



**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA  
PERFORMANCE (SMVP)  
dell'Università degli Studi di Bergamo**

(ai sensi dell'art. 7 del Decreto Legislativo n. 150 del 27.10.2009)

Validato dal Nucleo di Valutazione nella seduta del 25.11.2011

Approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 29.11.2011



## Premessa

Nel presente documento è definito il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) dell'Università degli Studi di Bergamo, ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs. 150/2009 "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".

Ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare e valutare la performance organizzativa dell'amministrazione nel suo complesso, la performance organizzativa delle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e la performance dei singoli dipendenti, in conformità con quanto disciplinato dall'art. 3, c. 2 del D.Lgs. 150/2009.

L'art. 7 del D.Lgs. 150/2009 dispone che le pubbliche amministrazioni valutino annualmente la performance organizzativa e individuale adottando a tal fine, con apposito provvedimento, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance e l'art. 30 del medesimo decreto stabilisce che tale sistema sia definito dall'Organismo Interno di Valutazione (O.I.V.).

La Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT), con la circolare n. 9/2010 e con la risposta al quesito formulato dall'Università degli Studi di Brescia, ha precisato che:

- le Università sono destinatarie della disciplina dettata dal D.Lgs. 150/2009 anche se possono svolgere le procedure di valutazione delle strutture e del personale in piena autonomia e con modalità organizzative proprie;
- il Nucleo di Valutazione assorbe le funzioni che il decreto sopra citato attribuisce all'O.I.V.;
- la valutazione di cui si parla in questa sede riguarda unicamente l'attività di tipo tecnico-amministrativo restando pertanto esclusa quella svolta dal personale docente e ricercatore.

Pertanto al Nucleo di Valutazione dell'Università degli Studi di Bergamo, relativamente alla misurazione e valutazione della performance, sono state attribuite le seguenti funzioni:

- validazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance sulla base della proposta formulata dal Direttore Amministrativo/Generale con il supporto del Responsabile dei Servizi Amministrativi Generali;
- monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema;
- espressione di un parere relativamente all'assegnazione e al conseguimento degli obiettivi gestionali dei dirigenti.

Il presente documento, ai sensi dell'art. 7, c. 3 del D.Lgs. 150/2009, definisce:

- a. le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- b. le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema;
- c. le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
- d. le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Il fine ultimo della misurazione e valutazione della performance è il miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché l'accrescimento delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito. Infatti i risultati di performance conseguiti, sia a livello organizzativo sia a livello individuale, sono collegati alla corresponsione del trattamento accessorio per ciascuna categoria di personale dipendente, secondo le procedure e le modalità specificate nei successivi paragrafi.

Il SMVP è stato validato dal Nucleo di Valutazione nella seduta del 25.11.2011 ed approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 29.11.2011 e si applica a decorrere dall'anno 2011.



Il presente SMVP potrà essere modificato o maggiormente dettagliato solo in seguito alla prima applicazione della procedura di misurazione e valutazione, prevista nei primi mesi del 2012, poiché solo in fase applicativa sarà possibile riscontrare eventuali lacune o punti critici del sistema posto in essere.

### **Performance organizzativa**

La performance organizzativa si riferisce all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative in cui la stessa si articola.

Nel Piano della Performance le unità organizzative sono state suddivise in strutture di I e II livello: al primo gruppo appartengono i Servizi e gli Uffici che sono riconosciuti come "Centri di Responsabilità", secondo i termini e le procedure disciplinate dal vigente Regolamento AM.FI.CO, i cui Responsabili rispondono direttamente al Direttore Amministrativo/Generale; al secondo gruppo appartengono le unità organizzative che dipendono direttamente dal Responsabile del Servizio di riferimento.

L'art. 7 del D.Lgs. 150/2009 prevede che il SMVP individui le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e il successivo art. 10 dispone che il documento programmatico triennale, denominato Piano della Performance, debba essere adottato in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio.

Per tale motivo gli obiettivi assegnati alle Strutture Organizzative e all'Amministrazione nel suo complesso, che sono inseriti nel Piano della Performance, sono definiti nella fase di approvazione della programmazione finanziaria e della successiva stesura del Budget di gestione, secondo le modalità e le tempistiche approvate dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 30.11.2010 e di seguito riportate:

1. l'organo di indirizzo politico-amministrativo, rappresentato dal Rettore, definisce le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici, che vengono esplicitate nella fase di redazione e approvazione del Bilancio di previsione annuale e pluriennale;
2. la Direzione Amministrativa/Generale, con il supporto del Responsabile dei Servizi Amministrativi Generali, elabora una proposta di Piano, poiché il Direttore Amministrativo/Generale, in fase di predisposizione del Budget di gestione, consulta Dirigenti e Responsabili al fine di assegnare risorse e obiettivi. Ciò garantisce una coerenza fra tempi e contenuti dei due diversi processi (Piano della performance e Budget di gestione).

