



Estratto dal SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

(ex art. 7 del Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150) - Aggiornato dal Nucleo di Valutazione il 18 luglio 2013 (ex art. 30 comma 3 del D.lgs. 150/2009 e delibera CIVIT 89/2010) Approvato dal Consiglio di Amministrazione il 19 luglio 2013 (ex art. 7 comma 1 del D.lgs. 150/2009)

4 IL METODO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Per quanto riguarda la *performance* individuale si propone un modello misto tra risultati e comportamenti, in grado di coprire in modo variabile e ragionevole (rispetto ai costi del processo di valutazione che vanno comunque considerati) il personale dirigente e tecnico amministrativo dell'Università.

Come esemplificato dalla Figura 4, il sistema dovrà prevedere due ambiti distinti e integrati di valutazione: i risultati che presidiano la componente quantitativa e i comportamenti che presidiano la componente qualitativa della prestazione. In questo modo sarà anche possibile incidere sulla cultura organizzativa dell'Università introducendo criteri di merito, di orientamento al risultato e di orientamento al cliente, previsti dal decreto legislativo 150/2009.

Figura 4 – La valutazione delle prestazioni individuali



Fonte: Area organizzazione e personale

In questo modo, a seconda della tipologia di personale soggetto a valutazione verranno applicati differenti elementi di misura come definito dalla Tabella 8.

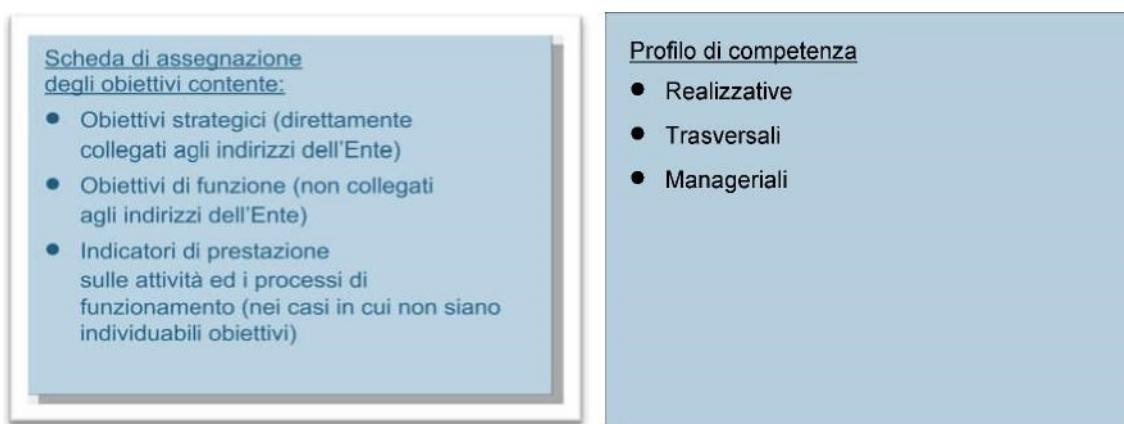
Tabella 8 – Targette elementi di valutazione

TARGET	ELEMENTI DI VALUTAZIONE
DIRIGENTI personale EP personale cat. D e C con incarichi di responsabilità ai sensi dell'art. 91, comma 3 del CCNL	D OBIETTIVI DERIVATI DAL PIANO DELLA <i>PERFORMANCE</i> D PROFILO DI COMPETENZE COMPORTAMENTALI
personale cat. B,C, D senza incarichi di responsabilità ai sensi dell'art. 91, comma 3 del CCNL	D PROFILO DI COMPETENZE COMPORTAMENTALI

Fonte: Area organizzazione e personale

Nell'ambito dei dirigenti e del personale destinatario di incarichi di responsabilità verranno create due schede di valutazione che potranno essere ponderate in modo da generare un indicatore unico e sintetico di prestazione per ogni collaboratore. Nel caso di personale non destinatario di obiettivi, la scheda di valutazione dei comportamenti avrà un peso pari al 100% della valutazione (si veda la Figura 5)

Figura 5 – Le due schede di valutazione



Fonte: Area organizzazione e personale

Per quanto riguarda i profili di competenza può essere utilizzata una classificazione così come riportata nella tabella successiva.

