



**D.Lgs 27 ottobre 2009, n. 150**  
**Ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico**  
**e di efficienza e di trasparenza delle pubbliche amministrazioni**

**Il Piano della performance**  
(art. 10)  
**Il sistema di misurazione e di valutazione della performance**  
(Art. 6, 7, 8, 9, 10,11)

A cura del  
Comitato per la misurazione e valutazione della performance  
(decreto rettorale n. 742, 7 novembre 2010):

**Luigi Golzio**  
**Renato Santagata De Castro**  
**Livia Mauro**  
**Mauro Rocco**  
**Giuseppe Aiello**  
**Alessia Ricciardi**

Napoli, 21/01/2011

## **Premessa.**

Il *Piano della performance* è il documento di programmazione triennale (articolo 10) che l'ateneo, in quanto amministrazione pubblica, deve presentare entro il 31 gennaio.

Cardine del piano è il *sistema di misurazione e di valutazione della performance organizzativa e individuale* da effettuarsi annualmente (articolo 7), illustrato nel documento.

Il progetto è il risultato del lavoro svolto dai componenti il Comitato per la misurazione e valutazione della performance dalla data della sua nomina ad oggi.

Il progetto riguarda il *sistema di misurazione e di valutazione della performance*. Non si considera quindi il *sistema di incentivazione* (I premi art. 20-27) che si innesta sulle valutazioni, ma che ha una sua specificità distinta.

Il documento si divide in due parti:

- la prima illustra i vincoli progettuali derivanti dalla norma e le opzioni progettuali che essa offre. La parte prima rende edotti gli organi di governo dell'ateneo dei problemi e di come si potrebbero affrontare e risolvere;
- la seconda parte presenta le scelte progettuali e il *sistema di misurazione e di valutazione della performance organizzativa e individuale* che si presenta per l'approvazione.

## **PARTE PRIMA I VINCOLI E LE OPZIONI PROGETTUALI**

### **I. destinatari**

Gli attori ai quali fa riferimento il D.Lgs n. 150 ed oggetto del *sistema di misurazione e di valutazione della performance organizzativa e individuale*, sono coloro che ricoprono **tutti i ruoli** che compongono l'organico ed il sistema organizzativo dell'ateneo, ovvero i titolari dei ruoli di:

- dirigente;
- responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia;
- esecutivo.

### **II. La performance: le opzioni progettuali sui contenuti da valutare.**

Il concetto di *performance* (ovvero di prestazione) assunto nel D.Lgs n. 150 è inteso come **prestazione individuale**.

La prestazione individuale nella situazione di lavoro può riferirsi a:

- *i comportamenti organizzativi*, ovvero l'aderenza a norme e procedure in essere. Ad esempio il rispetto dell'orario di lavoro (specie di entrata) o il corretto espletamento di procedure (ad esempio la realizzazione corretta della pratica di

immatricolazione dello studente. Valutare i *comportamenti organizzativi* significa valutare le competenze tecnico- professionali;

- *i risultati attesi*, derivanti dalle decisioni prese dal responsabile dell'unità in funzione dell'autonomia assegnatagli riguardo gli *input* disponibili (principalmente il tempo di lavoro dei collaboratori e proprio, l'utilizzo dei sistemi disponibili) e gli *output* resi (variamente misurati, ad esempio volumi di prestazioni)). Valutare *i risultati* significa misurare le competenze gestionali, ovvero le decisioni e la risoluzione di problemi (le eccezioni) in condizioni di incertezza e secondo la logica dell'efficienza o del *minimax* (massimo risultato con il minimo sforzo).
- *i servizi resi*, l'insieme delle attività) che compongono il contenuto di lavoro di ciascun ruolo organizzativo che esso eroga ad altri ruoli (il cliente interno) o all'utente /cliente esterno. Valutare il servizio reso significa misurare i *risultati* dell'erogazione servizio, riferita sia alle ruoli che godono di autonomia gestionale (i dirigenti ed i quadri) sia ai ruoli che godono solo di autonomia operativa (i ruoli esecutivi). Il servizio reso è quindi un contenuto di valutazione comune a tutti i ruoli dell'organico. Per i ruoli esecutivi il *servizio reso* può rappresentare un'attività che assume la valenza di contributo al cliente interno per l'erogazione del servizio al quale contribuisce. Questa dimensione è rilevante perché la norma esclude (colpevolmente) la considerazione nella valutazione dei comportamenti cooperativi per privilegiare il comportamento individuale (non considerando che la performance organizzativa ha una rilevante componente collettiva, di gruppo)