<b>Fasi del processo di costituzione del Piano</b>	<b>Soggetti coinvolti</b>	<b>Arco temporale</b>
Definizione indirizzi strategici (missione dell'Ateneo)	Organi di vertice dell'Università (in primis Rettore, delegati del Rettore, Direttore Amministrativo/Generale, CdA e Senato Accademico)	Ottobre/novembre, parallelamente alla fase di predisposizione e approvazione del Bilancio preventivo annuale e pluriennale (triennale)
Definizione di obiettivi strategici e operativi	Direttore Amministrativo/Generale, Dirigenti e Responsabili di servizio	Dicembre/gennaio, parallelamente alla fase di redazione del Budget di gestione

La differenza fra obiettivi strategici e operativi non dipende dai livelli organizzativi cui gli stessi fanno capo, ma dalla loro rilevanza rispetto ai bisogni dell'utenza e dall'orizzonte temporale di riferimento. I primi generalmente fanno riferimento ad orizzonti temporali pluriennali e sono di particolare importanza rispetto non solo alle priorità politiche dell'Amministrazione ma, più in generale, ai bisogni e alle attese degli stakeholder ed alla missione istituzionale. Gli obiettivi



operativi, invece, declinano l'orizzonte strategico nel breve periodo e rientrano negli strumenti di natura programmatica dell'attività delle amministrazioni.

Gli obiettivi strategici sono declinati in uno o più obiettivi operativi, per ciascuno dei quali si individua almeno un indicatore che consenta di misurarne il grado di raggiungimento.

Operata la distinzione fra le due tipologie, si provvede a individuare quegli obiettivi che sono trasversali a tutti i Servizi, pertanto come tali di interesse generale per l'Ateneo, e al cui raggiungimento concorrono tutte le strutture dell'Amministrazione. La misurazione relativa a tali obiettivi è utile a valutare e a monitorare le prestazioni dell'Ateneo nel suo complesso.

L'obiettivo strategico denominato "*Mantenimento struttura – attività ordinaria*", assegnato sia all'Ateneo nel suo complesso sia alla maggior parte dei Servizi, prende in esame la dimensione dell'efficienza ed efficacia complessiva dell'attività istituzionale ordinaria, ossia di quelle azioni di carattere permanente, ricorrente o continuativo, anche se non direttamente collegate alle priorità politiche o a specifici bisogni e attese degli stakeholder, ma ad ogni modo strategiche per il buon andamento e funzionamento dell'Amministrazione e della struttura logistica.

Gli indicatori individuati servono a misurare e valutare la performance organizzativa riguardo ai seguenti ambiti, così come disposto dall'art. 8 del D.Lgs. 150/2009:

- a. attuazione delle politiche finalizzate alla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- b. attuazione di piani e programmi, nel rispetto delle fasi e tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c. rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi;
- d. modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e. sviluppo delle relazioni con i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi;
- f. efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g. la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h. raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Oltre all'ambito di misurazione e valutazione, gli indicatori si distinguono anche in base al tipo di misura:

- indicatori temporali, che stabiliscono il raggiungimento dell'obiettivo operativo nel rispetto delle tempistiche assegnate. Un esempio è l'adozione di una procedura o un regolamento entro una determinata data;
- indicatori finanziari, che misurano l'efficienza, ossia il rapporto tra le risorse utilizzate per una determinata attività e l'output legato all'attività stessa. Un esempio possono essere i costi per beni e servizi per la struttura logistica al metro quadro;
- indicatori di efficacia oggettiva, che comprendono l'adeguatezza delle attività rispetto ai bisogni degli utenti. Un esempio può essere l'incremento delle giornate d'apertura del servizio mensa o l'incremento del numero di corsi in modalità on-line;
- indicatori di efficacia soggettiva, che fanno riferimento al grado di soddisfazione dell'utente, misurato anche attraverso la somministrazione di questionari. Un esempio al riguardo è la somministrazione del questionario Cilea, rivolto agli studenti laureati che esprimono una valutazione sui servizi fruiti o la soddisfazione rispetto agli spazi a loro disposizione.

