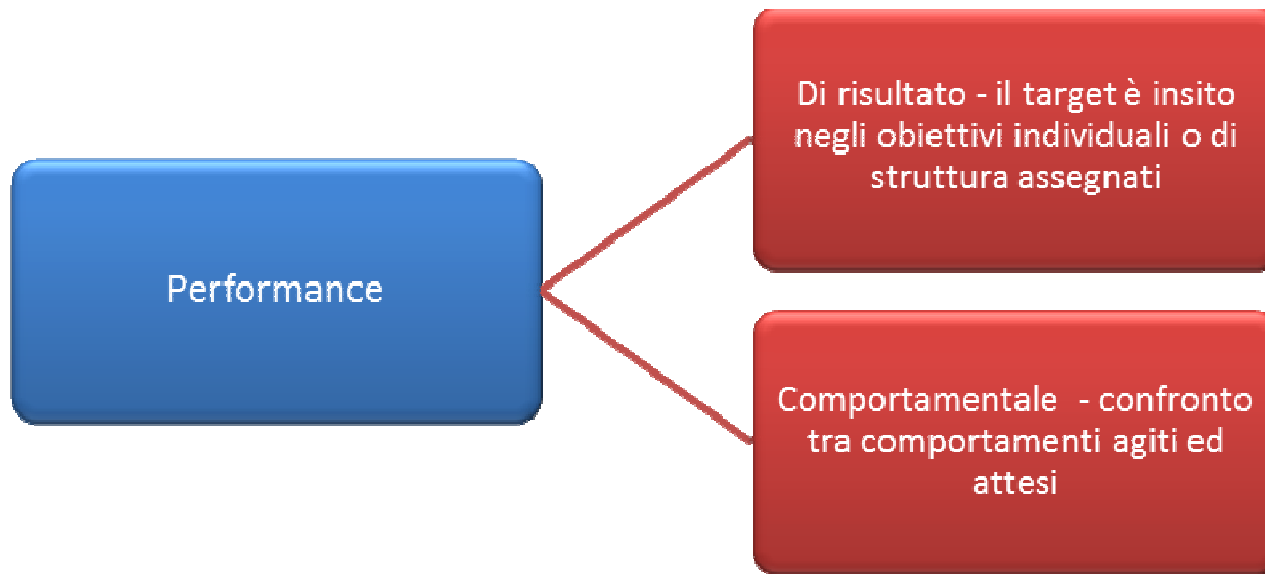


- Saranno allegate al Piano Integrato le schede con i **valori attesi dei comportamenti organizzativi** di tutto il personale.
- In particolare, ai **comportamenti organizzativi** ritenuti “**prioritari**” per il raggiungimento degli obiettivi dell’Amministrazione verrà assegnato un valore atteso compreso nelle fasce più alte.



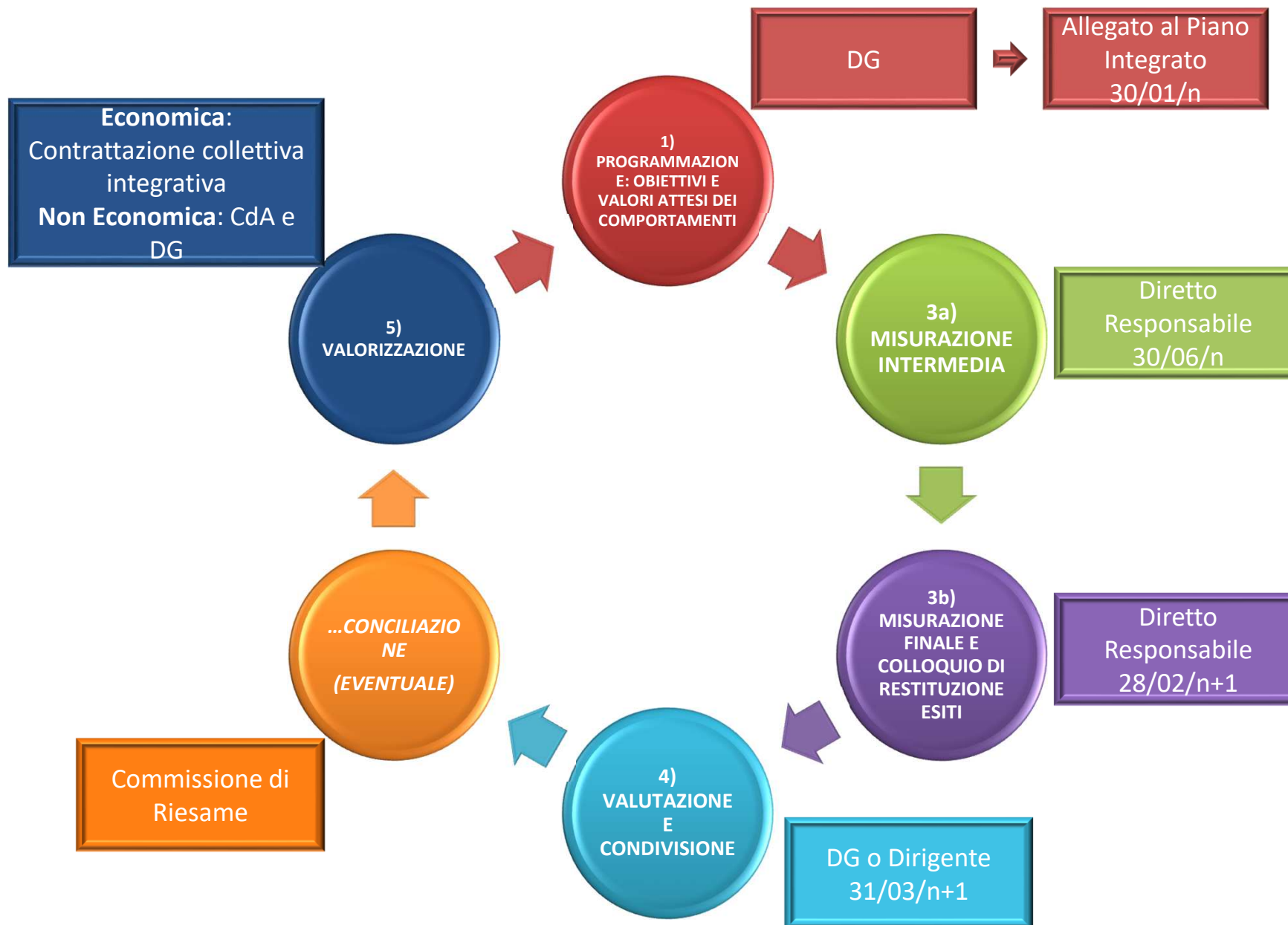


- I comportamenti saranno misurati e valutati sulla base delle schede allegate al SMVP, che dalla sua entrata in vigore rappresentano **l'unica scheda di valutazione dei comportamenti** e i cui **risultati** saranno regolarmente **rilevati ed utilizzati per qualsiasi procedura di valutazione**, anche per quelle finalizzate all'erogazione del salario accessorio e alle progressioni economiche orizzontali.



