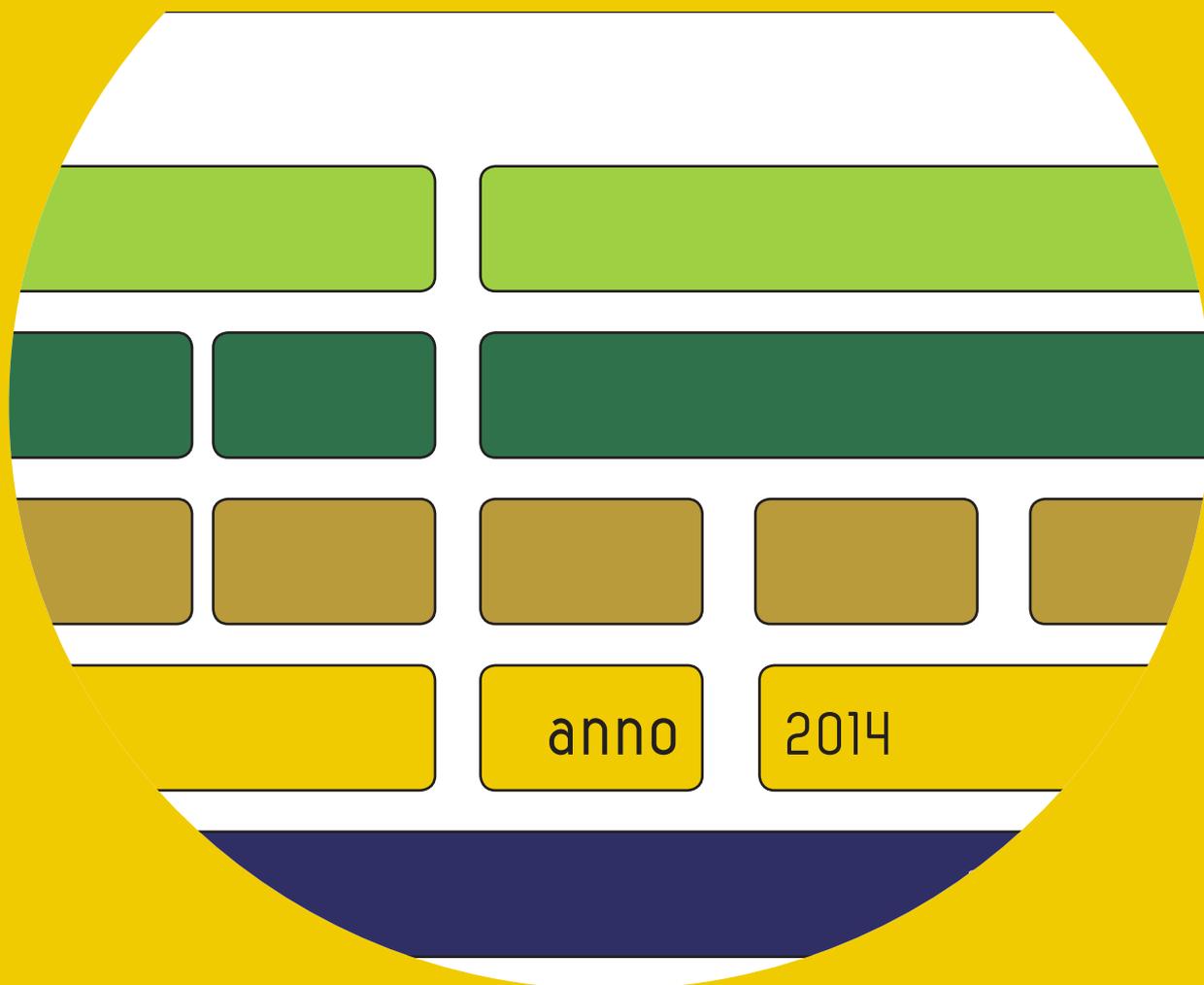




UNIVERSITÀ
DEL SALENTO

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE



La realizzazione del documento è stata coordinata da:

- *Avv. Claudia DE GIORGI - Direttore Generale;*
- *Dott. Mario TARRICONE - Direttore della Ripartizione Risorse Umane,*
- *Dott. Donato DE BENEDETTO - Direttore della Ripartizione Affari Finanziari.*

La redazione del documento è stata curata dall' Area Organizzazione, Qualità e Audit:

- *Dott.ssa Katya NEGRO*
- *Dott.ssa Alessandra CARITA'*
- *Dott. Gianpiero RISI*

INDICE

Premessa

1. Quadro Normativo	4
2. Caratteristiche distintive dell'Organizzazione	6
3. Il processo di misurazione e valutazione della performance	9
3.1 Obiettivi strategici e operativi - indicatori e target	9
3.2 Soggetti e responsabilità, fasi e tempi	10
3.2.1 Soggetti e responsabilità	10
3.2.2 Fasi e tempi	12
3.3 Casi Particolari	17
4. Metodologia di misurazione della performance	19
4.1 La valutazione della performance del personale di Ateneo	19
4.2 Misurazione del livello di raggiungimento degli obiettivi individuali	19
4.3 Misurazione della performance individuale	21
4.4 Misurazione della Customer Satisfaction	22
4.5 Misurazione del Comportamento Organizzativo del Direttore Generale	23
4.6 Misurazione del Comportamento Organizzativo e del contributo assicurato alla performance organizzativa dei Dirigenti	23
4.7 Misurazione del Comportamento Organizzativo e del contributo assicurato alla performance organizzativa del personale EP/D/C titolare di incarichi di responsabilità	24
4.8 Misurazione del Comportamento Organizzativo e del contributo assicurato alla performance organizzativa del personale D/C/B non titolare di incarichi di responsabilità	24
5. Modelli di valutazione della performance	25
5.1 Performance del Direttore Generale	25
5.2 Performance dei Dirigenti	26
5.3 Performance del personale EP/D/C titolare di incarichi di responsabilità	31
5.4 Performance del personale D/C/B non titolare di incarichi di responsabilità	36
5.5 Performance dei Collaboratori Esperti Linguistici (C.E.L.)	39
6. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti	40
7. Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio	40
8. Procedure di conciliazione	42
9. Il Sistema di comunicazione e formazione	42

PREMESSA

L'art. 7 del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 dispone che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, le stesse adottino, con apposito provvedimento, il "*Sistema di misurazione e valutazione della Performance*" di seguito "*Sistema*".

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance si colloca nell'ambito del più ampio Ciclo di Gestione della Performance quale strumento rivolto allo sviluppo e al miglioramento del processo di programmazione e controllo. La Commissione indipendente per la valutazione l'integrità delle amministrazioni pubbliche – Autorità Nazionale Anticorruzione, CIVIT ora ANAC (Autorità Nazionale Anticorruzione per la valutazione e la trasparenza delle amministrazioni pubbliche) ha individuato al riguardo le finalità che i Sistemi adottati dalle pubbliche amministrazioni devono perseguire:

- migliorare, una volta a regime, il sistema di individuazione e comunicazione degli obiettivi;
- verificare che gli obiettivi siano stati conseguiti;
- informare e guidare i processi decisionali;
- gestire più efficacemente le risorse e i processi organizzativi;
- indirizzare e valutare i comportamenti di gruppi e individui;
- rafforzare l'accountability e le responsabilità a diversi livelli gerarchici;
- incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.

Il Piano Nazionale Anticorruzione, approvato con delibera CIVIT n. 72/2013, prevede, tra l'altro che gli adempimenti, i compiti e le responsabilità inseriti nel Piano Triennale di prevenzione della corruzione (P.T.P.C.) debbano essere inseriti nell'ambito del Ciclo delle performance. Di ciò si dà evidenza nel Piano delle Performance che è adottato dall'amministrazione entro il 31 gennaio di ciascun anno.

Coerentemente con la normativa di riferimento e tenendo altresì in considerazione le delibere CIVIT in materia di performance, l'Università del Salento si è dotata per la prima volta di un Sistema di misurazione e valutazione della Performance nel 2010.

Il presente documento descrive un *Sistema di misurazione e valutazione della Performance* nuovo rispetto ai modelli adottati dall'amministrazione sino ad ora, che recepisce le osservazioni del Nucleo di Valutazione in qualità di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) e che supera le criticità che i precedenti Sistemi hanno evidenziato relativamente a:

- difficoltà di definizione di obiettivi individuali per ciascuna unità di personale;
- mancata previsione delle procedure di conciliazione e delle modalità operative delle stesse;
- difficoltà di individuazione, per ciascun obiettivo, di indicatori e target oggettivi e persistenti;
- bassa responsabilizzazione del personale rispetto agli obiettivi e ai risultati della struttura di appartenenza e di Ateneo;
- mancato coinvolgimento degli stakeholder nell'ambito del processo di valutazione nelle fasi preliminari di individuazione delle priorità strategiche istituzionali, di azioni ed iniziative, formative ed informative.

Inoltre, l'intervento di modifica del Sistema di misurazione e valutazione della Performance è stato necessario per adeguare il ciclo di gestione alle novità legislative e agli orientamenti attuativi espressi dalla CIVIT.

I principi ispiratori del nuovo Sistema sono:

- identificazione delle Aree Strategiche nelle quali si identifica la *mission* di Ateneo che rappresentano il perimetro nel quale l'Università può e deve operare sulla base delle sue attribuzioni/competenze istituzionali e dei principi guida che ne ispirano le politiche;
- pieno coinvolgimento di tutto il personale nel raggiungimento di obiettivi individuali o di gruppo derivanti dagli obiettivi operativi definiti nel Piano della Performance;
- aumento del senso di appartenenza all'amministrazione legando la valutazione del singolo dipendente anche al contributo assicurato alla Performance organizzativa rilevata attraverso un'indagine di *Customer Satisfaction* sui servizi amministrativi e tecnici di Ateneo¹.
- chiara relazione causale e sistemica tra i risultati di performance organizzativa rilevata attraverso la *customer satisfaction* con i risultati di performance individuale (relativa ad obiettivi individuali o di gruppo);
- correlazione dell'erogazione di compensi economici all'effettiva prestazione e al miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi;
- miglioramento del clima organizzativo attraverso la condivisione degli obiettivi e il lavoro di gruppo;
- sostituzione della *logica dell'adempimento* con una *logica del valore e del merito* basata su obiettivi e risultati;
- responsabilizzazione a tutti i livelli.

¹ L'indagine di *customer satisfaction* consente tra l'altro, di raggiungere altri risultati fondamentali:

- rilevare il grado di soddisfazione degli utenti rispetto ai servizi erogati;
- favorire la comprensione di bisogni latenti, ancora inespressi dell'utenza;
- rilevare se le iniziative realizzate per innalzare il livello qualitativo dei servizi sono state percepite dagli utenti e sono in linea con le loro aspettative;
- migliorare gli assetti organizzativi dell'Ateneo;

1. Quadro Normativo

Nella progettazione del Sistema di Valutazione delle Performance di Ateneo si è tenuto conto delle peculiarità insite nella natura dell'istituzione universitaria nonché del contesto normativo di riferimento, a partire dal D. Lgs. 150/2009, ai sensi del quale ogni amministrazione pubblica deve adottare un Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale operativo dal 2011.

Ai sensi dell'art. 7 il Sistema di misurazione e valutazione della performance deve individuare:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance, in conformità alle disposizioni del Decreto;
- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance;
- le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Il quadro normativo, nel tempo è stato integrato da numerosi interventi legislativi. I riferimenti principali sono di seguito riportati.

1) delibere CIVIT:

- **n. 9/2010**, che specifica che le Università non sono tenute a istituire gli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV) perché l'attività di valutazione continuerà ad essere svolta dai Nuclei di Valutazione e che le Università sono chiamate a svolgere procedure di valutazione delle strutture e del personale in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, al fine di promuovere, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale;
- **n. 88/2010**, che definisce il Sistema di misurazione e valutazione della performance come il documento dove le amministrazioni pubbliche esplicitano le caratteristiche del modello complessivo di funzionamento alla base dei sistemi di misurazione e valutazione;
- **n. 89/2010**, recante indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della performance (soprattutto organizzativa);
- **n. 104/2010**, che definisce modalità e tempi di adozione del Sistema di misurazione e valutazione, ne esplicita i principi di riferimento e suggerisce una possibile articolazione dei contenuti;
- **n. 114/2010**, che fornisce indicazioni applicative ai fini dell'adozione del Sistema di misurazione e valutazione, indicandone i requisiti minimi relativi ai sistemi di misurazione della performance individuale e richiamando quelli di misurazione e valutazione della performance organizzativa (già specificati nella delibera 89/2010) anche alla luce dei documenti trasmessi dai vari OIV alla CIVIT;
- **n. 6/2013** "Linee guida relative al ciclo di gestione della performance per l'annualità 2013";

2) Legge **240/2010** (Riforma Gelmini), le cui numerose disposizioni hanno dato vita nell'Ateneo a un profondo processo di revisione recepito all'interno del nuovo Statuto di Ateneo;

3) Legge n. **135/2012** di conversione del D.L. n. 95/2012, che all' art. 5. comma 11 e 11-bis ha modificato i criteri di valutazione della performance individuale. In particolare la norma ha introdotto un regime transitorio di valutazione della performance individuale valevole per il 2013 e fino alla stipula dei C.C.N.L. successivi al quadriennio 2006-2009.