Il senso della mappatura e della valutazione dei comportamenti è quello di identificare le competenze comportamentali significative nell'Università, definire degli indicatori comportamentali per ciascuna competenza e associare un punteggio atteso che rappresenta la frequenza con cui quel determinato comportamento si attende sia agito da colui che ricopre il ruolo descritto dal profilo.

In questo modo si ottengono alcuni *output* che vengono elencati di seguito a titolo indicativo.

Tabella 9 – Elenco di competenze comportamentali

TIPOLOGIA	COMPETENZA	DESCRIZIONE
COMPETENZE MANAGERIALI	GESTIONE RIUNIONI	Comportamenti che denotano la capacità di gestire riunioni e presentazioni a vari livelli di complessità
	CAPACITA' DI PROGRAMMARE	Comportamenti finalizzati a definire piani di azione propri e altrui e a controllarne lo svolgimento
	CAPACITA' DI COORDINAMENTO	Comportamenti finalizzati alla guida dei collaboratori
	SVILUPPO DEI COLLABORATORI	Comportamenti finalizzati allo sviluppo professionale dei collaboratori
COMPETENZE REALIZZATIVE	ACCURATEZZA E COSCIENZIOSITA'	Comportamenti che denotano la capacità di fornire prestazioni accurate nel rispetto dei tempi stabiliti
	ORIENTAMENTO ALL'UTENTE	Comportamenti finalizzati a cogliere e soddisfare i bisogni degli utenti interni ed esterni
	ORIENTAMENTO AL RISULTATO	Comportamenti che denotano in varie forme la tensione al raggiungimento degli obiettivi assegnati e autonomia nello svolgimento delle proprie attività
COMPETENZE TRASVERSALI	CAPACITA' DI RISOLUZIONE DEI PROBLEMI	Comportamenti che denotano la capacità di focalizzare i problemi e di proporre soluzioni coerenti con le politiche dell'Ente
	CONVERGENZA SUI VALORI DELL' ORGANIZZAZIONE	Comportamenti mirati a diffondere i valori dell'Ente e di reazione positiva al cambiamento
	ATTENZIONE ALLE RELAZIONI	Comportamenti volti a costruire e mantenere relazioni interpersonali positive nell'ambiente di lavoro
	COLLABORAZIONE	Comportamenti finalizzati a condividere risorse e informazioni con altri per il raggiungimento degli obiettivi
	FLESSIBILITA'	Comportamenti che denotano capacità di adattamento alle esigenze dell'Ente
	NEGOZIAZIONE E PERSUASIONE	Comportamenti che denotano la capacità di negoziare e raccogliere il consenso sulle proprie opinioni
	ORIENTAMENTO AL MIGLIORAMENTO E ALL'INNOVAZIONE	Comportamenti che denotano la capacità di approcciare i problemi da angolature non tradizionali, la capacità di introdurre nuove metodologie di lavoro, nonché la disponibilità ad arricchire le proprie competenze professionali imparando