- La valutazione delle componenti di risultato e di comportamento della performance individuale dà origine alla **valorizzazione** del personale, sia in relazione ad aspetti unilateralmente definiti dall'Ateneo, sia in relazione a quelli di competenza della contrattazione integrativa.
- Per la valutazione individuale, **il punto di riferimento (peso maggiore) è la performance (di risultato) organizzativa della struttura.**

## 9.1) Il processo di PMV della Performance Individuale





	Di risultato	Comportamentale
1) Programmazione	Ufficio Programmazione e Controllo	Ufficio Ascolto, Benessere e sviluppo organizzativo e formazione
3a) Misurazione intermedia	Ufficio Programmazione e Controllo	Ufficio Ascolto, Benessere e sviluppo organizzativo e formazione
3b) Misurazione finale e restituzione esiti	Ufficio Programmazione e Controllo	Ufficio Ascolto, Benessere e sviluppo organizzativo e formazione
4) Valutazione e condivisione	Ufficio Valutazione, Anticorruzione, Trasparenza	Ufficio Valutazione, Anticorruzione, Trasparenza
...Conciliazione (Eventuale)	<i>Ufficio Ascolto, Benessere e sviluppo organizzativo e formazione</i>	<i>Ufficio Ascolto, Benessere e sviluppo organizzativo e formazione</i>
5) Valorizzazione		Ufficio Ascolto, Benessere e sviluppo organizzativo e formazione

## 9.2) *Misuratori e Valutatori*

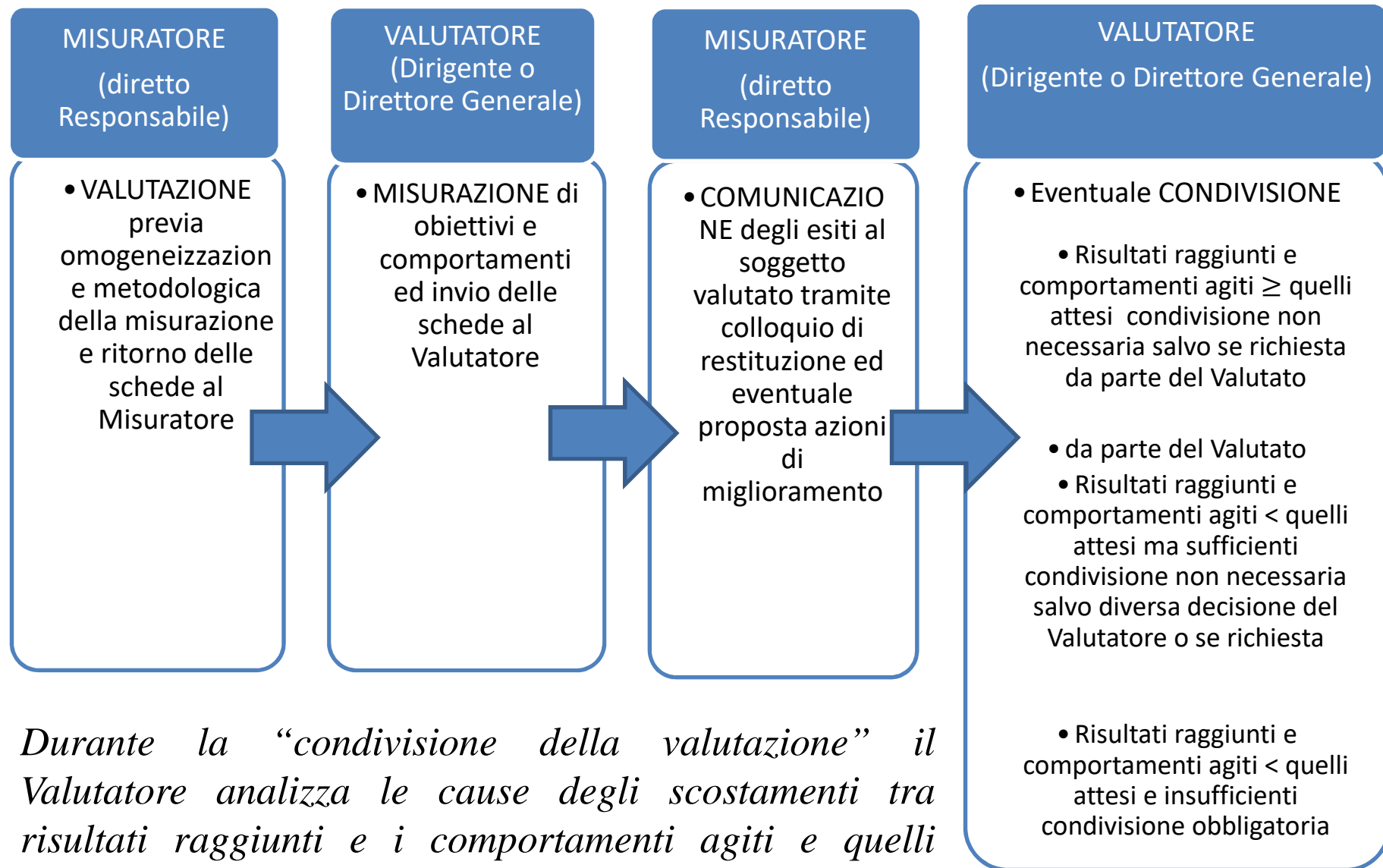
- La **misurazione della performance di risultato** legata agli obiettivi individuali e organizzativi viene svolta dal **diretto Responsabile** con il supporto e secondo le risultanze rilevate dall'Ufficio Programmazione e Controllo, sulla base degli indicatori definiti nel Piano Integrato.
- La **misurazione della componente comportamentale** della performance individuale viene svolta dal **diretto Responsabile** e coordinata dall'Ufficio Ascolto, Benessere e Sviluppo Organizzativo e Formazione. La performance comportamentale è misurata con riferimento al 31/12, di norma entro il 28/02 dell'anno successivo. In tutti i casi in cui, per varie ragioni, si siano succeduti responsabili, sarà acquisito il parere di tutti.
- La **valutazione della performance individuale** (di risultato e comportamentale) è di **responsabilità del Direttore Generale e, laddove presente, dal Dirigente**