In primo luogo *l'art. 5 comma 11* modifica i criteri di valutazione performance del personale **dirigenziale** collegandola ai seguenti parametri:

a) al raggiungimento degli obiettivi individuali e relativi all'unità organizzativa di diretta responsabilità, nonché al contributo assicurato alla performance complessiva dell'amministrazione. Gli obiettivi, predeterminati all'atto del conferimento dell'incarico dirigenziale, devono essere specifici, misurabili, ripetibili, ragionevolmente realizzabili e collegati a precise scadenze temporali;

b) ai comportamenti organizzativi posti in essere e alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori, tenuto conto delle diverse performance degli stessi..."

Rispetto ai criteri previsti dal DLgs n. 150/2009 vi è l'accantonamento del parametro relativo alle "competenze professionali".

Inoltre *all'art. 5 comma 11-bis* vengono definite le nuove regole per la valutazione del **personale non dirigenziale**, che dovrà essere effettuata dal dirigente in relazione ai seguenti parametri:

a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;

b) al contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza e ai comportamenti organizzativi dimostrati..."

2. Caratteristiche distintive dell'Organizzazione

Origini storiche dell'Università del Salento

Nel 1955 viene costituito un Consorzio universitario che contribuisce, insieme alla Provincia di Lecce, alla maggioranza dei Comuni dell'area e ad altri enti, alla fondazione dell'Istituto autonomo di Magistero. In attesa del riconoscimento giuridico nelle forme della parificazione o della statalizzazione, tale istituto inizia ad offrire i primi corsi universitari. Il riconoscimento giuridico arriva nel 1959 e consente agli iscritti di conseguire le prime lauree riconosciute e spendibili. La definitiva statalizzazione avviene nell'anno accademico 1967/68, con l'istituzione della Facoltà di Scienze Matematiche Fisiche e Naturali.

Nel 1987 nasce la Facoltà di Scienze Economico-Bancarie, oggi Economia e Commercio, mentre la Facoltà di Ingegneria viene istituita nell'anno accademico 1990/91. Nel 1995, come trasformazione del Corso di laurea in Lingue e Letterature straniere, si costituisce la Facoltà di Lingue.

Nel 1997 iniziano le lezioni per la Facoltà di Beni Culturali e nello stesso anno viene istituita la Facoltà di Scienze della Formazione. Nel 1998 apre i battenti la Facoltà di Giurisprudenza e nel 1997-98 la Facoltà di Ingegneria avvia il corso di Diploma Universitario in Ingegneria Logistica e della Produzione, attualmente denominato Corso di Laurea in Ingegneria Industriale.

Nella sede didattica di Brindisi, è presente la II Facoltà di Ingegneria denominata "Facoltà di Ingegneria Industriale", presso la quale è attivo il Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Aerospaziale. Nel 2006/07 viene istituita, presso il polo di Brindisi, la Facoltà di Scienze sociali politiche e del territorio.

Nel settembre del 2006 l'Università degli Studi di Lecce diventa Università del Salento per rispondere alla crescita dell'Ateneo sul territorio salentino con l'aggiunta della sede di Brindisi.

Mission dell'organizzazione e assi principali di azioni

La **missione** dell'Università del Salento, ovvero la sua ragion d'essere e la funzione complessiva che essa intende svolgere, è individuata nella sua carta fondamentale, lo Statuto, ed è esplicitata in tutti i documenti in cui si delineano le tre principali dimensioni della *formazione*, della *ricerca* e della *responsabilità sociale* nei confronti degli stakeholders e del territorio.

L'Università del Salento è una comunità di persone che si riconoscono nella libera promozione della ricerca e della didattica come strumenti di sviluppo umano, di affermazione del pluralismo e di perseguimento della pari dignità sociale (Statuto – Tit. I art. 1).

L'Università del Salento, pertanto, incoraggia lo spirito di iniziativa, l'integrità, l'etica e l'eccellenza in un sistema che punta al miglioramento del suo territorio attraverso la diffusione e l'applicazione della conoscenza.

La mission è stata formulata adottando una strategia *bottom-up* che ha coinvolto gli stakeholders principali (personale universitario, associazioni studentesche, organizzazioni sindacali, aziende, territorio) e tenendo conto delle importanti innovazioni normative intervenute nella pubblica amministrazione.

Pertanto, al fine di contestualizzare l'operatività dell'Ateneo con le risorse ed i vincoli specifici dell'organizzazione e con le specificità del territorio e del tessuto socio-economico e culturale su cui insiste, l'organizzazione si è orientata ai principi indicati di seguito (Statuto – Tit. I artt. 2-7):

- dignità del lavoro;

- internazionalizzazione delle proprie attività di ricerca e di didattica;
- separazione delle funzioni di indirizzo politico da quelle di gestione;
- pubblicità delle proprie attività;
- partecipazione delle sue componenti alla trattazione di temi di interesse generale;
- semplificazione procedimentale e normativa.

Il rapporto dell'Università del Salento con il suo territorio è di fondamentale importanza per la crescita dello stesso Ateneo e del Salento in termini di progresso sociale, tecnologico ed economico.

Per il perseguimento della missione, in un regime di condivisioni dei valori fondanti è stato attivato un processo di riorganizzazione complessiva dei servizi alla didattica, alla ricerca ed agli studenti. Mission e vision sono state condivise con il personale all'interno delle singole strutture, sia mediante comunicazioni dirette da parte del Rettore che mediante divulgazione da parte dei rispettivi dirigenti.

Organizzazione

L'assetto organizzativo dell'Ateneo è definito dallo Statuto e dai successivi regolamenti.

L'Università del Salento si articola in Dipartimenti e Coordinamenti didattici, denominati Facoltà o Scuole e si organizza nei due poli didattici di Lecce e Brindisi.

Le strutture di didattica e di ricerca sono state oggetto di riorganizzazione sulla base di quanto previsto dalla L. 240/2010, le cui indicazioni sono state recepite dallo Statuto di Ateneo, in vigore dal 10/01/2012.

I **Dipartimenti** attualmente sono 8 ed hanno il compito di promuovere le attività di ricerca scientifica, di didattica e di formazione nei settori scientifico-disciplinari di loro competenza, nonché le attività rivolte all'esterno ad esse correlate o accessorie. Nel perseguimento dei propri compiti istituzionali i Dipartimenti hanno autonomia scientifica e regolamentare, autonomia didattica nei limiti definiti dal regolamento didattico di Ateneo ed autonomia organizzativa, amministrativa e gestionale nei limiti previsti dal Regolamento di Amministrazione, Finanza e Contabilità e nel rispetto dei principi contabili relativi al bilancio unico di Ateneo (Statuto - art.37).

1	Dipartimento di Beni Culturali
2	Dipartimento di Scienze dell'Economia
3	Dipartimento di Matematica e Fisica "Ennio De Giorgi"
4	Dipartimento di Scienze Giuridiche
5	Dipartimento di Scienze e Tecnologie Biologiche ed Ambientali
6	Dipartimento di Studi Umanistici
7	Dipartimento di Storia, Società e Studi sull'uomo
8	Dipartimento di Ingegneria dell'Innovazione

I coordinamenti didattici sono 6 e sono denominati Facoltà. Sono strutture di raccordo tra due o più dipartimenti, con funzioni di coordinamento, razionalizzazione e controllo delle attività didattiche, nonché di gestione dei servizi comuni (Statuto – art. 42).

1	Facoltà di Economia
2	Facoltà di Ingegneria
3	Facoltà di Giurisprudenza
4	Facoltà di Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali
5	Facoltà di Lettere e Filosofia, Lingue e Beni Culturali
6	Facoltà di Scienze della Formazione, Scienze Politiche e Sociali

Per promuovere l'alta qualificazione e l'internazionalizzazione dei percorsi dottorali è stata istituita una Scuola di Dottorato, che assicura il coordinamento dei corsi di dottorato, approva i relativi progetti formativi, ne cura l'attivazione, ne verifica i risultati ed assicura la gestione delle attività comuni a più corsi (Statuto – art. 49).

L'organo responsabile, sulla base degli indirizzi forniti dal Consiglio di amministrazione, della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo è il **Direttore Generale** (Statuto – art. 73).

In particolare, per quanto attiene le attività relative al sistema di misurazione e valutazione della performance di Ateneo, l'Area Organizzazione Qualità e Audit è il presidio finalizzato a governare gli assetti organizzativi e gli strumenti introdotti dal D.lgs. 150/2009 e l'Area Valutazione Strategica assolve al ruolo di struttura tecnica permanente ai sensi dell'art. 14 c. 9 del D.lgs. 150/2009.

Nell'Area Organizzazione Qualità e Audit opera l'Ufficio Organizzazione che redige il Piano della Performance (di cui all'art. 10 c. 1 l. a del D.lgs 150/2009), la Relazione sulla performance (di cui all'art. 10 c. 1 l. b del D.lgs 150/2009) e che cura la manutenzione della procedura di supporto alla valutazione delle performance.

Nell'Area Valutazione Strategica è istituito il Servizio Misurazione Performance per supportare, nell'assolvimento dei compiti previsti dall'art. 14 comma 4 del D.Lgs. 150/2009, il Nucleo di Valutazione di Ateneo, che svolge l'attività di Organismo Indipendente di Valutazione e, inoltre, valuta le attività didattiche e di ricerca, gli interventi di sostegno al diritto allo studio, nonché l'imparzialità e il buon andamento dell'azione amministrativa.

L'assetto organizzativo dell'Ateneo comprende, infine, le seguenti strutture:

- la Scuola superiore ISUFI che, con autonomia amministrativa e gestionale, ha l'obiettivo di realizzare percorsi interdisciplinari di alta formazione con caratteri di residenzialità ed internazionalizzazione;
- il Centro linguistico di Ateneo;
- il Centro di Servizio per i grandi progetti;
- il Centro Cultura Innovativa d'impresa;
- il Sistema bibliotecario di Ateneo (n. 8 biblioteche dipartimentali aggregate, Biblioteca Interfacoltà T. Pellegrino, Biblioteca Interfacoltà Brindisi, Servizio informatico-bibliotecario di Ateneo - SIBA);
- il Sistema Museale.

STRUTTURE	n.	posti
<i>Aule didattiche (A.A. 2010/11)</i>	186	17.345
<i>Laboratori informatici (dati al 31/12/2011)</i>	57	1.146

Fonte: sito.nuclei.cineca.it

3. Il processo di misurazione e valutazione della performance

3.1 Obiettivi strategici e operativi - indicatori e target

L'art. 5 del D.lgs. 150/2009 "Obiettivi e indicatori" stabilisce che gli obiettivi sono programmati su base triennale e definiti, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, sentiti i vertici dell'amministrazione (Direttore Generale) che a loro volta consultano i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative. Gli obiettivi sono definiti in coerenza con quelli di bilancio indicati nei documenti programmatici e il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa.

Gli obiettivi devono essere:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività alla missione istituzionale alle priorità politiche, alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

In una accezione più ampia, gli obiettivi si distinguono in:

- Obiettivi strategici, che si traducono in impatto sulla collettività (*outcome*) e sono corredati da indicatori di misurazione e target;
- Obiettivi operativi, che si traducono in *output*.

Alcuni obiettivi, sia strategici che operativi, hanno natura trasversale, nel senso che possono essere raggiunti mediante il concorso di più strutture organizzative.

Nella catena logica del Sistema di misurazione e valutazione delle performance, si distinguono quattro livelli:

1. livello politico istituzionale, nell'ambito del quale si definiscono le missioni, i programmi e le priorità politiche. In particolare la *mission* dell'Università del Salento si identifica in tre **Aree strategiche**: *Didattica, Ricerca e Governance*;
2. livello strategico, che prevede la traduzione delle missioni, in **obiettivi strategici di natura triennale**;
3. livello operativo, che individua gli **obiettivi operativi annuali** declinati dagli obiettivi strategici;
4. livello individuale, che prevede la scomposizione degli obiettivi operativi in **obiettivi individuali**.

A titolo esemplificativo la tabella seguente evidenzia la catena logica del sistema.

AREA STRATEGICA	OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	OBIETTIVO INDIVIDUALE
DIDATTICA	Obiettivo Strategico (1)	Obiettivo Operativo (1.1)	Obiettivo Individuale (1.1.1) Obiettivo Individuale (1.1.2) Obiettivo Individuale (1.1.3)
	Obiettivo Strategico (2)	Obiettivo Operativo (2.1)	Obiettivo Individuale (2.1.1) Obiettivo Individuale (2.1.2)
RICERCA	Obiettivo Strategico (3)	Obiettivo Operativo (3.1)	Obiettivo Individuale (3.1.1)
		Obiettivo Operativo (3.2)	Obiettivo Individuale (3.2.1) Obiettivo Individuale (3.2.2)
GOVERNANCE	Obiettivo Strategico (4)	Obiettivo Operativo (4.1)	Obiettivo Individuale (4.1.1)

3.2 Soggetti e responsabilità, fasi e tempi

3.2.1 Soggetti e responsabilità

Il processo di misurazione e valutazione della performance vede coinvolti più soggetti cui competono specifici ruoli e responsabilità.