I pregi ed i limiti dei due diversi contenuti che si possono assumere nel valutare la prestazione sono riassunti nella tavola che segue.

<b>Contenuto della prestazione</b>	<b>Pregi</b>	<b>Limiti</b>
<i>Comportamento organizzativo</i>	- misura l'oggettiva osservanza delle norme - la valutazione può essere usata per altri processi di gestione del personale (formazione, mobilità, ecc)	- l'enfasi su conformità e esecutività deresponsabilizza il valutato; - elevati costi di controllo organizzativo
<i>Risultati</i>	- l' autonomia gestionale stimola la motivazione individuale; - l'auto-controllo limita i costi di controllo organizzativo; - oggettività della valutazione (se la situazione di lavoro non è influenzata da l'esterno)	- le responsabilità condivise sui risultati nei lavori di squadra; - nei ruoli esecutivi la prestazione individuale non presenta autonomie gestionali per garantire i risultati;
<i>Servizi resi</i>	- misura l'autonomia gestionale	- eventuale riorganizza

	dei ruoli dirigenziali e dei quadri e valorizza l'autonomia operativa dei ruoli esecutivi - ha misure oggettive nella prospettiva del cliente interno; - individua le competenze necessarie per il miglioramento del servizio; - è coerente con l'Università che è un'azienda di servizi	zio- ne del contenuto dei ruoli
--	---	---------------------------------

L'analisi dei pregi e dei limiti induce a scegliere quale contenuto della prestazione il *servizio reso*, perché presenta diversi vantaggi:

- costituisce l'unico criterio con il quale si possono valutare (e confrontare) le prestazioni delle tre categorie di titolari di ruoli organizzativi (ovvero *i dirigenti, i responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia; gli esecutivi*);
- esprime *il risultato* (misurato con indicatori specifici) derivante dall'esercizio dell'autonomia gestionale per i titolari dei dirigenziali e die quadri e dell'autonomia operativa per i titolari dei ruoli esecutivi;
- considera e coinvolge il destinatario del servizio (il cliente interno o esterno) fornendo criteri per la misurazione della sua qualità del servizio e dell'organizzazione del lavoro.
- considera la dimensione cooperativa (il contributo come servizio) tra fornitore e cliente

Ciascun *servizio reso*, quale contenuto della prestazione individuale da valutare va espresso in termini di *obiettivo* e di *indicatori* specifici ( di quantità e di qualità) che lo misurano.

### **III. Il processo di definizione degli obiettivi: la Direzione per obiettivi *top-down o bottom up*?**

Il processo di definizione degli obiettivi che costituiscono *la performance* individuale del valutato non può essere autoreferenziale, isolato. Esso può coinvolgere due controparti: il superiore (dimensione verticale) e/o il cliente interno (dimensione orizzontale).

La modalità di definizione degli obiettivi che privilegia la relazione tra superiore e subordinato (la dimensione verticale) è pratica consolidate nelle imprese, nota come Direzione per Obiettivi (DPO) ovvero: “ *un processo attraverso il quale il superiore e del proprio subordinato identificano i propri comuni obiettivi, definiscono le rispettive responsabilità in termini di risultati attesi ed usano queste misure quali guide per la gestione dell'unità operativa e per valutare il contributo di ciascuno dei*

*suoi membri*” (G. Odiorne, “Management by objectives. A system of management leadership”, New York, 1965).

la Direzione per obiettivi assume il raggiungimento dell’obiettivo generale dell’Ateneo attraverso *la catena mezzi/fini*, ovvero la scomposizione dell’obiettivo generale in tanti sotto-obiettivi strumentali al suo raggiungimento, quanti sono i livelli gerarchici dei responsabili delle unità organizzative.