- Per il **Personale Tecnico dipartimentale**, la valutazione della performance viene effettuata dal **Direttore di Dipartimento**, quale superiore gerarchico ed equiparato al ruolo dirigenziale ai sensi dell'art. 37 dello Statuto; il Direttore di Dipartimento sarà **coadiuvato**, se presente, **dal docente referente del gruppo di ricerca** cui collabora il Personale Tecnico (art. 7 c. 2 lett. b D. Lgs. 150/2009).
- Nel caso di interruzione del rapporto di servizio con l'Ateneo del soggetto valutato, entro tre mesi dall'interruzione dovrà essere portata a termine la procedura di valutazione che lo coinvolge.

## *In sintesi*

- **Personale Amministrativo**: Misuratore e Valutatore coincidono se il Diretto Responsabile è il DG o il Dirigente; in caso contrario il Diretto Responsabile (es. Capo Ufficio) svolge solo il ruolo di Misuratore.
- **Personale Tecnico**: Misuratore e Valutatore coincidono, in quanto trattasi del Direttore di Dipartimento, che ha anche funzioni dirigenziali ai sensi dello Statuto vigente.
- **Personale Tecnico e Amministrativo afferente ai centri**: Misuratore è il Direttore del Centro e il Valutatore è il Direttore Generale.

Al fine di rispettare la previsione legislativa e di favorire la sostenibilità del presente Sistema si adotta la seguente



*Durante la “condivisione della valutazione” il Valutatore analizza le cause degli scostamenti tra risultati raggiunti e i comportamenti agiti e quelli programmati e formula indirizzi di miglioramento, anche in considerazione delle proposte del Misuratore.*



### 9.3) Cosa succede dopo la misurazione della componente comportamentale della performance individuale?

#### **Fase di «omogeneizzazione metodologica delle schede»:**

1. Estrazione da U-GOV delle misurazioni;
2. Analisi statistica dei dati aggregati per ruolo organizzativo (Responsabile Ripartizione, Responsabile Ufficio, Addetto) per individuare le misurazioni *outlier*;
3. Il DG contatta i misuratori e si accerta che abbiano compreso e applicato le metodologie di misurazione;
4. Eventuale revisione della misurazione.

#### **Fase di «valutazione»:**

Ai fini della valutazione, il DG/Dirigente conferma oppure modifica il valore misurato in base ad elementi fattuali e circostanziati (fattori interni e/o esterni che hanno avuto un impatto sul grado di raggiungimento della performance comportamentale).

## **Fase di «comunicazione e condivisione degli esiti»:**

1. Il Valutatore comunica gli esiti della valutazione al Misuratore;
2. Il Misuratore comunica gli esiti della valutazione al Valutato;
3. Il Valutato può inserire eventuali commenti alla scheda (U-GOV):
  - Nel caso lo ritenga necessario può richiedere colloquio di condivisione con il Valutatore (DG/Dirigente);
  - Nel caso non lo ritenga necessario il processo si conclude.

Il Colloquio di condivisione con il Valutatore è obbligatorio in caso di valutazione non sufficiente.

Durante la condivisione della valutazione, il Valutatore analizza le cause degli scostamenti tra comportamenti agiti e programmati e formula indirizzi di miglioramento anche in considerazione della proposte del Misuratore.

## 9.4) Focus sulle Performance Individuali Comportamentali

### *Metrica*

Livello	Descrizione	Declaratoria	Gradi
I	non adeguato	Prestazione non rispondente agli standard o alle attese. Manifestazione di comportamenti lontani dal soddisfacimento dei requisiti del profilo. Necessità di colmare ampie lacune o debolezze gravi.	1-3
II	migliorabile	Prestazione solo parzialmente rispondente agli standard o alle attese. Manifestazione di comportamenti vicini ai requisiti del profilo ma in parte difettosi o lacunosi. Necessità di miglioramento di alcuni aspetti specifici.	4-6
III	sufficiente	Prestazione mediamente rispondente agli standard o alle attese. Manifestazione di comportamenti mediamente soddisfacenti anche se con difetti e lacune sporadiche e non sistematiche.	7-9
IV	buono	Prestazione mediamente superiore agli standard o alle attese. Manifestazione di comportamenti stabilmente soddisfacenti con assenza di difetti o lacune.	10-12
V	ottimo	Prestazione ampiamente superiore agli standard o alle attese. Manifestazione di comportamenti ben più che soddisfacenti ed esemplari per qualità. Comportamento assumibile quale livello di riferimento.	13-15

- La programmazione dei comportamenti organizzativi avviene tramite l'approvazione delle schede con i valori attesi da allegare al Piano Integrato (**Allegato del Piano Integrato**).
- Ai **comportamenti organizzativi** ritenuti “*prioritari*” per il raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione verrà assegnato un valore atteso compreso nelle fasce più alte.
- Poiché al personale può essere richiesto un comportamento **mediamente** sufficiente, se nell'ambito del Piano Integrato viene innalzato il valore atteso di un comportamento ad esempio al livello *ottimo*, dovrà necessariamente essere abbassato il valore atteso di altri comportamenti organizzativi (in ogni caso mai sotto il livello *sufficiente*).

# Esempio 1

SCHEDA COMPORTAMENTI ATTESI STANDARD		
Comportamenti	Valore atteso standard	Descrizione
A	8	Sufficiente
B	10	Buono
C	8	Sufficiente
D	10	Buono
<b>Media</b>	<b>9</b>	<b>Sufficiente</b>



SCHEDA COMPORTAMENTI STANDARD MODIFICATA PER INDIVIDUAZIONE COMPORTAMENTO PRIORITARIO			
Comportamenti		VALORE MODIFICATO per individuazione comportamento o prioritario	Descrizione
A	↓	7	Sufficiente
<b>B prioritario nell'anno n</b>	↑	13	Ottimo
C	↓	7	Sufficiente
D	↓	9	Sufficiente
<b>Media</b>		<b>9</b>	<b>Sufficiente</b>

# Scenari valutativi

## VALUTAZIONE POSITIVA

- La valutazione comportamentale ai fini della performance individuale sarà premiata, secondo quanto definito in sede di Contrattazione Collettiva Integrativa, a seguito del **raggiungimento dei valori attesi di tutti i comportamenti, con particolare attenzione a quelli prioritari.**

## VALUTAZIONE SUFFICIENTE

- In fase di valutazione, se il lavoratore raggiunge un **livello** di prestazione **inferiore a quello atteso ma almeno sufficiente** non accederà ai sistemi premiali secondo quanto definito in sede di Contrattazione Collettiva Integrativa, ma non rientrerà nella fattispecie prevista dall'art. 3 comma 5-bis del D. Lgs. 150/2009 e per gli effetti dell'art. 55-quater comma 1 lettera f-quinquies del D.lgs.165/2001.

