

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DEL MOLISE



IL SISTEMA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE 2014

(ART.7 DEL D. LGS. N. 150/2009)

*Validato dal Nucleo di Valutazione nella riunione del 10/11/2014
Approvato nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 28/11/2014*

Indice

I. Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)	3
1. Presentazione del sistema.....	3
2. Il Sistema di misurazione e valutazione della Performance Organizzativa	6
3. Requisiti minimi richiesti al sistema di misurazione della performance	9
4. Elementi costitutivi del sistema di misurazione.....	10
5. Il Ciclo di gestione della performance.....	12
6. Il Piano della Performance	14
7. La Relazione sulla Performance	15
8. Il Sistema di misurazione e valutazione della Performance individuale	16
9. Piano di attuazione delle attività di misurazione e valutazione	20
II. Il Sistema di misurazione e valutazione della Performance Organizzativa 2014	22
1. L'Università degli Studi del Molise: storia, missione, visione e valori.....	22
2. Caratteristiche distintive	27
3. I portatori d'interesse	28
4. L'Ateneo e le sue sedi	30
5. L'organigramma dell'Università degli Studi del Molise in vigore dal 1/07/2014.....	31
6. Il Sistema di misurazione e valutazione della Performance Organizzativa Unimol 2014	32
7. Il Sistema di misurazione e valutazione della Performance Individuale Unimol 2014.....	37
7.1. Finalità	39
7.2. Destinatari	40
7.3. Fasi del processo	42
7.4. Criteri del sistema di valutazione dei dirigenti ed elevate professionalità.....	44
7.5. Criteri del sistema di valutazione dei responsabili di settore/ufficio e dei collaboratori	49
7.6. Valutazione.....	53
7.7. Conciliazione.....	53
7.8. Obiettivi di processo 2014	54
8. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio	56
9. Trasparenza e integrità	58
ALLEGATI	59

I. Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)

1. Presentazione del sistema

La legge-delega 4 marzo 2009, n. 15, ed il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, introducono il concetto di performance organizzativa ed individuale, sostituendo definitivamente il concetto di produttività individuale e collettiva, sopravvissuto nel processo di contrattualizzazione della pubblica amministrazione, che ha preso avvio a partire dal decreto legislativo 3 febbraio 1993, n.29. L'articolo 7 del Dlgs n.150/2009 dispone, in particolare, che le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, le stesse adottano, con apposito provvedimento, il "Sistema di misurazione e valutazione della performance" (SMVP). L'articolo 45 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nel testo novellato dall'articolo 57, comma 1, lettera b), del Decreto, collega la performance organizzativa "all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione". Per quel che riguarda l'ambito di misurazione e valutazione della performance, il SMVP prende in considerazione la sola performance di natura tecnico-amministrativa. Secondo l'articolo 7, comma 2, del Decreto, la funzione di misurazione e valutazione della performance è svolta:

- a. dagli Organismi indipendenti di valutazione (per le università dai Nuclei di Valutazione) di cui all'articolo 14 del Decreto, cui compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice;
- b. dalla Commissione di cui all'art. 13 ai sensi del comma 6 del medesimo articolo;
- c. dai Dirigenti di ciascuna amministrazione, secondo quanto previsto agli artt. 16 e 17, comma 1, lettera e-bis), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 come modificati dagli artt. 38 e 39 del Decreto "Brunetta".

L'Autorità Nazionale Anticorruzione (A.N.AC), già Commissione per la Valutazione la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT), con la delibera 9 del 03/2010 ha previsto che le Università siano comunque destinatarie della nuova disciplina dettata dal decreto legislativo n. 150/2009 in materia di contrattazione collettiva e che pertanto siano chiamate a svolgere, seppure in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, procedure di valutazione delle strutture e del personale al fine di promuovere, anche attraverso

l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale.”.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance ha ad oggetto la misurazione e la valutazione (art. 3, comma 2, D.Lgs 150/09):

- della performance organizzativa dell'amministrazione nel suo complesso;
- della performance organizzativa delle unità organizzative o aree di responsabilità,
- della performance Individuale del Direttore Generale
- della performance dei singoli dipendenti.

Il Sistema, nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 7 del Decreto ed in base alle direttive emanate dalla CIVIT, oggi A.N.AC Autorità Nazionale Anticorruzione, in particolare con le Delibere n. 89 del 24 giugno 2010, n. 104 del 8 settembre 2010 e n. 114 del 10 novembre 2010, definisce tra l'altro, in maniera puntuale:

1. le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
2. le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema;
3. le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti e, segnatamente, con il sistema informativo per il controllo di gestione;
4. le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

La **Performance Organizzativa** ossia la valutazione del funzionamento delle unità organizzative e dell'istituzione nel suo complesso, riguarda:

- l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività con rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi;
- l'attuazione di piani e programmi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di impiego delle risorse;
- il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e gestionali del personale;
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;

- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità

La **Performance Individuale dei Dirigenti e del Personale Responsabile di una Unità Organizzativa** è collegata (Art. 9, comma 1):

- agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

La **Performance Individuale del Direttore Generale** si effettua su base annuale e concerne i seguenti elementi:

- gli effetti gestionali del comportamento, intesi quali prestazioni rese in termini di comportamenti organizzativi messi in atto nel contesto lavorativo di appartenenza;
- gli effetti gestionali collegati ai risultati, intesi quali scostamento tra il grado "atteso" di raggiungimento degli obiettivi assegnati e quello "effettivo".

La **Performance Individuale del Personale** non in posizione di responsabilità (Art. 9, comma 2) è collegata:

- al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza
- alle competenze dimostrate;
- ai comportamenti professionali e organizzativi.

Inoltre nell'ambito della valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale tecnico amministrativo a cui è stato assegnato un obiettivo individuale, nella valutazione del comportamento organizzativo, è misurato il contributo al raggiungimento degli obiettivi di Ateneo e di quelli collegati alla struttura; mentre laddove non sia previsto alcun obiettivo individuale, il suo contributo è misurato in base al raggiungimento dell'obiettivo dell'unità organizzativa di appartenenza.

2. Il Sistema di misurazione e valutazione della Performance Organizzativa

La “performance” va inteso come *“Il risultato o contributo che un soggetto (singolo individuo, organizzazione, unità organizzativa o sistema) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi per il raggiungimento della soddisfazione dei bisogni per i quali l’organizzazione è stata costituita”*. Con questa premessa, questa Università intende introdurre un Sistema di Valutazione delle prestazioni in un contesto orientato alla trasparenza ed efficienza, al fine di rendere quanto più obiettiva la misurazione e valutazione delle prestazioni e dei risultati delle unità di personale.

Pertanto, si intende dare attuazione concreta ai principi disposti dal legislatore con il D. Lgs. n. 150/2009 e ai nuovi istituti previsti:

- sistema di valutazione della performance;
- trasparenza delle regole e delle modalità operative di funzionamento dell’intero processo valutativo;
- valorizzazione delle persone;
- meccanismi che agevolino la motivazione delle professionalità esistenti;
- rafforzamento della cultura della valutazione;
- diffusione di una nuova cultura gestionale e di responsabilizzazione tra i lavoratori;
- rafforzamento della comunicazione;
- centralità del confronto e del dialogo;
- coinvolgimento delle persone nelle azioni e nelle strategie dell’Amministrazione rendendo più esplicito il contributo richiesto ad ognuno, motivando e responsabilizzando il personale in merito all’attività svolta e agli obiettivi da perseguire;

In un’ottica di confronto e condivisione con le esperienze di altre Università che hanno adottato nuovi sistemi di valutazione questo Ateneo intende fare evolvere la valutazione, secondo una logica di miglioramento continuo, come una pratica negoziata e accettata dai diversi soggetti coinvolti e nella convinzione che debba essere:

- sviluppata per rispondere alle richieste e alle esigenze degli utenti;
- trasparente nelle regole e nei criteri utilizzati;
- percepita come equa nella definizione e formulazione dei giudizi

- formalizzata attraverso l'uso di strumenti che conducano a risultati omogenei e quindi confrontabili
- rigorosa nella scelta dei metodi.

Ai sensi dell'art. 4, l'Amministrazione introduce un Ciclo di gestione della performance in linea con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio.

L'art. 5, comma 2, dispone i requisiti essenziali validi per definire un obiettivo¹:

Art. 5.

Obiettivi e indicatori

[...]

2. Gli obiettivi sono:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed 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.*

[...]

Ai sensi del suddetto art. 5 del D.Lgs. n. 150/2009 gli obiettivi sono programmati su base triennale e definiti prima dell'inizio del rispettivo esercizio dagli organi di indirizzo politico-amministrativo in coerenza con gli obiettivi di bilancio.

Si conferma quindi la necessità di coniugare le risorse economiche in base agli obiettivi cui sono finalizzate.

Ai sensi dell'art. 6 è previsto il monitoraggio della performance.

Ai sensi dell'articolo 7, comma 3, del decreto, il sistema individua:

1. le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
2. le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
3. le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti;

¹ Gli obiettivi devono indicare cosa si deve realmente raggiungere e devono essere:

M come misurabile.

L'obiettivo deve essere espresso con dei numeri

A come azioni raggiungibili.

Quali azioni devono essere intraprese per raggiungere quanto prefissato

R come realistico, appropriato.

La risposta a questa domanda nasce dalla conoscenza della propria attività, del proprio mercato, della forza della propria azienda, delle attività e dei prodotti della concorrenza.

T come tempo.

Indicare la dimensione temporale, cioè entro quando si devono raggiungere gli obiettivi prefissati, aiuta a capire se essi sono realistici oppure no

4. le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Ai sensi dell'art. 10 l'Amministrazione dovrà adottare un Piano triennale della performance nel quale saranno indicati gli obiettivi, le risorse correlate, nonché gli indicatori di rendimento, secondo metodologie predisposte dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche.

3. Requisiti minimi richiesti al sistema di misurazione della performance

Alla luce della Delibera n. 89/2010 della CIVIT- oggi A.N.AC - i requisiti minimi di cui, ogni amministrazione pubblica deve dotarsi al fine di introdurre un sistema di misurazione della performance sono:

- una chiara definizione degli obiettivi;
- la presenza consistente di indicatori di *outcome* tra gli indicatori relativi ad obiettivi che hanno un impatto su *stakeholder* esterni;
- la specificazione dei legami tra obiettivi, indicatori e target;
- la caratterizzazione degli indicatori secondo il formato proposto dalla Commissione;
- la rilevazione effettiva della performance, secondo la frequenza e le modalità definite nello schema di caratterizzazione degli indicatori.

Questo sistema di misurazione è volto a rendere le organizzazioni capaci di acquisire informazioni relative agli obiettivi e monitorare i progressi ottenuti rispetto a questi, legare le fasi di pianificazione, formulazione e implementazione della strategia allo svolgimento dei piani d'azione ed, infine, comunicare obiettivi e risultati all'interno/esterno dell'organizzazione, nonché confrontare le proprie performance in un'ottica di *benchmarking* nel caso in cui alcuni indicatori siano comuni a più organizzazioni.

4. Elementi costitutivi del sistema di misurazione

La misurazione della performance è un processo empirico e formalizzato, che mira ad ottenere ed esprimere informazioni descrittive delle proprietà di un oggetto tangibile o intangibile. Se appropriatamente sviluppato, un sistema di misurazione può rendere un'organizzazione capace di:

- formulare e comunicare i propri obiettivi, e verificare che questi siano conseguiti;
- informare e guidare i processi decisionali;
- gestire più efficacemente sia le risorse che i processi organizzativi;
- influenzare e valutare i comportamenti di gruppi e individui;
- rafforzare accountability e responsabilità a diversi livelli gerarchici;
- incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.