Il questo modo l’obiettivo dell’unità del dirigente dipende dalla somma dei sotto obiettivi delle unità che egli presiede. Questo metodo offre i seguenti vantaggi:

- rende edotti il superiore ed il subordinato della interdipendenza delle unità/attività che presidiano;
- induce il superiore ed il subordinato a comunicare tra loro costantemente al fine di prevenire distorsioni percettive;
- aumenta la flessibilità del sistema in caso di cambiamenti.

La Direzione per Obiettivi è un processo di negoziazione per raggiungere un accordo e quindi può essere applicato con due modalità distinti e alternative conosciute come *top down e bottom up*.

La modalità *top-down* (dall’alto in basso) prevede che sia il superiore a formulare per primo gli obiettivi del subordinato, glieli invia e, successivamente, avviene la negoziazione tra i due attori per la loro definitiva fissazione.

La modalità *bottom-up* (dal basso verso l’alto) è opposta a quella precedente: il subordinato definisce per primo i propri obiettivi e li invia al superiore e, successivamente, avviene la negoziazione per la loro fissazione definitiva.

Tra le due alternative progettuali si è scelta quella per i vantaggi che offre riguardo la motivazione individuale.

La motivazione individuale è una delle condizioni preliminari e necessarie per garantire la prestazione del singolo attore. La *performance* è infatti funzione di tre elementi:

- il possesso di competenze personali;
- la tecnologia alla quale applicarle;
- e la motivazione individuale, ovvero la volontà di mobilitare le proprie competenze.

Il solo possesso dei primi due elementi non garantisce di per sé una buona prestazione.

Il modello di motivazione sottostante la Direzione per obiettivi *bottom-up* è noto come *goal setting* (E.A. Locke, G.P. Latham, 1981 e 1990). In sintesi le tesi del modello (verificate empiricamente) e tradotte in orientamenti pratici sono le seguenti:

- la prestazione dipende dalle intenzioni individuali. Gli obiettivi personali sono ciò che l’individuo sta cercando di compiere;
- più è elevata la partecipazione individuale alla definizione dei propri obiettivi, più è motivato affinché diventino obiettivi personali;

- le persone con obiettivi più elevati (leggi sfidanti, che prevedono un certo rischio e che richiedono un certo impegno, ovviamente compatibile con le competenze possedute e le risorse affidate) forniranno migliori prestazioni di persone con obiettivi più bassi;
- la persona che conosce precisamente che cosa vuol fare o che cosa deve fare fornirà una prestazione migliore della persona i cui obiettivi e le cui intenzioni siano vaghi.

Le tesi, che la verifica empirica nelle imprese ha validato in modo definitivo, si traducono in ulteriori indicazioni pratiche, ovvero:

- il grado di partecipazione individuale alla definizione degli obiettivi è correlato positivamente al livello della relativa prestazione;
- obiettivi specifici (non necessariamente quantitativi) conducono a prestazioni migliori rispetto ad obiettivi generici;
- il *feed-back* (le informazioni di ritorno del superiore e, soprattutto della situazione di lavoro e dei clienti interni o esterni) sull'andamento della prestazione è necessario per migliorarla.

Il modello del *goal setting* offre anche indicazioni precise sulla modalità rivelatasi empiricamente più efficiente su come si deve organizzare il processo di formulazione degli obiettivi che si presenta successivamente. Qui si vuole sottolineare che la partecipazione individuale produce motivazione solo se nella definizione degli obiettivi la relazione tra superiore e subordinato è **concepita in modo paritario per poter negoziare l'accordo sugli obiettivi**.

Le argomentazioni precedenti inducono ad adottare la Direzione per Obiettivi nella modalità *bottom up*, ovvero dal basso verso l'alto.