A seguito dell'individuazione degli obiettivi strategici e della loro declinazione in piani di azione contenenti uno o più obiettivi operativi, vengono definiti gli indicatori ed i target corrispondenti per misurarne il grado di raggiungimento. A tal fine il punteggio massimo attribuibile per ciascuna struttura o "Centro di Responsabilità" e per l'Ateneo nel suo complesso è pari a 100.

Per l'attribuzione del punteggio si procede come di seguito indicato:



- a. per ciascun Servizio si pesa ogni singolo obiettivo strategico, considerandone il grado di rilevanza rispetto agli altri obiettivi strategici assegnati, avendo riguardo al tipo di attività che viene svolta in prevalenza dalla Struttura esaminata;
- b. successivamente si passa alla pesatura di ogni singolo obiettivo operativo, tenuto conto del peso dell'obiettivo strategico cui fa riferimento;
- c. la somma dei pesi massimi attribuibili, sia a livello strategico sia operativo, è sempre pari a 100.

Nei primi mesi dell'anno successivo a quello di riferimento del Piano, si procede con la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati e, conseguentemente, si attribuisce un punteggio a ciascuno di essi. Qualora il grado di raggiungimento di un obiettivo sia espressione di più indicatori, il punteggio da attribuire all'obiettivo è pari alla media dei punteggi conseguiti da ciascun indicatore.

Per la valutazione della performance si utilizzano i seguenti criteri:

- il raggiungimento del target fissato comporta l'assegnazione del punteggio pieno. Se la misurazione è relativa ad un indicatore che concorre, insieme ad altri indicatori, alla misurazione del raggiungimento di un obiettivo, allora il punteggio pieno da attribuire è pari al peso dell'indicatore stesso (se un obiettivo operativo ha un peso pari a 30 e il suo raggiungimento è misurato attraverso due indicatori, questi ultimi avranno ciascuno un peso pari a 15; il raggiungimento del target comporta l'assegnazione del punteggio massimo);
- il parziale raggiungimento del target fissato comporta l'assegnazione di un punteggio ridotto in relazione alla tipologia di scostamento. Qualora il target indichi in modo esplicito il livello prestazionale, si calcola il differenziale fra il livello raggiunto rispetto a quello atteso e, in proporzione al peso dell'obiettivo (o dell'indicatore, secondo le precisazioni di cui al punto precedente), si assegna il punteggio;
- il mancato raggiungimento del target fissato comporta l'assegnazione di un punteggio pari a zero. Si ritiene che l'obiettivo non sia stato raggiunto anche qualora il livello, se non espressamente indicato nel target, sia inferiore a quello dell'anno precedente.

Una volta assegnati i punteggi con i criteri di cui sopra e quindi terminata la fase di misurazione, per valutare la performance dell'Ateneo nel suo complesso e quella di ogni singola Struttura, si definisce la seguente griglia di valutazione:

<b>Punteggio conseguito</b>	<b>Valutazione</b>
tra 100 e 90	Buona
tra 90 e 80	Adeguate
tra 80 e 60	Accettabile
inferiore a 60	Non adeguata

Nel corso dell'anno è previsto un momento di verifica dell'andamento della performance rispetto agli obiettivi indicati nel Piano attraverso un confronto fra il Direttore Amministrativo/Generale e i Responsabili di ogni Struttura di I livello che, entro il 30 settembre di ogni anno, devono segnalare eventuali significativi scostamenti rispetto alle prestazioni attese. Ciò consente di proporre, se necessario, degli interventi correttivi in corso di esercizio ed eventualmente di introdurre le variazioni nel Piano della Performance unitamente alle motivazioni che le hanno originate.

Il risultato conseguito dall'Ateneo nel suo complesso e da ogni singola Struttura viene preso in considerazione ai fini della valutazione del conseguimento degli obiettivi gestionali assegnati al Direttore, ai Dirigenti e ai Responsabili in posizione di autonomia, così come specificato nei successivi paragrafi relativi alla misurazione e valutazione della performance individuale.



Per quanto riguarda il reperimento dei dati utili alla misurazione degli indicatori fissati, si fa prevalentemente riferimento alla Struttura cui gli stessi sono assegnati, salvo alcune eccezioni:

- per i dati di carattere economico/finanziario si fa riferimento al Servizio Contabilità, Bilanci e Controllo;
- per i dati relativi al numero e alla tipologia di studenti si fa riferimento all'Ufficio Statistico che cura la banca dati relativa all'Anagrafe Nazionale degli Studenti;
- per i dati relativi all'efficienza percepita si fa riferimento prevalentemente all'Ufficio Statistico, in quanto cura la rielaborazione dei questionari somministrati agli studenti laureati;
- per i dati relativi all'utilizzo di procedure informatizzate si fa riferimento ai Servizi Tecnici di Supporto alla Didattica e ad Ateneo Bergamo S.p.A.