## VALUTAZIONE NEGATIVA

- La valutazione del dipendente si considera negativa se la **media complessiva dei comportamenti** risulta **inferiore al livello "sufficiente" (nell'attuale scheda livello 7-9)**. Ai sensi dell'art. 3 comma 5-bis del D. Lgs. 150/2009, la valutazione negativa così definita

## Esempio 2

Comportamento	Valore atteso	Comportamento atteso	Valore agito IPOTESI 1	Valore agito IPOTESI 2	Valore agito IPOTESI 3
A	7	Sufficiente	7	7	12
B	7	Sufficiente	7	7	15
C	8	Sufficiente	8	7	14
D	10	Buono	10	7	13
<b>Media</b>	<b>8</b>	<b>Sufficiente</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>13,5</b>



**Comportamento agito = atteso**  
Accesso a premialità



**Comportamento agito < atteso**  
Nessuna premialità ma valutazione **non** negativa



**Comportamento agito > atteso**  
Accesso a premialità

**ATTENZIONE:** Nel caso di media dei comportamenti agiti <7 (Non sufficiente):  
nessuna premialità e **valutazione negativa**

# *Schede di valutazione*

## *Numero comportamenti attesi*

### *(AMMINISTRATIVI)*

	<b>DIRIGENTE</b>	<b>RESPONSABILE RIPARTIZIONE EP</b>	<b>RESPONSABILE UFFICIO D</b>	<b>SAD</b>	<b>MD</b>	<b>Esperto Amministrativo D</b>	<b>Addetto C</b>	<b>Addetto B</b>
<b>Consapevolezza organizzativa</b>	2	1	1	1	1	1	1	1
<b>Sviluppo dei collaboratori</b>	3	3	3	3				
<b>Orientamento alla relazione</b>	2	1	1		2	1	1	1
<b>Interazione con l'utente (Esterno e interno)</b>	2	1		1	2		1	
<b>Orientamento all'utente (Esterno e interno)</b>	2	1	1	1	1	1	1	1
<b>Aggiornamento e innovazione</b>	2	2	1	1	1	2	1	1
<b>Flessibilità</b>	1	3	2	2	2	1	1	1
<b>Lavoro in team</b>	3	2	2	2	1	1	1	1
<b>Orientamento al risultato</b>	2	2	2	2	1	2	1	1
<b>Programmazione</b>	2	2	1	1	1	1	1	
<b>NUMERO comportamenti totali</b>	<b>21</b>	<b>18</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>7</b>



# *Schede di valutazione*

## *Numero comportamenti attesi*

### *(TECNICI)*

	<b>Tecnico EP</b>	<b>Tecnico D</b>	<b>Tecnico C</b>	<b>Tecnico B</b>
<b>Sviluppo dei collaboratori</b>	1	1		
<b>Orientamento alla relazione</b>	2	1	1	1
<b>Aggiornamento e innovazione</b>	3	2	1	1
<b>Flessibilità</b>	2	2	1	1
<b>Lavoro in team</b>	2	1	2	1
<b>Orientamento al risultato</b>	2	2	2	2
<b>Programmazione</b>	3	2	1	
<b>NUMERO comportamenti totali</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>6</b>

## *9.5) Procedure di valutazione della Performance Individuale*

- Salvo indicazioni contrarie, le performance individuali attese, sia quelle di risultato (obiettivi) sia quelle comportamentali, devono essere raggiunte **entro il 31/12 dell'anno n+1**.
- Gli obiettivi di struttura e individuali e le performance comportamentali attese **costituiscono allegato del Piano Integrato** e, insieme agli obiettivi degli altri livelli di performance, saranno rendicontate nella Relazione sulla Performance
- La **liquidazione** dei compensi legati ai risultati è subordinata alla **validazione della Relazione sulla Performance** da parte del Nucleo di Valutazione (OIV)