Un sistema di misurazione delle performance si compone di tre elementi fondamentali:

1. *indicatori*: sono gli strumenti che rendono possibile l'attività di acquisizione di informazioni. Essi devono essere collegati ad obiettivi e devono puntare a generare risultati adeguati a questi obiettivi, e non valori "ideali" o a valori "veri".
2. *target*: sono il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini di livello di rendimento entro uno specifico intervallo temporale (ad es., 20 pratiche evase in 3 ore di lavoro). L'introduzione di un *target* rappresenta un meccanismo molto efficace per monitorare, valutare e modificare i comportamenti; ancor più, attraverso un target si può dare un indirizzo ed uno stimolo al miglioramento. Affinché questo avvenga, però, è necessario che:
 - il *target* sia ambizioso, ma realistico;
 - i soggetti incaricati di ottenerlo abbiano abilità e competenze sufficienti e che i processi sottostanti rendano il target effettivamente raggiungibile;
 - siano presenti meccanismi di retroazione per dimostrare i progressi ottenuti rispetto al *target*;
 - siano previste forme di riconoscimento (non necessariamente di tipo finanziario);
 - ci sia supporto da parte di superiori e/o vertici organizzativi;
 - il *target* sia accettato dall'individuo o dal gruppo incaricato di raggiungerlo

3. *infrastruttura di supporto*: che può variare da semplici metodi manuali per la raccolta dati a sofisticati sistemi informativi, sistemi di *knowledge management* e procedure codificate per l'analisi e rappresentazione dei dati.

5. Il Ciclo di gestione della performance

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) si inserisce nell'ambito del Ciclo di Gestione della Performance articolato, secondo l'art. 4, comma 2, del decreto, nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione (come forma di controllo) dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Esso individua come stabilito dall'art. 7 comma 3:

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

La valutazione e la rendicontazione appaiono logicamente come fasi di innesto del Ciclo della Performance e quindi preliminari alla definizione degli obiettivi, contrariamente all'ordine previsto dal decreto, in quanto per pianificare sulla base delle effettive necessità e non di astratti bisogni, occorre aver prima valutato lo stato attuale delle performance.



Figura 1 - Ciclo di gestione della performance. Fonte: documenti A.N.AC

Il ciclo della performance e le sue fasi va quindi declinato per tutte le dimensioni (ambiti) della performance prevista per legge (minimo) e per tutti i livelli organizzativi previsti per legge (minimo):

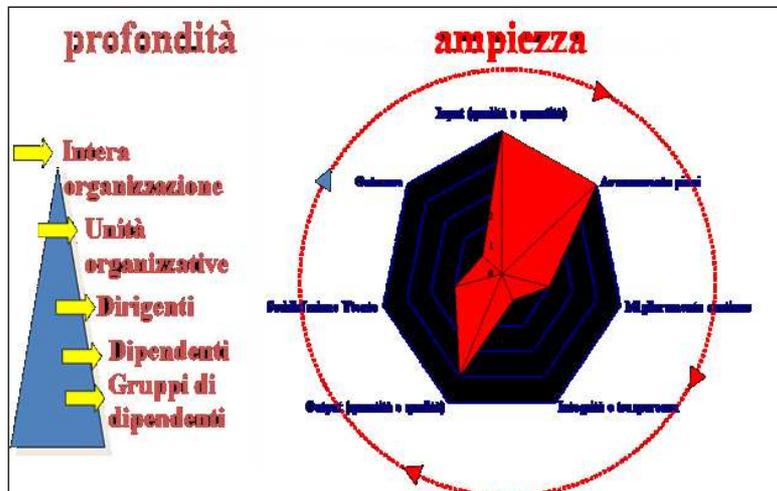


Figura 2 - L'ampiezza e la profondità delle performance Fonte: documenti A.N.AC

6. Il Piano della Performance

Il Piano della Performance definisce gli obiettivi dell'azione amministrativa e tecnica di un Ateneo e, a regime, contiene:

- la mission, la visione, i valori dell'Ateneo;
- la descrizione del contesto organizzativo;
- punti forza, aree di miglioramento, minacce e opportunità;
- le eventuali criticità riscontrate nell'attuazione del piano della performance precedente;
- gli indirizzi e gli obiettivi strategici;
- i conseguenti obiettivi operativi;
- le azioni di realizzazione;
- gli obiettivi individuali assegnati ai dirigenti;
- i target per la valutazione della performance dell'Amministrazione.

Tale documento programmatico triennale, da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori.

Esso deve essere approvato entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento dal Consiglio di Amministrazione che deve valutare la coerenza con linee generali del programma di Ateneo e pubblicato sul sito di Ateneo.

Il Direttore Generale, di concerto con i dirigenti, monitora costantemente il grado di avanzamento degli obiettivi. Infatti, entro il 31 luglio dell'anno di riferimento, il Direttore Generale presenta al Consiglio di Amministrazione una relazione sintetica sul grado di avanzamento degli obiettivi contenuti nel Piano della Performance ed in tale occasione il Consiglio di Amministrazione individua eventuali situazioni di criticità e definisce possibili interventi correttivi idonei alla realizzazione degli obiettivi prestabiliti. Entro il 30 novembre è realizzata una rilevazione preconsuntiva sul grado di raggiungimento degli obiettivi, ai fini di calibrare il piano della performance dell'anno successivo.

Tale documento, insieme alla Relazione sulla Performance, deve essere immediatamente trasmesso al Dipartimento Funzione Pubblica, al Ministero dell'Economia e delle Finanze e pubblicata sul sito istituzionale di Ateneo.

7. La Relazione sulla Performance

Entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di adozione del Piano, l'organo di indirizzo politico-amministrativo provvede alla verifica annuale e redige, a consuntivo dell'anno precedente, la Relazione sulla Performance nella quale sono evidenziati i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato.

Tale documento, insieme al Piano della Performance, deve essere immediatamente trasmesso al Dipartimento Funzione Pubblica, al Ministero dell'Economia e delle Finanze e pubblicata sul sito istituzionale di Ateneo.

8. Il Sistema di misurazione e valutazione della Performance individuale

La valutazione delle prestazioni e dei risultati individuali è finalizzata al miglioramento della qualità dei servizi offerti, alla crescita professionale dei dipendenti ed alla ottimizzazione dell'organizzazione del lavoro e delle prestazioni erogate. Tale valutazione riguarda il Direttore Generale, i Dirigenti ed il Personale Tecnico- Amministrativo di Ateneo, secondo i diversi livelli di autonomia e di responsabilità previsti sia per la categoria contrattuale di appartenenza, sia per la posizione di autonomia e di responsabilità collegata a incarichi e funzioni strategiche. Il sistema di valutazione individuale si basa sui seguenti principi generali:

- Individuazione preventiva degli obiettivi da conseguire, delle prestazioni attese e dei relativi criteri di valutazione;
- Valorizzazione del merito, dell'impegno e della produttività di ciascun dipendente;
- Verifiche periodiche volte a valutare il conseguimento degli obiettivi, l'andamento delle prestazioni e gli eventuali scostamenti rispetto alle previsioni;
- Verifica finale con la motivazione della valutazione dei risultati conseguiti;
- Oggettività delle metodologie, trasparenza e pubblicità dei criteri usati e dei risultati;
- Partecipazione dei valutati al procedimento;
- Contraddittorio in caso di valutazione non positiva;
- Miglioramento della qualità complessiva dei servizi offerti dall'Università con una migliore utilizzazione delle risorse umane.

Nello specifico, le finalità che l'Ateneo molisano intende perseguire mediante l'adozione di tale sistema di misurazione e valutazione della performance individuale sono le seguenti:

- evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;
- valutare la performance e comunicare i risultati e le aspettative future alla singola persona;
- contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole;
- premiare la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti;
- promuovere una corretta gestione delle risorse umane.

I destinatari della misurazione e della valutazione della performance individuale proposta nel presente sistema sono:

- i dirigenti
- le elevate professionalità
- i responsabili di settore e di ufficio
- i dipendenti non responsabili di settore/ufficio.

La misurazione e valutazione della prestazione individuale dei dirigenti e delle elevate professionalità deve tenere conto dei seguenti aspetti:

- il collegamento tra obiettivi e performance individuale, in particolare per i ruoli di direzione e responsabilità;
- la valutazione del contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi istituzionali;
- l'individuazione di un numero limitato di obiettivi rilevanti, prioritari e coerenti con la posizione occupata dal Dirigente, chiaramente collegati all'attuazione dei progetti prioritari dell'amministrazione, con specifico riferimento al periodo annuale di valutazione;
- l'individuazione di eventuali obiettivi specifici individuali o collettivi che si rendono utili in considerazione delle peculiarità dell'amministrazione;
- la valutazione delle competenze professionali e manageriali manifestate;
- tra le competenze e i comportamenti oggetto di valutazione, l'amministrazione, sulla base delle proprie specificità, deve evidenziare quelle funzionali al mantenimento della salute finanziaria, organizzativa e relazionale dell'amministrazione;
- la capacità di valutazione dimostrata dal Dirigente nei confronti dei dipendenti in termini di differenziazione delle valutazioni.

Per quanto attiene ai dipendenti, la valutazione concerne, in primo luogo, il raggiungimento degli obiettivi di gruppo e/o individuali. Questi ultimi devono comunque essere coerenti con gli obiettivi dell'unità organizzativa nella quale si collocano le unità di personale oggetto di valutazione.

Il processo di misurazione e valutazione delle performance sarà eseguito:

- dal Consiglio di Amministrazione per il Direttore Generale, su proposta del Nucleo di valutazione;
- dal Direttore Generale per il personale Dirigente; tale valutazione è validata dal Nucleo di Valutazione;
- dai dirigenti per le elevate professionalità e i responsabili di unità organizzative in posizione di autonomia e responsabilità;

- dai Dirigenti, su proposta del Responsabile di Area, per tutti gli altri dipendenti.

Le principali fasi del processo di misurazione e valutazione della performance individuale possono essere così individuate:

- assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti attesi da parte del soggetto valutatore, prevedendo momenti di condivisione con il valutato;
- monitoraggio intermedio con attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della performance;
- comunicazione dei risultati, evidenziando i risultati raggiunti e gli scostamenti rispetto a quelli attesi e le motivazioni della valutazione;
- utilizzo di sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito;
- elaborazione di piani di miglioramento individuali, individuando criticità, eventuali azioni correttive, di consolidamento, di formazione.

La definizione degli obiettivi è effettuata all'inizio dell'anno di riferimento dal Consiglio di Amministrazione per il Direttore Generale; dal Direttore Generale per i Dirigenti, i Responsabili di Area/Coordinamento e i Responsabili degli Uffici di Staff; dai Responsabili di Area/Coordinamento per tutti i dipendenti afferenti l'Area/Coordinamento, ivi compresi i responsabili di Settore/Ufficio. Nella definizione degli obiettivi si tiene conto delle linee di attività principali e di maggiore rilevanza tra quelle svolte dalle Aree, degli obiettivi strategici dell'Ateneo e delle risorse finanziarie a disposizione. Trascorso il primo semestre il Direttore Generale, i Dirigenti e i Responsabili di Area/Coordinamento, monitorano gli obiettivi assegnati al fine di verificare la conformità degli stessi rispetto ai risultati raggiunti e alle esigenze dell'Amministrazione, rilevare il grado di avanzamento degli obiettivi, individuare gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi e prevedere, ove necessario, le modalità dei relativi interventi correttivi.

Gli obiettivi assegnati all'Area/Coordinamento, come pure eventuali rimodulazioni degli stessi, devono essere opportunamente condivisi e partecipati a tutti i collaboratori afferenti la propria struttura di riferimento, in modo tale che ognuno di essi possa concorrere, per quanto di propria competenza, al raggiungimento degli stessi.

Pertanto, il Responsabile di Area/Coordinamento è tenuto a consegnare ad ogni collaboratore afferente alla propria struttura, la Scheda di Valutazione nella quale sono indicati gli obiettivi individuali, sulla base dei ruoli e delle competenze che essi ricoprono a livello organizzativo, con i relativi pesi ed i risultati attesi.