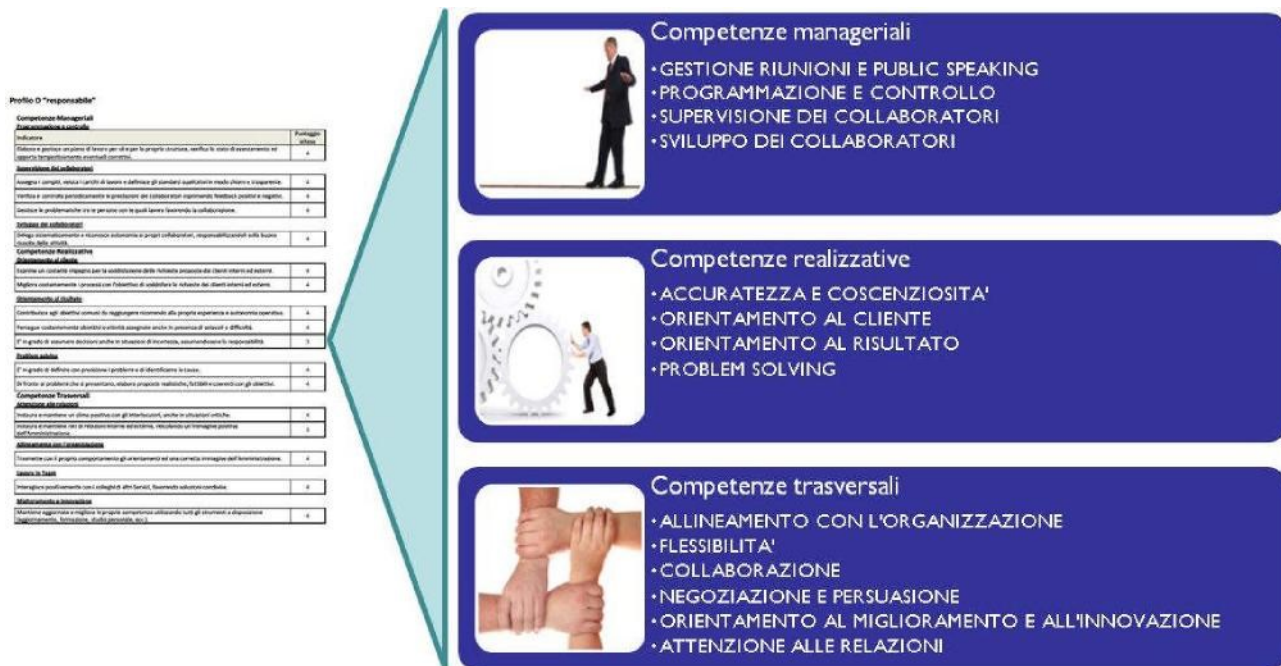
Fonte: Area organizzazione e personale

Tabella 10 – Esempio di scala dei punteggi di valutazione

Punteggio	Descrizione
0	Comportamento non valutabile.
1	Comportamento sporadico, non in linea con le attese.
2	Comportamento abbastanza frequente.
3	Comportamento frequente in situazioni abituali.
4	Comportamento consolidato e ricorrente anche in situazioni non abituali.
5	Comportamento espresso in modo da generare emulazione.

Fonte: Area organizzazione e personale

Figura 6 – Modalità di costruzione del profilo di competenza di esempio



Fonte: Area organizzazione e personale

4.1 Soggetti e responsabilità

Secondo quanto espressamente indicato nella delibera n.104/2010 della CIVIT, la funzione di misurazione e valutazione della *performance* è affidata dalla legge, nell'ambito della singola amministrazione, alla responsabilità di una pluralità di soggetti: l'Organo di indirizzo Politico-Amministrativo, l'organismo indipendente di valutazione della *performance*(OIV) e i Dirigenti.

La delibera CIVIT n.9/2010 chiarisce che, pur nell'ambito della citata autonomia richiamata anche dalla medesima delibera, per le Università, che, "a decorrere dal 30 aprile 2010, l'attività di valutazione continui ad essere svolta dai Nuclei di valutazione ai sensi della legge n. 537/1993, come integrata e modificata dalla legge n. 370/1999". La delibera CIVIT n.123/2010 fornisce inoltre elementi interpretativi in tema di valutazione della dirigenza. In relazione a quanto previsto da tale delibera i Dirigenti vengono valutati dal soggetto che è competente ad attribuire i relativi incarichi e obiettivi ai sensi dello Statuto e dei Regolamenti dell'Università, fatto salvo il ruolo dell'OIV/Nucleo di Valutazione.

La valutazione del personale tecnico-amministrativo è affidata al diretto superiore gerarchico.

4.2 Procedure di conciliazione

Al termine del processo di valutazione il soggetto valutato può presentare formale richiesta di revisione della valutazione. Sulla richiesta si pronuncia il "valutatore di revisione", individuato nel Direttore Generale che dopo aver ascoltato i soggetti coinvolti può confermare la valutazione o modificarla.

In caso di incompatibilità con il Direttore generale, è competente il Nucleo di Valutazione.

4.3 Contributo all'attività dell'organizzazione

Tenuto conto che il risultato finale dell'attività di un'organizzazione (sia in termini di *output* che di *outcome*) dipende dall'azione congiunta di tutti gli attori che operano all'interno della stessa, dopo aver definito il metodo di valutazione della *performance* individuale, appare essenziale evidenziare le relazioni tra il contributo del singolo e il raggiungimento del risultato dell'organizzazione.