# *Variazione della programmazione delle performance individuali in corso d'anno*

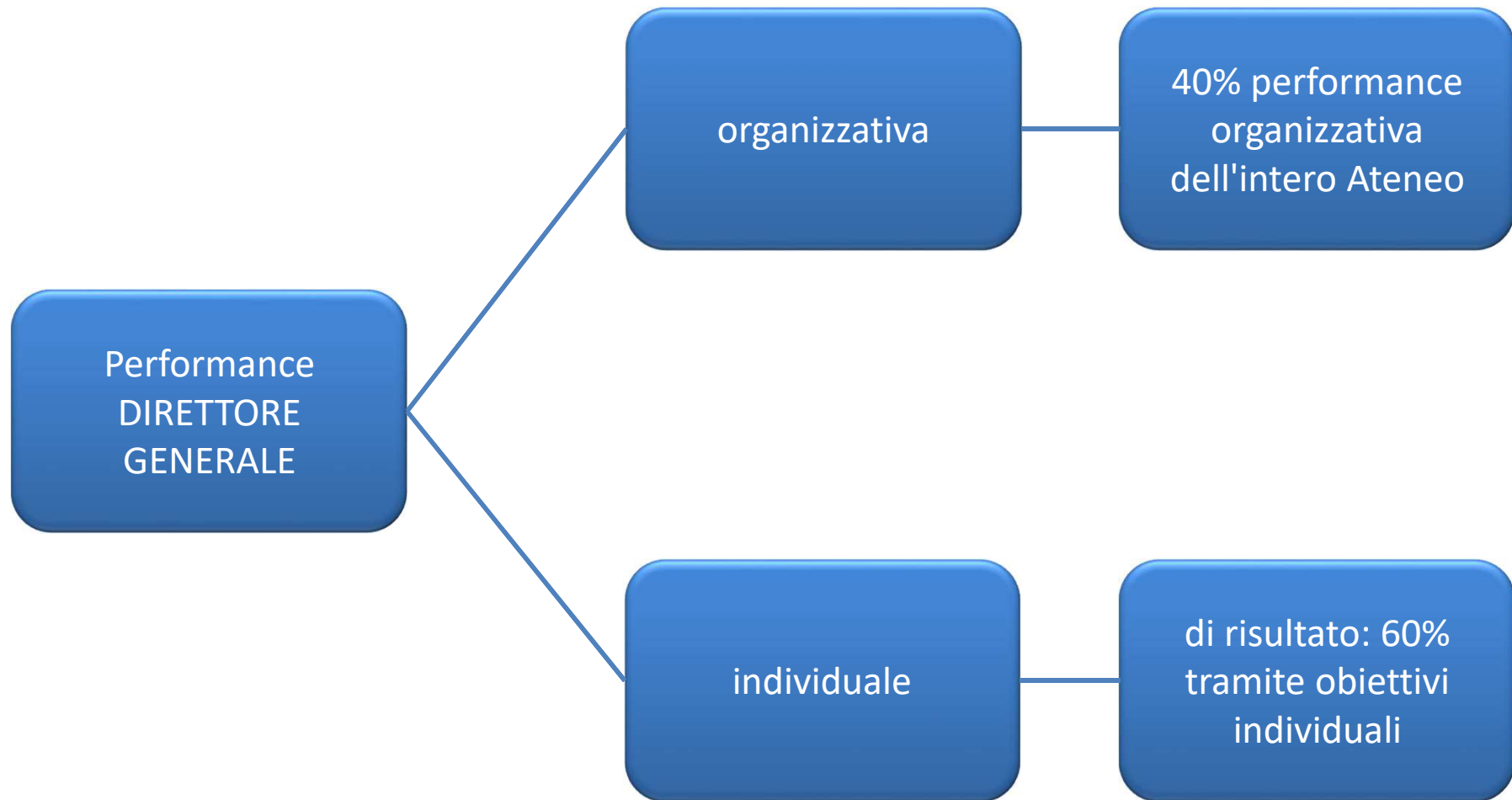
ACCADIMENTI CHE VADANO AD IMPEDIRE O MODIFICARE IL RAGGIUNGIMENTO DEGLI  
OBIETTIVI ASSEGNATI

Per le strutture e per il personale

- Gli obiettivi saranno **tempestivamente rinegoziati**, su richiesta dell'interessato o dell'Ateneo
- In forma scritta, dovrà essere **esplicitata** compiutamente la **motivazione**, che dovrà essere basata su elementi fattuali
- Gli obiettivi da raggiungere entro l'anno n+1 potranno essere **riassegnati di norma entro il 30/09 dell'anno n+1**, fatta eccezione per il verificarsi di accadimenti successivi straordinari

Di tutte le variazioni degli obiettivi dovrà essere data **tempestiva comunicazione al Nucleo di Valutazione** e delle stesse dovrà essere esplicitamente riferito nella Relazione sulla performance, anche ai fini della relativa validazione.