L'elenco non si intende esaustivo e per ogni maggior dettaglio è possibile fare riferimento all'U.O. Gestione giuridica del personale.

### **Performance individuale**

Per la misurazione e la valutazione della performance individuale si fa riferimento a quanto disposto dall'art. 9 del D.Lgs. 150/2009, di cui si riportano i commi 1 e 2:

- 1. la misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata:*
  - a. agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;*
  - b. al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;*
  - c. alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali;*
  - d. alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.*
- 2. la misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono collegate:*
  - a. al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;*
  - b. alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.*

Per quanto attiene al primo comma, va precisato che il sistema di misurazione e valutazione è differenziato a seconda della categoria di appartenenza del personale, poiché non può prescindere da un'analisi delle risorse umane cui si rivolge.

Infatti all'interno dell'Amministrazione è stata operata una distinzione degli ambiti oggetto di misurazione e valutazione e delle procedure, in parte già in uso prima dell'entrata in vigore del D.Lgs. 150/2009, fra le seguenti categorie:

- Direttore Amministrativo/Generale;
- Dirigenti;
- personale di categoria EP;
- personale di categoria D (ad eccezione di un dipendente di categoria B) con incarico di responsabilità.

Tutto il resto del personale è valutato rispetto agli ambiti di cui al comma 2 dell'articolo sopra citato.

La valutazione delle prestazioni risponde alle esigenze espresse dal D.Lgs. 150/2009 di collegare la performance individuale al sistema incentivante, ossia alla distribuzione di una parte o dell'intero trattamento accessorio: per il Direttore Amministrativo/Generale, per i Dirigenti e per il personale di categoria EP, la valutazione incide sulla quota di retribuzione di risultato da



corrispondere; per il personale con incarico di responsabilità di categoria D (e 1 B) la valutazione incide sia sull'intera quota di indennità di responsabilità, così come disciplinato dalla contrattazione integrativa vigente, sia sulla quota del Fondo Accessorio di cui all'art. 88 del CCNL 16.10.2008, denominata "Compensi diretti ad incentivare la produttività e il miglioramento dei servizi"; per tutto il resto del personale la valutazione incide sulla distribuzione dei "Compensi diretti ad incentivare la produttività e il miglioramento dei servizi".

Occorre precisare che, a differenza della misurazione della performance organizzativa, per gli obiettivi assegnati a livello individuale non sono stati definiti degli indicatori e quindi dei target, pertanto non è possibile pesare ogni singolo obiettivo così come è stato fatto per la performance delle strutture organizzative. Ad ogni modo essi possono essere collegati alle schede di valutazione che, seppur diverse per ciascuna categoria di personale, attribuiscono pesi specifici ad ogni elemento considerato e ciò comporta un'implicita pesatura degli obiettivi. Per esempio, il primo punto della scheda di valutazione del Direttore, dei Dirigenti e del personale di categoria EP, è collegato al conseguimento degli obiettivi gestionali assegnati e ha un peso specifico in relazione agli altri elementi oggetto di valutazione.

Per l'assegnazione del punteggio riguardante la realizzazione di tali obiettivi, si tiene in considerazione il contributo apportato al raggiungimento dei target fissati per la valutazione della performance dell'Ateneo nel suo complesso (per il Direttore) e delle Strutture organizzative (per Dirigenti e personale di categoria EP). Per tale ragione si utilizza il risultato di performance conseguito dalla Struttura organizzativa come elemento di valutazione individuale. Ciò vale anche per i Responsabili in posizione di autonomia appartenenti alla categoria D, con riferimento all'attribuzione del punteggio della scheda di valutazione utilizzata per la corresponsione dell'indennità di responsabilità.

Per tutto il resto del personale di cui al comma 2 dell'art. 9 sopra riportato, il Responsabile che valuta tiene conto del contributo di ogni singolo dipendente al raggiungimento degli obiettivi della Struttura nel suo complesso.