Al termine dell'anno, i Responsabili di Area/Coordinamento provvederanno a formulare al Dirigente le proposte di valutazione dei propri collaboratori rispetto al grado di partecipazione di ciascuno di essi al raggiungimento degli obiettivi. Inoltre, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, i Dirigenti e i Responsabili di Area/Coordinamento sono chiamati a redigere una specifica e dettagliata relazione finale in ordine ai risultati raggiunti.

La scheda di valutazione per l'attribuzione dei punteggi verrà controfirmata dal dipendente, il quale potrà formulare motivate osservazioni al riguardo entro il termine di 10 giorni dalla sottoscrizione della scheda stessa.

Sulle osservazione del valutato decide il collegio di conciliazione, appositamente costituito e nominato dal Rettore. Il collegio di conciliazione è composto da un componente del Nucleo di Valutazione e da due docenti dell'Università degli Studi del Molise esperti in materia.

9. Piano di attuazione delle attività di misurazione e valutazione

L'attuazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance richiede la fissazione, ai sensi dell'Art. 7, comma 3 del D.lgs. 150/2009, di fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità. Il piano di attuazione delle attività di misurazione e valutazione, è rappresentato nella Tabella 1, dove per ciascuna fase del sistema si individuano le connesse caratteristiche. I tempi di attuazione sono suscettibili di adattamenti secondo le norme di statuto, di regolamento e di contratto di lavoro propri dell'Università degli Studi del Molise, nei limiti consentiti dal D.lgs. 150/2009.

	Pianificazione	Programmazione	Controllo	Rendiconto	Valutazione	Premialità	Trasparenza
Attività	Definizione strategie di medio-lungo periodo	Definizione degli obiettivi triennali di performance (Pro3 e piani operativi dal piano strategico)	Verifica intermedia e finale sullo stato di avanzamento dei piani e dei programmi	Rendicontazione delle performance	- Valutazione dei risultati e delle prestazioni (del Direttore, dei dirigenti, del personale e delle singole strutture organizzative) - Valutazione dell'Ateneo nel suo complesso	- Massima trasparenza del processo - Analisi dei riconoscimenti individuali - Erogazioni dei riconoscimenti - Informativa e concertazione con i sindacati	- Adozione programma trasparenza ed integrità - Informativa ai sindacati
Responsabili	Organi di indirizzo politico (Rettore, Presidi, Senato accademico)	- Senato / CdA, Presidi - Direttore - NV	- Rettore/ Direttori e Direttore con ausilio controllo di gestione - Dirigenti e resp. dei servizi - Senato/CdA - NV	- Rettore e Direttore - Dirigenti e responsabili servizi	- Organi di governo - NV - Direttore, dirigenti e responsabili servizi	- Direttore - Dirigenti - Responsabili U.O. - NV - Sindacati	- NV - CdA - Stackholders - Dirigente/Responsabile
Strumenti	Piano strategico	- Obiettivi Strategici ed Operativi - Bilancio di previsione - Piano performance - S - MVP	- Sistemi di misurazione - Proiezione degli indicatori	Relazione delle Performance	- Schede di valutazione su performance individuale - Relazione di valutazione su performance Organizzativa	Sulla base di regolamenti e contratto collettivo	Programma di trasparenza ed integrità
Tempi	30 giugno anno n+1	31 dicembre Anno n+1 per bilancio di previsione e definizione Obiettivi; 31 gennaio Anno n Piano delle Performance e SMVP	Cadenza semestrale	30 giugno Anno n-1	31 Dicembre Anno n	31 Dicembre Anno n	31 dicembre Anno n

Tabella 1 - Piano di attuazione delle attività di misurazione e valutazione

Per le attività del Piano di attuazione che impattano sull'organizzazione e sui sistemi premianti, è necessario prevedere una fase di revisione dello Statuto e del regolamento di Finanza e Contabilità, nonché una fase di trattativa e concertazione con le OO.SS. A regime, il Piano della Performance dovrà essere presentato ogni anno insieme al bilancio di previsione entro il 31 dicembre.

II. Il Sistema di misurazione e valutazione della Performance Organizzativa 2014

1. L'Università degli Studi del Molise: storia, missione, visione e valori

L'istituzione del nostro Ateneo, con sede principale nel capoluogo regionale, venne sancita con la Legge 590 del 14 agosto 1982 nell'ambito del "Piano quadriennale di sviluppo universitario".

Le tappe fondamentali si possono così riepilogare:

- **1982-83:** viene istituita la Facoltà di Agraria, prima Facoltà, con il Corso di Laurea in Scienze delle Preparazioni Alimentari.
- **1984:** nasce la Facoltà di Scienze Economiche e Sociali.
- **1985-1991:** sviluppo e consolidamento del progetto Accademico e il suo radicamento sul territorio.
- **1992:** nasce la Facoltà di Giurisprudenza che incontra il favore degli studenti con un numero di mille iscritti.
- **1993:** l'Università si espande sul territorio con le nuove sedi di Isernia. Viene istituita la Facoltà di Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali.
- **1998-1999:** nasce il Centro ricerca e servizio "G.A. Colozza". Il Centro pone le basi per la nascita del Corso di Laurea in Scienze della Formazione Primaria.
- **1999-2000:** il Centro ricerca e servizio "G.A. Colozza" diventa sede della Scuola di Specializzazione per l'Insegnamento Secondario; aumenta il numero degli studenti oltre settemila all'inizio del terzo millennio. Cresce il numero dei ricercatori e del personale tecnico-amministrativo.
- **2000:** vengono istituiti sette Dipartimenti al fine di potenziare la ricerca scientifica. Nasce il Parco Scientifico e Tecnologico con il concorso del mondo imprenditoriale.
- **2004:** nasce il Corso di Laurea in Tecniche della Prevenzione nell'Ambiente e nei Luoghi di Lavoro.
- **2006:** viene istituita la Facoltà di Medicina e Chirurgia e la Facoltà di Ingegneria.
- **2008:** l'Università raggiunge la soglia dei 10.000 studenti.
- **2010:** vi è l'inaugurazione del modernissimo e funzionale PalaUnimol poiché il Molise ospita la 64^a edizione dei Campionati Nazionali Universitari, segno di grande attenzione e riconoscimento verso la nostra Università.

- **2011:** l'Ateneo molisano avvia il processo di riorganizzazione con riferimento all'attuazione della legge 240/2010. Celebrazioni in occasione del 150° anniversario dell'Unità d'Italia. Inoltre il 24 gennaio si tiene a Matera, presso il Palazzo Lanfranchi, la riunione congiunta dei Senati Accademici delle sei Università pubbliche della Basilicata, del Molise e della Puglia, nell'ambito del processo di federazione.
- **2012:** apre la residenza universitaria del campus di Vazzieri e della sede di Pesche.
- **2013:** il MIUR conferma ed approva l'offerta formativa con 17 corsi di Laurea triennale, 13 corsi di Laurea Magistrale e n. 2 corsi di laurea a ciclo unico.

La Missione specifica l'ambito in cui una organizzazione intende operare, a fornire un quadro di riferimento per regolare i rapporti con gli interlocutori sociali e a stabilire gli obiettivi da perseguire. Essa specifica la ragion d'essere di una organizzazione, la funzione complessiva che essa intende svolgere.

La Visione, invece, indica il voler essere dell'organizzazione, la direzione nella quale intende muoversi e come vuole essere percepita. Solitamente la missione e la visione sono esplicitate attraverso una enunciazione sintetica.

La Missione e la Visione dell'Ateneo molisano si possono trarre dagli art. 2 e 3 del suo Statuto, che analizzano rispettivamente le modalità attraverso cui l'Ateneo intende realizzare le attività di ricerca e di didattica per il perseguimento dei propri fini istituzionali.

Statuto
<p>Art. 2 Ricerca scientifica</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. L'Università riconosce il ruolo fondamentale della ricerca e ne promuove lo svolgimento, favorendo la collaborazione interdisciplinare e di gruppo, anche con altre istituzioni universitarie ed enti di ricerca italiani ed esteri. 2. L'Università garantisce l'autonomia individuale e di gruppo nella scelta dei temi e dei metodi di ricerca e ne promuove lo sviluppo favorendo l'accesso ai finanziamenti e l'utilizzazione delle attrezzature. 3. L'Università fa propri i principi dell'accesso pieno e aperto alla letteratura scientifica e promuove la libera disseminazione in rete dei risultati delle ricerche prodotte in Ateneo per assicurarne la più ampia diffusione possibile. 4. L'Università verifica la corretta gestione e la produttività delle risorse destinate alla ricerca. 5. L'Università stipula contratti e convenzioni per ricerche con finalità concordate con enti pubblici e privati. 6. L'Università può svolgere attività di consulenza e di servizio per terzi, in conformità alle norme stabilite dal Regolamento generale di Ateneo.
<p>Art. 3 Attività didattiche e formative</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. L'Università organizza e coordina, nelle forme stabilite dal Regolamento didattico di Ateneo, le attività necessarie al conseguimento dei livelli di istruzione superiore previsti dall'ordinamento universitario nazionale. 2. L'Università promuove la preparazione culturale e scientifica degli studenti mediante l'acquisizione di conoscenze, esperienze e metodologie congrue al titolo di studio che intendono conseguire. 3. Al fine di perseguire gli obiettivi formativi prefissati, i docenti esercitano tutte le attività inerenti alla didattica in conformità alle modalità organizzative stabilite dai regolamenti di Ateneo. 4. L'Università promuove e stipula accordi con istituzioni nazionali ed internazionali e con enti pubblici e privati per offrire agli studenti più ampie possibilità di formazione. 5. L'Università promuove e organizza, anche in collaborazione con enti pubblici e privati, servizi didattici integra-

tivi, corsi di formazione, di perfezionamento, di aggiornamento professionale, anche ad integrazione del tirocinio professionale nonché corsi di istruzione permanente e ricorrente, periodi di tirocinio pratico, viaggi e visite di studio.

6. L'Università ha tra i propri scopi la formazione degli insegnanti di ogni ordine e grado e, a tal fine, persegue e realizza forme di collaborazione con altre istituzioni scolastiche e formative e centri di ricerca didattica ed educativa.

Su questa base l'Ateneo si propone di contribuire allo sviluppo della conoscenza, intesa come ricerca e formazione anche attraverso l'alta formazione iniziale e continua, la ricerca e la cooperazione con le istituzioni del territorio e internazionali, al fine di contribuire allo sviluppo civile ed economico della società e del territorio e, nell'ottica di un miglioramento continuo dei servizi offerti, rispondere alle istanze provenienti dai vari interlocutori.

L'Ateneo si pone l'obiettivo di favorire l'eccellenza in un sistema che punta al miglioramento del suo territorio, attraverso la diffusione e l'applicazione della conoscenza.

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

L'art. 7 dello Statuto recita:

Statuto

Art. 7

Rapporti con il territorio

1. L'Università contribuisce alla crescita culturale, sociale ed economica del Molise e dei territori in cui opera, nello spirito di appartenenza alle matrici culturali europee.
2. L'Università concorre allo sviluppo della competitività dei sistemi territoriali favorendo, in particolare, il trasferimento delle conoscenze, dei prodotti della ricerca e dell'innovazione.
3. L'Università, nel quadro di accordi programmatici, contribuisce al rafforzamento della governance territoriale e al potenziamento delle relative politiche di sviluppo, ispirandosi al principio della leale collaborazione e della sussidiarietà.
4. L'Università promuove la collaborazione con gli enti pubblici, in particolare con quelli territoriali, che perseguono finalità di interesse strategico per l'Ateneo.
5. L'Università può partecipare, nonché collaborare, con enti, società, fondazioni, consorzi o altre forme associative di diritto pubblico o privato per lo svolgimento di attività strumentali alla propria attività di ricerca e di didattica o comunque funzionali al perseguimento dei propri fini istituzionali a condizione che il nesso di stretta strumentalità venga ampiamente motivato e circostanziato.