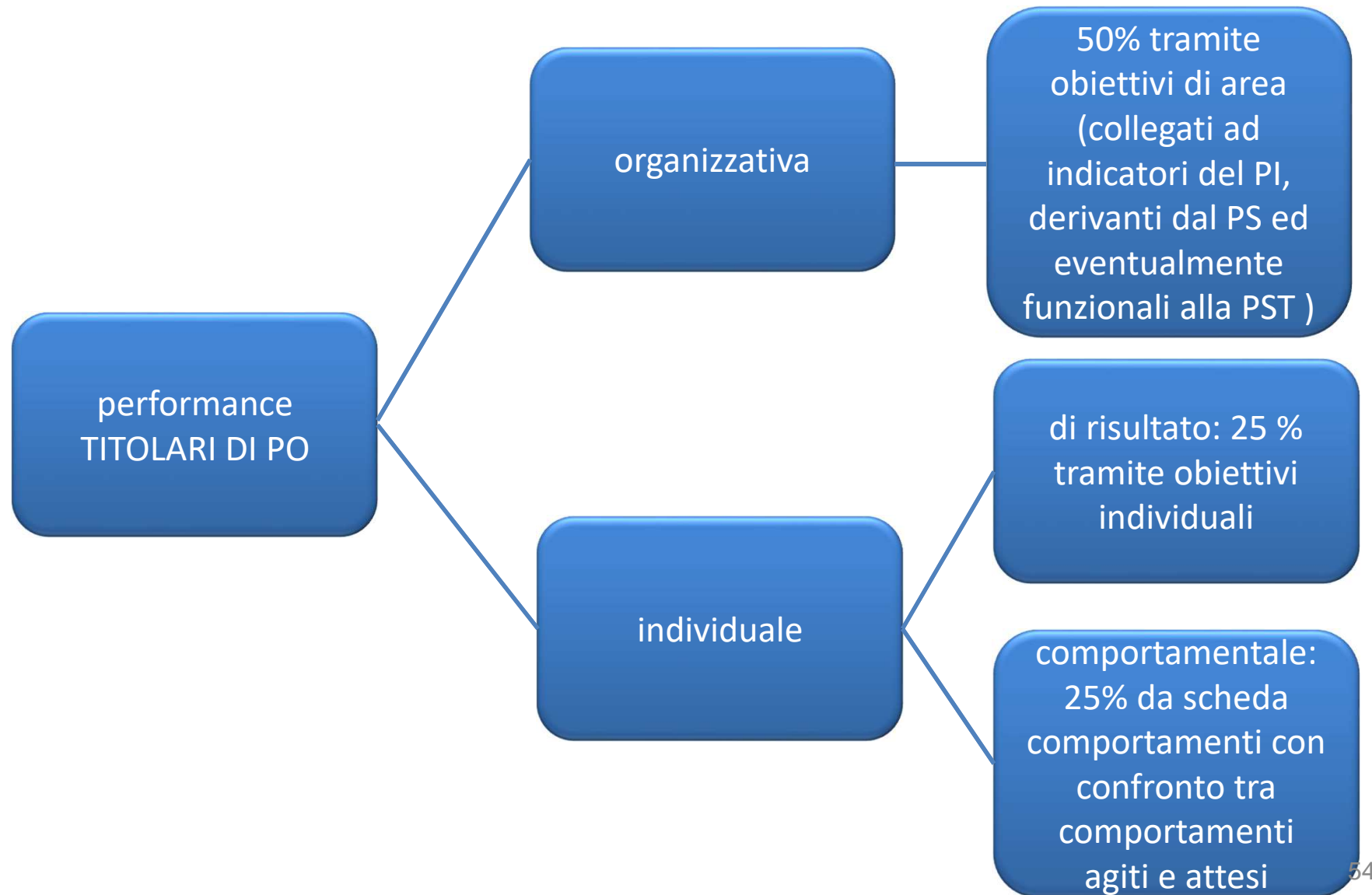
# *Procedura di valutazione del DG*





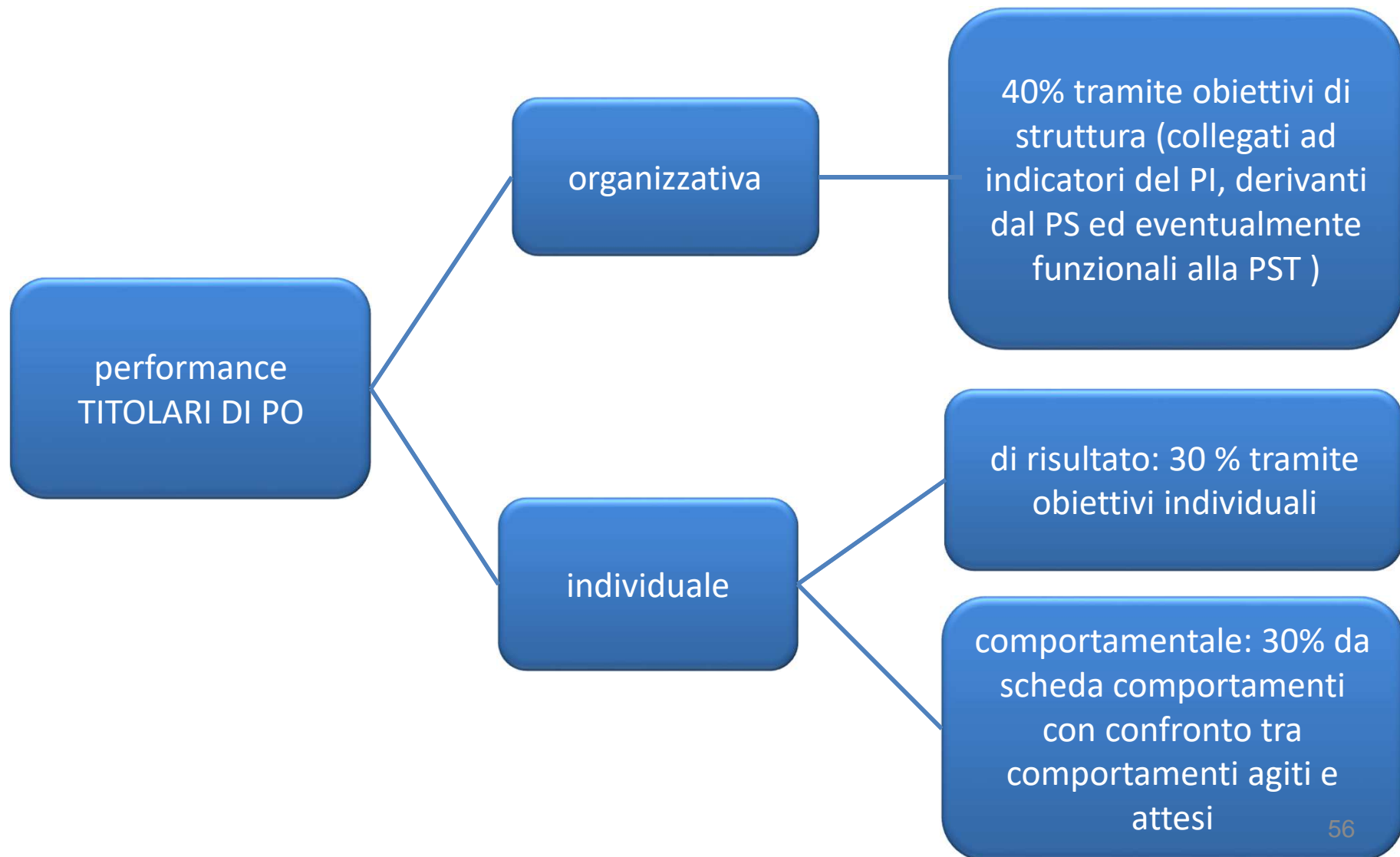
Ai fini della valutazione delle performance relative all'ultimo anno di incarico, il Direttore Generale dovrà presentare anche le schede riferite ai comportamenti del personale di cui è stato responsabile.

