



## **Il Sistema di misurazione e valutazione della performance**

*Bari, 2 luglio 2014*



## Indice

1. Oggetto e finalità del Sistema .....	1
2. Caratteristiche distintive dell'ateneo .....	1
2.1 ASSETTO ORGANIZZATIVO (a) .....	4
2.1 ASSETTO ORGANIZZATIVO (b).....	5
3. La performance organizzativa: metodi, strumenti, processi e documenti.....	7
3.1. Il ciclo della <i>performance</i> .....	7
3.2. Il piano della <i>performance</i> .....	8
3.2.1 L'albero della <i>performance</i> .....	8
3.2.2. Obiettivi strategici e <i>outcome</i> .....	9
3.2.3. Obiettivi operativi e risultati.....	10
4. Dalla performance organizzativa alla prestazione individuale.....	12
4.1. Il modello di valutazione per l'Amministrazione e per i Dipartimenti .....	14
5. La performance individuale .....	17
5.1. La valutazione del Direttore Generale.....	17
5.2. La valutazione del personale dirigente e/o responsabile di unità organizzativa .....	18
5.3. La valutazione del personale non responsabile di unità organizzativa.....	19
6. Premialità e retribuzione di risultato.....	20
7 Soggetti e responsabilità.....	22
8. Fasi e tempistica .....	23
9. Procedure di conciliazione .....	23
10. Miglioramento del Sistema, raccordo e integrazione con i sistemi di controllo, i sistemi informativi e i documenti di pianificazione .....	24

Allegati - Schede di valutazione della performance individuale

Personale dirigente/responsabile di U.O:

Scheda A) Valutazione dei comportamenti/competenze;

Scheda B) Sintesi dei risultati ottenuti rispetto agli obiettivi individuali assegnati

Personale non responsabile di U.O.:

Scheda C) Valutazione

## 1. Oggetto e finalità del Sistema

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (di seguito anche SMVP) approvato dagli organi competenti dell'Ateneo, costituisce il riferimento regolamentare e normativo del processo di valutazione della performance ai sensi degli artt. 4 e 7 del D. Lgs. N° 150/2009.

Il presente SMVP rappresenta l'architettura di base nonché l'impianto metodologico di riferimento per l'implementazione del ciclo della performance del Politecnico di Bari. Nella fattispecie, tale documento costituisce l'insieme, coerente ed esaustivo (sotto il profilo dei nessi delle sequenze logico-temporali, delle relazioni di reciprocità che le riguardano) dei metodi, delle scelte operative, delle tecniche e degli strumenti da utilizzare per l'attività di misurazione e valutazione della performance; inoltre fornisce un'efficace rappresentazione dell'albero della performance adottato, la cui attuazione consente all'Ateneo la misurazione e la valutazione sistematica della performance, sia organizzativa che individuale.

A livello processuale, il SMVP fornisce una definizione delle fasi (e della relativa tempistica) che scandiscono il ciclo della performance, nonché dei ruoli, delle responsabilità e delle unità organizzative coinvolte a vario titolo nelle attività di misurazione e valutazione programmate. Tali attività, sono volte al miglioramento della qualità delle funzioni istituzionali e delle attività svolte di natura amministrativa e gestionale dall'Ateneo, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione delle premialità a valle della valutazione dei risultati conseguiti dai singoli e dalle unità organizzative, in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

La finalità ultima del presente SMVP è quella di orientare, sia a livello concettuale che operativo, i processi annuali di pianificazione e misurazione della performance, i quali saranno definiti tenendo conto delle priorità politiche e strategiche di natura annuale e pluriennale definite dagli Organi istituzionali dell'Ateneo

## 2. Caratteristiche distintive dell'ateneo

Il Politecnico di Bari (di seguito anche "Politecnico"), già compreso fra le Università Statali ex art. 1, co. 2, n. 1, del R.D. n. 1592/1933, nasce ufficialmente nel 1990 dalla scissione delle Facoltà di Ingegneria e di Architettura dall'Università degli Studi di Bari, secondo quanto previsto dalla Legge n. 245/1990 recante "Norme sul piano triennale di sviluppo dell'Università e per l'attuazione del piano Quadriennale del 1986/90".

Il Politecnico, ai sensi dello Statuto (adottato ex Legge n. 240/2010, emanato con D.R. n. 128/2012 ed entrato in vigore il 23 maggio 2012) è un'istituzione pubblica che ha quale finalità il progresso culturale, scientifico e tecnologico, mediante l'organizzazione della ricerca in campo scientifico, tecnologico, umanistico ed. economico-sociale e dell'istruzione superiore, prioritariamente negli ambiti dell'Architettura e dell'Ingegneria, nonché l'elaborazione e il trasferimento delle conoscenze scientifiche e tecnologiche più avanzate, per lo sviluppo della società e del territorio.

Il Politecnico di Bari:

ha come fondamentali principi di azione il perseguimento dell'eccellenza e dell'innovazione nel contesto dell'alta formazione e della ricerca internazionale, nonché la formazione culturale e civile della persona;

promuove il merito scientifico e didattico e mette in atto, a tutti i livelli organizzativi, azioni di valutazione delle strutture, dei docenti e del personale dirigente, tecnico, amministrativo e bibliotecario, nonché dei collaboratori esterni, anche ai fini della distribuzione delle risorse;

opera secondo i principi della democrazia, del pluralismo e delle libertà individuali e collettive, promuovendo la più ampia partecipazione e garantendo la trasparenza dei processi decisionali e gestionali, assicurando la pubblicità di tutti gli atti conseguenti;

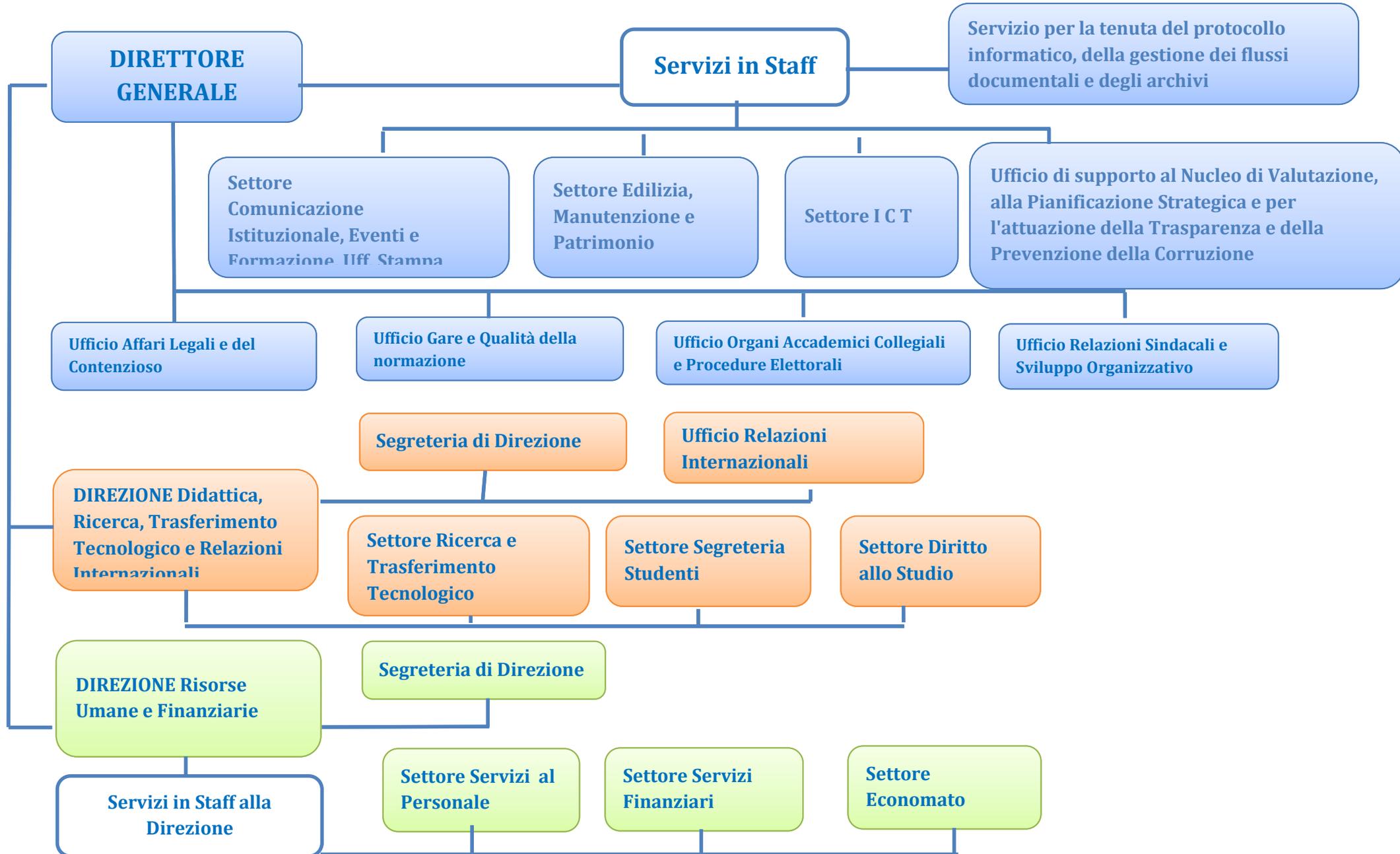
è una comunità di persone che, secondo le specifiche funzioni e competenze, concorrono a realizzare i fini istituzionali; fanno parte della comunità universitaria i docenti, il personale dirigente, tecnico, amministrativo e bibliotecario, gli studenti e i collaboratori esterni;