L'Ateneo promuove quindi la formazione e la ricerca scientifica in risposta agli input del sistema economico e culturale, consolidando un'offerta formativa innovativa, centrata su corsi di laurea strutturati sulle esigenze e le indicazioni del mondo produttivo.

A ciò si aggiunge l'orientamento all'eccellenza e all'innovazione nella ricerca e nella formazione al fine di concorrere agli obiettivi indicati dall'Unione Europea per la costruzione di uno Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore.

Nel perseguimento dei propri fini, l'università agisce nel rispetto di valori e di principi di comportamento, che sono evidenziati nello stesso Statuto e nei Regolamenti di Ateneo e che guidano le relazioni interne ed esterne all'Ateneo. L'università, nel rispetto dei principi e delle normative a tutela dei diritti della persona, offre pari opportunità ed esclude ogni discriminazione; assicura il rispetto della libertà di ricerca e della libertà di insegnamento costituzionalmente garantite; agisce con piena indipendenza ed esercita l'autonomia didattica, scientifica, organizzativa, finanziaria e contabile. L'università si organizza secondo criteri di economicità, trasparenza ed efficienza.

Statuto	Regolamento Generale di Ateneo
<p><i>Art. 1</i> <i>Finalità istituzionali e natura giuridica</i> 1. L'Università degli Studi del Molise, di seguito denominata "Università", è un'istituzione pubblica, sede di libera ricerca scientifica e istruzione superiore. 2. L'Università è un'istituzione laica, pluralista e libera da ogni condizionamento ideologico, confessionale, politico o economico. 3. A norma della Costituzione, e nei limiti fissati dalla legge, l'Università gode di autonomia statutaria, regolamentare, scientifica, didattica, organizzativa, finanziaria e contabile.</p>	<p><i>Art. 2</i> <i>Attuazione dell'autonomia dell'Università</i> 1. L'Università realizza la propria autonomia nel rispetto della Costituzione, delle leggi sull'Università e sulla ricerca scientifica e dello Statuto, nonché dei principi generali dell'ordinamento, secondo le modalità previste dal presente Regolamento. 2. L'Università persegue ed attua i propri fini istituzionali mediante il contributo di tutto il personale e degli studenti. Nello svolgimento dei propri compiti l'Ateneo promuove la partecipazione di persone fisiche ed enti esterni, nel rispetto dei diritti fondamentali degli individui e delle altrui autonomie. 3. L'Università può svolgere attività di ricerca, consulenza e servizio per terzi, compatibili con i fini istituzionali dell'Ateneo, attraverso la stipula di convenzioni e contratti con istituzioni pubbliche e soggetti privati, nazionali ed esteri, secondo le modalità previste da apposito regolamento. Tale regolamento individua anche la ripartizione dei proventi in modo da assicurare adeguate forme di finanziamento a favore delle attività istituzionali dell'Ateneo. 4. L'Università promuove una cultura ispirata a principi di pace e di uguaglianza tra gli uomini, nel rispetto dei diritti inviolabili dell'individuo, garantiti dalla Costituzione e dalle convenzioni internazionali. 5. Il Rettore convoca ogni due anni la Conferenza di Ateneo per le finalità, nelle forme e nei modi previsti dallo Statuto. La Conferenza si svolge in due o più sessioni. Nelle sessioni interne i responsabili della didattica, della ricerca, dell'Amministrazione, le rappresentanze studentesche e le rappresentanze sindacali unitarie dell'Ateneo hanno la possibilità di esporre obiettivi, risultati e problematiche dell'attività dell'Ateneo. La sessione pubblica è aperta ai rappresentanti degli enti territoriali, delle forze sociali, del Ministero e del Governo; possono partecipare i rappresentanti di enti istituzionali pubblici e privati coinvolti nelle materie dell'Università e della ricerca scientifica.</p>

L'Ateneo molisano tra i più giovani Atenei italiani, è caratterizzato da un considerevole patrimonio di storia e di identità. Esso costituisce una riserva economica significativa a livello regionale e Metropolitan, difatti si colloca tra le prime "aziende" del Molise. La sua presenza, quindi, determina sul sistema economico territoriale una domanda diretta, indiretta e indotta (imprese da cui l'Università acquista beni, personale che lavora all'interno dell'Università e risiede nella Città) significative.

Il Piano Strategico di Ateneo, infatti, mira a rafforzare entrambe queste componenti: il patrimonio di competenze dell'Università e la sua integrazione con il Molise.

Su questa base, la Visione può essere così enunciata:

“Autonoma e libera, l'UNIMOL prende parte attivamente alla comunità scientifica internazionale come istituzione di eccellenza e di qualità nella formazione e nella ricerca ed è protagonista dello sviluppo dell'economia della conoscenza della Città, del territorio e del Paese”.

Infine i Valori sono i principi fondamentali alla base dei comportamenti dell'organizzazione e di chi vi opera. Essi riflettono e rafforzano la identità dell'organizzazione.

Il loro rispetto è funzionale all'assolvimento della missione ed al conseguimento della visione.

Quelli fondamentali che contribuiscono a definire l'identità dell'Università degli Studi del Molise sono:

- *Autonomia* scientifica, didattica e organizzativa;
- *Libertà di pensiero e di ricerca* (per assicurare il varietà delle culture e delle idee);
- *Rispetto* della vita, della dignità delle persone e della tutela attiva dell'ambiente naturale;
- *Inscindibilità di ricerca ed insegnamento* (l'attività di formazione si può realizzare solo se si dispone di un'adeguata attività di ricerca);
- *Partecipazione* di tutte le componenti (docenti, studenti, personale Tecnico Amministrativo ed ausiliario);
- *Condivisione* della missione e della visione;
- *Orientamento all'eccellenza ed all'innovazione* (nella ricerca e nella formazione come investimento nel futuro);
- *Orientamento al miglioramento continuo* (come principio guida della Governance);
- *Sviluppo delle competenze professionali* (nei processi formativi);
- *Orientamento al servizio* (nei confronti degli studenti e degli altri interlocutori);
- *Responsabilità sociale* (formazione e ricerca come contributi allo sviluppo civile ed economico della società, della Città e del Paese);
- *Trasparenza* (con particolare riferimento alla natura del patto formativo tra Università e studenti)

2. Caratteristiche distintive

Dal 1982 ad oggi l'Università degli Studi del Molise ha progettato ed avviato molti nuovi Corsi di Studio, rinnovando e ampliando notevolmente l'Offerta Formativa ed ha concretizzato il piano di sviluppo di edilizia universitaria: le nuove sedi didattiche, la Biblioteca, l'Aula Magna, il collegio medico, il modernissimo e funzionale PalaUnimol e le case dello studente.

Un campus universitario dove si coniugano attività formative, di studio e di ricerca, ma anche ricreativo-culturali per offrire ai giovani eccellenza didattica e concreta preparazione professionale.

Si tratta, infatti, di un grande progetto dove non solo sono stati introdotti nuovi percorsi di studio per rispondere al meglio al bisogno degli studenti di crearsi una solida preparazione culturale e professionale, ma anche per dare una risposta importante e di lungo periodo alle esigenze di qualità dell'intero tessuto territoriale.

Una continua e elevata attenzione alle esigenze degli studenti, ai servizi di tutorato e orientamento, una costante valutazione e verifica della qualità della didattica e della ricerca ed un sempre più stretto rapporto con il territorio, con il mondo produttivo e culturale sono i punti chiave dell'impegno che si intende ulteriormente rafforzare.

I caratteri distintivi più evidenti dell'Ateneo molisano, in sintesi, sono:

- Grande realtà composta da piccole dimensioni (studenti, docenti, infrastrutture e risorse);
- Alta qualità in tutte le aree scientifico-disciplinari;
- Storia non secolare, ma di crescita in molti campi della conoscenza, delle Istituzioni, dell'economia e della sanità;
- Insediamento in una piccola e suggestiva Regione dell'Italia meridionale, quale è il Molise, dove le particolarità ambientali, i beni archeologici e architettonici, l'artigianato, i prodotti enogastronomici e le tradizioni popolari costituiscono le sue risorse locali più vere e genuine, tutti elementi che definiscono la vera identità di una terra semplice e ricca di fascino;
- Struttura federativa (in corso di attuazione).

3. I portatori d'interesse

La definizione di *stakeholder*, che può essere tradotta come “portatore di interessi”, fu elaborata nel 1963 allo Stanford Research Institute. I portatori di interessi sono i soggetti senza il cui supporto qualunque impresa è destinata a cessare. Secondo questa definizione, l'attività di qualunque soggetto che produce o eroga servizi deve soddisfare soglie critiche di costo, livello di servizio e qualità che sono diverse e specifiche per ogni portatore di interesse. A partire dagli anni Ottanta, si definiscono portatori di interessi tutti i soggetti che possono influenzare oppure che sono influenzati dall'azione del soggetto economico. Quest'ultimo deve tener conto anche di quanti non hanno potere diretto su processi produttivi e di servizio, ma ne subiscono le conseguenze (per esempio, un impatto ambientale negativo o, nel caso di un'Istituzione formativa, un livello didattico scadente).

I portatori di interessi possono essere visti sia come vincolo dal momento che i processi devono garantire prestazioni minime di costo, livello di servizio e qualità di prodotto e di processo per assicurarsi il loro supporto vitale e sia come obiettivo poiché il migliorare costi, servizi e qualità consente di rafforzare il legame con loro e di aumentare le possibilità di supporto e di reciproca influenza.

Nel pianificare una strategia diviene rilevante la conoscenza dell'ambiente in cui si opera in generale e, in esso, la conoscenza dei portatori di interessi e delle loro esigenze, anche se soddisfarne le esigenze e le aspettative è difficile in quanto i soggetti sono di natura differente.

Fatta questa premessa, è evidente che i portatori di interessi dell'Università degli Studi del Molise non sono solo i gli studenti, i docenti e il personale tecnico-amministrativo, ma sono anche le famiglie, le Scuole secondarie, le imprese, le Istituzioni ecc.

Pertanto l'attenzione strategica dell'Ateneo si concentra su:

- *Studenti*, protagonisti di un processo di costruzione del sapere attraverso la ricerca, aspetto caratterizzante degli studi universitari;
- *Docenti*, un corpo docente che ricopre uno straordinario numero di saperi;
- *Personale Tecnico-Amministrativo*, che rappresenta un patrimonio di competenze operative, tecnico-specialistiche e gestionali;
- *Famiglie*;
- *Scuola secondaria*;
- *Altre Università*, con le quali collaborare per rafforzare il rapporto virtuoso tra Città e Università;

- *Istituzioni Internazionali, Nazionali e Locali* (Comune, Regione e Provincia);
- *Mondo produttivo* (imprese, Istituzioni, no-profit) in quanto settore di impiego (occupabilità), utilizzatore/acquirente/partner per la ricerca e sviluppo;
- *Fornitori*, la domanda di beni e servizi (diretti e indiretti) attivati produce effetti rilevanti sull'economia del territorio;
- *Forze sociali*.

Conoscere le loro istanze, verificare periodicamente le soglie di soddisfazione, coinvolgere i soggetti principali in alcuni processi decisionali, operare per averli come alleati nelle delicate fasi di cambiamento, sono tutte azioni e comportamenti che giovano al futuro dell'Università e degli stessi portatori di interessi il cui benessere è fortemente interrelato con la crescita dell'istituzione.

4. L'Ateneo e le sue sedi

Il nuovo assetto organizzativo dettato dalla L. 240/2010, in una logica di efficienza dei processi e razionalizzazione delle risorse umane e strumentali, ha portato anche per l'Università degli Studi del Molise alla riduzione delle strutture dipartimentali, dei centri servizi e al superamento delle Facoltà con passaggio delle competenze concernenti la didattica ai Dipartimenti ed è avvenuto nel corso del 2013 con la definizione dei nuovi assetti organizzativi e con il completamento della riorganizzazione interna del personale.