# *Procedura di valutazione dei Dirigenti*





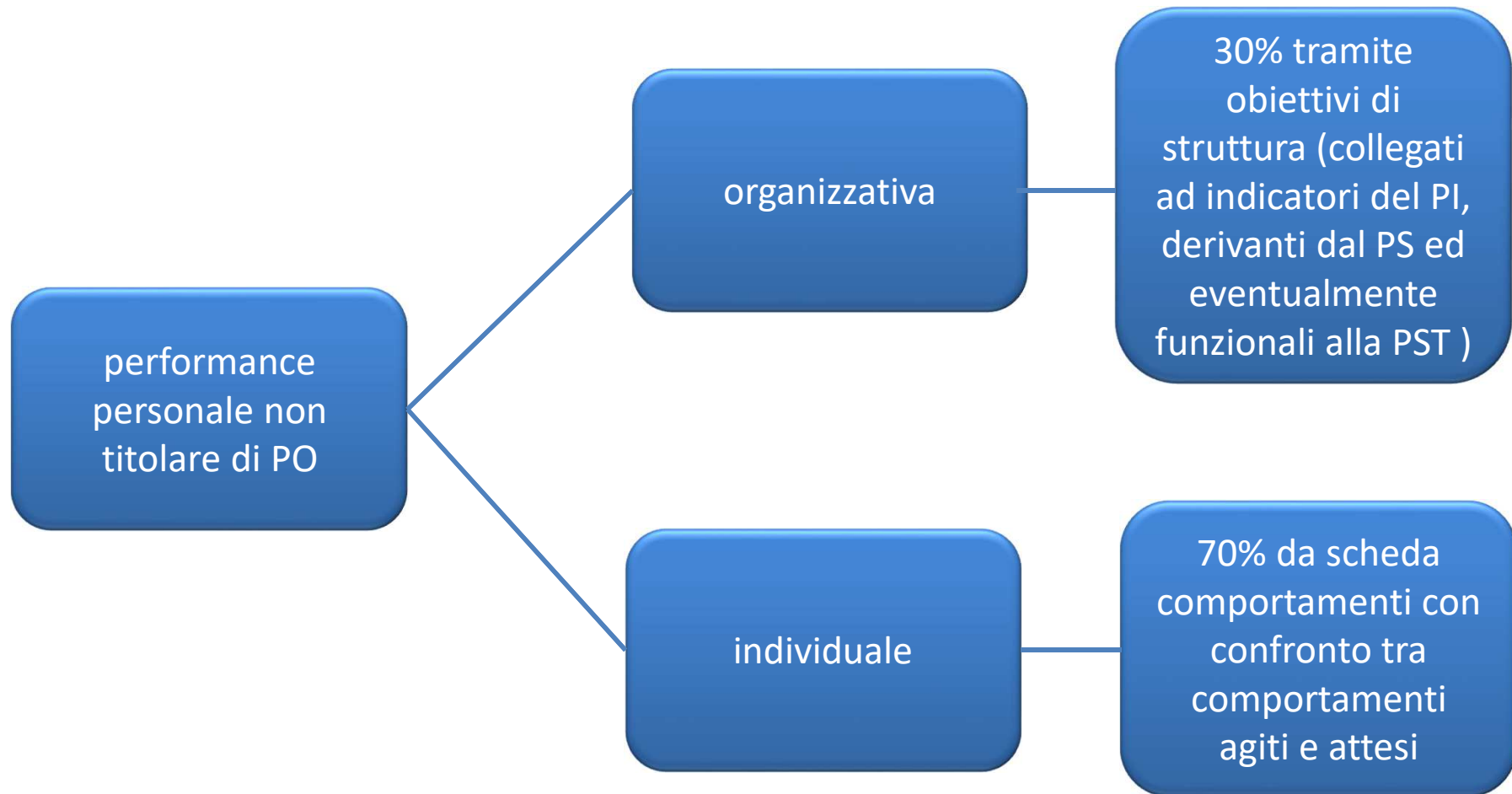
# *Procedura di valutazione dei Titolari di Posizione Organizzativa*







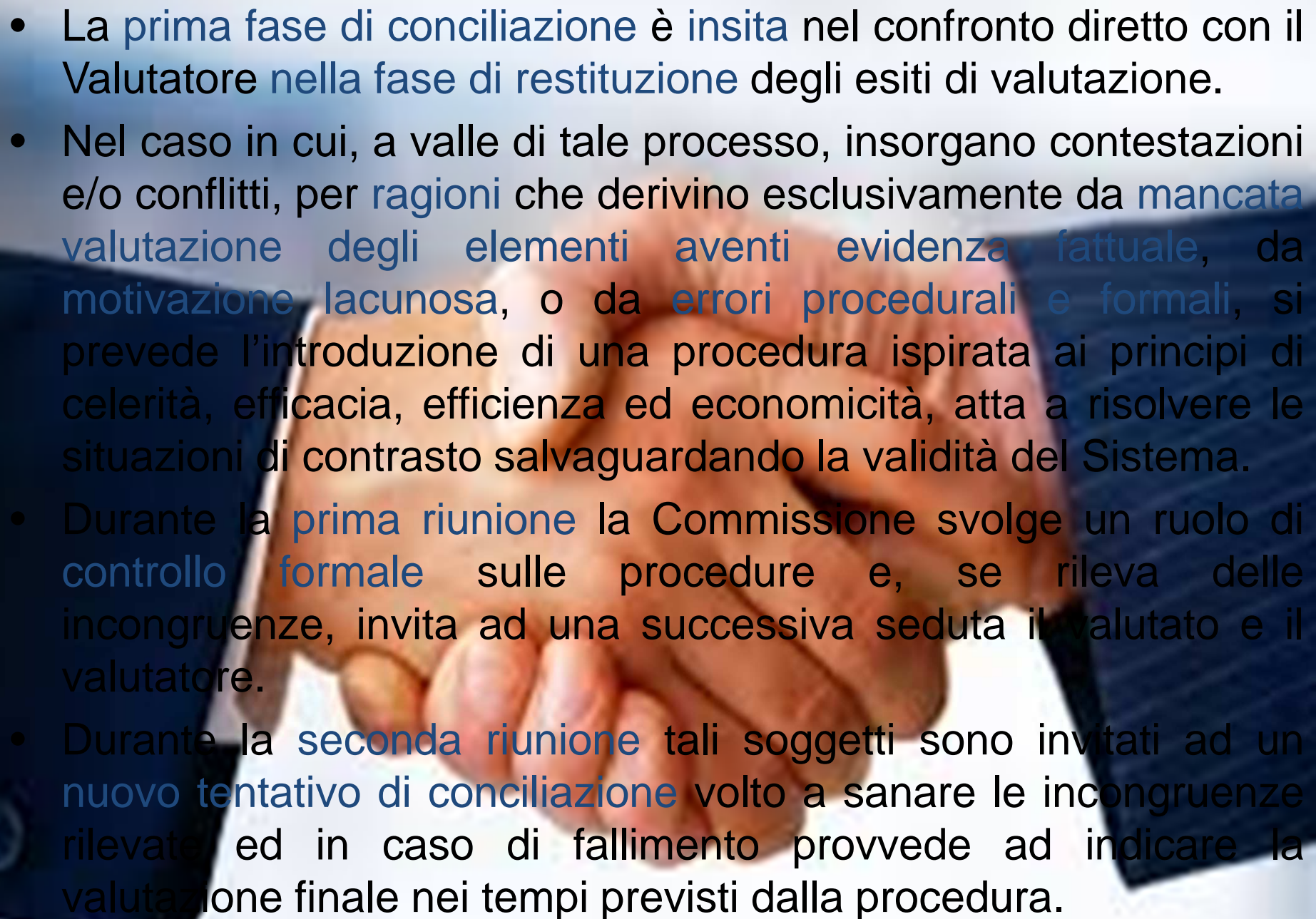
# *Procedura di valutazione dei **NON** Titolari di Posizione Organizzativa*





## 9.6) *Procedura di conciliazione/riesame*

- ✓ La Commissione di Riesame è **nominata dal Rettore** e dura in carica **tre anni**.
- ✓ **Finalità:** garantire obiettività di giudizio ed indipendenza da valutato e valutatore e cercare di ricomporre le divergenze, per giungere ad un giudizio definitivo che valorizzi gli elementi oggettivi di valutazione.
- ✓ **Composizione:**
  - il delegato del Rettore alla Contrattazione integrativa con funzioni di Presidente, o suo delegato;
  - il Presidente Commissione Etica, o suo delegato della componente docente;
  - un docente esperto giuslavorista.