#### **IV Il processo di definizione degli obiettivi: la modalità del *cliente interno o esterno***

La modalità di definizione degli obiettivi che privilegia la prospettiva del servizio, ovvero la relazione tra il fornitore e il cliente, interno o esterno, (la dimensione orizzontale) è distinta da quella verticale, ovvero la Direzione per Obiettivi.

Il fornitore del servizio (il titolare del ruolo oggetto di valutazione) non può eludere la relazione con il cliente interno (o esterno), che costituisce la sua ragione di essere nella struttura organizzativa. E' il cliente interno che attraverso l'esigenza di personalizzazione (giustificata) del servizio che vuole ricevere in termini di volumi, ma soprattutto di specifiche (scadenza, standard specifici da rispettare ecc.) qualifica e giustifica il lavoro del fornitore interno.

Nella prospettiva del servizio, il titolare di un ruolo, in particolare di quello esecutivo, formula i propri obiettivi di servizio dopo aver recepito le richieste del cliente interno..

La prospettiva del servizio, al contrario della Direzione per Obiettivi, presenta i seguenti vantaggi:

- coinvolgere anche dei titolari di ruoli esecutivi (facendo leva sull'autonomia operativa e tecnologica, non essendo possibile riferirsi all'autonomia gerarchica, stante il basso livello di inquadramento);
- assicurare la motivazione individuale derivanti dalla partecipazione del cliente a specificare la qualità e la quantità del servizio più adatto.
- offre elementi di analisi del lavoro per eventuali riprogettazione dei ruoli ed individuazione delle competenze necessarie per aumentare la produttività e la qualità del servizio.

Privilegiare esclusivamente la prospettiva del cliente interno presenta il limite che essa assume come modello la forma organizzativa per processo, mentre l'Ateneo è organizzato in base alla forma funzionale.

Le considerazioni svolte (anche nel paragrafo precedente) inducono a includere nella definizione degli obiettivi le due modalità (la Direzione per Obiettivi e la prospettiva del cliente).

La scelta progettuale implica che il superiore mantenga il suo ruolo di supervisore, ovvero:

- negozi obiettivi specifici del subordinato i quali, in quanto servizio, sono qualificati anche dal cliente (interno o esterno);
- verifichi la congruità tra le risorse interne assegnate e gli obiettivi di servizio definiti da erogare.

## **V. Gli obiettivi oggetto di valutazione della performance: requisiti di legge e tipologia.**

I requisiti della legge (art. 5 e 9) circa obiettivi (di servizio reso) dei dirigenti, e del personale responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e dei titolari dei ruoli esecutivi che il sistema in questione intende soddisfare, sono l'essere:

- collegati (direttamente e indirettamente) alle strategie dell'amministrazione dell'Ateneo e ai bisogni della collettività;
- specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- di livello tale da assicurare il miglioramento (della qualità dei servizi e/o della produttività), rispetto a standard passati, nazionali e/o internazionali (quando saranno disponibili);
- riferiti ad un periodo temporale determinato, di solito l'anno;
- riferiti anche alle capacità di valutare le prestazioni dei propri collaboratori, tramite la differenziazione dei giudizi di valutazione (limitatamente ai ruoli dirigenziali).

La tipologia degli obiettivi di servizio reso che si desumono dai requisiti di legge si possono così sintetizzare:

- obiettivi di servizio individuali e specifici che qualificano il contenuto di lavoro e la ragion d'essere organizzativa di ciascun ruolo, da quelli dirigenziali a quelli esecutivi;

- di valutazione dei sottoposti, in base alla differenziazione dei giudizi (limitatamente alla performance dei ruoli dirigenziali).
- obiettivi contributori al servizio, ovvero la cooperazione dovuto ad altri ruoli (i clienti) per il corretto funzionamento dell'organizzazione. Questa tipologia di obiettivo non è contemplata (colpevolmente) dalla normativa e quindi supplisce ad una grave carenza della stessa. Misurare solo gli obiettivi individuali ai quali si collegano incentivi in una logica vinci-perdi significherebbe introdurre una nefasta competitività a scapito della ineludibile cooperazione richiesta da qualsiasi organizzazione, specie a livello dei ruoli esecutivi.