Va peraltro segnalato che il Politecnico è tuttora interessato da processi riorganizzativi che hanno coinvolto anzitutto le strutture didattiche e di ricerca, in applicazione della Legge n. 240/2010 (cd. Legge "Gelmini"). La disattivazione delle Facoltà, in uno con la ridefinizione dell'assetto, delle competenze e delle funzioni dei Dipartimenti, ha determinato una sostanziale ridefinizione del precedente assetto che, peraltro, non può considerarsi ancora del tutto compiuta.

In concomitanza con la suddetta riorganizzazione, anche la struttura gestionale e di servizi dell'Amministrazione è stata rivisitata a far data dal 4 maggio 2012 in seguito a delibera del Consiglio di Amministrazione, con la quale veniva approvata la proposta di riassetto organizzativo – funzionale avanzata dal Direttore Generale.

Si aggiunga poi che le disposizioni normative della Legge “Gelmini” e i correlati decreti attuativi, nonché le disposizioni in tema di trasparenza, misurazione/valutazione della performance e prevenzione della corruzione, hanno indotto un processo di rivisitazione ed innovazione regolamentare tuttora in corso.

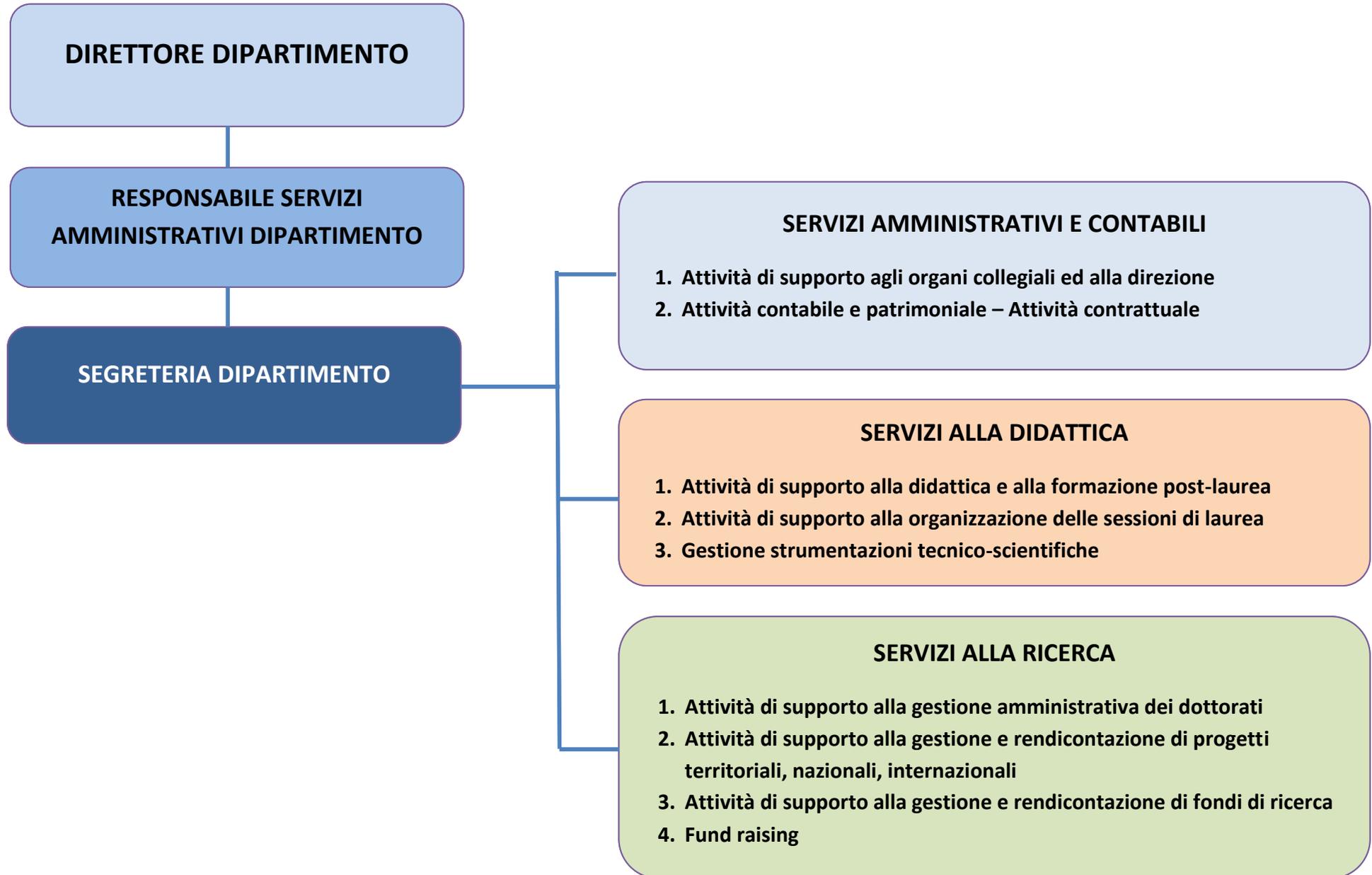
## 2.1 ASSETTO ORGANIZZATIVO (a)



## 2.1 - ASSETTO ORGANIZZATIVO (b)

In conformità al combinato disposto degli articoli art. 20 comma 7 e 23 comma 8 lett.o) dello Statuto del Politecnico, l'assetto organizzativo dipartimentale è determinato dagli organi dipartimentali in applicazione dell'autonomia organizzativa prevista statutariamente.

L'organigramma rappresentato nello schema riportato alla pagina seguente costituisce, pertanto, esclusivamente una esemplificazione di articolazione organizzativa che ciascun Dipartimento potrà personalizzare sulla base delle peculiari esigenze organizzative proprie della struttura.