- 
- La prima fase di conciliazione è insita nel confronto diretto con il Valutatore nella fase di restituzione degli esiti di valutazione.
  - Nel caso in cui, a valle di tale processo, insorgano contestazioni e/o conflitti, per ragioni che derivino esclusivamente da mancata valutazione degli elementi aventi evidenza fattuale, da motivazione lacunosa, o da errori procedurali e formali, si prevede l'introduzione di una procedura ispirata ai principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità, atta a risolvere le situazioni di contrasto salvaguardando la validità del Sistema.
  - Durante la prima riunione la Commissione svolge un ruolo di controllo formale sulle procedure e, se rileva delle incongruenze, invita ad una successiva seduta il valutato e il valutatore.
  - Durante la seconda riunione tali soggetti sono invitati ad un nuovo tentativo di conciliazione volto a sanare le incongruenze rilevate ed in caso di fallimento provvede ad indicare la valutazione finale nei tempi previsti dalla procedura.

## Procedura:

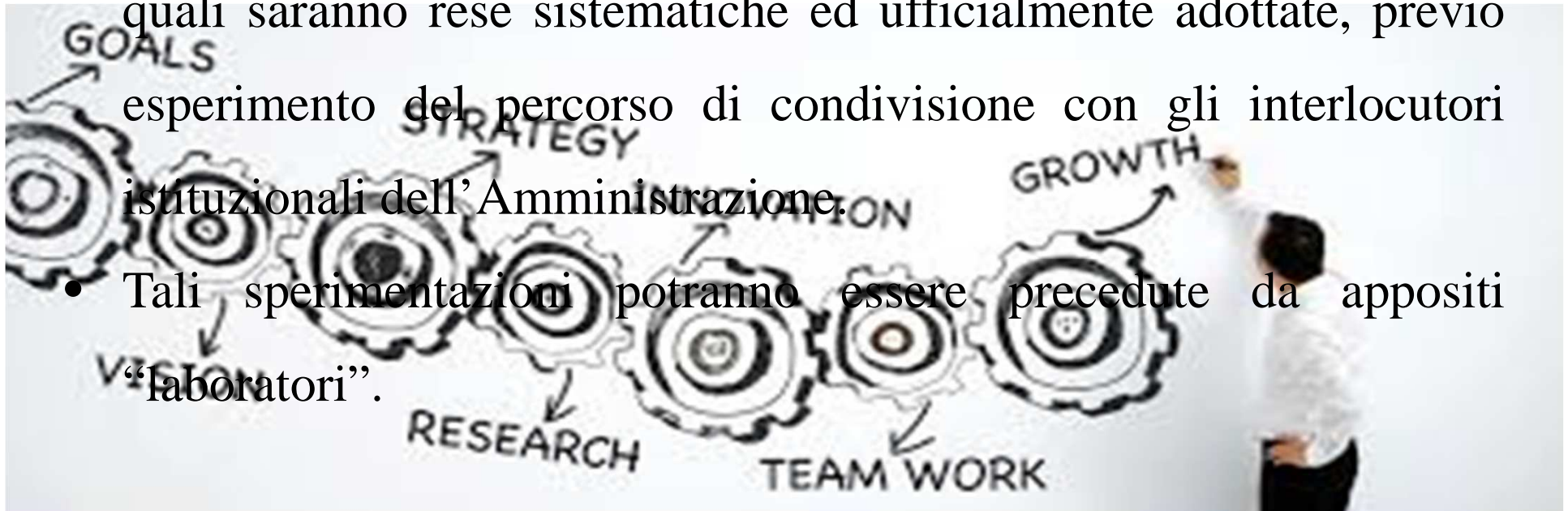
- Presentazione dell'istanza di richiesta di avvio della procedura di riesame alla Commissione, tramite l'Ufficio Ascolto, Benessere e Sviluppo Organizzativo e Formazione, entro 10 giorni lavorativi dalla comunicazione ufficiale dei risultati della valutazione. L'istanza dovrà avvenire in forma scritta (cartacea o tramite mail istituzionale) e dovrà contenere l'indicazione precisa degli aspetti contestati, supportati da evidenze documentali, laddove possibile.
- Istruzione della pratica e convocazione della Commissione del Riesame entro 10 giorni dalla comunicazione ufficiale della contestazione. L'interessato può richiedere di essere sentito dalla Commissione del Riesame e farsi assistere da persona di fiducia (appartenente o meno ad organizzazione sindacale).
- La procedura dovrà concludersi entro il 30 gg dal suo avvio.
- Responsabile del Procedimento di riesame → Responsabile dell'Ufficio Ascolto, Benessere e Sviluppo Organizzativo e Formazione. Partecipa alle riunioni della Commissione del Riesame come segretario verbalizzante.
- All'Ufficio Valutazione, Anticorruzione e Trasparenza sarà inviata la rilevazione delle valutazioni finali al termine del riesame.

# 10) IL SISTEMA DELLA PERFORMANCE EVOLVE CON L'ORGANIZZAZIONE

- Il SMVP è **dinamico** e indirizzato al **miglioramento continuo della nostra organizzazione**.
- Per questo motivo saranno di volta in volta valutate, **sperimentazioni** tese al miglioramento progressivo del SMVP, le

quali saranno rese sistematiche ed ufficialmente adottate, previo esperimento del percorso di condivisione con gli interlocutori istituzionali dell'Amministrazione.

- Tali sperimentazioni potranno essere precedute da appositi "laboratori".



In collaborazione con il Nucleo di Valutazione, saranno oggetto di studio e miglioramento nel corso del 2018:

- *definizione degli indicatori di performance e loro monitoraggio*
- *performance dipartimentali*
- *coinvolgimento degli utenti interni ed esterni nella valutazione*

Per garantire la massima efficacia dell'applicazione del sistema e la piena consapevolezza da parte di tutti i soggetti coinvolti, saranno

promosse **occasioni di informazione** e garantita **adeguata formazione al personale** in particolare in relazione alle metodologie sottostanti le procedure di analisi e valutazione della performance individuale.

**→ NOVITA': "SPORTELLLO VALUTAZIONE"**





Grazie per l'attenzione!