Anche in ambito contabile, la normativa (art. 5 L. 240/10) ha comportato per il 2013-2014 le seguenti attività propedeutiche al passaggio in Bilancio Unico:

- definizione dei nuovi modelli di autonomia gestionale delle strutture;
- ridefinizione degli assetti di responsabilità dei vari cicli contabili e di bilancio;
- revisione dei regolamenti in materia contabile e definizione delle linee guida per le diverse procedure contabili;
- adeguamento dei sistemi informativo-contabili ai cambiamenti organizzativo-contabili attuati.

L'Università degli Studi del Molise si sviluppa su quattro sedi: Campobasso, Termoli, Isernia e Pesche (IS). A partire del 1° maggio 2012, l'Ateneo molisano opera con 6 Dipartimenti² così denominati:

- Dipartimento Agricoltura, Ambiente e Alimenti
- Dipartimento di Economia, Gestione, Società e Istituzioni
- Dipartimento di Scienze Umanistiche, Sociali e della Formazione
- Dipartimento di Bioscienze e Territorio
- Dipartimento di Medicina e di Scienze della Salute

Il Dipartimento è la struttura che programma, coordina e gestisce l'attività didattica, di ricerca e di servizio dell'Ateneo e rappresenta anche la struttura di afferenza del personale docente, dei ricercatori a tempo determinato e del personale tecnico-amministrativo ad esso assegnato. A questi va aggiunto il Centro Ricerca e Servizio di Ateneo per la Formazione "G.A. Colozza", struttura che possiede le stesse funzioni di una facoltà per realizzare i nuovi percorsi formativi destinati ai futuri insegnanti.

² art. 5 dello Statuto dell'Università degli Studi del Molise pubblicato sulla G.U.n.17 del 21/01/2012

6. Il Sistema di misurazione e valutazione della Performance Organizzativa Unimol 2014

La delibera n. 89/2010 della CIVIT – oggi A.N.AC. - che definisce il concetto di performance definisce anche gli elementi fondanti del Sistema di misurazione e valutazione della performance, ossia gli indicatori, i target e le infrastrutture di supporto ai processi. Un efficace Sistema di misurazione e valutazione adotta una mappa strategica, in grado di collegare obiettivi ad indicatori e di comunicare la strategia all'interno e all'esterno dell'organizzazione ai principali stakeholder.

Questo Ateneo ha individuato lo sviluppo a cascata dell'impianto degli obiettivi fissando l'attenzione sul monitoraggio e sulla valutazione dei risultati.

Tale metodologia è stata adattata alle esigenze specifiche dell'Ateneo e ai vincoli normativi in vigore sia in termini di processo di formulazione sia in termini di contenuti degli obiettivi stessi. Gli "obiettivi di processo" rappresentano le linee guida fondanti la strategia dell'Ateneo; successivamente sono stati definiti dall'Ateneo gli "obiettivi funzionali" con l'individuazione delle attività connesse alla realizzazione degli indirizzi e l'attribuzione alle diverse Aree/Coordinamenti sulla base delle competenze.

In tal modo sono state definite anche le responsabilità sugli obiettivi. Inoltre la struttura generale della mappa strategica prevede che ad ogni obiettivo di processo siano assegnati uno o più obiettivi funzionali al fine di misurare il grado di raggiungimento dell'obiettivo stesso.

Anche la formulazione del Piano Strategico di Ateneo è parte integrante del ciclo e rappresenta uno strumento fondamentale dell'Ateneo per individuare le aree di misurazione della performance organizzativa. Questa scelta è stata presa anche in relazione a quanto sottolineato dalla successiva delibera della CIVIT 104/2010, in cui si evidenzia come le amministrazioni possono "valorizzare i metodi e gli strumenti esistenti, qualora rispondano alle esigenze di compiuta rappresentazione della performance".

Sulla base delle indicazioni fornite dalla delibera 89/2010 della CIVIT, l'Ateneo ha proceduto a sviluppare un piano di obiettivi.

Gli **obiettivi di processo** di Ateneo, essi possono ricondursi alle seguenti attività:

- attività di coordinamento e collaborazione tra il personale assegnato, al fine di migliorare l'utilizzo delle risorse umane nell'ottica della valorizzazione delle professionalità esistenti;

- gestione delle procedure amministrative per ridurre i costi ed i tempi di esecuzione delle stesse ed incentivare la diffusione delle comunicazioni on-line in sostituzione di quelle cartacee;
- monitoraggio e misurazione dei processi e dei risultati ottenuti e confronto con quelli di altre organizzazioni allo scopo di ottenere informazioni utili per introdurre criteri volti al miglioramento della performance;
- attuazione dei processi e delle procedure connesse alla riforma universitaria, statutaria e regolamentare;
- riduzione dei costi e dei tempi di esecuzione delle procedure amministrative e misurazione monitoraggio dei processi e dei risultati ottenuti.

Oltre agli obiettivi di processo l'Ateneo si è dotato di **obiettivi funzionali** diretti alla:

- attuazione della riforma della contabilità di Ateneo;
- gestione e consolidamento della contabilità economico-patrimoniale ed analitica, del controllo di gestione;
- attuazione delle direttive in materia di diritto allo studio, tasse e contributi studenti anche in relazione al nuovo sistema di tassazione;
- semplificazione delle procedure, dei tempi e dei costi per le attività contabili;
- introduzione di un sistema di verifica e controllo della qualità dei servizi erogati;
- modifica della regolamentazione delle procedure di spesa;
- modifica delle attività e dei format di "collaborazione con enti pubblici e privati" (convenzioni, protocolli, etc.);
- realizzazione del sistema della verbalizzazione on-line, in collaborazione con le strutture tecniche competenti;
- coordinamento delle attività di supporto alla didattica;
- assistenza al trasferimento delle competenze didattiche dalle Dipartimenti ai Dipartimenti;
- gestione e monitoraggio degli interventi sul patrimonio edilizio in rapporto alla legislazione in materia di lavori pubblici, concessioni e contratti per spese pubbliche, forniture e servizi;
- miglioramento degli interventi finalizzati alla soluzione di problematiche di razionalizzazione degli spazi cui viene attribuita nuova destinazione d'uso in rapporto alle mutevoli esigenze dell'Ateneo;
- coordinamento ed attuazione degli interventi connessi alla sicurezza dei lavoratori e dei luoghi di lavoro ai sensi del D.Lgs. n. 81/2008;

- contenimento dei consumi energetici con particolare attenzione all'utilizzo di fonti alternative;
- implementazione e consolidamento dei servizi di rete, sia per gli utenti interni che esterni all'Ateneo;
- adempimenti connessi al Disaster Recovery e la Continuità Operativa;
- aggiornamento del nuovo portale di Ateneo;
- realizzazione progetto Voice over IP;
- attività connesse al passaggio alla nuova gestione contabile dei Dipartimenti;
- regolamentazioni necessarie per la gestione delle nuove attività dipartimentali;
- semplificazione degli adempimenti amministrativi e finanziari delle attività dipartimentali;
- miglioramenti e verifica dei processi di spesa delle attività dipartimentali;
- razionalizzazione del patrimonio bibliografico delle sedi di Isernia/Pesche e Termoli;
- miglioramento della fruibilità del patrimonio bibliografico delle sedi decentrate;
- organizzazione e cura delle attività formative allo scopo di fornire all'utente conoscenza e orientamento all'uso della "risorsa biblioteca";
- attuazione della "carta dei servizi" che descriva gli aspetti qualitativi dei servizi bibliotecari come strumento di miglioramento degli stessi;
- introduzione di un modello di controllo e valutazione dei progetti di ricerca;
- introduzione di nuove procedure per bandi per attività di collaborazione alla ricerca;
- comunicazioni di Ateneo per la promozione della ricerca;
- gestione delle procedure utili all'implementazione dell'Anagrafe delle Ricerca nonché, la costruzione di un sistema informativo per il monitoraggio e la valutazione della ricerca;
- programmazione del fabbisogno del personale;
- attuazione e monitoraggio dell'applicazione delle disposizioni introdotte dal D.Lgs. n. 150/2009 e il relativo adeguamento nelle materie oggetto del CCNL e della contrattazione integrativa, con particolare attenzione agli adempimenti disposti dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (Civit);
- miglioramento dell'accesso all'informazione e ai servizi da parte degli utenti attraverso sistemi tecnologicamente avanzati;

- gestione e razionalizzazione delle procedure di acquisto del materiale bibliografico e contenimento della spesa;
- divulgazione di materiale inerente le politiche dell'Unione Europea attraverso l'utilizzo di una mailing list dedicata;
- gestione dell'utenza in termini di attività di reference, attività di formazione, orientamento sulle opportunità di lavoro e formazione;
- promozione e gestione dei rapporti di interazione tra Università e soggetti esterni pubblici e privati;
- supporto alla progettazione di percorsi di alta formazione;
- gestione dei flussi documentali attraverso un sistema informativo automatizzato;
- gestione delle procedure inerenti l'istruttoria delle controversie concernenti le attività di competenza dell'Università e segnatamente dei contenziosi in itinere, delle procedure relative alle fasi pre - contenziose e alla definizione, in via transattiva, delle liti in corso;
- valutazione e controllo delle attività e dei costi del contenzioso;
- semplificazione dei tempi di comunicazione degli atti amministrativi;
- miglioramento dei flussi documentali di tutto l'Ateneo attraverso un sistema informativo automatizzato;
- realizzazione di modelli di accreditamento delle attività di Ateneo;
- invio dei dati al MIUR assicurando qualità e coerenza attraverso un'accurata analisi delle informazioni relative alle carriere degli studenti che alimentano l'Anagrafe Nazionale degli Studenti;
- attività di comunicazione istituzionale, rapporti con gli organi di informazione e con le altre istituzioni;
- attività connesse all'organizzazione di eventi di rilievo e di cerimonie istituzionali.

L'Ateneo intende monitorare qualitativamente gli obiettivi, attraverso l'attività demandata al Nucleo di valutazione, con la misurazione dello stato di avanzamento delle attività sottese alla realizzazione delle strategie attraverso una verifica, per singolo obiettivo, sull'effettivo sviluppo di piani ed azioni a supporto degli obiettivi.

Sulla base della delibera 104/2010 della CIVIT la valutazione della performance implica una metodologia che consenta "l'analisi degli scostamenti tra target e risultati raggiunti e delle relative cause, nonché la valutazione degli elementi sintetici d'insieme riguardo l'andamento dell'amministrazione".

Nel caso vengano riscontrati *trend* degli indicatori difformi rispetto a quanto previsto o la difficoltà nell'effettiva implementazione di particolari attività l'Ateneo procederà ad una eventuale rimodulazione delle azioni sottese agli obiettivi e/o dei target obiettivo definiti.

Tale attività intende essere uno strumento utile per individuare dei target ambiziosi e allo stesso tempo raggiungibili, mantenendo una particolare attenzione alle possibili criticità emerse nel corso del tempo e per individuare possibili ambiti di ulteriore sviluppo strategico dell'Ateneo in funzione di possibili esigenze emergenti.

7. Il Sistema di misurazione e valutazione della Performance Individuale Unimol 2014

Le attuali disposizioni normative e contrattuali impongono alle Pubbliche Amministrazioni il miglioramento organizzativo del lavoro, elevati standard qualitativi delle funzioni e dei servizi svolti, l'incentivazione della qualità della prestazione lavorativa, il riconoscimento del merito, la valorizzazione delle capacità, l'incremento dell'efficienza del lavoro pubblico.

A partire dall'anno 2011, l'Università degli Studi del Molise ha adottato un sistema di misurazione e di valutazione della performance individuale volto al raggiungimento degli obiettivi di miglioramento del servizio pubblico offerto e all'allineamento alle migliori pratiche in tema di comportamenti, attitudini e performance, coerentemente con le indicazioni fornite al riguardo dalla Commissione per la Valutazione la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche (CIVIT) – oggi Autorità Nazionale Anticorruzione (A.N.AC) a seguito dell'entrata in vigore del D. Lgs. N. 150/2009.