Allo stato attuale gli obiettivi e gli indicatori utilizzati (articolo 5) devono rispondere ai requisiti di:

- rilevanza;
- specificità;
- miglioramento in termini di qualità e/o produttività.

L'adozione del criterio del servizio reso al cliente interno/esterno soddisfa i requisiti elencati. Al riguardo la soddisfazione del cliente circa la qualità è un dato "oggettivo" nel senso che la sua percezione (che si esprime in termini specifici) è quella che conta per determinare l'adeguatezza del servizio e della prestazione della sua erogazione.

Circa il miglioramento della produttività, la scala di giudizio adottata (di cui si dà conto nella seconda parte) prevede la misura del superamento del livello concordato di servizio (*la prestazione superiore*) che definisce il miglioramento della produttività

## **PARTE SECONDA**

### **IL SISTEMA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE: SCELTE PROGETTUALI E STRUTTURA.**

#### **VI. La modalità di formulazione degli obiettivi tra il superiore e il subordinato nella DPO**

Nella prescelta modalità *bottom-up* (dal basso verso l'alto) ciascun:

- titolare di ruolo esecutivo, raccolte le aspettative dei propri clienti circa i servizi loro erogati, negozia i suoi obiettivi di servizio con il proprio responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia;
- responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia a sua volta, raccolte le aspettative dei propri clienti circa i servizi loro erogati, negozia i suoi obiettivi di servizio con il proprio dirigente di riferimento;
- dirigente negozia i suoi obiettivi con il Direttore Amministrativo.

Circa le modalità di organizzare il processo di formulazione degli obiettivi, si adotta quella che, alla luce del modello del *goal setting*, risulta la più *efficiente*, ovvero presenta i maggiori vantaggi in termini di motivazione dei subordinati. Essa si compone di quattro momenti distinti, legati da una sequenza precisa.

1) riunione a livello di unità organizzativa in cui il superiore (il dirigente o il quadro a seconda dei casi) presenta gli obiettivi della unità della quale è responsabile per l'esercizio successivo.

2) ciascun subordinato formula i propri obiettivi relativi al ruolo del quale è titolare sulla base delle informazioni raccolte nella riunione di cui al punto 1) e li invia al superiore (il dirigente o il quadro).

3) Il superiore (il dirigente o il quadro) rivede gli obiettivi del subordinato (il responsabile di unità o il titolare di un ruolo esecutivo).

4) Il superiore (il dirigente o il quadro) ed il subordinato (il responsabile della singola unità o il titolare del ruolo esecutivo) si incontrano a **colloquio paritario** per discutere e negoziare gli obiettivi del subordinato rivisti dal superiore.

La modalità proposta e prescelta garantisce la massima partecipazione del subordinato alla formulazione dei propri obiettivi (gli assegna *il vantaggio di prima mossa*) e consente al superiore di avere tutte le informazioni di quadro, evitando omissioni o distorsioni percettive. Per questi motivi la sequenza è da considerarsi **obbligatoria** per il superiore e il subordinato in modo da garantire *l'equità procedurale*.

## **VII. La tipologia degli obiettivi di servizio che qualificano la performance dei valutati.**

Il sistema proposto assume che i titolari di ruoli organizzativi dell'ateneo, destinatari di valutazione della prestazione, formulino i propri obiettivi individuali che ricadano nella tipologia seguente:

- 1) **Obiettivi di servizio istituzionale** che coincidono con la funzione (la ragione di essere) della unità organizzativa presidiata o del ruolo assunto. Gli obiettivi di servizio istituzionale si contraddistinguono per essere consolidati, ricorrenti, routinari. Nel caso di erogazione (e responsabilità) di più servizi, a ciascuno di essi va assegnato (dal superiore) un peso che rifletta la sua crucialità per l'Ateneo;
- 2) **Obiettivi contributivi**, che riguardano le attività/servizi che il ruolo prevede nei confronti di specifici clienti interni al fine della *performance organizzativa* (dell'unità o di tutti i ruoli che partecipano alla produzione ed erogazione di un servizio);
- 3) **Obiettivi di progetto**, che concernono progetti *ad hoc* assegnati dal proprio superiore e riguardano attività non routinarie. Esprimono l'innovazione e costituiscono la base per il premio annuale per l'innovazione (art. 22).