#### *Performance Direttore Amministrativo/Generale*

Gli obiettivi assegnati al Direttore Amministrativo/Generale riguardano generalmente l'azione per l'innovazione e il miglioramento della macchina organizzativa cui deve comunque accompagnarsi l'impegno rivolto ad assicurare il mantenimento ed il consolidamento qualitativo dell'attività amministrativa ordinaria.

La scheda di valutazione pesa ogni singolo elemento di valutazione che è collegato, di fatto, agli obiettivi assegnati.

La procedura per la misurazione e valutazione della performance del Direttore Amministrativo/Generale è la seguente:

- nella prima seduta dell'anno il Consiglio di Amministrazione delibera gli obiettivi annuali da assegnare al Direttore Amministrativo/Generale;
- nella prima seduta dell'anno successivo, il Senato Accademico prima e il Consiglio di Amministrazione poi esprimono una valutazione relativamente ai risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati l'anno precedente e tenuto conto della relazione presentata dal Direttore Amministrativo/Generale, anche ai sensi dell'art. 17, c. 110 della L. 127/1997, sulle attività svolte e gli obiettivi raggiunti;
- il Consiglio di Amministrazione, dopo aver espresso la valutazione di cui al punto precedente, demanda al Rettore la compilazione della scheda di valutazione, di seguito riportata.



tab. 1 scheda di valutazione direttore amministrativo

Elementi di valutazione	Scala di Valutazione		Punteggio attribuito
1. Capacità di conseguire gli obiettivi gestionali fissati dal Consiglio di Amministrazione <b>Max punti 30 (*)</b>	dal 90% al 100% dal 70% all'89% dal 50% al 69% dal 30% al 49% inferiore al 30%	Punti 30 Punti 24 Punti 18 Punti 12 Punti 3	
2. Capacità di rispettare le regole ed i vincoli dell'organizzazione senza indurre formalismi e burocratismi e promuovendo la qualità dei servizi (Attitudine ad assumere iniziative – Miglioramento della qualità del servizio reso all'utenza) <b>Max punti 5</b>	Elevata Media Bassa	Punti 5 Punti 3 Punti 1	
3. Capacità dimostrata nel motivare, guidare e valutare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole alla produttività (Pianificazione e organizzazione del lavoro – Coinvolgimento dei lavoratori) <b>Max punti 5</b>	Elevata Media Bassa	Punti 5 Punti 3 Punti 1	
4. Capacità dimostrata nel gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche e procedurali, i conseguenti processi formativi e la selezione, a tal fine, del personale (Adattamenti all'introduzione di nuove tecnologie – Iniziative di formazione) <b>Max punti 5</b>	Elevata Media Bassa	Punti 5 Punti 3 Punti 1	
5. Qualità dell'apporto personale specifico (Creatività ed innovazione – Capacità di interrelazione) <b>Max punti 5</b>	Elevata Media Bassa	Punti 5 Punti 3 Punti 1	
6. Contributo all'integrazione tra diversi uffici e servizi e all'adattamento al contesto di intervento (Cooperazione interfunzionale – Relazioni interistituzionali) <b>Max punti 5</b>	Elevata Media Bassa	Punti 5 Punti 3 Punti 1	
7. Capacità dimostrata nell'assolvere ad attività di controllo, connesse alle funzioni affidate, con particolare attenzione agli aspetti propri del controllo di gestione <b>Max punti 5</b>	Elevata Media Bassa	Punti 5 Punti 3 Punti 1	
<b>TOTALE PUNTEGGIO (max 60)</b>			

(\*) Il punteggio è commisurato alla valutazione percentuale – espressa dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione – sul grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al Direttore Amministrativo nell'esercizio di riferimento.

Il primo elemento di valutazione considera, oltre al grado di raggiungimento degli obiettivi individuali, anche il punteggio di performance conseguito dall'Ateneo nel suo complesso, con un peso pari a 30 punti su 60. Ne discende che il 50% della valutazione si riferisce ai risultati conseguiti, mentre il restante 50% ai comportamenti e alle competenze.



La retribuzione di risultato è pari al 20% del trattamento economico spettante, così come disciplinato dal D.I. del 23.05.2001, ed è corrisposta proporzionalmente al punteggio conseguito: al punteggio massimo attribuibile, pari a 60, corrisponde il 100% della retribuzione di risultato per cui un punto in meno vale 1,67% in meno di retribuzione.