Raccogliendo i suggerimenti emersi dall'esperienza maturata nel primo anno di sperimentazione, nonché le linee guida e gli ulteriori indirizzi forniti dalla CIVIT, si è provveduto ad introdurre miglioramenti al Sistema di Valutazione adottato nell'anno 2011 sia in relazione al processo di redazione sia ai contenuti, nell'intento di introdurre una "cultura della valutazione" il più possibile accettata e diffusa, la quale possa, da un lato, accrescere l'efficienza e l'efficacia dei servizi offerti dall'Ateneo in tutte le sue articolazioni, dall'altro valorizzare le risorse umane attraverso il riconoscimento della professionalità, della qualità delle prestazioni individuali e delle competenze acquisite.

I provvedimenti normativi di contenimento della spesa che si sono susseguiti negli ultimi anni (*spending review*), rendono necessario un collegamento tra la performance organizzativa e quella individuale, in termini di esplicitazione degli obiettivi dirigenziali in modo tale da garantire la misurabilità e coerenza, nonché la trasparenza, dei risultati raggiunti e il contributo al raggiungimento degli obiettivi operativi e strategici dell'amministrazione.

Le funzioni dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) per le Università sono attribuite ai Nuclei di Valutazione, come già espresso dalla CIVIT con delibera n. 4/2010.

Il Nucleo ha funzione di controllo interno e di garanzia sia della correttezza dei processi di misurazione e valutazione, sia della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla Commissione. In particolare l'attività di monitoraggio ri-

guarderà anche l'applicazione selettiva degli strumenti di valutazione della performance individuale in termini di premialità a conclusione del ciclo.

Il processo di misurazione e valutazione della performance individuale è volto al miglioramento continuo della performance: il suo scopo non è la definizione di un giudizio, ma la definizione, attraverso la valutazione e il giudizio, di azioni di miglioramento, con riferimento sia alla performance individuale, sia all'efficacia del Sistema nel suo insieme.

Il presente sistema di valutazione si basa sui seguenti principi generali:

- ✓ Individuazione preventiva degli obiettivi da conseguire, delle prestazioni attese e dei relativi criteri di valutazione;
- ✓ Valorizzazione del merito, dell'impegno e della produttività di ciascun dipendente;
- ✓ Verifiche periodiche volte a valutare il conseguimento degli obiettivi, l'andamento delle prestazioni e gli eventuali scostamenti rispetto alle previsioni;
- ✓ Verifica finale con la motivazione della valutazione dei risultati conseguiti;
- ✓ Oggettività delle metodologie, trasparenza e pubblicità dei criteri usati e dei risultati;
- ✓ Partecipazione dei valutati al procedimento;
- ✓ Contraddittorio in caso di valutazione non positiva;
- ✓ Miglioramento della qualità complessiva dei servizi offerti dall'Università con una migliore utilizzazione delle risorse umane.

7.1. Finalità

Le finalità che L'Amministrazione intende perseguire mediante l'adozione di tale sistema di misurazione e valutazione della performance individuale sono le seguenti:

- evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;
- valutare la performance e comunicare i risultati e le aspettative future alla singola persona;
- contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole;
- premiare la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti;
- promuovere una corretta gestione delle risorse umane.

7.2. Destinatari

I destinatari della misurazione e della valutazione della performance individuale proposta nel presente sistema sono:

- a) i dirigenti
- b) le elevate professionalità
- c) i responsabili di settore e di ufficio
- d) i dipendenti non responsabili di settore/ufficio

La misurazione e valutazione della prestazione individuale dei dirigenti e delle elevate professionalità deve tenere conto dei seguenti aspetti:

- il collegamento tra obiettivi e performance individuale, in particolare per i ruoli di direzione e responsabilità;
- la valutazione del contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi istituzionali;
- l'individuazione di un numero limitato di obiettivi rilevanti, prioritari e coerenti con la posizione occupata dal Dirigente, chiaramente collegati all'attuazione dei progetti prioritari dell'amministrazione, con specifico riferimento al periodo annuale di valutazione;
- l'individuazione di eventuali obiettivi specifici individuali o collettivi che si rendono utili in considerazione delle peculiarità dell'amministrazione;
- la valutazione delle competenze professionali e manageriali manifestate;
- tra le competenze e i comportamenti oggetto di valutazione, l'amministrazione, sulla base delle proprie specificità, deve evidenziare quelle funzionali al mantenimento della salute finanziaria, organizzativa e relazionale dell'amministrazione;
- la capacità di valutazione dimostrata dal Dirigente nei confronti dei dipendenti in termini di differenziazione delle valutazioni.

Per quanto attiene ai dipendenti di cui alle lettere c) e d) del presente paragrafo, la valutazione concerne, in primo luogo, il raggiungimento degli obiettivi di gruppo e/o individuali. Questi ultimi devono comunque essere coerenti con gli obiettivi dell'unità organizzativa nella quale si collocano le unità di personale oggetto di valutazione.

La misurazione e la valutazione delle performance è di competenza:

- ✓ del Consiglio di Amministrazione per il Direttore Generale, su proposta del Nucleo di Valutazione di Ateneo
- ✓ del Direttore Generale per il personale Dirigente; tale valutazione è validata dal Nucleo di Valutazione di Ateneo;
- ✓ dei Dirigenti per le elevate professionalità e i responsabili di unità organizzative in posizione di autonomia e responsabilità;
- ✓ dei Dirigenti, su proposta del Responsabile di Area, per tutti gli altri dipendenti.

7.3. Fasi del processo

Le principali fasi del processo di misurazione e valutazione della performance individuale sono:

- ✓ assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti attesi da parte del soggetto valutatore, prevedendo momenti di condivisione con il valutato;
- ✓ monitoraggio intermedio con attivazione di eventuali interventi correttivi;
- ✓ misurazione e valutazione della performance;
- ✓ comunicazione dei risultati, evidenziando i risultati raggiunti e gli scostamenti rispetto a quelli attesi e le motivazioni della valutazione;
- ✓ utilizzo di sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito;
- ✓ elaborazione di piani di miglioramento individuali, individuando criticità, eventuali azioni correttive, di consolidamento, di formazione.

La definizione degli obiettivi è effettuata all'inizio dell'anno di riferimento dal Consiglio di Amministrazione per il Direttore Generale; dal Direttore Generale per i Dirigenti, i Responsabili di Area/Coordinamento e i Responsabili degli Uffici di Staff; dai Responsabili di Area/Coordinamento per tutti i dipendenti afferenti l'Area/Coordinamento, ivi compresi i responsabili di Settore/Ufficio. Nella definizione degli obiettivi si tiene conto delle linee di attività principali e di maggiore rilevanza tra quelle svolte dalle Aree, degli obiettivi strategici dell'Ateneo e delle risorse finanziarie a disposizione.

Trascorso il primo semestre il Direttore Generale, i Dirigenti e i Responsabili di Area/Coordinamento, monitorano gli obiettivi assegnati al fine di verificare la conformità degli stessi rispetto ai risultati raggiunti e alle esigenze dell'Amministrazione, rilevare il grado di avanzamento degli obiettivi, individuare gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi e prevedere, ove necessario, le modalità dei relativi interventi correttivi.

Gli obiettivi assegnati all'Area/Coordinamento, come pure eventuali rimodulazioni degli stessi, devono essere opportunamente condivisi e partecipati a tutti i collaboratori afferenti la propria struttura di riferimento, in modo tale che ognuno di essi possa concorrere, per quanto di propria competenza, al raggiungimento degli stessi.

Pertanto, il Responsabile di Area/Coordinamento è tenuto a consegnare ad ogni collaboratore afferente alla propria struttura, la Scheda di Valutazione nella quale sono indicati gli obiettivi individuali, sulla base dei ruoli e delle competenze che essi ricoprono a livello organizzativo.

Al termine dell'anno, i Responsabili di Area/Coordinamento provvederanno a formulare al Dirigente le proposte di valutazione dei propri collaboratori rispetto al grado di partecipazione di ciascuno di essi al raggiungimento degli obiettivi.

Inoltre, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, i Dirigenti e i Responsabili di Area/Coordinamento sono chiamati a redigere una specifica e dettagliata relazione finale in ordine ai risultati raggiunti.

7.4. Criteri del sistema di valutazione dei dirigenti ed elevate professionalità

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale EP è collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance complessiva dell'amministrazione, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Gli obiettivi, predeterminati all'atto del conferimento dell'incarico dirigenziale, devono essere specifici, misurabili, ripetibili, ragionevolmente realizzabili e collegati a precise scadenze temporali.

Per l'attuazione del processo di valutazione viene utilizzata la Scheda allegata (Allegato n. 1).

Il processo di valutazione è composto dalle sotto indicate quattro fasi:

- ✓ **Fase 1** - attribuzione di un punteggio (max 100%) in relazione all'ambito organizzativo di diretta responsabilità.

In questa fase è necessario attribuire un punteggio, espresso in decimi, in funzione dei seguenti ambiti:

- complessità dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità misurata sulla base del numero di risorse assegnate allo stesso;
- motivazione del personale il cui valore è misurato sulla base delle schede di valutazione del personale elaborate dai dirigenti;
- rilevanza strategica degli incarichi conferiti nell'ambito dell'Ateneo, misurata in relazione alla definizione della relativa fascia di responsabilità, definita ai sensi delle disposizioni contenute nel Contratto Collettivo Integrativo, e collegata alla collocazione organizzativa della struttura, alla complessità gestionale e al livello di autonomia organizzativa della stessa.

		Punti	Performance
Ambito organizzativo di diretta responsabilità	Numero di risorse assegnate	Punti	
	fino a 10	in decimi ...	
	da 11 a 20	in decimi ...	
	oltre 20 risorse	in decimi ...	
	Esito		
		in decimi	...
	in decimi	...	
			Max 100%

- ✓ **Fase 2** - attribuzione di un punteggio (max 100%) in funzione del raggiungimento di specifici obiettivi assegnati alla struttura di diretta responsabilità. In particolare, per il personale Dirigente, gli obiettivi sono assegnati nell'ambito del contratto individuale e specificati per ogni anno con atto del Direttore Generale; anche per il personale di categoria EP gli obiettivi sono assegnati dal Direttore Generale.

Ad ogni obiettivo come sopra individuato, è associato un peso, rappresentativo dell'importanza che ad esso si attribuisce. La somma dei pesi degli obiettivi assegnati al singolo Dirigente o Responsabile di Area deve essere pari al 100%. A tali obiettivi sono associati indicatori quantitativi misurabili ed i relativi pesi. Il rapporto tra il valore dell'indicatore proposto e il valore dell'indicatore conseguito esprime, in fase di valutazione, il livello di raggiungimento di ciascun obiettivo. La performance è determinata in ragione del peso dell'obiettivo e della percentuale di raggiungimento dello stesso.

La Fase 2 si conclude con la determinazione della performance sul grado di raggiungimento di specifici obiettivi, quale somma delle "Performance Relativa" dei singoli obiettivi.

Di seguito è rappresentato uno schema esemplificativo delle modalità di calcolo del punteggio:

Raggiungimento di specifici obiettivi	Obiettivi	Peso	Percentuale Raggiungimento	Performance Relativa	
	Obiettivo 1	..%	..%	..%	
	Obiettivo 2	..%	..%	..%	
	Obiettivo 3	..%	..%	..%	
	Obiettivo 4	..%	..%	..%	
		Totale	100%		
	Performance misurata				Max 100,00%

- ✓ **Fase 3** – valutazione della qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura di diretta responsabilità, delle competenze professionali e manageriali dimostrate (punteggio max 100%).

In questa fase devono essere valutate alcune aree di prestazione o comportamentali del Dirigente o Responsabile di Area ritenute rilevanti.