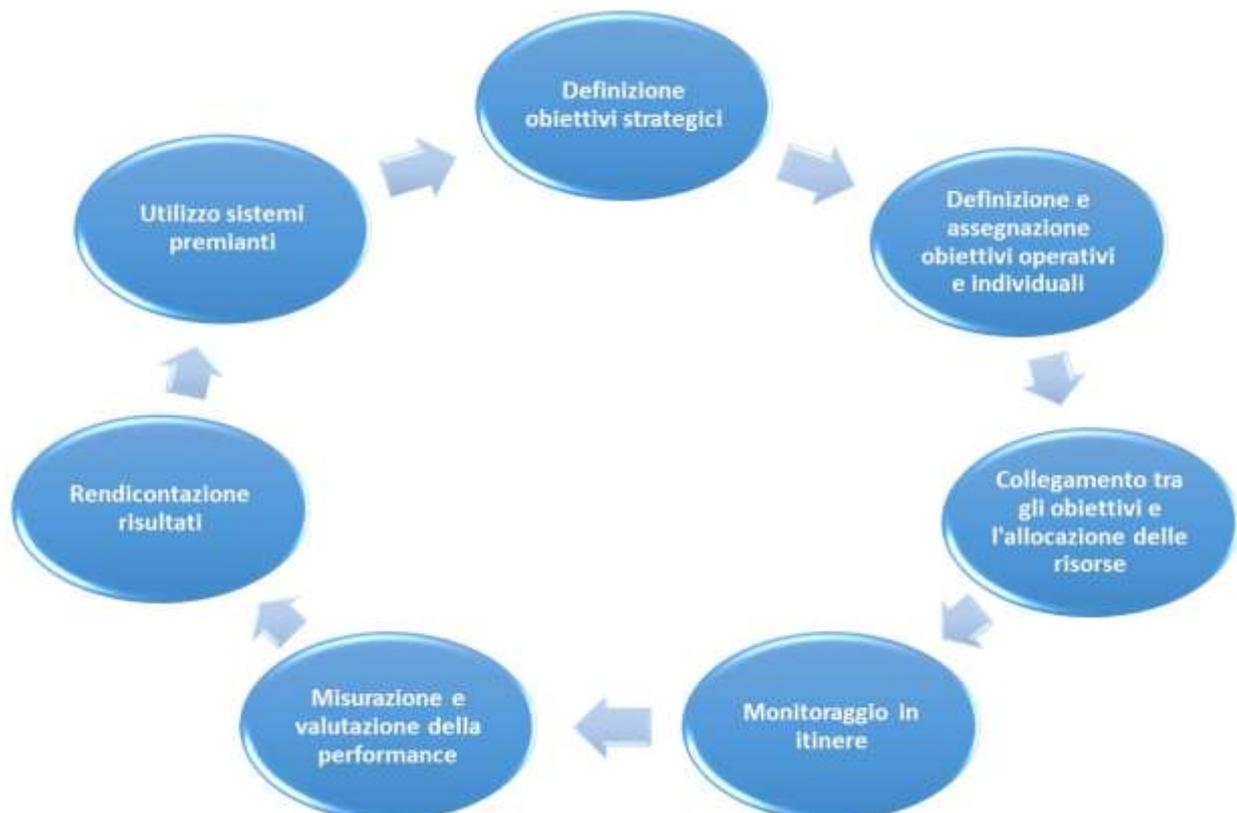
### 3. La performance organizzativa: metodi, strumenti, processi e documenti

#### 3.1. Il ciclo della *performance*

Il ciclo di gestione della performance del Politecnico di Bari (ai sensi dell'art. 4 del D.lgs. 150/2009) è articolato secondo le seguenti fasi:

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

Figura 1- Ciclo della performance



## 3.2. Il piano della *performance*

Il “Piano della performance” (di seguito anche Piano) è il documento programmatico del Politecnico di Bari nell’ambito del quale sono specificate le scelte politico-amministrative rappresentative e costitutive “dell’idea di performance” proprie dell’Ateneo. In particolare, nel Piano sono individuati:

- gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi; nonché gli indicatori individuati per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione;
- gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale e responsabili di U.O. e i relativi indicatori (art. 10, co. 1, lett. a).

Il Piano della performance, pur non censendo in dettaglio il complesso delle attività che l’Ateneo realizza, definisce gli obiettivi qualificanti, innovativi e coerenti con quanto previsto dal Piano strategico mirando, altresì, a evidenziare risultati e impatti attesi in relazione alle attività programmate.

### 3.2.1 L’albero della *performance*

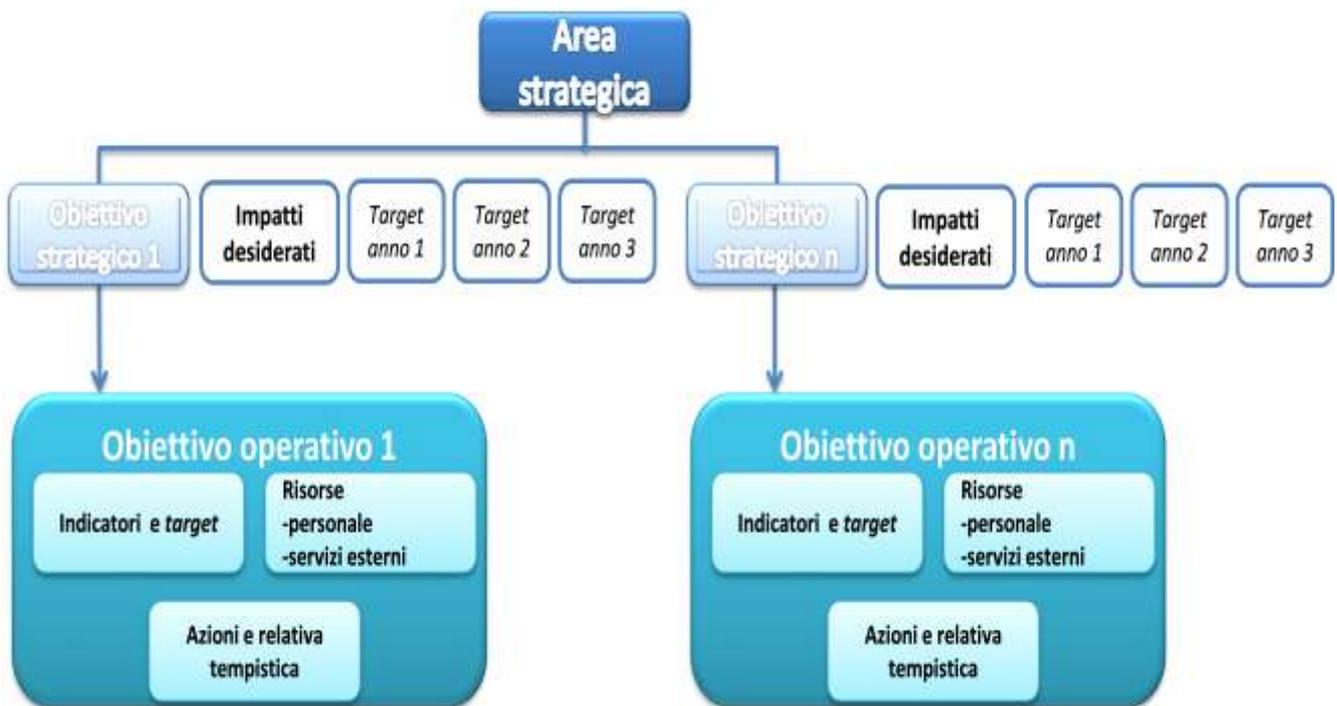
A partire dalle linee programmatiche definite nel Piano strategico, sono individuate specifiche *aree strategiche*, nelle quali sono concentrate attività e servizi che, per le loro caratteristiche, sono considerate rappresentative del mandato istituzionale e della *mission* dell’Ateneo, nonché rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività.

Nell’ambito delle singole aree strategiche, sono individuati gli obiettivi strategici, che l’Ateneo si pone su base triennale, ai quali viene definito l’*outcome*, ovvero l’impatto specifico stimato, ed assegnato il relativo *target* per ciascuna delle annualità di riferimento.

Gli obiettivi strategici sono declinati, nei singoli esercizi finanziari, in più obiettivi operativi e per ciascuno dei quali sono definiti:

- gli indicatori di realizzazione/risultato con i relativi *target*;
- le azioni da porre in essere con la relativa tempistica;
- la quantificazione delle risorse economiche, umane e strumentali;
- le responsabilità organizzative, identificando, di norma, un solo responsabile per ciascun obiettivo operativo.