L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) è responsabile:

- della corretta applicazione del Sistema, di cui deve monitorare il funzionamento elaborando una relazione annuale *sullo stato dello stesso* (ai sensi dell'art. 14 del D. Lgs. n. 150/2009);
- della proposta di valutazione della performance del Direttore Generale;
- della validazione della "Relazione sulla Performance" redatta ai sensi dell'art. 10 del D. Lgs. n. 150/2009.

L'OIV, nello svolgimento delle attività sopra descritte, è coadiuvato da una Struttura Tecnica Permanente.

Al **Consiglio di Amministrazione** compete:

- l'approvazione del "Sistema di misurazione e Valutazione della Performance", del "Piano della Performance" e della "Relazione sulla Performance";
- la valutazione, su proposta dell'OIV della performance del Direttore Generale sulla base del Sistema.

L'Area Organizzazione Qualità e Audit con il coordinamento del Direttore Generale o suo Delegato presidia tutte le fasi del Ciclo di gestione del sistema di valutazione della Performance dell'Ateneo e cura:

- la redazione del documento "Sistema di misurazione e Valutazione della Performance";
- la redazione della "Relazione intermedia sullo stato di avanzamento degli obiettivi operativi";
- la redazione del "Piano della Performance";
- la redazione della "Relazione sulla Performance" redatta ai sensi dell'art. 10 del D. Lgs. n. 150/2009.

L'Area Valutazione Strategica - Servizio di misurazione e performance, con il supporto del sistema informativo che verrà individuato dalla Direzione Generale in seguito all'approvazione del nuovo Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Università del Salento, elabora la reportistica per i monitoraggi infrannuali richiesti dall'Organismo Interno di Valutazione.

Il presente Sistema di misurazione e valutazione delle performance prevede, sulla base delle responsabilità dei ruoli ricoperti, il coinvolgimento dei soggetti seguenti: il Valutato; il Valutatore; il Valutatore intermedio; il Comitato di Valutazione; gli utenti.

- Il valutato

E' il destinatario della valutazione. Il valutato svolge un ruolo di partecipazione attiva durante tutto il processo di valutazione. Fondamentale è il suo apporto nel colloquio finale ai fini dell'individuazione di eventuali criticità e possibili aree di miglioramento. Tale colloquio, come meglio specificato nei paragrafi successivi, avviene quando il periodo di riferimento della valutazione è già terminato (entro il mese di gennaio dell'anno successivo). Infine, il valutato, qualora ritenesse di dover fornire ulteriori elementi di valutazione, ha la possibilità di sottoporre all'attenzione del valutatore una "Relazione di autovalutazione", sulla base di evidenze concrete riferite agli obiettivi assegnati ed ai comportamenti messi in atto per il loro raggiungimento.

- Il valutatore

La valutazione delle prestazioni del personale è parte integrante del ruolo del responsabile di struttura, cui compete garantire l'efficienza della propria organizzazione.

Il valutatore ha un ruolo fondamentale in tutto il processo. Infatti:

1. definisce e assegna gli obiettivi a inizio d'anno in coerenza con gli obiettivi operativi definiti dagli organi di ateneo;
2. individua le eventuali azioni correttive necessarie al raggiungimento degli obiettivi;
3. procede alla valutazione finale.

L'osservanza delle regole contenute nel Codice di condotta adottato dall'Università del Salento costituisce uno degli indicatori rilevanti ai fini della misurazione e valutazione della performance del personale. In particolare, il *Valutatore* in sede di valutazione della performance dovrà tener conto di eventuali violazioni del codice risultanti dal fascicolo personale del valutato e dovrà riferirne nella scheda di valutazione.

- Il valutatore intermedio

Poiché il processo di valutazione deve rispettare il principio generale in base al quale occorre valutare conoscendo l'operato e il lavoro del valutato, laddove non sia possibile per il valutatore averne approfondita e diretta conoscenza, questi dovrà essere coadiuvato dal responsabile diretto, la figura più adeguata a conoscere le prestazioni del valutato e a considerare tutti gli aspetti utili ai fini di una efficace e completa valutazione.

In tali casi, il responsabile individuato assume il ruolo di “*valutatore intermedio*” rispetto al valutatore che, mantenendo il ruolo di responsabile della valutazione, dovrà garantire la coerenza interna delle valutazioni effettuate dai diversi valutatori intermedi.

Rientrano in tale categoria:

-il personale di Categoria EP coordinatore di Ripartizione dell'Amministrazione Centrale, che coadiuva il Direttore Generale nella valutazione del Personale di Categoria EP in servizio presso la struttura;

-i docenti responsabili scientifici dei laboratori che coadiuvano il Direttore del Dipartimento nella formulazione della proposta di valutazione del personale tecnico di laboratorio, tenuto conto che la valutazione sarà effettuata dal Direttore Generale;

- i direttori di dipartimento che coadiuvano il Direttore Generale nella valutazione dei coordinatori amministrativi e del personale di bibliotecario;

- i Presidi di Facoltà che coadiuvano il Direttore Generale nella valutazione dei manager didattici;

-i coordinatori amministrativi che coadiuvano il Direttore Generale nella valutazione del personale in servizio presso l'Amministrazione del Dipartimento;

-i manager didattici che coadiuvano il Direttore Generale nella valutazione del personale assegnato alla Facoltà;

-i responsabili di unità organizzativa dell'Amministrazione Centrale coadiuvano il Direttore Generale/Dirigente nella valutazione del personale in servizio presso le proprie unità organizzative.

- Il Collegio di Conciliazione

Nell'ipotesi in cui il valutato voglia contestare la valutazione adottata nei suoi confronti può, entro 15 giorni dalla data di notifica della scheda di valutazione finale, rivolgersi al Collegio di Conciliazione competente e presentare per iscritto le proprie osservazioni. Il valutato può azionare la procedura di conciliazione indipendentemente dal fatto che abbia fornito o meno ulteriori elementi di conoscenza al valutatore ai fini della revisione della propria valutazione (*Relazione di autovalutazione*).

- Gli Utenti

Gli utenti sono i destinatari dei servizi offerti dall'Ateneo. Pertanto, essi svolgono un ruolo essenziale nel processo di valutazione, in cui sono chiamati ad esprimersi attraverso i questionari di customer satisfaction. Infatti, la conoscenza del grado di soddisfazione degli utenti costituisce un indispensabile strumento di confronto e di miglioramento, nonché l'elemento di valutazione della performance organizzativa dell'Ateneo.

3.2.2 Fasi e tempi

a) Definizione e assegnazione obiettivi strategici

Gli obiettivi strategici sono proposti dal Rettore, approvati dal Consiglio di Amministrazione sentito il Senato Accademico entro il **31 dicembre** e tengono conto del Programma Elettorale del Rettore, dei documenti di programmazione strategica nonché di programmazione finanziaria dell'Ateneo.

Inoltre l'Università del Salento nella consapevolezza che il coinvolgimento degli stakeholder interni ed esterni nella fase di definizione degli obiettivi strategici e valutazione della performance di Ateneo è essenziale per sviluppare un percorso di sviluppo condiviso e coerente con la mission, ha avviato nel corso del 2013 delle iniziative di "ascolto" delle esigenze dei portatori di interesse.

Ciò anche per rispondere a quanto richiesto dalla CIVIT in ordine alla necessità di coinvolgere gli stakeholder (delibere 89, 104, 112 e 114 del 2010) nella fase di definizione degli obiettivi del Piano della Performance, quale momento fondamentale nell'ambito dell'intero ciclo di gestione della performance, che permette di individuare gli obiettivi effettivamente rilevanti che rispecchiano le esigenze e i bisogni degli stakeholder dell'amministrazione.

In particolare, il Consiglio di Amministrazione del 01.07.2013, con delibera n. 142, ha istituito una Commissione per il monitoraggio delle attività previste nel Piano della Performance, nelle persone del Direttore Generale o suo delegato, del Direttore della Ripartizione Risorse Umane, del Direttore della Ripartizione Affari Finanziari, nonché di n. 3 componenti del Consiglio di Amministrazione rappresentanti dei docenti, personale tecnico e amministrativo e studenti.

La predetta Commissione, tenuto conto della sua composizione, rappresenta una sede qualificata per "ascoltare" i bisogni dei portatori di interesse più importanti e, la stessa, verrà consultata periodicamente dalla Direzione Generale anche attraverso l'organizzazione di incontri tematici. Tale "fase di ascolto" è assicurata nella fase di definizione degli obiettivi strategici e in tutte le fasi più importanti del Ciclo della Performance.

Inoltre, l'evento della Giornata della Trasparenza, previsto una volta l'anno orientativamente nei mesi di maggio/giugno, quale occasione istituzionale per presentare le attività realizzate, gli obiettivi perseguiti e le attività programmate in tema di trasparenza, corruzione e performance, aperto a tutti i portatori di interesse, rappresenta una occasione per raccogliere suggerimenti/proposte da parte degli stakeholder attraverso la somministrazione di questionari. Tali proposte sono utilizzate dall'amministrazione per conoscere le esigenze degli stessi anche al fine di tenerne conto nella programmazione strategica e dunque nella definizione degli obiettivi strategici.

Agli obiettivi strategici sono associati indicatori e target.

b) Definizione, assegnazione e negoziazione degli obiettivi operativi

Entro il **31 gennaio** di ciascun anno il Consiglio di Amministrazione approva il Piano della Performance triennale a scorrimento annuale, che contiene gli **obiettivi strategici** di natura triennale ed i correlati **obiettivi operativi** annuali con i relativi indicatori e target, e contestualmente assegna gli obiettivi operativi al Direttore Generale.

Ai fini della valutazione della performance individuale:

- entro il **10 febbraio**, il Direttore Generale assegna gli obiettivi operativi ai Dirigenti, ai Coordinatori Generali di Ripartizione (in assenza di Dirigente), ai Responsabili di Struttura in staff, ai Coordinatori amministrativi dei Dipartimenti ai Manager Didattici che entro 10 giorni lavorativi possono far pervenire eventuali osservazioni in merito alle modalità e ai tempi di realizzazione degli stessi al fine di addivenire ad una soluzione condivisa. Trascorso tale termine gli obiettivi si intendono definitivamente assegnati.

- entro il **10 febbraio**, il Direttore Generale definisce e assegna gli obiettivi di gruppo al personale tecnico di laboratorio. I Direttori di Dipartimento individueranno, sentito il predetto personale, le azioni per il loro raggiungimento.

- entro il **10 febbraio**, il Direttore Generale definisce e assegna gli obiettivi di gruppo al personale bibliotecario, sulla base delle Linee di indirizzo formulate dal Consiglio di Ateneo per le Biblioteche (CAB).

- entro il **20 febbraio**, i Dirigenti, i Coordinatori Generali di Ripartizione, i Responsabili di Struttura in staff al Direttore Generale, i Coordinatori Amministrativi di Dipartimento e i Manager Didattici sulla base degli obiettivi operativi ricevuti dal Direttore Generale assegnano specifici obiettivi individuali al personale titolare di incarichi di responsabilità in servizio presso la propria struttura concordandone modalità e tempi di realizzazione al fine di addivenire ad una soluzione condivisa. Gli obiettivi individuali possono coincidere con quelli operativi ricevuti dal Direttore Generale;

- entro il **28 febbraio**, il personale responsabile di unità organizzativa comunica al personale non titolare di incarichi di responsabilità in servizio presso la propria struttura gli obiettivi individuali ricevuti dal Responsabile Gerarchicamente superiore. I predetti obiettivi si identificano con gli **obiettivi di gruppo** del suddetto personale, ai sensi di quanto previsto dall'art. 5 comma 11 – bis della Legge n. 135/2012.

In sede di prima applicazione di questo sistema di misurazione e valutazione della performance, la formalizzazione della scheda obiettivi avverrà con nota cartacea.

c) Verifica intermedia e revisione del Piano della Performance

Gli obiettivi dell'Ateneo devono essere costantemente monitorati. Lo stesso art. 6 del D.lgs. 150/2009 stabilisce che “gli organi di indirizzo politico amministrativo, con il supporto dei dirigenti, verificano l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi di cui all'articolo 5 durante il periodo di riferimento e propongono, ove necessario, interventi correttivi in corso di esercizio”. A tal fine “gli organi di indirizzo politico amministrativo si avvalgono delle risultanze dei sistemi di controllo di gestione presenti nell'amministrazione”.