### *Performance Dirigenti*

Gli obiettivi assegnati ai Dirigenti sono di tre tipi: di coordinamento, gestione e valutazione del personale afferente al Servizio e delle attività svolte; obiettivi generali che devono essere conseguiti dal Servizio nel suo complesso e obiettivi specifici dei Dirigenti. Allo stato attuale le schede con gli obiettivi individuali non sono ancora state predisposte con la pesatura di ogni singolo obiettivo assegnato, ma è possibile ponderare il raggiungimento degli stessi in fase di valutazione della prestazione, poiché, come si evince dalla scheda sotto riportata, ogni elemento di valutazione è collegabile agli obiettivi assegnati, infatti vengono valutati sia i risultati conseguiti personalmente, sia il contributo apportato alla performance della struttura nel suo complesso, sia le competenze e le capacità individuali.

Nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 6.7.2010, contestualmente alla costituzione del "Fondo per il finanziamento della retribuzione di posizione e della retribuzione di risultato dei dirigenti di II fascia" e alla classificazione degli incarichi dirigenziali, è stata approvata una nuova procedura per la misurazione e valutazione della performance dei Dirigenti, in applicazione delle disposizioni degli artt. 7 e 9 del D.Lgs. 150/2009, che in questa sede viene parzialmente rettificata.

La procedura, applicata dall'anno 2011, è la seguente:

- ad ogni Dirigente è assegnato, da parte del Direttore Amministrativo/Generale, un budget corredato dagli obiettivi gestionali;
- il Direttore Amministrativo/Generale comunica al Nucleo di Valutazione gli obiettivi gestionali assegnati ai Dirigenti;
- al termine di ogni esercizio ciascun Dirigente è tenuto a presentare una relazione a consuntivo sull'attività svolta che attesti gli obiettivi conseguiti;
- il Nucleo di Valutazione propone un punteggio in merito al raggiungimento degli obiettivi gestionali assegnati a ciascun Dirigente (punto 1 della scheda sotto riportata),
- il Direttore Amministrativo/Generale prende atto della proposta e assegna un punteggio al primo punto della scheda tenendo conto anche del punteggio di performance conseguito dalla Struttura cui il Dirigente fa capo;
- Il Direttore Amministrativo/Generale assegna un punteggio alle altre variabili indicate nella scheda di seguito riportata.

tab. 2 scheda di valutazione dirigenti

Elementi di valutazione	Scala di Valutazione		Punteggio attribuito
1. Capacità di conseguire gli obiettivi gestionali indicati nel budget di gestione <b>Max punti 30</b>	dal 90% al 100% dal 70% all'89% dal 50% al 69% dal 30% al 49% inferiore al 30%	punti 30 punti 24 punti 18 punti 12 punti 3	
2. Capacità di rispettare le regole ed i vincoli dell'organizzazione senza indurre formalismi e burocratismi e promuovendo la qualità dei servizi (Attitudine ad assumere iniziative – Miglioramento della qualità del servizio reso all'utenza) <b>Max punti 5</b>	Elevata Media Bassa	da 4 a 5 punti da 2 a 3 punti punti 1	



3. Capacità dimostrata nel motivare, guidare e valutare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole alla produttività (Pianificazione e organizzazione del lavoro – Coinvolgimento dei lavoratori) <b>Max punti 5</b>	Elevata Media Bassa	da 4 a 5 punti da 2 a 3 punti punti 1	
4. Capacità dimostrata nel gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche e procedurali, i conseguenti processi formativi e la selezione, a tal fine, del personale (Adattamenti all'introduzione di nuove tecnologie – Iniziative di formazione) <b>Max punti 5</b>	Elevata Media Bassa	da 4 a 5 punti da 2 a 3 punti punti 1	
5. Qualità dell'apporto personale specifico (Creatività ed innovazione – Capacità di interrelazione) <b>Max punti 5</b>	Elevata Media Bassa	da 4 a 5 punti da 2 a 3 punti punti 1	
6. Contributo all'integrazione tra diversi uffici e servizi e all'adattamento al contesto di intervento (Cooperazione interfunzionale – Relazioni interistituzionali) <b>Max punti 5</b>	Elevata Media Bassa	da 4 a 5 punti da 2 a 3 punti punti 1	
<b>TOTALE PUNTEGGIO</b> (max 55)			

Il primo elemento di valutazione considera, oltre al grado di raggiungimento degli obiettivi gestionali, il punteggio di performance conseguito dalla struttura cui il Dirigente fa capo, con un peso pari a 30 punti su 55. Ne discende che il 55% circa della valutazione si riferisce ai risultati conseguiti, mentre il restante 45% circa ai comportamenti e alle competenze del Dirigente.