Figura 2 - Albero della Performance



### 3.2.2. Obiettivi strategici e *outcome*

Il Politecnico di Bari definisce i propri obiettivi strategici attraverso l'organo di governo Consiglio di Amministrazione (CdA) che, ai sensi dell'art.31, comma 3 del Regolamento di Ateneo, approva il Piano strategico, acquisito il parere del Nucleo di Valutazione, del Senato Accademico, dei Dipartimenti e del Consiglio degli Studenti, sulla base del lavoro istruttorio della Commissione Strategica di Ateneo, i cui componenti sono designati nell'ambito del CdA e del SA.

La strutturazione degli obiettivi, in accordo alle scelte effettuate in seno agli organi di governo viene presentata nella forma di cui in Figura 2, fornita a titolo esemplificativo e non esaustivo.

Gli obiettivi strategici riguardano i soli aspetti strutturali secondo le seguenti dimensioni:

- a) politica strategica triennale
- b) miglioramento dell'amministrazione e delle attività di supporto
- c) innovazione dell'amministrazione e delle attività di supporto
- d) mantenimento delle prassi organizzative.

Il CdA, sentita la Commissione Strategica, definisce gli obiettivi strategici in funzione dell'analisi delle criticità o delle opportunità delineatesi sulla base della analisi dei dati aggregati di performance. Lo stesso organo decide quali dimensioni privilegiare nel triennio di riferimento, rispetto alle quali le performance vengono quindi tradotte.

Il *deployment* annuale delle performance, a cura dei rispettivi dirigenti e/o responsabili di unità organizzativa, è comunque sottoposto ad approvazione preventiva da parte del CdA al fine di effettuare un controllo di coerenza rispetto alle linee strategiche definite.

### **3.2.3. Obiettivi operativi e risultati**

Il Direttore Generale di concerto con i dirigenti, ciascuno per la propria area di competenza, declina gli obiettivi strategici triennali in obiettivi operativi annuali, di carattere strutturale, scegliendo anche adeguati indicatori.

I singoli responsabili di unità organizzativa, a loro volta, declinano gli obiettivi operativi in obiettivi individuali definendo un numero congruo di indicatori al fine di rendere misurabile l'effetto della implementazione delle stesse azioni.

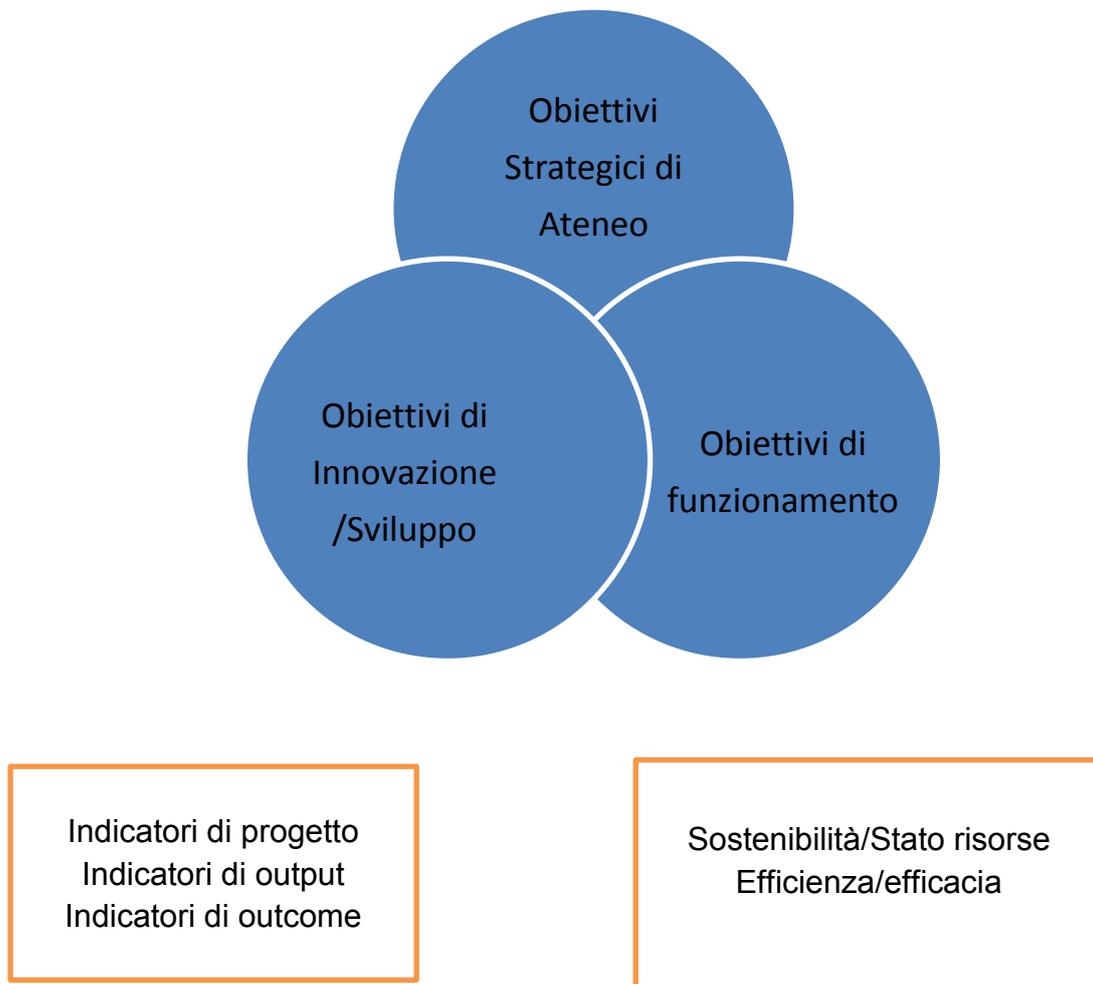
La struttura degli obiettivi e degli indicatori è inserita nel Piano della performance, il quale è oggetto di approvazione da parte del CdA in tempo utile alla sua attuazione nell'anno di riferimento.

Il Piano della performance viene aggiornato annualmente al fine di correggere eventuali variazioni rispetto agli obiettivi strategici.

In sintesi, il modello generale di pianificazione del Politecnico di Bari, in relazione agli obiettivi strategici, individua per la componente tecnico-amministrativa alcuni obiettivi di innovazione/sviluppo il cui monitoraggio avverrà mediante la verifica del rispetto dello stato di avanzamento previsto e sull'adeguatezza dei risultati.

In relazione sia agli obiettivi strategici sia agli obiettivi di innovazione/sviluppo, possono essere definiti obiettivi di funzionamento e di miglioramento continuo tipicamente finalizzati all'incremento di efficienza e di efficacia. In questo caso il monitoraggio degli obiettivi di funzionamento avverrà attraverso la rilevazione di indicatori di efficienza, di efficacia (oggettiva e percepita) e di sostenibilità/stato delle risorse (figura 3).

Figura 3- legame fra obiettivi strategici, di innovazione/sviluppo e di funzionamento, e categorie di indicatori utili per il monitoraggio



### 3.2.4 Indicatori e target

Gli indicatori adottati per la misurazione e valutazione del raggiungimento degli obiettivi e dei risultati attesi si distinguono in:

- *indicatori di performance interni*, ovvero indicatori definiti direttamente dall'Ateneo per monitorare lo stato d'avanzamento delle iniziative;
- *indicatori ministeriali*, ovvero indicatori definiti quali-quantitativi individuati dal Ministero della Università e della Ricerca che saranno utilizzati per la valutazione *ex-post*.

In particolare, gli indicatori di *performance* interni dovranno:

- consentire la misurazione e valutazione del raggiungimento (in valore assoluto/percentuale) degli obiettivi prefissati;
- riferirsi a dati/informazioni elementari/complesse comunque riscontrabili nel patrimonio informativo dell'ateneo;
- riferirsi a risultati significativi e coerenti rispetto all'obiettivo operativo.