Il predetto monitoraggio ha lo scopo di dare una visione tempestiva sulla “formazione” dei risultati di gestione e, in tal senso, fornisce un segnale sull'efficacia delle scelte effettuate in sede di programmazione rispetto al raggiungimento degli obiettivi operativi, configurando l'esigenza di avviare un ciclo di pianificazione e revisione degli stessi.

Per rispondere al predetto dettato normativo, è prevista una relazione intermedia sintetica sullo stato di avanzamento degli obiettivi operativi relativamente al I° semestre dell'anno di riferimento, che sarà elaborata dalla Direzione Generale sulla base delle relazioni sintetiche trasmesse dai Dirigenti e dalla Direzione Generale. La predetta relazione intermedia è inviata entro il **31 luglio** all'Organismo Indipendente di Valutazione.

Dalla predetta relazione potranno essere desunte le eventuali criticità circa lo stato di avanzamento degli obiettivi rispetto ai target prefissati. Il Direttore Generale, qualora lo stato di avanzamento si discosti in

misura significativa da quello programmato, incontra il Responsabile di Struttura al fine di esaminare le criticità emerse e definire opportuni interventi correttivi da adottare.

L'eventuale revisione del Piano della Performance (aggiunta/rimodulazione/eliminazione di obiettivi operativi) deve essere approvata dal Consiglio di Amministrazione.

d) Relazione sulla Performance

Entro il **30 marzo** dell'anno successivo a quello di riferimento la Direzione Generale elabora la "*Relazione sulla Performance*" ai sensi dell'art. 10 del D. Lgs. n. 150/2009 che sarà approvata, unitamente al Conto Consuntivo, entro il **30 aprile**. La relazione darà evidenza dei risultati annuali conseguiti dall'Ateneo (con riferimento alla data del 31 dicembre dell'anno precedente).

La predetta relazione sarà inviata all'OIV per la successiva validazione. La validazione della Relazione sulla Performance è condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti per premiare il merito di cui al Titolo III del D.Lgs.150/2009."

e) Valutazione della Performance (valutato e valutatore)

La metodologia adottata si fonda su criteri di oggettività, trasparenza e pubblicità a tutela e garanzia del valutato e del valutatore. A tal fine è previsto un "*colloquio finale*" che avviene quando il periodo di riferimento della valutazione e la valutazione stessa si sono già conclusi.

Il colloquio avviene tra valutato e valutatore salvo nei casi in cui è prevista nel processo di valutazione, la figura del "*valutatore intermedio*" (v. paragrafo 3.2.1), in tal caso il colloquio avviene tra valutato e valutatore intermedio.

Il valutato su richiesta del valutatore/valutatore intermedio presenta una "*Relazione di autovalutazione*" che ha la sola funzione di fornire ad entrambi i soggetti un supporto per condurre il colloquio e, nel contempo, di fornire al valutatore/valutatore intermedio ulteriori elementi di valutazione. Durante il colloquio il valutatore/valutatore intermedio, anche tenuto conto della Relazione di autovalutazione presentata dal valutato, esporrà allo stesso la propria valutazione in riferimento ai parametri di valutazione. Nella stessa sede il valutato potrà aggiungere tutti gli elementi che ritiene utili ai fini di un giudizio più completo ed obiettivo da parte del valutatore, argomentando, se necessario, quanto evidenziato nella Relazione di autovalutazione, che avrà compilato e consegnato al valutatore/valutatore intermedio con sufficiente anticipo. La relazione di autovalutazione è un documento interno che conserveranno il valutato e il valutatore/valutatore intermedio e pertanto non costituirà un allegato alla scheda di valutazione, a meno che l'Amministrazione non ne faccia esplicita richiesta ovvero non ne faccia richiesta il valutatore nel caso in cui il colloquio finale si sia svolto tra valutato e valutatore intermedio.

Durante questa fase di feedback il Valutatore/valutatore intermedio ed il Valutato hanno dunque la possibilità di rivedere congiuntamente l'esito della valutazione finale e ragionare su risultati, punti salienti e modalità di miglioramento preferibili.

Nel caso di presenza nel processo di valutazione della figura del "*valutatore intermedio*" il valutatore nell'elaborazione della valutazione definitiva tiene conto della valutazione del valutatore intermedio e se lo

ritiene opportuno può richiedere una “Relazione di autovalutazione” al valutato. Tenuto conto degli elementi di valutazione a disposizione, il valutatore compila la scheda di valutazione e la trasmette al valutato ai fini della sua sottoscrizione.

Valutato	Valutatore
Direttore Generale	CDA su proposta dell'OIV d'intesa con il Rettore
Dirigente	Direttore Generale
Ep Coordinatore Generale di Ripartizione	Direttore Generale o Dirigente
Ep in servizio presso la Direzione Generale	Direttore Generale
Ep in servizio presso le Ripartizioni	Dirigente
Ep in servizio presso le Ripartizione Coordinate da EP	Direttore Generale su proposta del Coordinatore di Ripartizione
D/C/B in servizio presso l'AC titolare di incarichi di responsabilità	Direttore Generale o Dirigente
D/C/B in servizio presso l'AC non titolare di incarichi di responsabilità	Direttore Generale o Dirigente su proposta dei rispettivi responsabili di struttura
Coordinatore Amministrativo	Direttore Generale su proposta dei Direttori di Dipartimento
D/C/B in servizio presso l'Amministrazione del Dipartimento	Direttore Generale su proposta dei Coordinatori Amministrativi
Manager Didattico	Direttore Generale su proposta dei Presidi di Facoltà
D/C/B in servizio presso la Facoltà	Direttore Generale su proposta del Manager Didattico
EP/D/C/B in servizio presso il laboratorio del Dipartimento/centro interdipartimentale	Direttore Generale su proposta del Direttore di Dipartimento coadiuvato dal docente responsabile scientifico del laboratorio
EP/D/C/B in servizio presso la biblioteca	Direttore Generale su proposta del Direttore di Dipartimento

f) Sistema premiante

La quota del salario accessorio collegata alla performance sarà attribuita, tenuto conto delle risorse disponibili, in base al punteggio conseguito da ciascuna unità di personale, nel rispetto dei criteri generali definiti in sede di contrattazione integrativa.

3.3 Casi particolari

Trasferimenti in corso di anno

In caso di trasferimento del personale in corso d'anno, allo stesso verranno assegnati gli obiettivi individuali o comunicati gli obiettivi di gruppo da parte del Responsabile Gerarchicamente Superiore della struttura a cui lo stesso è assegnato, proporzionati al periodo di valutazione residuo.

Nel caso di trasferimento del personale alla fine dell'anno il valutatore della struttura ricevente dovrà procedere all'assegnazione di obiettivi individuali o comunicare obiettivi di gruppo solo se il periodo residuo è ≥ 1 mese.

La valutazione deve essere fatta dai responsabili di entrambe le strutture, ciascuno riferendola al periodo di servizio del valutato presso la propria struttura, specificando nella scheda il caso che ricorre nel campo "Annotazioni" (trasferimento) e il periodo di valutazione. La valutazione finale sarà il risultato ponderato della valutazione dei due valutatori.

La valutazione riferita alla struttura di origine dovrà essere effettuata entro un mese dal trasferimento del personale interessato.

Cessazioni durante l'anno/a fine anno

Nel caso di pensionamento la valutazione dovrà essere effettuata prima che il personale vada in pensione e solo se il periodo effettivo di servizio del valutato non sia inferiore a 1 mese, in quanto percepisce anch'egli una quota di indennità relativa al servizio prestato nell'anno di riferimento. In tal caso dovrà essere specificato nella scheda il caso che ricorre nel campo annotazioni (cessazione) e il periodo a cui è riferita la valutazione.

Assunzioni durante l'anno di riferimento

In caso di assunzioni al personale interessato, si assegneranno gli obiettivi dopo la scadenza del trimestre di prova (purché il periodo di servizio non sia inferiore ad un mese) e si procederà alla valutazione a fine anno come per il resto del personale.

Congedo per maternità, paternità, parentale

In base a quanto disposto dall'art. 9, c.3 del D.Lgs 150/09, "*I periodi di congedo per maternità, paternità e parentale non vengono considerati ai fini della valutazione della performance individuale*". Pertanto, nel caso di:

- Congedo per tutto l'anno: non essendoci elementi di valutazione, non si valuta. In tal caso verrà indicato nella scheda il caso che ricorre nel campo annotazioni (congedo per maternità, paternità, parentale per tutto l'anno).

- Congedo per gran parte dell'anno: si valuta per il periodo di servizio del valutato qualora non sia inferiore a 1 mese. In tal caso sarà indicato sinteticamente nella scheda il caso che ricorre nel campo annotazioni e il periodo a cui è riferita la valutazione.

Personale in malattia/aspettativa

Malattia/aspettativa per tutto l'anno: non essendoci elementi di valutazione, non si valuta. In tal caso verrà indicato nella scheda il caso che ricorre nel campo annotazioni (malattia/aspettativa per tutto l'anno)

Malattia/aspettativa per gran parte dell'anno: si valuta per il periodo di servizio del valutato qualora non sia inferiore a 1 mese. In tal caso verrà indicato nella scheda il caso che ricorre nel campo annotazioni (malattia/aspettativa) e il periodo a cui è riferita la valutazione.

Personale deceduto

Il personale deceduto deve essere valutato per il periodo di servizio prestato nell'anno di riferimento, qualora non inferiore ad un mese. La quota dell'indennità correlata alla valutazione dovrà infatti essere corrisposta agli eredi.

Personale presente durante il periodo di valutazione ma assente nel periodo in cui la scheda deve essere sottoscritta per ricevuta informazione

Nel caso il valutato non sia in servizio per la sottoscrizione della scheda compilata dal valutatore, copia della scheda verrà inviata al domicilio del dipendente a cura dell'Area Organizzazione, Qualità e Audit.

Cambiamento del Responsabile gerarchicamente superiore

Nel caso in cui nel corso dell'anno il valutatore cambia, la valutazione deve essere fatta da entrambi i responsabili di struttura che si sono succeduti nel tempo, ciascuno per il proprio periodo di riferimento all'interno dell'anno solare, specificando nella scheda il caso che ricorre nel campo annotazioni (fine mandato -insediamento) il periodo a cui è riferita la valutazione. La valutazione sarà data dalla media delle valutazioni, proporzionale al periodo di riferimento.

Personale in servizio in diverse strutture

Nel caso di personale che presta il proprio servizio in più strutture, la valutazione deve essere effettuata dai responsabili di struttura in cui il valutato presta attività specificando nella scheda il caso che ricorre nel campo annotazioni (servizio in due/più strutture: ____% di servizio). La valutazione sarà data dalla media delle valutazioni (proporzionale alla percentuale di attività prestata in ciascuna struttura).

Personale comandato o distaccato presso altri enti

Secondo l'art. 18, c.3 CCNL, "Il personale comandato o distaccato presso enti, amministrazioni, aziende ha diritto di partecipare alle selezioni sia per le progressioni orizzontali che per le progressioni verticali previste per il restante personale dell'Amministrazione di effettiva appartenenza. A tal fine l'ente di appartenenza concorda le modalità per acquisire dall'ente di utilizzazione le informazioni e le eventuali valutazioni richieste secondo la propria disciplina". Ciò significa che ai fini dell'erogazione del salario accessorio, la valutazione dovrà essere effettuata dall'ente di utilizzazione, secondo la propria disciplina, in quanto ente erogatore del salario accessorio.

Personale assunto a tempo determinato

Deve essere valutato come il personale a tempo indeterminato, come prevede l'Art. 1, c.2 CCNL 16/10/2008: "Il presente CCNL si applica a tutto il personale con rapporto a tempo sia indeterminato sia determinato".

Personale assunto con contratto Co.Co.Co.

Non deve essere valutato.

4. Metodologia di misurazione della performance

4.1 La valutazione della performance del personale di Ateneo

Tabella 1 - Schema di sintesi della misurazione della performance del Personale TA di Ateneo

Direttore Generale	60% Performance Individuale (Risultato obiettivi operativi) 40% Comportamento Organizzativo
Dirigenti	60% Performance Individuale (Risultato obiettivi operativi) 40% Comportamento Organizzativo e contributo assicurato alla Performance Organizzativa dell'Ateneo (Customer Satisfaction)
Personale titolare di incarichi di responsabilità EP/D/C	60% Performance Individuale (Risultato obiettivi operativi/individuali) 40% Comportamento Organizzativo e contributo assicurato alla Performance Organizzativa dell'Ateneo (Customer Satisfaction)
Personale non titolare di incarichi di responsabilità D/C/B	40% Contributo assicurato al raggiungimento di obiettivi di gruppo; 60% Comportamento Organizzativo e contributo alla Performance Organizzativa dell'Ateneo (Customer Satisfaction)

4.2 Misurazione del livello di raggiungimento degli obiettivi individuali

Gli obiettivi operativi individuati nel Piano della Performance sono associati ad un peso, ad uno o più indicatori misurabili con i relativi target attesi.