In particolare si valuteranno nell'ambito di quattro aree le seguenti competenze:

- ✓ **Finalismo direzionale:**
 - Orientamento al risultato
 - Commitment (intesa come capacità di contribuire fattivamente e attivamente in prima persona al conseguimento degli obiettivi)
 - orientamento alla cooperazione
 - flessibilità e autonomia
- ✓ **Apporto professionale:**
 - apporto in termini di creatività
 - apporto in termini di analisi
 - apporto in termini di sintesi
 - apporto in termini di innovazione
- ✓ **Stili direzionali:**
 - leadership
 - capacità decisionale
 - capacità di delega
- ✓ **Qualificazione organizzativa:**
 - pianificazione
 - organizzazione
 - controllo

Ad ogni area di prestazione o comportamentale del Dirigente o Responsabile di Area, come sopra individuata, è associato un peso, rappresentativo dell'importanza che ad esso si attribuisce. La somma dei pesi attribuiti a ciascuna area di riferimento deve essere pari al 100%. Ad ogni competenza considerata in ciascuna area è associato un indicatore quantitativo misurabile ed il relativo peso è espresso in decimi.

La performance di ciascuna area di valutazione è determinata dal peso dell'area in relazione ai punteggi attribuiti agli ambiti di competenza che costituiscono la stessa.

La Fase 3 si conclude con la determinazione della performance sulla qualità del contributo assicurato e sulle competenze professionali e manageriali dimostrate, quale somma delle performance delle singole aree di riferimento.

Di seguito è rappresentato uno schema esemplificativo delle modalità di calcolo del punteggio:

Contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate		Peso	Punti in decimi	Performance Relativa
	1-Finalismo direzionale			
	orientamento al risultato	..%%
	commitment	..%%
	orientamento alla cooperazione	..%%
	flessibilità e autonomia	..%%
		Totale 100%		
	Performance misurata			Max 100,00%
	2-Apporto professionale			
	creatività	..%%
	analisi	..%%
	sintesi	..%%
	innovazione	..%%
		Totale 100%		
	Performance misurata			Max 100,00%
	3-Stili direzionali			
	leadership	..%%
	capacità decisionale	..%%
	capacità di delega	..%%
		Totale 100%		
	Performance misurata			Max 100,00%
	4-Qualificazione organizzativa			
	pianificazione	..%%
	organizzazione	..%%
controllo	..%%	
	Totale 100%			
Performance misurata			Max 100,00%	
Performance misurata ponderata			Max 100,00%	

- ✓ **Fase 4** – attribuzione di un punteggio (max 100%) in funzione della capacità di valutazione del personale assegnato, in termini di differenziazione di giudizio espresso sui propri collaboratori.

La valutazione della performance inerente la capacità di valutazione sarà determinata con un punteggio pari a 25%, 75% e 100% in considerazione del livello di varianza del voto espresso. Per “varianza” si intende il numero/valore che fornisce una misura di quanto siano vari i valori assunti dalla valutazione, ovvero di quanto si discostino i singoli voti dalla media degli stessi.

Capacità di valutazione dei collaboratori	Raggruppamento dipendenti per performance					Numero	Percentuale	
	dipendenti tra		0,00%	e	50,00%%	
	dipendenti tra		51,00%	e	75,00%%	
	dipendenti tra		76,00%	e	100,00%%	
			totale dipendenti			..	Max100,00%	
	Varianza nel giudizio alta (100%) media (75%) bassa (25%)							

✓ **Fase 5** – determinazione della performance.

Una volta completate le Fasi da 1 a 4, si procederà alla determinazione della performance rilevata attribuendo un peso del 15% al risultato della Fase 1 (ambito organizzativo di diretta responsabilità), del 60% al risultato della Fase 2 (raggiungimento di specifici obiettivi), del 15% al risultato della Fase 3 (qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura di diretta responsabilità, delle competenze professionali e manageriali dimostrate) e del 10% al risultato della Fase 4 (capacità di valutazione dei collaboratori).

Performance misurata	..%
----------------------	-----

7.5. Criteri del sistema di valutazione dei responsabili di settore/ufficio e dei collaboratori

Il sistema di valutazione proposto consente di collegare i compensi incentivanti accessori previsti contrattualmente (produttività per il miglioramento dei servizi) ai risultati conseguiti dall'Amministrazione ed alle prestazioni e competenze organizzative dimostrate nel corso dell'anno.

La 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.

Per l'attuazione del processo di valutazione viene utilizzata la Scheda allegata (Allegato n. 2).

Il processo di valutazione è composto dalle sotto indicate quattro fasi:

Fase 1 - attribuzione di un giudizio (punteggio max 9 punti) in funzione del raggiungimento di specifici obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza o al singolo dipendente.

Per la necessità di garantire la trasparenza della valutazione, gli obiettivi sono assegnati alle strutture organizzative osservando i criteri di seguito descritti:

- rilevanza dell'obiettivo nell'ambito delle attività svolte dall'unità organizzativa/struttura/settore;
- controllabilità dell'obiettivo da parte dei dipendenti appartenenti all'unità organizzativa;
- misurabilità dell'obiettivo;
- chiarezza del limite temporale di riferimento.

La Fase 1 si conclude con la determinazione del valore della performance quale somma dei singoli valori espressi per ogni obiettivo.

Di seguito è rappresentato uno schema esemplificativo della scheda di valutazione, con riferimento agli obiettivi di gruppo e individuali:

	Obiettivi (max 3)	Grado di realizzazione dell'obiettivo/ Livello di performance			Performance
	Descrizione	Non raggiunto/ Performance sufficiente (1)	Raggiunto/ Performance Buona (2)	Superato/ Performance Ottima (3)	Totale
OBIETTIVI Grado di raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo e individuali	Obiettivo 1				
	Obiettivo 2				
	Obiettivo 3				
	Totale				

- ✓ **Fase 2** – valutazione del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, in relazione alle competenze dimostrate e ai comportamenti professionali e organizzativi (punteggio max 27 punti).

In questa fase devono essere valutati i comportamenti attesi del dipendente ritenuti rilevanti. In particolare si valuteranno le seguenti competenze raggruppate in tre ambiti di comportamenti:

- ✓ **Ambito 1: complessità e carico di lavoro nell'unità organizzativa:**

- apporto in termini di puntualità e precisione;
- apporto in termini di innovazione;
- problem solving

- ✓ **Ambito 2: conoscenze:**

- apporto in termini di esperienza e conoscenza specifica;
- apporto in termini di conoscenze multisetoriali;
- apporto in termini di capacità tecnico-operative

- ✓ **Ambito 3: comportamenti professionali:**

- apporto in termini di collaborazione (sia all'interno che all'esterno della struttura organizzativa);
- orientamento all'utenza;
- apporto in termini di autonomia-responsabilità.

Complessivamente per i comportamenti professionali e organizzativi potranno essere attribuiti max 27 punti.

La Fase 2 si conclude con la determinazione della performance sulle competenze dimostrate, comportamenti professionali e organizzativi, quale somma delle performance dei singoli ambiti di riferimento.

Di seguito è rappresentato uno schema esemplificativo della scheda di valutazione, con riferimento ai comportamenti attesi:

		Sufficiente (1)	Buono (2)	Ottimo (3)	Totale
COMPORTEMENTI ATTESI Competenze dimostrate, comportamenti professionali e organizzativi	Ambito 1 Complessità e carico di lavoro nell'unità organizzativa				
	apporto in termini di puntualità - precisione				
	apporto in termini di innovazione				
	problem-solving				
	Ambito 2 Conoscenze				
	apporto in termini di esperienza-conoscenza specifica				
	apporto in termini di conoscenza multisettoriali				
	apporto in termini di capacità tecnico-operative				
	Ambito 3 Comportamenti professionali				
	apporto in termini di collaborazione				
	orientamento all'utenza				
	apporto in termini di autonomia-responsabilità				
	Totale				

✓ **Fase 3** – determinazione della performance.

Una volta completate le Fasi 1 e 2, si procederà alla determinazione della performance rilevata data dalla somma del contributo assicurato al raggiungimento di specifici obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza o al singolo dipendente nonché delle competenze dimostrate e dei comportamenti professionali e organizzativi attuati (punteggio max 36 punti).

	Totale
Grado di raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo e individuali	
Competenze dimostrate, comportamenti professionali e organizzativi	
Totale performance rilevata	

Nella scheda di valutazione si riporta la scala di valori utilizzata e la relativa classe di valutazione (giudizio) ai fini della corresponsione dell'indennità accessoria. (Allegato n. 3).

In particolare, per la valorizzazione del modello la scala di valori è da 1 a 3, con il seguente significato.

1 = sufficiente

2 = buono

3 = ottimo

Il trattamento accessorio connesso alla valutazione individuale sarà attribuito a ciascun dipendente nel modo che segue:

Classe di valutazione	% Indennità di produttività
punteggio compreso tra 29 e 36	100%
punteggio compreso tra 21 e 28	89%
punteggio compreso tra 12 e 20	60%

7.6. Valutazione

Al termine dell'anno, i Responsabili di Area provvedono a formulare al Dirigente le proposte di valutazione dei propri collaboratori mediante la compilazione delle relative schede di valutazione.

La valutazione è comunicata al dipendente interessato mediante consegna della scheda nell'ambito di un colloquio individuale volto a consentire al valutato di esprimere le proprie osservazioni e al valutatore di esplicitare le motivazioni che hanno condotto alla valutazione.

Si richiama l'attenzione su tale fondamentale momento di confronto, finalizzato alla condivisione di informazioni e opinioni, tramite reciproco feedback.

7.7. Conciliazione

La scheda di valutazione per l'attribuzione dei punteggi verrà controfirmata dal dipendente, il quale potrà formulare motivate osservazioni al riguardo entro il termine di 5 giorni dalla sottoscrizione della scheda stessa.

Sulle osservazioni del dipendente valutato decide il Collegio di conciliazione, appositamente costituito e nominato dal Rettore. Il collegio di conciliazione è composto da un componente del Nucleo di Valutazione e da due docenti dell'Università degli Studi del Molise esperti in materia.

A seguito delle risultanze della valutazione e delle eventuali decisioni sulle osservazioni avanzate dagli interessati, l'Amministrazione procederà all'attribuzione dell'indennità di produttività.

7.8. Obiettivi di processo 2014

Per l'anno 2014 sono stati individuati gli obiettivi di processo comuni a tutte le Aree gestionali secondo le linee di indirizzo politico e gli obiettivi operativi e strategici dell'Amministrazione al fine di garantire la performance organizzativa in termini di efficacia ed efficienza dei servizi offerti dall'Ateneo in tutte le sue articolazioni, di valorizzazione delle risorse umane attraverso il riconoscimento della professionalità, di rispetto dei provvedimenti di contenimento della spesa.

► **Divisione Gestione Risorse, dell'Ufficio di Gabinetto degli Organi di Governo e dell'Area Servizi agli Studenti**

Obiettivi connessi alla Divisione Gestione Risorse e Ufficio di Gabinetto degli Organi di Governo:

coordinare le attività di implementazione e gestione del nuovo sistema gestionale informatico di Ateneo fornito dal Consorzio Cineca (U-Gov);

coordinare le attività di supporto alla programmazione triennale di Ateneo;

coadiuvare il Rettore, il Direttore Generale e gli organi collegiali nelle attività gestionali, amministrative e di programmazione, con particolare riguardo alle attività di adeguamento regolamentare e decreti di attuazione della legge n. 240/2010;

coordinare le attività di comunicazione istituzionale, rapporti con gli organi di informazione e con le altre istituzioni locali e nazionali;

attività connesse alla gestione dei rapporti con gli stakeholders e all'organizzazione di eventi di rilievo e di cerimonie istituzionali;

coordinare le attività di consolidamento e gestione dei processi e delle procedure connesse alla riforma universitaria, statutaria e regolamentare;

coordinare le attività di gestione dei flussi documentali, dei provvedimenti rettorali e dirigenziali e delle attività amministrative degli organi collegiali;

coordinare le attività di gestione delle procedure inerenti l'istruttoria delle controversie concernenti le attività di competenza dell'Università, e valutazione e controllo delle attività e dei costi del contenzioso;

coordinare le attività di gestione delle procedure di accesso agli atti amministrativi.