Tali indicatori potranno riferirsi alle seguenti dimensioni valutative:

- **quantità**, ovvero contenenti variabili quantitative significative, specifiche di un'attività e/o servizio;
- **qualità**, ovvero contenenti variabili collegate ad un fenomeno, rappresentativo di un fattore di qualità ovvero che misuri aspetti rilevanti per la percezione della qualità di una determinata attività e/o servizio, dal punto di vista degli stakeholder oppure dell'ateneo;
- **efficienza**, per rilevare il livello di efficienza ottenuta nell'erogazione di un determinato servizio e viene misurata mettendo a rapporto gli output con gli input;
- **efficacia**, per rilevare il grado di raggiungimento degli obiettivi desiderati e viene misurata mettendo in relazione gli *outcome* con gli *output/outcome* effettivamente raggiunti rispetto agli attesi o richiesti o di riferimento comune, oppure rapportando gli *output* agli *outcome*.

Per ciascuno degli indicatori di performance individuati, sono assegnati specifici *target*, i quali rappresentano il punto di riferimento per la valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo e dei risultati attesi.

Il **target** rappresenta un meccanismo molto efficace per monitorare, valutare e modificare i comportamenti e per lo stimolo al miglioramento. Affinché questo avvenga, però, è necessario che:

- il *target* sia ambizioso, ma realistico;
- il *target* sia quantificabile e misurabile;
- 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*;
- ci sia supporto da parte di superiori e/o vertici organizzativi;
- il *target* sia accettato dall'individuo o dal gruppo incaricato di raggiungerlo.

#### 4. Dalla performance organizzativa alla prestazione individuale

Al fine di garantire la qualità e attendibilità della valutazione della performance, il D. Lgs. 150/2009 e le successive delibere attuative hanno introdotto il principio fondamentale del

collegamento tra performance organizzativa e prestazione individuale. I risultati della performance organizzativa (relativa agli obiettivi e indicatori strategici di Ateneo), cioè, devono, attraverso una chiara relazione causale e sistemica, essere collegati con i risultati della prestazione individuale (relativa ad obiettivi di gruppo o individuali e comportamenti organizzativi di ruolo).

Per collegare il contributo delle singole persone alla performance organizzativa di Ateneo, il presente SMVP procederà ad una coerente valutazione “in cascata” delle strutture e delle unità organizzative cui le stesse afferiscono, e pertanto dovranno essere individuati gli specifici obiettivi e indicatori relativi ai processi presidiati dalla struttura di appartenenza.

La misurazione di tali obiettivi e indicatori (in termini di efficienza ed efficacia) determinerà il risultato di struttura cui “ancorare” la valutazione della prestazione individuale.

La valutazione della performance, esemplificata nella figura 4 di seguito riportata, sarà quindi di tipo top-down, ovvero dalla performance organizzativa di Ateneo discenderà quella dei diversi livelli. Alla performance della singola struttura sarà coerentemente collegata la valutazione del contributo individuale. Tale approccio garantirà la coerenza e l’allineamento tra obiettivi dell’organizzazione ed azioni individuali.

*Figura 4- legame fra Performance organizzativa e prestazione individuale*



In sostanza la valutazione delle singole unità organizzativa e infine di ciascuna unità di personale discende in parte dal risultato della struttura di appartenenza (e quindi, risalendo l'organizzazione in via gerarchica, dalla performance generale di Ateneo), ed in parte da obiettivi e indicatori specifici. Tale metodologia, se pur omogenea in termini di logiche generali, avrà una diversa modalità di applicazione tra Amministrazione da un lato e Dipartimenti dall'altro, al fine di coglierne e valorizzarne le rispettive specificità.

Al fine di introdurre in modo graduale il SMVP, la valutazione delle performance riguarderà inizialmente il Direttore Generale, i Dirigenti e il personale tecnico amministrativo e bibliotecario responsabile di U.O/incarico individuale, per giungere progressivamente a tutto il Personale Tecnico Amministrativo e Bibliotecario dell'Ateneo.

#### **4.1. Il modello di valutazione per l'Amministrazione e per i Dipartimenti**

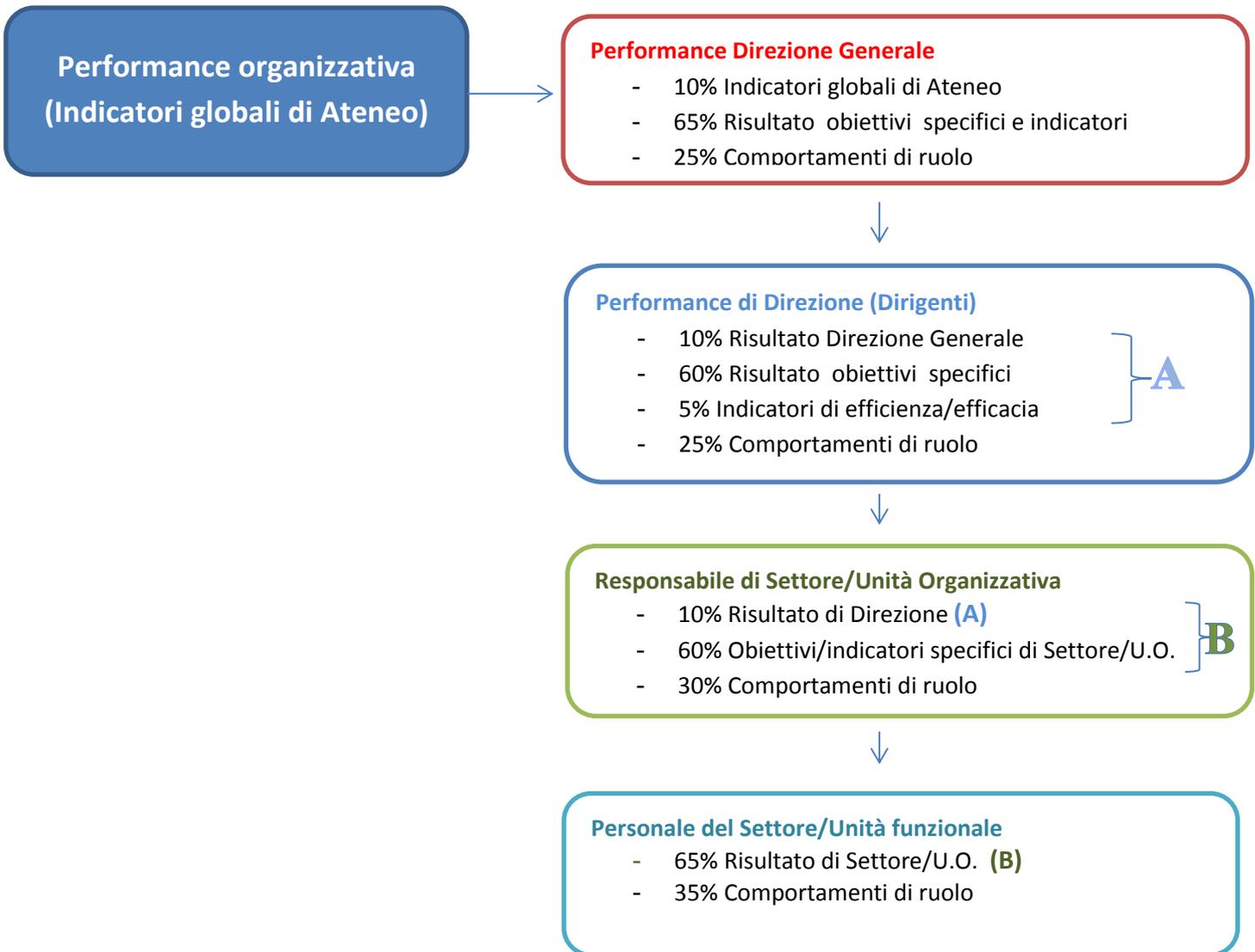
Il Direttore Generale è responsabile della gestione amministrativa, finanziaria e tecnica e dell'organizzazione complessiva delle risorse e del personale di Ateneo, nonché della legittimità, dell'imparzialità, della trasparenza e del buon andamento dell'attività amministrativa di Ateneo.

Può delegare lo svolgimento di specifiche funzioni ai Dirigenti in servizio presso l'Ateneo. I Dirigenti collaborano con il Direttore Generale nell'ambito delle rispettive competenze, assicurando la gestione amministrativa, finanziaria e tecnica, compresi gli atti che impegnano l'amministrazione verso l'esterno, mediante autonomi poteri di spesa e di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo; .