Per ciascun obiettivo verrà rilevato lo scostamento tra il valore del *target effettivo* e il valore del *target atteso* calcolato attraverso la formula (valore del *target atteso* - valore del *target effettivo*) / (valore del *target atteso*). Lo stesso sarà messo a confronto con la scala di valutazione su base 100 definita nella tabella di seguito riportata (**tabella 2**). Ciò consentirà di determinare il livello di raggiungimento degli obiettivi e il

relativo punteggio da assegnare che, ai fini del calcolo della performance individuale del personale, sarà pesato sulla base del peso dell'obiettivo medesimo.²

Tale metodologia di calcolo è applicabile a tutto il personale di Ateneo.

Tabella 2 – Livello raggiungimento obiettivi operativi/individuali

Scostamento target effettivo/target atteso	Livello raggiungimento obiettivo	Punteggio Obiettivo	Punteggio Effettivo	
$0\% \leq \text{Scostamento} \leq 10\%$	Obiettivo pienamente raggiunto	100	<i>E' calcolato rapportando il punteggio obiettivo al peso definito nel Piano della Performance</i>	
$11\% \leq \text{Scostamento} \leq 30\%$	Obiettivo parzialmente raggiunto	70	<i>E' calcolato rapportando il punteggio obiettivo al peso definito nel Piano della Performance</i>	
$31\% \leq \text{Scostamento} \leq 50\%$	Obiettivo che presenta criticità	40	<i>E' calcolato rapportando il punteggio obiettivo al peso definito nel Piano della Performance</i>	
$\text{Scostamento} \geq 51\%$	Obiettivo non raggiunto	20	<i>E' calcolato rapportando il punteggio obiettivo al peso definito nel Piano della Performance</i>	

Esempio 1: Calcolo del punteggio da assegnare agli obiettivi operativi/individuali

La **tabella 3** riporta la metodologia di calcolo dei punteggi relativi al livello di raggiungimento degli obiettivi operativi/individuali raggiunti.

Nello specifico:

- gli **obiettivi operativi/individuali** definiti nel piano della performance (**colonna A**);
- il **peso** di ciascun obiettivo (**colonna B**);
- il **livello di raggiungimento** di ciascun obiettivo determinato secondo il metodo illustrato nella **tabella 1 (colonna C)**;
- il **punteggio** assegnato a ciascun obiettivo sulla base del livello di raggiungimento dello stesso, secondo il metodo illustrato nella **tabella 1 (colonna D)**;
- il **punteggio effettivo** di ciascun obiettivo determinato sulla base del peso dello stesso (**colonna E**).

² Qualora ad un obiettivo risultino associati più indicatori, ai fini del calcolo del livello di raggiungimento dell'obiettivo stesso verrà considerato il valore medio degli scostamenti dei target effettivi/attesi.

Tabella 3 – Calcolo Punteggio obiettivi

(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
Obiettivi	Peso obiettivo	Livello raggiungimento obiettivo	Punteggio Obiettivo	Punteggio Effettivo
<i>Obiettivo 1</i>	30%	Obiettivo parzialmente raggiunto	70	$(70*30\%) = 21$
<i>Obiettivo 2</i>	40%	Obiettivo pienamente raggiunto	100	$(100*40\%) = 40$
<i>Obiettivo 3</i>	20%	Obiettivo pienamente raggiunto	100	$(100*20\%) = 20$
<i>Obiettivo 4</i>	10%	Obiettivo parzialmente raggiunto	70	$(70*10\%) = 7$
Totale	100%			88

4.3 Misurazione della performance individuale

Il livello di performance individuale raggiunto è calcolato sulla base degli **obiettivi operativi/individuali** realizzati e pesati in relazione all'effettiva importanza all'interno della funzione svolta. In particolare il risultato di performance individuale incide sulla valutazione del personale di Ateneo in misura pari al 60% per il solo il personale titolare incarichi di responsabilità. Per il restante personale non titolare di incarichi di responsabilità la valutazione della performance individuale incide nella misura del 40%.

Esempio 2: Calcolo del risultato di performance individuale

La **tabella 4** riporta a titolo esemplificativo la metodologia di calcolo della performance individuale. Nello specifico:

- gli **obiettivi operativi/individuali** (*colonna A*);
- il **peso** di ciascun obiettivo (*colonna B*);
- il **livello di raggiungimento** di ciascun obiettivo determinato secondo il metodo illustrato nella **tabella 2** (*colonna C*);
- il **punteggio** assegnato a ciascun obiettivo sulla base del livello di raggiungimento dello stesso, secondo il metodo illustrato nella **tabella 2** (*colonna D*);
- il **punteggio effettivo** di ciascun obiettivo determinato sulla base del peso dello stesso (*colonna E*);
- il **risultato di performance individuale** raggiunto, che incide in misura pari al 60% sul risultato complessivo della prestazione (*colonna F*).

Tabella 4 – Calcolo performance individuale

(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)
Obiettivi	Peso obiettivo	Livello raggiungimento obiettivo	Punteggio Obiettivo	Punteggio Effettivo	Risultato di Performance Individuale
<i>Obiettivo 1</i>	30%	Obiettivo parzialmente raggiunto	70	$(70*30\%) = 21$	$(88*60)/100 = 52,8$
<i>Obiettivo 2</i>	40%	Obiettivo pienamente raggiunto	100	$(100*40\%) = 40$	
<i>Obiettivo 3</i>	20%	Obiettivo pienamente raggiunto	100	$(100*20\%) = 20$	
<i>Obiettivo 4</i>	10%	Obiettivo parzialmente raggiunto	70	$(70*10\%) = 7$	
Totale	100%			88	

4.4 Misurazione della Customer Satisfaction

La *Customer Satisfaction* dei servizi amministrativi e tecnici di ateneo rappresenta lo strumento utilizzato per la valutazione del contributo assicurato alla performance organizzativa dal personale. A tal fine saranno adattati i modelli di questionario utilizzati per la rilevazione dell'efficacia percepita del personale tecnico-amministrativo, del personale docente e degli studenti nell'ambito del Progetto Good Practice a cui l'ateneo aderisce.

Il punteggio complessivo di *Customer Satisfaction* risulterà dall'elaborazione di un indice sintetico (*SODD*) calcolato effettuando la media delle valutazioni espresse dagli utenti (personale docente, personale TA e studenti) sui servizi amministrativi e tecnici di ateneo.

In particolare, il livello di soddisfazione degli utenti è espresso su una scala da 1 a 6, dove 1 rappresenta la soddisfazione minima e 6 la soddisfazione massima.

All'indice sintetico calcolato (*SODD*) sarà assegnato il corrispondente livello di soddisfazione rilevato (*tabella 5*).

Tabella 5 - Calcolo del punteggio relativo alla Customer Satisfaction

Scala di valutazione (da 1 a 6)	Livello Soddisfazione
$4 \leq Sodd \leq 6$	Alto
$2 \leq Sodd \leq 4$	Medio
$1 \leq Sodd \leq 2$	Basso

Il *punteggio complessivo di Customer Satisfaction* determinato per ciascun servizio amministrativo/tecnico erogato dalle strutture coinvolte sarà un elemento oggetto di valutazione del contributo assicurato dal personale alla performance organizzativa in un'ottica di efficacia.

4.5 Misurazione del comportamento organizzativo del Direttore Generale

Per la valutazione del comportamento organizzativo del Direttore Generale si tiene conto dei comportamenti organizzativi suddivisi in due fattori valutativi rilevanti per l'organizzazione. Ciascun fattore, come evidenziato nella scheda di valutazione del Direttore Generale riportata successivamente, è declinato in "aree/area di dettaglio" esposte al fine di agevolare la valutazione da parte del valutatore.

- **Capacità organizzativa e gestionale** che si propone di valutare le capacità manageriali: gestire il cambiamento, le risorse umane, la pianificazione e il controllo dei processi lavorativi;
- **Capacità relazionale** che valuta la capacità comunicativa e di gestione delle relazioni, intesa come capacità di ascolto di collaboratori, utenti dei servizi, rappresentanti del vertice dell'Università e portatori di interessi.

4.6 Misurazione del comportamento organizzativo e del contributo assicurato alla performance organizzativa dei dirigenti

Il punteggio relativo al *comportamento organizzativo* sarà calcolato effettuando la somma delle valutazioni ricevute da ciascuna unità di personale su dieci fattori valutativi rilevanti per l'organizzazione. Ciascun fattore è declinato in "aree/area di dettaglio" esplicitate al fine di agevolare la valutazione da parte del valutatore.

La scala utilizzata per la valutazione di ciascun fattore è di tipo numerico, con un punteggio da assegnare da 1 a 10. La sommatoria dei punteggi assegnati a ciascun fattore consente di determinare il *punteggio totale* per gli 8 fattori. A tale conteggio si aggiunge il *punteggio* da assegnare relativamente al contributo assicurato alla *performance organizzativa (Customer Satisfaction)* che rappresenta il 9° fattore di valutazione. La somma dei punteggi ottenuti nei 9 fattori complessivi costituisce il "*punteggio totale assegnato*" (*PA*), il cui valore è compreso da 9 a 90, a cui sarà assegnato un "*punteggio complessivo*", in funzione del livello di valutazione corrispondente al range in cui il valutato si colloca secondo la *tabella 5*.

Il "*punteggio complessivo*" incide in misura pari al 40% sul risultato complessivo della prestazione.

Tabella 5 - Calcolo del punteggio relativo al Comportamento Organizzativo e al contributo assicurato alla performance organizzativa

Scala di valutazione (da 9 a 90)	Livello Valutazione	Punteggio Complessivo
$81 \leq PA \leq 90$	OTTIMO	100
$63 \leq PA \leq 80$	BUONO	70
$54 \leq PA \leq 62$	SUFFICIENTE	40
$PA \leq 54$	INSUFFICIENTE	10

4.7 Misurazione del Comportamento Organizzativo e del contributo assicurato alla performance organizzativa dal personale EP/D/C titolare di incarichi di responsabilità

Il punteggio complessivo relativo al *comportamento organizzativo* e al contributo assicurato alla *performance organizzativa* sarà calcolato effettuando la somma delle valutazioni ricevute da ciascuna unità di personale su fattori valutativi rilevanti per l'organizzazione. Ciascun fattore è declinato in "aree/area di dettaglio" esposte al fine di agevolare la valutazione da parte del valutatore.

La scala utilizzata per la valutazione di ciascun fattore è di tipo numerico con un punteggio da assegnare da 1 a 10. La sommatoria dei singoli punteggi attribuiti a ciascun fattore consente di determinare il "*punteggio totale assegnato*" (*PA*) il cui valore è compreso da 5 a 50, a cui sarà assegnato un "*punteggio complessivo*" in funzione del livello di valutazione rilevato (*tabella 6*).

Il "*punteggio complessivo*" incide in misura pari al 40% sul risultato complessivo della prestazione.

Tabella 6 - Calcolo del punteggio relativo al Comportamento Organizzativo e al contributo assicurato alla performance organizzativa

Scala di valutazione (da 5 a 50)	Livello Valutazione	Punteggio Complessivo
$45 \leq PA \leq 50$	OTTIMO	100
$35 \leq PA \leq 44$	BUONO	70
$30 \leq PA \leq 34$	SUFFICIENTE	40
$PA \leq 29$	INSUFFICIENTE	10

4.8 Misurazione del Comportamento Organizzativo e del contributo assicurato al raggiungimento di obiettivi di gruppo e alla performance organizzativa dal personale D/C/B non titolare di incarichi di responsabilità

Il punteggio complessivo relativo al *comportamento organizzativo* e al contributo assicurato al *raggiungimento di obiettivi di gruppo* e alla *performance organizzativa* sarà calcolato effettuando la somma delle valutazioni ricevute da ciascuna unità di personale su fattori valutativi rilevanti per l'organizzazione. Ciascun fattore è declinato in "aree/area di dettaglio" esposte al fine di agevolare la valutazione da parte del valutatore.

La scala utilizzata per la valutazione di ciascun fattore è di tipo numerico con un punteggio da assegnare da 1 a 10. La sommatoria dei singoli punteggi attribuiti a ciascun fattore consente di determinare il "*punteggio totale assegnato*" (*PA*) il cui valore è compreso da 6 a 60, a cui sarà assegnato un "*punteggio complessivo*" in funzione del livello di valutazione rilevato (*tabella 7*).

Il punteggio relativo alla valutazione del contributo assicurato al raggiungimento degli obiettivi di gruppo incide in misura pari al 40% del risultato complessivo della prestazione. Il punteggio relativo alla valutazione del comportamento organizzativo e del contributo assicurato alla performance organizzativa incide in misura pari al 60% del risultato complessivo della prestazione.