Resta inteso che la quota destinata a retribuire il risultato, che è a pari al 25% della retribuzione di posizione, è commisurata alle valutazioni conseguite. Al punteggio massimo attribuibile, pari a 55, corrisponde il 100% della retribuzione di risultato e ad ogni punto in meno corrisponde l'1,82% in meno della retribuzione.

#### *Performance personale di categoria EP*

All'interno dell'Ateneo il personale di categoria EP riveste una posizione di autonomia e responsabilità, poiché a ciascuno di essi è affidata la direzione di un servizio definito come "Centro di Responsabilità" o Struttura di I livello.

La procedura per la misurazione e valutazione del personale appartenente a tale categoria è la seguente:

- il Direttore Amministrativo/Generale all'inizio di ogni esercizio, in seguito ai colloqui intercorsi in fase di predisposizione del budget, assegna gli obiettivi annuali;
- al termine dell'esercizio ciascun dipendente di categoria EP presenta al Direttore Amministrativo/Generale una relazione finale sul raggiungimento degli obiettivi fissati;
- il Direttore Amministrativo/Generale esprime un giudizio e compila la scheda di valutazione, sotto riportata.

Sulle modalità di collegamento fra obiettivi assegnati e punteggio attribuito si veda quanto sopra specificato per la performance del Direttore Amministrativo/Generale e per il personale dirigenziale.



tab. 3 scheda di valutazione personale EP

Elementi	Punteggio attribuibile		Punteggio assegnato
1. Capacità di conseguire gli obiettivi gestionali del budget di gestione <b>Max punti 8</b>	dal 90% al 100%	punti 8	
	dall'80% all'89%	punti 7	
	dal 70% all'79%	punti 6	
	dal 50% al 69%	punti 4	
	dal 30% al 49%	punti 2	
	inferiore al 30%	punti 0	
2. Conoscenza degli strumenti e dei metodi di lavoro <b>Max punti 4</b>	eccellente	punti 4	
	buona	punti 3	
	sufficiente	punti 2	
	inadeguata	punti 0	
3. Capacità di rispettare e far rispettare le norme ed i vincoli dell'organizzazione senza formalismi, promuovendo la qualità del servizio <b>Max punti 4</b>	eccellente	punti 4	
	buona	punti 3	
	sufficiente	punti 2	
	inadeguata	punti 0	
4. Capacità di motivare e responsabilizzare i collaboratori <b>Max punti 4</b>	eccellente	punti 4	
	buona	punti 3	
	sufficiente	punti 2	
	inadeguata	punti 0	
5. Analisi e definizione di soluzioni ai problemi operativi <b>Max punti 4</b>	eccellente	punti 4	
	buona	punti 3	
	sufficiente	punti 2	
	inadeguata	punti 0	
6. Modalità di gestione di rapporti con gli organi di Ateneo e con l'utenza interna ed esterna <b>Max punti 4</b>	eccellente	punti 4	
	buona	punti 3	
	sufficiente	punti 2	
	inadeguata	punti 0	
7. Capacità di relazioni positive con gli altri servizi della struttura avendo come obiettivo il servizio finale all'utenza <b>Max punti 4</b>	eccellente	punti 4	
	buona	punti 3	
	sufficiente	punti 2	
	inadeguata	punti 0	
<b>TOTALE PUNTEGGIO</b> (max 32)			

Il primo elemento di valutazione considera, oltre al grado di raggiungimento degli obiettivi gestionali, il punteggio di performance conseguito dalla struttura di cui il dipendente è responsabile, con un peso pari a 8 punti su 32. Ne discende che il 25% della valutazione si riferisce ai risultati conseguiti, mentre il restante 75% alle capacità e competenze del dipendente.

La retribuzione di risultato, pari al 20% della retribuzione di posizione effettivamente erogata, è corrisposta proporzionalmente al punteggio conseguito. Al punteggio massimo attribuibile, pari a 32, corrisponde il 100% della retribuzione di risultato e ad ogni punto in meno corrisponde il 3,12% in meno della retribuzione.

*Performance del personale con incarico di responsabilità di categoria D (ad eccezione di un dipendente di categoria B)*

Fra il personale con incarico di responsabilità si distinguono due tipologie: la prima è rappresentata dal personale in posizione di autonomia e come tale posto alla direzione di un Servizio definito "Centro di responsabilità" o Struttura di I livello, la seconda dal personale responsabile di una Struttura di II livello.