Ai Dirigenti rispondono i responsabili delle unità organizzative (EP/D) assegnati alle strutture da essi dirette e che con essi cooperano per il conseguimento degli obiettivi secondo criteri di efficienza, efficacia ed economicità per un'allocazione ottimale delle risorse disponibili, nel rispetto della normativa vigente.

Di seguito, in figura 5 si rappresenta graficamente il modello per l'Amministrazione

*Figura 5: il modello di valutazione per l'Amministrazione<sup>1</sup>*



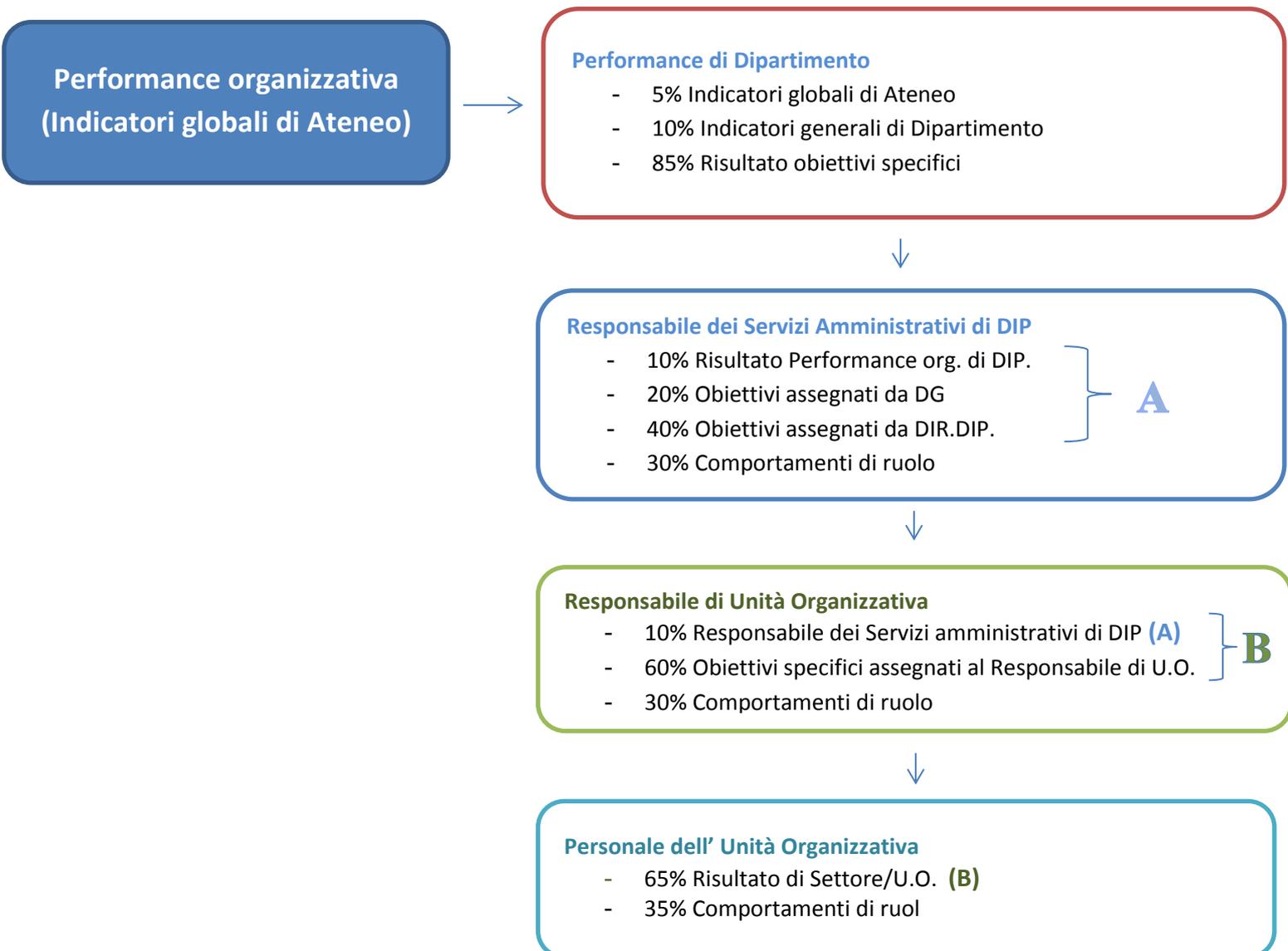
<sup>1</sup> Per il biennio 2014-2015 la performance di Direzione è così determinata:

- 10% Risultato Direzione Generale
- 60% Risultato obiettivi specifici
- 30% Comportamenti di ruolo.

Il Dipartimento è la struttura di Ateneo in cui si valorizzano e coordinano le risorse umane per le attività di ricerca e didattica. Per ciascun dipartimento viene incaricato un Responsabile dei servizi amministrativi, nominato dal Direttore Generale di concerto con il Direttore di Dipartimento secondo le modalità definite dallo Statuto e dal Regolamento di Ateneo, al fine di assicurare la gestione delle attività in modo funzionale agli obiettivi del Dipartimento. Il Direttore del Dipartimento può articolare l'organizzazione del personale TAB del Dipartimento in unità organizzative funzionali, eventualmente identificandone un responsabile.

Di seguito, in figura 6 si rappresenta graficamente il modello per i Dipartimenti.

*Figura 6: il modello di valutazione per i Dipartimenti*



## 5. La performance individuale

La valutazione della performance individuale ha diverse finalità:

- ✓ evidenziare il contributo delle singole unità di personale rispetto agli obiettivi complessivi dell'Amministrazione;
- ✓ chiarire e comunicare che cosa ci si attende dalle singole unità in termini di risultati e di comportamenti;
- ✓ supportare le singole unità nel miglioramento delle proprie performance (c.d. allineamento);
- ✓ valutare in maniera oggettiva le performance e comunicare i risultati e le future aspettative dell'Amministrazione nei confronti delle singole unità;
- ✓ contribuire a creare un clima di collaborazione e favorire il senso di appartenenza all'Amministrazione;
- ✓ premiare la performance attraverso criteri prefissati e oggettivi e mediante opportuni sistemi incentivanti;
- ✓ promuovere una corretta gestione delle risorse umane.

Le componenti della valutazione della performance individuale, ai sensi dell'art. 9, comma 1 e 2 del D. Lgs. 150/2009, sono principalmente due:

- A. I risultati raggiunti in relazione agli obiettivi individuali assegnati e fissati nell'ambito del Piano della performance.
- B. I comportamenti e le competenze adottate/maturate nell'ambito dello svolgimento delle proprie attività.

Ai fini della misurazione e valutazione della performance individuale si distinguono:

- ✓ soggetti valutati (personale con o senza incarichi di responsabilità);
- ✓ soggetti valutatori (soggetti che, avendo diretta contezza della performance del valutato, partecipano al processo di valutazione della performance individuale).

### 5.1. La valutazione del Direttore Generale

La valutazione annuale del Direttore Generale spetta al Consiglio di Amministrazione ed è basata su proposta motivata del Nucleo di Valutazione, sentito il Rettore, sulla base di una relazione che dovrà illustrare l'effettivo raggiungimento degli obiettivi assegnati con riferimento ai risultati della performance organizzativa dell'Ateneo, relativamente agli obiettivi gestionali, rilevata secondo le modalità di cui al paragrafo 4.1.

La valutazione dovrà tener conto altresì dei seguenti elementi:

- a) leadership esercitata
- b) capacità di agire secondo le priorità definite dalle strategie di Ateneo
- c) innovazione e capacità di *problem solving*
- d) trasparenza dell'azione amministrativa e della gestione del personale

I risultati della performance organizzativa dell'Ateneo, relativamente agli obiettivi gestionali, costituiscono elementi per la sua valutazione.