Obiettivi connessi all'Area Servizi agli Studenti:

• Valorizzazione delle risorse umane assegnate e della relativa professionalità
• Riduzione dei costi e dei tempi di esecuzione delle attività (redazione di report comparativi con anni precedenti)
• adozioni di indicatori delle attività svolte e del processo di auto-valutazione
• promozione della qualità e azioni di miglioramento dei servizi all'utenza (con adozione di un sistema di rilevazione di gradimento)
• consolidamento del processo di materializzazione dei documenti amministrativi

► **Per le Aree:**

Acquisti e Contratti

Area Finanza e Controllo

Area Servizi Tecnici

Area Risorse Umane

Area Servizi Integrati

Area Medica e Assistenziale

Area Servizi Dipartimentali

Area Risorse e Servizi Bibliotecari e Documentali

Area Attività Culturali e museali

gli obiettivi sono:

• Valorizzazione delle risorse umane assegnate e della relativa professionalità
• Riduzione dei costi e dei tempi di esecuzione delle attività (redazione di report comparativi con anni precedenti)
• adozioni di indicatori delle attività svolte e del processo di auto-valutazione
• promozione della qualità e azioni di miglioramento dei servizi all'utenza (con adozione di un sistema di rilevazione di gradimento)
• consolidamento del processo di materializzazione dei documenti amministrativi (rendicontazione processi de materializzati)

8. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

Il Sistema è integrato e coerente nei contenuti e nei tempi con quanto previsto per sistemi di controllo esistenti, in particolare per il sistema di valutazione e controllo strategico e per i sistemi di controllo di gestione interni all'amministrazione. Il raccordo e l'integrazione deve riguardare gli strumenti, i contenuti e le forme di comunicazione delle criticità riscontrate ai sensi dell' articolo 14, comma 4, letto b), del decreto e quelli relativi alle attività istruttorie funzionali alla redazione delle Relazioni di ciascun ministro sullo stato della spesa, sull'efficacia nell'allocazione delle risorse e sul grado di efficienza dell'azione amministrativa svolta, da trasmettere alle Camere entro il 15 giugno di ogni anno, ai sensi dell'articolo 3, commi 68 e 69, della legge 24 dicembre 2007, n. 244.

L'adozione del Sistema si inserisce nell'ambito del processo di redazione dei documenti di programmazione finanziaria e di bilancio, richiedendo, pertanto, sia il raccordo con le scadenze relative ai cicli programmazione finanziaria e di bilancio, sia l'integrazione e, quindi, la coerenza dei contenuti della relativa documentazione.

Per quanto riguarda il raccordo temporale, si rinvia al calendario degli adempimenti, relativi al ciclo di programmazione, previsti dal D. Lgs. n. 150/2009, dal D. Lgs. n. 286/1999, dalla L. n. 196/2009 e dal d.p.r. n. 97/2003, pubblicato sul sito istituzionale. Con riferimento all'integrazione ed alla coerenza delle informazioni richieste nei diversi periodi di riferimento, in relazione alle molteplici finalità a cui rispondono i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio, si rinvia a quanto evidenziato nel paragrafo 6 della delibera n. 89/2010.

La programmazione economico-finanziaria dell'Ateneo molisano è stata avviata annualmente nel mese di luglio. Gli organi di direzione, in sede di redazione del Bilancio di Previsione, coinvolgono tutte le unità operative al fine di attuare una responsabilizzazione diffusa dei Responsabili di Area.

La fase di assegnazione del budget è pertanto preceduta da una attenta pianificazione e programmazione delle attività, finalizzata a fornire supporto ai processi decisionali effettuati ai diversi livelli dei Centri di Responsabilità Amministrativa. Nel mese di ottobre viene predisposta la bozza di bilancio, approvata definitivamente da parte degli Organi collegiali nel corso del mese di dicembre. Come lo scorso anno, anche il Bilancio di previsione 2013 è stato approvato non senza difficoltà e per senso di responsabilità all'interno del clima di incertezza che sta caratterizzando il mondo universitario da alcuni anni, derivante dal perdurare della

mancanza di organicità e tempestività nella comunicazione delle risorse da parte del Miur. Per l'anno 2012, infatti, la quantificazione dell'assegnazione definitiva è avvenuta nel corso del mese di dicembre, ad esercizio gestionale di fatto chiuso. La cronicizzazione dell'incertezza circa l'assegnazione dei fondi, sommata al regime di tagli continui, crea un margine di indeterminazione per cui, nonostante l'impegno di derivare linearmente l'assegnazione delle risorse economiche nelle poste di bilancio a partire dagli obiettivi strategici, il momento decisionale sugli stanziamenti ne è risultato fortemente dominato. Infatti, l'Ateneo ha dovuto programmare prioritariamente gli adempimenti ordinari ed il completamento dei progetti già avviati. Alla luce delle criticità segnalate, si rafforza sempre più la necessità di rinviare ad un momento successivo la rivisitazione del presente documento, così come già indicato.

9. Trasparenza e integrità

L'ultimo tassello del SMVP è costituito dalla disciplina per l'assicurazione della trasparenza e dell'integrità nell'Ateneo in applicazione dell'art. 11 del D. lgs. 150/2009. L'Università degli Studi del Molise ha pubblicato il Programma triennale per la Trasparenza e l'Integrità dove sono delineati i profili attuativi della disciplina sulla trasparenza e l'integrità valevoli per l'Università degli Studi del Molise. Nel documento si tiene conto oltre che della vigente normativa anche degli indirizzi in materia espressi dalla CIVIT.

Per ogni ulteriore aspetto relativo alla trasparenza e all'integrità riferibile al contesto universitario dell'Università degli Studi del Molise, si può far riferimento sia alla sezione "Trasparenza, valutazione e merito" presente sull'Home page dell'Ateneo molisano (www.unimol.it) sia al Programma triennale per la Trasparenza e l'Integrità pubblicato sul sito.

Allegati

ALLEGATO 1 – Scheda per la Dirigenti, Responsabile di Area e Personale EP

Scheda di valutazione Dirigenti, Responsabile di Area e Personale EP									
						Punti	Performance		
Ambito organizzativo di diretta responsabilità	1-Complessità dell'ambito organizzativo						0	0,00%	
	Numero di risorse umane assegnate				Punti				
	fino a	10	in decimi		6				
	da	11	a	20	in decimi				8
	oltre	20	addetti		in decimi				10
Esito						0			
2-Motivazione del personale assegnato						in decimi	0		
3- Rilevanza strategica degli incarichi rispetto all'Ateneo						in decimi	0		
Totale						0	0,00%		
Raggiungimento di specifici obiettivi	Obiettivi		Peso	Percentuale Raggiungimento	Performance Relativa				
	Obiettivo 1		0%	0,00%	0,00%				
	Obiettivo 2		0%	0,00%	0,00%				
	Obiettivo 3		0%	0,00%	0,00%				
	Obiettivo 4		0%	0,00%	0,00%				
	Totale 100%				Performance misurata		0,00%		
Contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate	1-Finalismo direzionale		Peso	Punti in decimi	Performance Relativa				
	orientamento al risultato		20,00%	0	0,00%				
	orientamento all'utenza		20,00%	0	0,00%				
	commitment		20,00%	0	0,00%				
	orientamento alla cooperazione		20,00%	0	0,00%				
	flessibilità e autonomia		20,00%	0	0,00%				
	Totale 100%				Performance misurata		0,00%		
	2-Apporto professionale		Peso	Punti in decimi	Performance Relativa				
	creatività		20,00%	0	0,00%				
	analisi		20,00%	0	0,00%				
	sintesi		20,00%	0	0,00%				
	innovazione		40,00%	0	0,00%				
	Totale 100%				Performance misurata		0,00%		
	3-Stili direzionali		Peso	Punti in decimi	Performance Relativa				
	leadership		40,00%	0	0,00%				
	capacità decisionali		30,00%	0	0,00%				
	capacità di delegare		30,00%	0	0,00%				
	Totale 100%				Performance misurata		0,00%		
	4-Qualificazione organizzativa		Peso	Punti in decimi	Performance Relativa				
	pianificazione		40,00%	0	0,00%				
	organizzazione		30,00%	0	0,00%				
	controllo		30,00%	0	0,00%				
	Totale 100%				Performance misurata		0,00%		
	Performance misurata ponderata				Performance misurata ponderata		0,00%		
	Capacità di valutazione dei collaboratori	Raggruppamento dipendenti per performance			Numero	Percentuale			
dipendenti tra		0,00%	e	50,00%	0	0,00%			
dipendenti tra		51,00%	e	75,00%	0	0,00%			
dipendenti tra		76,00%	e	100,00%	0	0,00%			
totale dipendenti			0	0,00%					
Varianza nel giudizio alta (100%) media (75%) bassa (25%)						alta	100,00%		
Performance misurata						10,00%			
<i>il Direttore Amministrativo</i> <i>per presa visione</i> <i>Dott. Vincenzo Lucchese</i> <i>il dipendente:</i> _____									

ALLEGATO 2 – Scheda per la valutazione sulle performance individuali del personale Cat.B-C-D

Scheda per la valutazione sulle performance individuali del personale - Cat. B - C- D					
(valida ai soli fini dell'erogazione del trattamento accessorio)					
Dipendente:		Inserire nominativo Dipendente nella cella a			
Grado di raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo e individuali	Obiettivi (max 3)	Grado di realizzazione dell'obiettivo/Livello di performance			Performance
	Descrizione	Performance sufficiente (1)	Performance Buona (2)	Performance Ottima (3)	Totale
OBIETTIVI					0,00
					0,00
					0,00
	Totale				0,00
COMPORIMENTI ATTESI Competenze dimostrate, comportamenti professionali e organizzativi	Ambito 1 Complessità e carico di lavoro nell'unità organizzativa	Sufficiente (1)	Buono (2)	Ottimo (3)	Totale
	apporto in termini di puntualità - precisione				0,00
	apporto in termini di innovazione				0,00
	problem-solving				0,00
	Totale				0,00
	Ambito 2 Conoscenze	Sufficiente (1)	Buono (2)	Ottimo (3)	Totale
	apporto in termini di esperienza-conoscenza specifica				0,00
	apporto in termini di conoscenza multisettoriali				0,00
	apporto in termini di capacità tecnico-operative				0,00
	Totale				0,00
	Ambito 3 Comportamenti professionali	Sufficiente (1)	Buono (2)	Ottimo (3)	Totale
	apporto in termini di collaborazione				0,00
	orientamento all'utenza				0,00
	apporto in termini di autonomia-responsabilità				0,00
	Totale				0,00
Determinazione della performance individuale					
					Totale
Grado di raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo e individuali					0,00
Competenze dimostrate, comportamenti professionali e organizzativi					0,00
Totale performance rilevata					0,00
<i>il Proponente</i>			<i>per presa visione</i>		
Dott. _____			il dipendente: _____		
<i>il Valutatore</i>			Data _____		
Dott. _____					

ALLEGATO 3

Anno 2014

Legenda - Scala di valori

Sufficiente	1
Buono	2
Ottimo	3

	Scala di valutazione	N° Campi	Punteggio minimo
Obiettivi (max 3)	da 1 a 3	3	3
Comportamenti attesi	da 1 a 3	9	9
<i>totale performance rilevata</i>			12

Classe di valutazione	% Indennità di produttività
punteggio compreso tra 29 e 36	100%
punteggio compreso tra 21 e 28	89%
punteggio compreso tra 12 e 20	60%

Punteggio	Giudizio		
Da 12 a 20	sufficiente		
Da 21 a 28	buono		
Da 29 a 36	ottimo		

01.