Tabella 7 - Calcolo del punteggio relativo al Comportamento Organizzativo e al contributo assicurato alla performance organizzativa

Scala di valutazione (da 6 a 60)	Livello Valutazione	Punteggio Complessivo
$54 \leq PA \leq 60$	OTTIMO	100
$42 \leq PA \leq 53$	BUONO	70
$36 \leq PA \leq 41$	SUFFICIENTE	40
$PA \leq 36$	INSUFFICIENTE	10

5. Modelli di valutazione della performance

5.1 Performance del Direttore Generale

Per la valutazione del Direttore Generale si fa riferimento a quanto disposto **dall'art. 5, comma 11, della Legge 7 agosto 2012, n. 135.**

In particolare:

“...nelle more dei rinnovi contrattuali previsti dall'articolo 6 del decreto legislativo 1° agosto 2011, n. 141, e in attesa dell'applicazione di quanto disposto dall'articolo 19 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, le amministrazioni, ai fini dell'attribuzione del trattamento accessorio collegato alla performance individuale sulla base di criteri di selettività e riconoscimento del merito, valutano la performance del personale dirigenziale in relazione:

- a) al raggiungimento degli obiettivi individuali e relativi all'unità organizzativa di diretta responsabilità, nonché al contributo assicurato alla performance complessiva dell'amministrazione. Gli obiettivi, predeterminati all'atto del conferimento dell'incarico dirigenziale, devono essere specifici, misurabili, ripetibili, ragionevolmente realizzabili e collegati a precise scadenze temporali;*
- b) ai comportamenti organizzativi posti in essere e alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori, tenuto conto delle diverse performance degli stessi...”*

Il Direttore Generale è responsabile della gestione amministrativa, finanziaria e tecnica e dell'organizzazione complessiva delle risorse e del personale di Ateneo, nonché della legittimità, dell'imparzialità, della trasparenza e del buon andamento dell'attività amministrativa di Ateneo.

L'art. 14, comma 4, lett. e) del D. Lgs. n. 150/2009 attribuisce all'Organismo Indipendente di Valutazione il compito di proporre all'organo di indirizzo politico amministrativo la valutazione annuale del Direttore Generale, con la relativa attribuzione del premio spettante.

Lo Statuto di Autonomia, prevede all'art. 73 che la valutazione annuale della *performance* del Direttore Generale è approvata dal Consiglio di amministrazione, su proposta del Nucleo di valutazione, d'intesa con il Rettore.

Al fine di formulare la proposta di valutazione, il Nucleo di Valutazione terrà conto della Relazione sulla Performance e di ogni altro elemento utile che potrà richiedere al Direttore Generale anche con audizione diretta.

In particolare, la *performance complessiva* del Direttore Generale è riconducibile a due dimensioni di analisi:

- a) il **60%** deriva dal risultato della **Performance Individuale**, relativa al raggiungimento degli **obiettivi operativi** definiti in coerenza con gli **obiettivi strategici di ateneo**;
- b) il **40%** deriva dal risultato inerente la valutazione del **Comportamento Organizzativo**.

Il livello di performance raggiunto dal Direttore Generale sarà utilizzato per la determinazione della retribuzione legata ai risultati conseguiti, pari al 20% del trattamento economico complessivo, ai sensi del Decreto Interministeriale del 21 luglio 2011 n. 315 sul trattamento economico dei Direttori Generali delle Università per il triennio 2011-2013 che conferma i criteri e i parametri stabiliti dal Decreto Interministeriale

del 23.05.2001, registrato alla Corte dei Conti il 18 luglio 2001 e pubblicato sulla G.U. n. 215 del 15 settembre 2001.

Di seguito si riporta la scheda di valutazione della performance del Direttore Generale.

Scheda di valutazione della Performance

DIRETTORE GENERALE

Anno: _____

Cognome e Nome del Valutato:

Struttura di appartenenza:

Cognome e Nome del Valutatore:

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Fattore di Valutazione	Area di dettaglio	Risultato Obiettivi Individuali	Risultato P.I.
Livello di raggiungimento degli obiettivi operativi	1. Punteggio Obiettivo Operativo 1 2. Punteggio Obiettivo Operativo 2 3. Punteggio Obiettivo Operativo n	<i>Calcolato attraverso sistema informatico</i>	<i>Calcolato attraverso sistema informatico</i>
PUNTEGGIO TOTALE ASSEGNATO ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE		_____/100	_____/60

VALUTAZIONE DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

Fattore di Valutazione	Area di dettaglio	Punteggio assegnato (da 1 a 10)	Risultato Comportamento Organizzativo
Capacità Organizzativa e Gestionale	1. Capacità manageriali: gestire il cambiamento, le risorse umane, la pianificazione e il controllo dei processi lavorativi		
Capacità Relazionale	1. Capacità comunicativa e di gestione delle relazioni, intesa come capacità di ascolto di collaboratori, utenti dei servizi, rappresentanti del vertice dell'Università e portatori di interessi		
PUNTEGGIO TOTALE COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO + CONTRIBUTO ASSICURATO P.O.		_____/20	_____/40

RISULTATO PERFORMANCE COMPLESSIVA

Risultato Performance Individuale	_____/60
Risultato Comportamento Organizzativo	_____/40
Risultato Performance Complessiva	_____/100

ANNOTAZIONI

Lecce, _____

IL VALUTATORE

IL VALUTATO
Per ricevuta informazione

5.2 Performance dei Dirigenti

Per la valutazione dei Dirigenti si fa riferimento a quanto disposto **dall'art. 5, comma 11, della Legge 7 agosto 2012, n. 135.**

In particolare:

“...nelle more dei rinnovi contrattuali previsti dall'articolo 6 del decreto legislativo 1° agosto 2011, n. 141, e in attesa dell'applicazione di quanto disposto dall'articolo 19 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, le amministrazioni, ai fini dell'attribuzione del trattamento accessorio collegato alla performance individuale sulla base di criteri di selettività e riconoscimento del merito, valutano la performance del personale dirigenziale in relazione:

- a) al raggiungimento **degli obiettivi individuali e relativi all'unità organizzativa** di diretta responsabilità, nonché al **contributo assicurato alla performance complessiva dell'amministrazione**. Gli obiettivi, predeterminati all'atto del conferimento dell'incarico dirigenziale, devono essere specifici, misurabili, ripetibili, ragionevolmente realizzabili e collegati a precise scadenze temporali;*
- b) ai **comportamenti organizzativi** posti in essere e alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori, tenuto conto delle diverse performance degli stessi...”*

La valutazione della performance dei Dirigenti è riconducibile a tre dimensioni di analisi:

- a) il **60%** deriva dal risultato di **Performance Individuale**, relativa al raggiungimento degli **obiettivi operativi** assegnati dal Direttore Generale;
- b) il **40%** deriva dal risultato inerente la valutazione del:
 - **Comportamento Organizzativo**;
 - **Contributo assicurato alla Performance complessiva dell'Amministrazione (performance organizzativa)** tenuto conto degli esiti dell'indagine di **customer satisfaction** sui servizi amministrativi e tecnici in cui la struttura è coinvolta.

Il Livello di performance raggiunto dai Dirigenti costituisce il risultato ottenuto dal Dirigente. In particolare gli artt. 25 e 26 del CCNL vigente prevedono, al fine di sviluppare all'interno delle amministrazioni l'orientamento ai risultati, che una quota della retribuzione accessoria sia ad essi legata. L'importo annuo individuale della componente di risultato non può in nessun caso essere inferiore al 20% del valore annuo della retribuzione di posizione in atto percepita, nei limiti delle risorse disponibili, ivi comprese quelle derivanti dall'applicazione del principio dell'onnicomprendività, e deve essere erogata solo a seguito di preventiva, tempestiva determinazione degli obiettivi annuali, (nel rispetto dei principi di cui all'art. 14, comma 1, del d. lgs. n. 165 del 2001) e della positiva verifica e certificazione dei risultati di gestione conseguiti in coerenza con detti obiettivi, secondo le risultanze dei sistemi di valutazione, previsti dalle vigenti disposizioni.

Resta inoltre inteso che se il posizionamento finale dei Dirigenti e la relativa attribuzione della % di premio complessivamente determinasse una spesa superiore al valore stanziato per il Fondo per il finanziamento della retribuzione di posizione e della retribuzione di risultato, l'effettiva erogazione a ciascun Dirigente verrà linearmente ridotta della percentuale corrispondente all'eccesso di spesa.

Di seguito si riporta la scheda di valutazione della performance dei Dirigenti.

Scheda di valutazione della Performance

DIRIGENTI

Anno: _____

Cognome e Nome del Valutato:

Struttura di appartenenza:

Cognome e Nome del Valutatore:

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Fattore di Valutazione	Area di dettaglio	Risultato Obiettivi Individuali	Risultato P.I.
Livello di raggiungimento degli obiettivi operativi	1. Punteggio Obiettivo Operativo 1 2. Punteggio Obiettivo Operativo 2 3. Punteggio Obiettivo Operativo n	<i>Calcolato attraverso sistema informatico</i>	<i>Calcolato attraverso sistema informatico</i>
PUNTEGGIO TOTALE ASSEGNATO ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE		_____/100	_____/60

VALUTAZIONE DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

Fattore di Valutazione	Area di dettaglio	Punteggio assegnato (da 1 a 10)	Risultato Comportamento Organizzativo + Contributo P.O
Competenza tecnica	1. Capacità di acquisire, aggiornare, mantenere nel tempo e applicare l'insieme delle conoscenze specifiche richieste per lo svolgimento del ruolo di dirigente		
Gestione delle Risorse Umane e Gestione Economica ed Organizzativa	1. Capacità di differenziazione delle valutazioni dei collaboratori 2. Capacità di motivare, indirizzare ed utilizzare al meglio le risorse umane assegnate, nel rispetto degli obiettivi concordati nonché capacità di usare le risorse disponibili con criteri di economicità ottimizzando il rapporto tempi/costi/qualità; 3. Capacità di far crescere i propri collaboratori trasmettendo competenze, delegando attività e controllando i risultati		
Flessibilità e capacità di adattamento	1. Capacità di adattarsi alle situazioni mutevoli dell'organizzazione e delle relazioni di lavoro mantenendo la coerenza degli obiettivi.		
Problem Solving	1. Capacità di farsi carico dei problemi, di anticipare possibili criticità e attivarsi preventivamente per produrre il risultato prefissato; 2. Capacità del Dirigente di attuare interventi organizzativi per fronteggiare eventuali emergenze, eventi straordinari ovvero situazioni di criticità		
Autonomia e capacità decisionale.	1. Capacità del Dirigente di agire strategicamente per ottimizzare e pianificare risorse ed attività, individuando in autonomia le soluzioni migliori; 2. Capacità di assumere decisioni tra più opzioni valutando i rischi ed opportunità, anche in		

	condizioni di incertezza		
Leadership organizzativa	1. Capacità di condurre le risorse umane assegnate a condividere e a far propri obiettivi, progetti nonché valori e comportamenti;		
Orientamento alla Qualità Interna e all'Innovazione.	1. Capacità di implementare processi di sviluppo della qualità organizzativa e di attivarsi per il miglioramento dei servizi forniti; 2. Capacità di approccio ai problemi secondo nuove prospettive e di stimolare e mettere in atto soluzioni innovative.		
Propositività.	1. Capacità di proporre idee, progetti e attività motivandone la validità e i vantaggi.		
PUNTEGGIO TOTALE ASSEGNATO AL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO		_____/80	
VALUTAZIONE DEL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA			
Fattore di Valutazione	Area di dettaglio	Punteggio assegnato (da 1 a 10)	
Contributo assicurato alla performance organizzativa dell'unità di diretta responsabilità	E' determinato dall'apporto assicurato alla performance complessiva dell'Amministrazione tenuto conto degli esiti dell'indagine di <i>customer satisfaction</i> sui servizi amministrativi e tecnici in cui la struttura è coinvolta.		
PUNTEGGIO TOTALE ASSEGNATO AL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA		_____/10	
PUNTEGGIO TOTALE COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO + CONTRIBUTO ASSICURATO P.O.		_____/90	_____/40
RISULTATO PERFORMANCE COMPLESSIVA			
Risultato Performance Individuale			_____/60
Risultato Comportamento Organizzativo + Contributo assicurato alla P.O.			_____/40
Risultato Performance Complessiva			_____/100
ANNOTAZIONI			
Lecce, _____			
VALUTATORE		IL	
IL VALUTATO		_____	
Per ricevuta informazione			

5.3 Performance del personale EP/D/C titolare di incarichi di responsabilità

Per la valutazione del personale EP/D/C titolare di incarichi di responsabilità si fa riferimento a quanto disposto dall'art. 5, comma 11 bis, della Legge 7 agosto 2012, n. 135.

In particolare:

“... la misurazione e valutazione della *performance individuale del personale* è effettuata dal dirigente in relazione:

a) al raggiungimento di specifici *obiettivi di gruppo o individuali*;

b) al *contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza e ai comportamenti organizzativi dimostrati*...”