## 5.2. La valutazione del personale dirigente e/o responsabile di unità organizzativa

La valutazione individuale dei Dirigenti e dei Responsabili di U.O. è attuata attraverso:

- A) La scheda di rilevazione dei Comportamenti/Competenze;
- B) La scheda di sintesi dei risultati ottenuti rispetto agli obiettivi individuali assegnati.

La scheda B) in una prima fase e fino all'adozione di strumenti di controllo di gestione viene predisposta di concerto dal valutato e dal valutatore sulla base dei risultati ottenuti e al grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati.

La scheda A) è compilata dal superiore gerarchico, che potrà tenere conto di elementi di autovalutazione da parte del Dirigente/Responsabile di U.O.. Per l'individuazione del valutatore si fa rinvio alla tabella di cui al paragrafo 7.

La valutazione dei comportamenti/competenze individuali è effettuata sulla base di specifiche dimensioni di valutazione, individuate rispetto alla loro "aderenza" e macro rappresentatività di caratteristiche e aspetti concernenti i comportamenti e le competenze "ideali" da adottare e/o possedere. Per la traduzione empirica/operativa di tali dimensioni di valutazione, sono individuati, per ciascuna di esse, specifici *item* ai quali è applicata una scala di valutazione a 5 livelli:

- Livello insufficiente: punteggio 1
- Livello sufficiente: punteggio 2
- Livello buono: punteggio 3
- Livello discreto: punteggio 4
- Livello eccellente: punteggio 5.

### 5.3. La valutazione del personale non responsabile di unità organizzativa

La performance individuale del personale senza incarichi di responsabilità (rientranti nelle categorie B, C, D) è valutata dal responsabile dell'unità organizzativa alla quale è assegnato secondo una scheda C) composta da due sezioni:

- a) Valutazione della Performance – nella quale sono riportati i risultati conseguiti dalla unità organizzativa di appartenenza rispetto agli obiettivi assegnati alla stessa nell'ambito del Piano della Performance.<sup>2</sup> A quest'area valutativa viene assegnato un punteggio massimo di 65/100, direttamente proporzionale alla percentuale di raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura.

*Ad esempio se la unità organizzativa ha raggiunto gli obiettivi ad essa assegnati rispetto al Piano della Performance nella misura media del 80%, al personale non responsabile di unità organizzativa incardinato presso la stessa unità viene assegnato un punteggio di  $80 \cdot 65 / 100 = 52$*

- b) Valutazione dei comportamenti – nella quale viene espresso il giudizio sui comportamenti dal responsabile dell'unità organizzativa alla quale è assegnato il dipendente, sulla base del rilevamento di cinque famiglie di comportamenti (Affidabilità, Tempestività dell'adempimento, Capacità collaborativa, Qualità della prestazione, Competenze espresse). Il giudizio comportamentale ha un valore massimo di 35/100.

---

<sup>2</sup> In fase di prima applicazione e per il biennio 2014-2015, la valutazione della performance sarà strettamente correlata ai risultati del Responsabile dell'unità organizzativa di riferimento.

## 6. Premialità e retribuzione di risultato

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance e le relative ricadute sul sistema premiante si sviluppano logicamente in tre momenti, tra loro coerentemente correlati:

*Figura 6: le ricadute del SMVP sul sistema premiante*



La retribuzione di risultato del personale dirigente e/o responsabile di unità organizzativa (Dirigenti, EP/D) è direttamente connessa alla valutazione individuale, come previsto dal D.Lgs 150/2009, e come specificamente determinata dall'applicazione della metodologia prevista al paragrafo 5.2 del presente documento.

In fase di prima applicazione, la valutazione individuale, espressa in un valore da 1 a 100, determina la classificazione del valutato in una delle seguenti tre fasce di risultato:

- a) Da 80 a 100 punti- in questa fascia viene collocato il personale dirigente e/o responsabile di unità organizzativa che ha ottenuto una valutazione eccellente (nella misura massima del 25% del personale stesso). Al personale collocato in questa area di risultato verrà destinata una quota complessiva pari al 60% della parte del Fondo per il trattamento accessorio destinata alla retribuzione di risultato, da suddividere in parti uguali per il numero dei dipendenti collocati in questa fascia;

- b) Da 79 a 60 punti- in questa fascia viene collocato il personale dirigente e/o responsabile di unità organizzativa che ha ottenuto una valutazione molto positiva (nella misura massima del 50% del personale stesso). Al personale collocato in questa area di risultato verrà destinata una quota complessiva del 40% della parte del Fondo per il trattamento accessorio destinata alla retribuzione di risultato da suddividere in parti uguali per il numero dei dipendenti collocati in questa fascia;

Al Personale dirigente e/o responsabile di unità organizzativa che non supera il punteggio di 60/100 non viene corrisposta alcuna retribuzione di risultato.<sup>3</sup>

La valutazione individuale del personale non responsabile di unità organizzativa, determinata dall'applicazione della metodologia prevista al paragrafo 5.3 del presente documento ed espressa in un valore da 1 a 100, determina la classificazione del valutato in una delle seguenti tre fasce di risultato:

- a) Da 80 a 100 punti- in questa fascia viene collocato il personale che ha ottenuto una valutazione eccellente (nella misura massima del 25% del personale stesso). Al personale collocato in questa area di risultato verrà destinata una quota complessiva pari al 60% della parte del Fondo per il trattamento accessorio destinata alla produttività da suddividere in parti uguali per il numero dei dipendenti collocati in questa fascia;
- b) Da 79 a 60 punti- in questa fascia viene collocato il personale che ha ottenuto una valutazione molto positiva (nella misura massima del 50% del personale stesso). Al personale collocato in questa area di risultato verrà destinata una quota complessiva del 40% della parte del Fondo per il trattamento accessorio destinata

---

<sup>3</sup> In una fase transitoria e per il biennio 2014-2015, le fasce di risultato sono così determinate:

- a) da 100 a 80 punti- in questa fascia viene collocato il personale che ha ottenuto una valutazione eccellente (nella misura massima del 40% del personale stesso);
- b) da 79 a 60 punti- in questa fascia viene collocato il personale che ha ottenuto una valutazione molto positiva (nella misura massima del 55% del personale stesso);
- c) da 59 a 40 punti- in questa fascia viene collocato il restante personale che ha ottenuto una valutazione positiva, seppure migliorabile.

La retribuzione di risultato per il Dirigente, gli EP e il personale di categoria D/C con incarico di cui all'art. 91 del CCNL sarà corrisposta a partire dal raggiungimento di un punteggio pari a 40, in misura proporzionale al punteggio complessivamente conseguito, compatibilmente con le disposizioni contrattuali.

Per le altre unità di personale, le risorse di cui al Fondo ex art. 87 CCNL, finalizzate all'incentivazione della produttività, saranno erogate con le stesse modalità sopra descritte.

Il personale che, nell'anno 2014, per qualsiasi motivo non sia stato coinvolto nel processo di individuazione degli obiettivi sarà valutato con riferimento alla parte relativa ai comportamenti.

alla produttività da suddividere in parti uguali per il numero dei dipendenti collocati in questa fascia;

Al personale che non supera il punteggio di 60/100 non viene corrisposta alcuna indennità.<sup>3</sup>

## 7 Soggetti e responsabilità

<b>SOGGETTO Valutato</b>	<b>SOGGETTO Responsabile assegnazione dell'obiettivo</b>	<b>SOGGETTO Responsabile della valutazione</b>
<b>Direttore Generale</b>	CdA	CdA (su proposta NdV)
<b>Dirigente</b>	Direttore Generale	Direttore Generale
<b>EP/D</b>	Dirigente*/Direttore di Dipartimento/DG	Dirigente*/Direttore di Dipartimento/DG
<b>Personale non responsabile di U.O.</b>	EP/D responsabile di U.O.	EP/D responsabile di U.O.

\* per il personale assegnato alla struttura di appartenenza.