Considerato che tale contributo necessariamente impatta secondo un rapporto proporzionale al ruolo ricoperto e alla tipologia degli obiettivi, è ipotizzabile una relazione di questo tipo:

Tabella 11 – Impatto su obiettivi di sistema

ruolo	misura di incidenza	tipologia di impatto
Dirigente	elevata	diretta
Responsabile U.O.	media	mediata
Responsabile Ufficio	bassa	indiretta
Addetto	Bassissima	indiretto

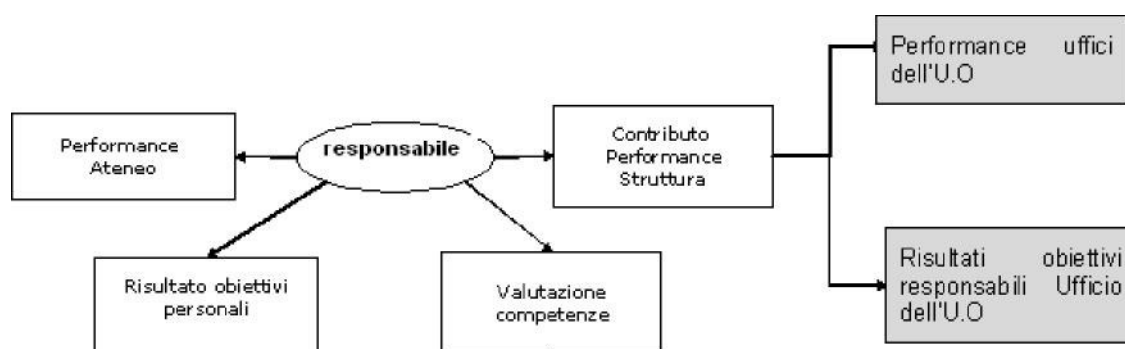
Fonte: Area organizzazione e personale

Figura 7 – Relazioni rispetto alla *performance* organizzativa e *performance* delle singole strutture

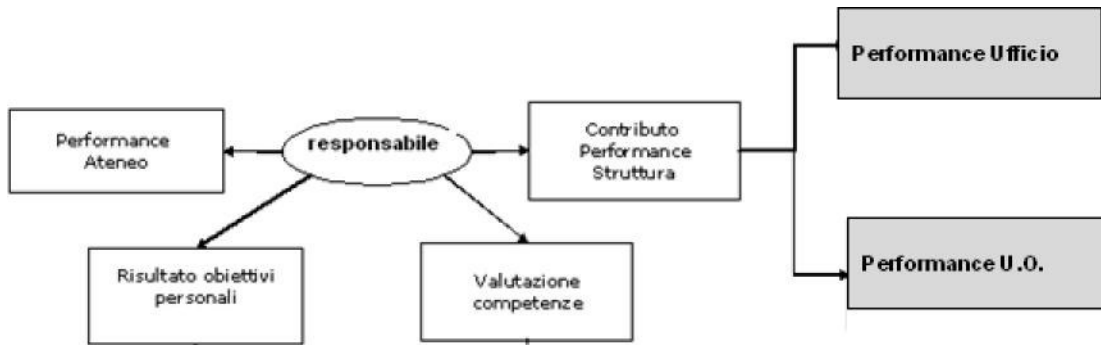
DIRIGENTE



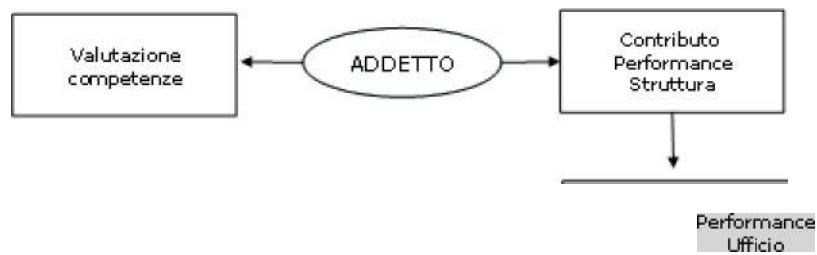
RESPONSABILE U.O.



RESPONSABILE UFFICIO



ADDETTO



Fonte: Area organizzazione e personale