La valutazione del personale EP/D/C titolare di incarichi di responsabilità è riconducibile a tre dimensioni di analisi:

- a) il **60%** deriva dal risultato di *Performance Individuale*, relativa al raggiungimento degli *obiettivi individuali* assegnati dal Responsabile Gerarchicamente Superiore;
- b) il **40%** deriva dal risultato inerente la valutazione del:
 - *Comportamento Organizzativo*;
 - *Contributo assicurato alla Performance dell'unità di organizzativa di appartenenza (performance organizzativa)* tenuto conto degli esiti dell'indagine di *customer satisfaction* sui servizi amministrativi e tecnici in cui la struttura è coinvolta.

Ai sensi degli artt. 75 e 76 del CCNL relativo al personale del comparto università per il quadriennio normativo 2006-2009 e il biennio economico 2006-2007, la retribuzione di risultato del personale in categoria EP è finalizzata a remunerare i risultati espressi da ciascun dipendente in termini di efficienza/produttività a seguito di valutazione annuale.

L'importo della retribuzione di risultato eventualmente spettante è compreso tra il 10 % e il 30% della retribuzione di posizione attribuita, nei limiti delle risorse disponibili del fondo di finanziamento costituito come previsto dall'art. 90 del CCNL, fatto salvo quanto successivamente disposto dall'art. 5 decreto legge 95/2012 convertito con legge 134/2012.

Di seguito si riporta la scheda di valutazione della performance del personale EP e del personale D/C titolare di incarichi di responsabilità.

**Scheda di valutazione della Performance
Personale Categoria EP**

Anno: _____

Cognome e Nome del Valutato:			
Struttura di appartenenza:			
Cognome e Nome del Valutatore/Valutatore intermedio:			
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE			
Fattore di Valutazione	Area di dettaglio	Risultato Obiettivi Individuali	Risultato P.I.
Livello di raggiungimento degli obiettivi individuali	1. Punteggio Obiettivo Individuale 1 2. Punteggio Obiettivo Individuale 2 3. Punteggio Obiettivo Individuale n	<i>Calcolato attraverso sistema informatico</i>	<i>Calcolato attraverso sistema informatico</i>
PUNTEGGIO TOTALE ASSEGNATO ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE		_____/100	_____/60
VALUTAZIONE DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO			
Fattore di Valutazione	Area di dettaglio	Punteggio assegnato (da 1 a 10)	Risultato Comportamento Organizzativo + Contributo P.O
Gestione e sviluppo dei collaboratori	1) Capacità di orientare i collaboratori verso i risultati stimolando la responsabilizzazione e la partecipazione secondo le caratteristiche di ciascuno; 2) Generare un clima organizzativo favorevole e mantenere elevati la motivazione e il senso di appartenenza all'interno del gruppo; 3) 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, adottando metodi di verifica in itinere e controllo dei risultati		
Orientamento al risultato	1) Capacità di indirizzare la propria attività lavorativa al conseguimento degli obiettivi assegnati; 2) Capacità di fare fronte a carichi di lavoro aggiuntivi rispettando le scadenze e agli standard qualitativi richiesti dai risultati da conseguire		
Orientamento all'utenza e problem solving	1) Capacità di analizzare problemi, anche complessi, nei loro elementi costitutivi individuando soluzioni praticabili ed efficaci; 2) Capacità di orientare il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate.		
Innovazione/flessibilità	1) Capacità di cogliere i mutamenti di contesto e promuovere innovazioni nei processi e negli strumenti adottati nell'ambito della propria attività lavorativa; 2) Capacità di adattare i propri comportamenti e metodi di lavoro.		
PUNTEGGIO TOTALE ASSEGNATO AL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO		_____/40	
VALUTAZIONE DEL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA			
Fattore di Valutazione	Area di dettaglio	Punteggio assegnato (da 1 a 10)	
Contributo assicurato alla performance organizzativa dell'unità di appartenenza	E' determinato dall'apporto assicurato alla performance organizzativa della struttura di appartenenza tenuto conto degli esiti dell'indagine di <i>customer satisfaction</i> sui servizi amministrativi e tecnici		

	in cui la struttura è coinvolta.		
PUNTEGGIO TOTALE ASSEGNATO AL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA		_____/10	
PUNTEGGIO TOTALE COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO + CONTRIBUTO ASSICURATO P.O.		_____/50	_____/40
RISULTATO PERFORMANCE COMPLESSIVA			
Risultato Performance Individuale		_____/60	
Risultato Comportamento Organizzativo + Contributo assicurato alla P.O.		_____/40	
Risultato Performance Complessiva		_____/100	
ANNOTAZIONI			
Lecce, _____		IL VALUTATORE _____	
IL VALUTATO Per ricevuta informazione _____			

Scheda di valutazione della Performance
Personale titolare di incarichi di responsabilità – CAT. D/C

Anno: _____

Cognome e Nome del Valutato:
Struttura di appartenenza:
Cognome e Nome del Valutatore/Valutatore intermedio:

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Fattore di Valutazione	Area di dettaglio	Risultato Obiettivi Individuali	Risultato P.I.
Livello di raggiungimento degli obiettivi individuali	<ol style="list-style-type: none"> Punteggio Obiettivo Individuale 1 Punteggio Obiettivo Individuale 2 Punteggio Obiettivo Individuale n 	<i>Calcolato attraverso sistema informatico</i>	<i>Calcolato attraverso sistema informatico</i>
PUNTEGGIO TOTALE ASSEGNATO ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE		_____/100	_____/60

VALUTAZIONE DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

Fattore di Valutazione	Area di dettaglio	Punteggio assegnato (da 1 a 10)	Risultato Comportamento Organizzativo + Contributo P.O
Orientamento all'utenza interna/esterna	<ol style="list-style-type: none"> Instaurare relazioni di qualità con gli utenti; Contribuire a creare un clima interno positivo (orientamento al risultato e alla produttività, relazioni interne produttive, valorizzazione delle differenze, ...); Collaborare efficacemente con i colleghi, superiori, nei gruppi di lavoro, con unità organizzative diverse. 		
Puntualità e precisione della prestazione	<ol style="list-style-type: none"> Rispettare Impegni e Scadenze; Dimostrare di conoscere e rispettare i doveri e vincoli (Procedure); Gestire Carichi di lavoro e realizzare le prestazioni previste/assegnate commisurate alle proprie capacità. 		
Problem Solving	<ol style="list-style-type: none"> Individuare, definire, analizzare i problemi; Proporre soluzioni; Risolvere situazioni critiche e problemi imprevisti assumendone la relativa responsabilità con l'autonomia propria della categoria di appartenenza. 		
Comportamento Rispetto al Cambiamento	<ol style="list-style-type: none"> Prendersi cura del proprio sviluppo professionale; Partecipare al cambiamento organizzativo; Contribuire al miglioramento e all'innovazione. 		
PUNTEGGIO TOTALE ASSEGNATO AL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO		_____/40	

VALUTAZIONE DEL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Fattore di Valutazione	Area di dettaglio	Punteggio assegnato (da 1 a 10)
Contributo assicurato alla performance organizzativa	E' determinato dall'apporto assicurato alla performance organizzativa della struttura di	

dell'unità di appartenenza	appartenenza tenuto conto degli esiti dell'indagine di <i>customer satisfaction</i> sui servizi amministrativi e tecnici in cui la struttura è coinvolta.		
PUNTEGGIO TOTALE ASSEGNATO AL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA		_____/10	
PUNTEGGIO TOTALE COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO + CONTRIBUTO ASSICURATO P.O.		_____/50	_____/40
RISULTATO PERFORMANCE COMPLESSIVA			
Risultato Performance Individuale		_____/60	
Risultato Comportamento Organizzativo + Contributo assicurato alla P.O.		_____/40	
Risultato Performance Complessiva		_____/100	
ANNOTAZIONI			
Lecce, _____		IL VALUTATORE	
IL VALUTATO Per ricevuta informazione		_____	

5.4 Performance del personale D/C/B non titolare di incarichi di responsabilità

Per la valutazione del personale di categoria D/C/B non titolare di incarichi di responsabilità si fa riferimento a quanto disposto **dall'art. 5, comma 11 bis, della Legge 7 agosto 2012, n. 135.**

In particolare:

*“... la misurazione e valutazione della **performance individuale del personale** è effettuata dal dirigente in relazione:*

*a) al raggiungimento di specifici **obiettivi di gruppo o individuali;***

*b) al **contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza e ai comportamenti organizzativi dimostrati...**”*

La valutazione del personale D/C/B non titolare di incarichi di responsabilità è riconducibile a tre dimensioni di analisi:

- a) il **40%** deriva dal contributo assicurato al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo che si identificano con gli obiettivi individuali del responsabile gerarchicamente superiore ai sensi di quanto previsto dall'art. 5 comma 11-bis della L. n. 135/2012;
- b) il **60%** deriva dal risultato inerente la valutazione del:
 - **Comportamento Organizzativo;**
 - **Contributo assicurato alla Performance dell'unità di organizzativa di appartenenza (performance organizzativa)** tenuto conto degli esiti dell'indagine di *customer satisfaction* sui servizi amministrativi e tecnici in cui la struttura è coinvolta.

Di seguito si riporta la scheda di valutazione della performance del personale EP/D/C titolare di incarichi di responsabilità.

**Scheda di valutazione della Performance
Personale non titolare di incarichi di responsabilità – CAT. D/C/B**

Anno: _____

Cognome e Nome del Valutato:

Struttura di appartenenza:

Cognome e Nome del Valutatore/Valutatore intermedio:

**VALUTAZIONE DEL CONTRIBUTO ASSICURATO AL RAGGIUNGIMENTO
OBIETTIVI DI GRUPPO**

Fattore di Valutazione	Area di dettaglio	Punteggio assegnato (da 1 a 10)	Risultato contributo obiettivi gruppo
Contributo assicurato al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo	E' determinato dall'apporto assicurato al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo che si identificano con gli obiettivi individuali ricevuti dal Responsabile Gerarchicamente superiore ai sensi di quanto previsto dall'art. 5 comma 11 – bis della Legge n. 135/2012.	<i>Punteggio assegnato dal Valutatore in relazione al livello di coinvolgimento e raggiungimento degli obiettivi dell'unità organizzativa di appartenenza</i>	<i>Calcolato attraverso sistema informatico</i>
PUNTEGGIO TOTALE ASSEGNATO AL CONTRIBUTO ASSICURATO AL RAGGIUNGIMENTO DI OBIETTIVI DI GRUPPO		_____/10	_____/40

VALUTAZIONE DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

Fattore di Valutazione	Area di dettaglio	Punteggio assegnato (da 1 a 10)	Risultato Comportamento Organizzativo + Contributo P.O
Orientamento all'utenza interna/esterna	<ol style="list-style-type: none"> 1. Instaurare relazioni di qualità con gli utenti; 2. Contribuire a creare un clima interno positivo (orientamento al risultato e alla produttività, relazioni interne produttive, valorizzazione delle differenze,); 3. Collaborare efficacemente con i colleghi, superiori, nei gruppi di lavoro, con unità organizzative diverse. 		
Puntualità e precisione della prestazione	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rispettare Impegni e Scadenze; 2. Dimostrare di conoscere e rispettar i doveri e vincoli (Procedure); 3. Gestire Carichi di lavoro e realizzare le prestazioni previste/assegnate commisurate alle proprie capacità. 		
Problem Solving	<ol style="list-style-type: none"> 1. Individuare, definire, analizzare i problemi; 2. Proporre soluzioni; 3. Risolvere situazioni critiche e problemi imprevisti assumendone la relativa responsabilità con l'autonomia propria della categoria di appartenenza. 		
Comportamento Rispetto al Cambiamento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prendersi cura del proprio sviluppo professionale; 2. Partecipare al cambiamento organizzativo; 3. Contribuire al miglioramento e all'innovazione. 		
PUNTEGGIO TOTALE ASSEGNATO AL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO		_____/40	

VALUTAZIONE DEL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA		
Fattore di Valutazione	Area di dettaglio	Punteggio assegnato (da 1 a 10)
Contributo assicurato alla performance organizzativa dell'unità di appartenenza	E' determinato dall'apporto assicurato alla performance organizzativa della struttura di appartenenza tenuto conto degli esiti dell'indagine di <i>customer satisfaction</i> sui servizi amministrativi e tecnici in cui la struttura è coinvolta.	
PUNTEGGIO TOTALE ASSEGNATO AL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA		_____/10
PUNTEGGIO TOTALE COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO + CONTRIBUTO ASSICURATO P.O.		_____/50
RISULTATO PERFORMANCE COMPLESSIVA		
Risultato contributo assicurato al raggiungimento di obiettivi di gruppo Risultato Comportamento Organizzativo+ Risultato Contributo assicurato alla P.O. Risultato Performance Complessiva		_____/40 _____/60 _____/100
ANNOTAZIONI		
Lecce, _____ <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: flex-end; margin-top: 20px;"> <div style="text-align: center;"> IL VALUTATO Per ricevuta informazione _____ </div> <div style="text-align: center;"> IL VALUTATORE _____ </div> </div>		

5.5 Performance dei Collaboratori Esperti Linguistici (C.E.L.)

I collaboratori ed esperti linguistici di cui all'art. 4 del decreto legge 21 aprile 1995, n. 120, convertito nella legge 21 giugno 1995, n. 236, nell'ambito delle direttive impartite dai responsabili dei centri linguistici e/o dai responsabili della formazione linguistica, svolgono mansioni di collaborazione all'apprendimento delle lingue straniere da parte degli studenti, per attività di:

- didattica volta ad agevolare l'apprendimento delle lingue straniere da parte degli studenti, ivi compresa quella connessa al funzionamento dei laboratori linguistici;
- elaborazione e aggiornamento del materiale didattico”.