## 8. Fasi e tempistica

La tabella seguente illustra le principali fasi che caratterizzano il Ciclo della *Performance* del Politecnico di Bari, nonché la relativa tempistica:

<b>Fasi</b>	<b>Tempi</b>	<b>Responsabilità</b>
Approvazione del Piano strategico	<i>Entro 45 giorni dalla comunicazione di approvazione del Decreto Ministeriale sugli Indicatori</i>	S.A. / CdA
Approvazione e aggiornamento del Piano della <i>Performance</i>	<i>Entro 30 giorni dall'approvazione del Bilancio di Ateneo</i>	CdA
Misurazione e valutazione intermedia della <i>performance</i> organizzativa	<i>Entro 180gg dalla approvazione del Piano delle Performance</i>	<i>Direttore Generale/Dirigenti</i>
Misurazione e valutazione intermedia della <i>performance</i> individuale	<i>Entro 180gg dalla approvazione del Piano delle Performance</i>	<i>Dirigenti/EP-D Responsabili di unità organizzativa</i>
Predisposizione e approvazione della Relazione sulla <i>performance</i>	<i>Entro 180gg dalla approvazione bilancio</i>	<i>Direzione Generale CdA</i>

Il presente Sistema prevede un approccio graduale e sperimentale nella prima fase applicativa per l'anno 2014. Esso entrerà pienamente a regime nel 2015.

## 9. Procedure di conciliazione

La procedura di conciliazione è volta alla risoluzione degli eventuali conflitti che possono emergere nell'ambito del processo di misurazione e valutazione e alla prevenzione/riduzione di eventuali contenziosi giurisdizionali.

I soggetti valutati, nei quindici giorni successivi all'avvenuta comunicazione dei risultati di performance, possono inviare una richiesta di revisione del giudizio conseguito ad un organo di conciliazione collegiale composto da:

- il Direttore Generale o un suo delegato, in qualità di presidente;
- tre rappresentanti del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario, uno per ciascuna area, sentite le OO.SS. riconosciute a livello di Ateneo;
- un componente designato dal Comitato Unico di Garanzia.

L'organo di conciliazione esamina la scheda di valutazione e il verbale di comunicazione della valutazione; può altresì sentire il valutato, eventualmente accompagnato da un rappresentante sindacale o da un procuratore, e il valutatore ove ritenuto opportuno.

L'organo di conciliazione, al termine del processo di verifica del giudizio (e, in ogni caso, entro quindici giorni dall'avvio del procedimento medesimo), si pronuncia sulla correttezza o meno della valutazione e, ove richiesto, formula una proposta volta a risolvere il conflitto.

## **10. Miglioramento del Sistema, raccordo e integrazione con i sistemi di controllo, i sistemi informativi e i documenti di pianificazione**

Il miglioramento del Sistema è strettamente connesso alla implementazione della nuova contabilità economico-patrimoniale che avverrà a partire dal 2015 e che avrà un impatto sulla organizzazione della struttura amministrativa nonché sulla organizzazione dei relativi processi.

Altrettanto rilevante, ai fini del miglioramento del Sistema di misurazione e valutazione della Performance è la programmata implementazione di sistemi di pianificazione e controllo strettamente connessi alle procedure e ai sistemi informatici integrati che Cineca ha realizzato e attivato e che sono stati acquisiti dal Politecnico solo di recente.

Un'attenta riorganizzazione della struttura amministrativa correlata alla necessaria integrazione ed interconnessione degli strumenti di pianificazione, controllo e di contabilità economico-patrimoniale unitamente ad una programmazione strategica e operativa di medio-lungo periodo rappresentano il fondamento non solo del miglioramento del Sistema ma anche del miglioramento complessivo dell'efficacia e efficienza dell'azione amministrativa.

## Scheda A)

### LA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI/COMPETENZE DEL PERSONALE DIRIGENTE/RESPONSABILE DI UNITÀ ORGANIZZATIVA

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	ITEM	SCALA DI VALUTAZIONE				
<b>Decisione</b>	Identifica gli aspetti ed i contenuti delle problematiche da affrontare	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Individua le soluzioni coerenti e adeguate rispetto alle problematiche individuate	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Implementa in maniera efficace le soluzioni individuate	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Analizza e valuta con senso critico i risultati ottenuti	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Rimodula le proprie decisioni rispetto ai risultati ottenuti	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Persegue costantemente obiettivi o attività assegnate coerentemente con il proprio grado di delega e responsabilità	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
<b>Leadership e comunicazione interna</b>	Diffonde adeguatamente principi e linee di comportamento	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Attribuisce i compiti in base a competenze e capacità specifiche	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Fornisce risorse e mezzi adeguati per lo svolgimento dei compiti assegnati	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Promuove e favorisce il consenso e la coesione di gruppo	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Si relaziona in modo positivo e propositivo con i colleghi e il personale assegnato	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Svolge momenti di ascolto e dialogo con i colleghi (comprensione e confronto)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Informa, comunica e coinvolge il personale sugli obiettivi e le modalità operative per poterli raggiungere	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Definisce efficacemente ruoli e responsabilità	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Svolge momenti di coordinamento con responsabili degli uffici e dei servizi	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
<b>Integrazione e collaborazione</b>	Pone attenzione alle necessità delle altri settori se coinvolte in processi lavorativi trasversali rispetto alla propria	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	È disponibile ad adattare il tempo di lavoro agli obiettivi gestionali concordati e ad accogliere ulteriori esigenze dell'Ente	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Condivide con i colleghi (anche di altri Servizi) informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Si integra positivamente con i colleghi degli altri servizi, nell'intento di risolvere i problemi	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

<b>Organizzazione e semplificazione</b>	Definisce efficacemente attività/flussi di lavoro	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Utilizza le metodologie di valutazione sia in funzione della gestione e del coordinamento che della rendicontazione agli organi di governo	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Identifica gli standard qualitativi necessari relativi a servizi e/o interventi	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Favorisce la semplificazione e efficientamento dei procedimenti amministrativi	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
<b>Valorizzazione del personale</b>	Fissa gli obiettivi individuali e di gruppo	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Favorisce la presa in carico di responsabilità / Utilizza e favorisce la delega di compiti	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Identifica/coglie i fabbisogni formativi dei singoli e della struttura	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Valuta in modo differenziato i propri collaboratori, favorendo il percorso di sviluppo professionale	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Promuove azioni per la crescita professionale	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
<b>Cambiamento e innovazione</b>	Dimostra attenzione agli scenari di cambiamento utili all'ateneo	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Identifica gli attori principali, i modi ed i tempi del cambiamento	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Valorizza gli elementi positivi del cambiamento e riconosce le esigenze degli altri rispetto al processo di cambiamento	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Valuta gli effetti dei processi di cambiamento rispetto ai cambiamenti attesi	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Mantiene aggiornate e migliora le proprie competenze utilizzando tutti gli strumenti a disposizione (aggiornamento, studio personale, ecc.)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Ricerca nuove idee attingendo ad un'ampia varietà di fonti (formazione, documentazione, contatti, ecc.) nell'intento di risolvere i problemi	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Definisce regole e modalità operative nuove e coerenti con le attività da svolgere	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Promuove la digitalizzazione dei procedimenti amministrativi	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Introduce e sperimenta strumenti/pratiche giuridico-normative innovative	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Introduce e sperimenta strumenti gestionali innovativi	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
<b>Orientamento all'utente</b>	Identifica e tiene conto delle necessità degli studenti	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Modifica e adatta il proprio lavoro (priorità, prassi operative, output) in funzione delle necessità individuate degli studenti	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Promuove la comunicazione e lo scambio di informazioni con gli studenti	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5



**Politecnico di Bari****SCHEDA C)**

<b>Nominativo Dipendente</b>	
------------------------------	--

**a) Valutazione della Performance**

Risultati conseguiti dall'unità organizzativa di appartenenza	
<b>Punteggio (peso 65/100)</b>	

**b) Valutazione dei comportamenti**

<b>Famiglie di comportamenti</b>	<b>Punteggio</b>
Affidabilità	fino a 7
Tempestività dell'adempimento	fino a 7
Capacità collaborativa	fino a 7
Qualità della prestazione	fino a 7
Competenze espresse	fino a 7
<b>Totale</b>	

<b>Totale complessivo a) +b)</b>	
----------------------------------	--