Per la prima tipologia di personale la procedura è la seguente:

- all'inizio dell'anno il Direttore Amministrativo/Generale assegna gli obiettivi a ciascun Responsabile, in seguito ai colloqui intercorsi in fase di predisposizione del budget;



- alla fine dell'esercizio il dipendente presenta una relazione al Direttore Amministrativo/Generale;
- il Direttore Amministrativo/Generale esprime un giudizio e assegna un punteggio tramite le schede di valutazione: una per la corresponsione dell'indennità di responsabilità, l'altra per la corresponsione dei "Compensi diretti ad incentivare la produttività e il miglioramento dei servizi".

Il punteggio di performance conseguito dalla Struttura organizzativa di cui il dipendente è responsabile, è considerato dal Direttore per l'attribuzione della valutazione relativamente alla scheda utilizzata per la corresponsione dell'indennità di responsabilità (tab. 4). La seconda scheda (tab. 5) è compilata rispetto al raggiungimento di specifici obiettivi individuali e più in generale rispetto al comportamento e alle capacità dei singoli.

Per la seconda tipologia di personale la procedura è la seguente:

- il Responsabile del Servizio (o Struttura di I livello) assegna gli obiettivi all'inizio dell'esercizio;
- all'inizio dell'anno successivo il Responsabile attribuisce un punteggio relativamente agli obiettivi conseguiti, mediante la compilazione delle due schede di valutazione: una per la corresponsione dell'indennità di responsabilità (tab. 4), l'altra per la corresponsione dei "Compensi diretti ad incentivare la produttività e il miglioramento dei servizi" (tab. 5).

Il Responsabile in questo caso valuta il personale con l'incarico di responsabilità tenendo conto del contributo apportato al raggiungimento degli obiettivi della Struttura nel suo complesso.

Di seguito si riportano entrambe le schede.

tab. 4 scheda di valutazione personale con incarico di responsabilità

Elementi di Valutazione	Punteggio assegnato
1. Capacità di conseguire gli obiettivi fissati utilizzando le risorse disponibili <b>Max 3 punti</b>	
2. Capacità di motivare i collaboratori svolgendo anche direttamente funzioni di natura formativa sull'attività dell'ufficio <b>Max 3 punti</b>	
3. Flessibilità nella gestione del programma di lavoro rispetto alle esigenze dell'Amministrazione <b>Max 3 punti</b>	
4. Gestione corretta e funzionale dei rapporti con l'utenza <b>Max 3 punti</b>	
5. Sensibilità alle problematiche d'innovazione delle modalità di lavoro e delle tecnologie di supporto <b>Max 3 punti</b>	
<b>TOTALE PUNTEGGIO</b> (max 15)	

tab. 5 scheda di valutazione valida per distribuzione produttività

Elementi di Valutazione	Punteggio assegnato
1. Conoscenza degli strumenti e delle modalità operative <b>Max 3 punti</b>	
2. Grado di coinvolgimento nei processi lavorativi <b>Max 3 punti</b>	
3. Attenzione alle esigenze dell'utenza <b>Max 3 punti</b>	



4. Capacità operativa per la soluzione di problemi <b>Max 3 punti</b>	
<b>TOTALE PUNTEGGIO</b> (max 12)	

*Performance del personale di categoria D, C e B senza incarico di responsabilità*

Per tutto il resto del personale appartenente alle categorie D, C e B la procedura è la seguente:

- il Responsabile del Servizio all'inizio dell'esercizio assegna gli obiettivi a tutto il personale di propria competenza;
- il Responsabile all'inizio dell'anno successivo verifica il conseguimento degli obiettivi assegnati e attribuisce un punteggio utilizzando la scheda di valutazione (tab. 5).

Il Responsabile che valuta tiene conto del contributo di ogni singolo dipendente al raggiungimento degli obiettivi della Struttura nel suo complesso.

La valutazione conseguita verrà utilizzata in fase di distribuzione dei "Compensi diretti ad incentivare la produttività e il miglioramento dei servizi", attraverso le modalità e i criteri esplicitati nella contrattazione integrativa.

Le schede di valutazione del personale di categoria EP, D, C e B sono illustrate nell'ambito del colloquio con il Direttore o con il Responsabile di riferimento, che darà conto delle motivazioni che giustificano il punteggio attribuito, così come disciplinato dal contratto integrativo vigente.

Nel caso in cui il dipendente sia in disaccordo con il punteggio attribuito, la procedura di conciliazione prevista è quella dell'art. 81, c. 3 del CCNL 16.10.2008, con la precisazione che l'Organo designato dall'Amministrazione è il Direttore Amministrativo/Generale.