Al fine di migliorare la qualità dei servizi erogati all’utenza studentesca ed incentivare la produttività anche attraverso la valutazione del merito, il trattamento integrativo di Ateneo previsto dall’art. 16 del Contratto Collettivo decentrato di Ateneo applicato ai Collaboratori ed Esperti Linguistici sarà attribuito sulla base della **verifica** delle prestazioni secondo un modello di attribuzione proporzionale dei compensi, che tiene conto dei seguenti criteri:

- a) verifica positiva dell’attività svolta ai sensi dell’art. 6 del suddetto contratto;
- b) risultanze relativa ai livelli linguistici raggiunti dagli studenti attraverso le valutazioni elaborate dal presidio di qualità di Ateneo;

CRITERIO DI VERIFICA	PARAMETRO DI VERIFICA
verifica dell’attività svolta ai sensi dell’art. 6 del presente contratto	Sufficiente Buono
risultanze relativa ai livelli linguistici raggiunti dagli studenti attraverso le valutazioni elaborate dal presidio di qualità di Ateneo.	Sufficiente Buono

All’esito della verifica il trattamento integrativo sarà quantificato nel modo seguente:

- Risultato: 2 parametri “Buono” (100% del trattamento integrativo);
- Risultato: almeno un parametro “Buono” (85 % del trattamento integrativo);
- Risultato: 2 parametri “Sufficiente” (70 % del trattamento integrativo).

La verifica di cui al presente articolo è effettuata dal Direttore del CLA ad avvenuta ricezione delle risultanze del Presidio di qualità di Ateneo utilizzando l’apposita scheda allegata (all. 1), che verrà firmata per “visione e notifica” dal C.E.L..

Limitatamente al primo anno di vigenza del presente Contratto Collettivo Integrativo sarà utilizzato solo il parametro di cui alla lettera a) del presente articolo con la seguente quantificazione del trattamento integrativo:

- “Buono” (100% del trattamento integrativo)
- “Sufficiente” (85% del trattamento integrativo).

6. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti

Attualmente, i sistemi di controllo adottati da questa amministrazione, consistono negli strumenti previsti internamente a ciascuna struttura informativa, sviluppati per rispondere alle rispettive esigenze di servizio, e nelle *query* che la Ripartizione Informatica e l'Ufficio Statistiche sviluppano in base alle necessità e richieste.

Relativamente al sistema di controllo legato alla valutazione della performance, si prevede una implementazione graduale di un sistema informatico che supporti la valutazione della performance attraverso reportistica ed elaborazioni statistiche.

7. Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

Il Decreto Legislativo 27 gennaio 2012, n. 18 ha stabilito, a decorrere dal 1 gennaio 2014, l'introduzione del sistema di contabilità economico-patrimoniale ed analitica, del bilancio unico di ateneo composto da budget economico e degli investimenti, la predisposizione dello stato patrimoniale, del conto economico e della nota integrativa, rinviando a successivi decreti la definizione degli schemi di bilancio, del piano dei conti unico e della nuova classificazione funzionale per missioni e programmi. La relazione tecnica allegata allo schema di decreto legislativo citato riferisce che «il provvedimento introduce, (...), nuovi strumenti contabili di comunicazione economico-finanziaria e di controllo di gestione per il sistema universitario italiano, al fine di aumentarne il livello di efficienza, efficacia ed economicità. Precisa, poi, che i nuovi strumenti contabili, concepiti anche per soddisfare le finalità del consolidamento e del monitoraggio dei conti delle amministrazioni pubbliche, in conformità al decreto legislativo 31 maggio 2011, n. 91, relativo all'armonizzazione dei sistemi contabili, consentiranno l'immediata individuazione della situazione economico-patrimoniale e la progressiva valutazione dell'andamento della gestione degli atenei e garantiranno omogeneità ai dati contabili e all'applicazione delle procedure, al fine di agevolare analisi e confronti. Il nuovo sistema si pone, in sostanza, l'obiettivo di garantire la stabilità economica ed il controllo delle dinamiche della spesa, evidenziando con tempestività potenziali situazioni di criticità».

In base alle disposizioni elencate nella norma, le Università dovranno predisporre un prospetto di rappresentazione della spesa per missioni e programmi, sia in fase preventiva che consuntiva, da allegare ai bilanci. Inoltre, si rimanda ad un successivo decreto interministeriale, da adottarsi di concerto tra il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca e il Ministero dell'Economia e delle Finanze, per la definizione dell'elenco delle missioni e dei programmi, nonché per la definizione dei criteri cui le università si dovranno attenere ai fini di una omogenea riclassificazione dei dati contabili.

In base alle indicazioni ed alla tassonomia COFOG (acronimo per Classification of functions of government) riportati nella bozza di Decreto Interministeriale, recante "Classificazione della spesa delle università per missioni e programmi" ed a quanto riportato nel Decreto del Presidente del Consiglio 12 dicembre 2012 (recante "Definizione delle linee guida generali per l'individuazione delle missioni delle amministrazioni pubbliche ai sensi dell'articolo 11, comma 1, lettera a) del decreto legislativo 31 maggio 2011, n. 91"), si è proceduto a realizzare le disposizioni alle previsioni di spesa per l'esercizio finanziario 2014.

Missione	Programma	COFOG	
		CLASS.	Definizione
Ricerca e Innovazione	Ricerca Scientifica e Tecnologica applicata	01.4	Ricerca di base
	Ricerca Scientifica e Tecnologica di base	04.8	R&S per gli affari economici
Istruzione Universitaria	Sistema universitario e formazione post-universitaria	09.4	Istruzione superiore
	Diritto allo studio nell'istruzione universitaria	09.6	Servizi ausiliari
Tutela della salute	Assistenza in materia sanitaria	07.3	Servizi ospedalieri
	Assistenza in materia veterinaria	07.4	Servizi di sanità pubblica
Servizi Istituzionali e generali	Indirizzo Politico	09.8	Istruzione n.a.c.
	Servizi e affari generali per le amministrazioni	09.8	Istruzione n.a.c.
Fondi da ripartire	Fondi da assegnare	09.8	Istruzione n.a.c.

La modalità di raccordo e integrazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance con i documenti di Programmazione finanziaria e di bilancio è assicurata dallo stretto legame tra la predetta classificazione della spesa in missioni e programmi e le tre Aree Strategiche di Ateneo, *Didattica, Ricerca e Governance* dalle quali discendono gli obiettivi strategici e gestionali.

In particolare:

- la Missione “**Ricerca e Innovazione**” si identifica con l’**Area Strategica “Ricerca”** ;
- la Missione “**Istruzione Universitaria**” si identifica con l’**Area Strategica “Didattica”**;
- la Missione “**Servizi Istituzionali e generali**”, si identifica con la l’**Area Strategica “Governance”**.

La classificazione della spesa per Missione/Area Strategica è rappresentata nella seguente tabella.

Ricerca e Innovazione	Ricerca Scientifica e Tecnologica applicata (COFOG 01.4)	7.096.192,15	20,0%
	Ricerca Scientifica e Tecnologica di base (COFOG 04.8)	17.135.926,94	
	Totale Ricerca e Innovazione	24.232.119,09	
Istruzione Universitaria	Sistema universitario e formazione post-universitaria (COFOG 09.4)	44.771.864,82	39,4%
	Diritto allo studio nell'istruzione universitaria (COFOG 09.6)	2.998.784,23	
	Totale Istruzione Universitaria	47.770.649,05	
Servizi Istituzionali e generali	Indirizzo Politico (COFOG 09.8)	269.817,15	19,1%
	Servizi e affari generali per le amministrazioni (COFOG 09.8)	22.908.684,03	
	Totale Servizi istituzionali e generali	23.178.501,18	
Fondi di Riserva	Fondi da assegnare (COFOG 09.8)	2.768.754,48	2,3%
	Totale Servizi istituzionali e generali	2.768.754,48	
Servizio conto terzi e partite di giro	Partite di giro (COFOG 99.1)	23.395.000,00	19,3%
	Totale Servizi istituzionali e generali	23.395.000,00	

8. Procedure di conciliazione

Ai sensi *dell'art. 7, comma 3, del D. Lgs. n. 150/2009*, la presente procedura di conciliazione è volta a risolvere gli eventuali conflitti che possono aversi nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale ed a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Nell'ipotesi in cui il valutato voglia contestare la valutazione adottata nei suoi confronti può, entro 15 giorni, rivolgersi al Collegio di conciliazione competente e presentare per iscritto le proprie osservazioni. Il valutato può azionare la procedura di conciliazione indipendentemente dal fatto che abbia fornito o meno ulteriori elementi di conoscenza al valutatore ai fini della revisione della propria valutazione.

Il Collegio di conciliazione, composto secondo modalità e criteri definiti dall'Amministrazione Universitaria, esamina l'istanza del valutato e la sua scheda di valutazione, può chiedere un'integrazione della documentazione oppure sentire personalmente il valutatore.

Il valutato può chiedere di essere sentito personalmente ed ha la facoltà di farsi assistere da un rappresentante sindacale.

Il Collegio di conciliazione si pronuncia entro 20 giorni lavorativi dalla presentazione dell'istanza, confermando la valutazione ovvero rinviando, con le proprie osservazioni, la scheda di valutazione al valutatore. L'esito del tentativo di conciliazione deve essere comunicato per iscritto anche al valutato.

Alla luce di quanto previsto dalla *delibera CIVIT n. 114/2010*, "le finalità conciliative delle procedure comportano la necessità di attribuire al soggetto terzo (*n.d.r. al Collegio di conciliazione*), cui è affidato lo svolgimento della procedura, il solo compito di adoperarsi attivamente perché le parti possano raggiungere un accordo, formulando anche motivate proposte al riguardo". Pertanto, il ricorso a dette procedure non sospende lo svolgimento del procedimento di valutazione della performance individuale né gli effetti allo stesso conseguenti, come peraltro precisato dalla stessa CIVIT con delibera n. 124/2010.

9. Il Sistema di comunicazione e formazione

Le attività di comunicazione e di formazione verso tutti gli stakeholders coinvolti rivestono un ruolo importante nella corretta attuazione del Sistema di misurazione e valutazione della Performance. Affinché le modalità di attuazione del sistema e gli obiettivi da raggiungere siano realmente condivisi è necessario che le attività di comunicazione e formazione seguano in modo costante **tutte le fasi** del processo.

La **comunicazione** del Sistema e del Piano delle Performance nonché e delle relative evoluzioni dovrà tener conto delle diverse esigenze informative delle categorie di portatori di interesse e avviene tramite la pubblicazione nella sezione "amministrazione trasparente" del documento del Sistema, nonché della notifica per e-mail a tutto il personale tecnico e amministrativo del documento stesso.

Tutti gli aggiornamenti o le modifiche sostanziali del Sistema e del Piano, così come tutte le informazioni relative e la documentazione utile alle diverse categorie di utenti, vanno pubblicati sul sito web istituzionale, comunicati attraverso le "news" dell'Ufficio Comunicazione e Relazioni con la stampa ed inviate via E-mail al personale di Ateneo.

Al fine di favorire la diffusione della cultura della valutazione vanno inoltre organizzati appositi incontri (es. giornate della trasparenza), cui va dedicata un'apposita pagina web per la pubblicazione dei documenti e/o delle slides relativi ai singoli interventi.

Il piano della performance ed e il sistema di gestione per obiettivi rappresentano un importante momento di sintesi delle azioni di sviluppo organizzativo e professionale, ma al fine di renderli reali strumenti di comunicazione e supporto alla gestione ed allo sviluppo dei collaboratori è necessario anche un adeguato piano di **formazione** e **informazione** verso valutatori e valutati.

Il percorso avrà come obiettivi gli elementi indicati di seguito:

- rendere il processo di valutazione uno strumento “strategico” e non “burocratico”;
- favorire la costituzione di una cultura della valutazione;
- implementare un processo di valutazione delle prestazioni orientato al miglioramento continuo;
- stimolare i valutatori e i valutati alla piena assunzione delle reciproche responsabilità rispetto al processo.

Il coinvolgimento dei valutati all'interno del percorso di formazione e accompagnamento sarà fondamentale per il successo dell'intero sistema e potrà avvenire sia direttamente, mediante strumenti di informazione sulle fasi e sull'andamento del processo e mediante occasioni di confronto e approfondimento sul senso e significato della valutazione, sia indirettamente tramite divulgazione da parte del dirigente responsabile.