- 4) **Obiettivi di valutazione** che riguardano la qualità del giudizio e la sua differenziazione circa la prestazione dei propri collaboratori. Questa tipologia di obiettivo è esclusa per i titolari di ruoli esecutivi mentre è prevista dalla legge per i titolari dei ruoli di dirigente e di unità organizzativa in posizione di autonomia. (art. 9).

## **VII. Gli strumenti: la scala di giudizio o di valutazione della prestazione.**

Circa la valutazione sul grado di raggiungimento dell'obiettivo si propone la *scala di giudizio* con quattro *gradi di valutazione*:

1. *obiettivo non raggiunto*, (non compreso il senso del servizio e non conseguito il raggiungimento dell'obiettivo) che determina la valutazione di *performance* inadeguata;
2. *obiettivo parzialmente raggiunto*, (compreso il senso del servizio ma non conseguito il raggiungimento dell'obiettivo) che determina la valutazione de *performance* parzialmente adeguata;
3. *obiettivo raggiunto*, (compreso il senso del servizio e conseguito il raggiungimento dell'obiettivo) che determina la valutazione de *performance* adeguata;
4. *obiettivo superato*, (compreso il senso del servizio e superato il raggiungimento dell'obiettivo) che determina la valutazione de *performance* superiore.

L'adozione della scala di giudizio con quattro gradi di valutazione si giustifica ed è coerente con quanto previsto dalla legge (art. 19) riguardo sia alla valutazione della performance (*differenziazione delle valutazioni*) sia alla struttura del sistema di incentivazione che prevede la corresponsione retributiva suddivisa in tre classi di valutazione. L'utilizzo di una scala a quattro gradi forza il valutatore a discriminare i propri giudizi ed a evitare il ben noto *effetto centrale*

La valutazione della performance si attua a consuntivo dopo aver analizzato gli indicatori che misurano il raggiungimento degli obiettivi e le ulteriori informazioni registrate durante l'anno.

Circa gli indicatori il sistema prevede che essi scaturiscano sia dal cliente che dal superiore.

La valutazione presenta due dimensioni:

- il senso del servizio, ovvero la comprensione di quel che serve al cliente, non di quel che chiede;
- il raggiungimento del livello previsto dell'obiettivo;

che facilitano per il valutatore l'individuazione delle eventuali competenze carenti che la prestazione ha messo in luce.

La valutazione della prestazione è funzionale a stilare la graduatoria delle prestazioni individuali ai fini della corresponsione dell'incentivo. A parità di valutazione, qualora si dovesse ulteriormente procedere alla discriminazione, si propone di discriminare la prestazione in funzione della presenza.

### VIII Gli strumenti: la scheda di valutazione.

La scheda di formulazione degli obiettivi e della valutazione della prestazione circa il loro conseguimento per ciascun dirigente e responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia è la seguente. Sono forniti alcuni esempi circa gli indicatori.

<b>Tipi di Obiettivi da perseguire</b>	<b>Indicatori di livello e di miglioramento</b>	<b>Margine di tolleranza per forza maggiore</b>	<b>Valutazione del raggiungimento dell'obiettivo (da 1 A 4)</b>
Obiettivo di servizio istituzionale 1 Peso	volumi servizio n. 1 erogati riduzione di costi, ecc.		
Obiettivo di servizio istituzionale n. 2 Peso	volumi di servizio n. 2 erogato riduzione tempi di erogazione		
Obiettivo di servizio/attività contributivo n. 3 Peso	- riduzione di errori/rilavorazioni - aumento di produttività		
Obiettivo/i di progetto Peso	scadenza, indicatori di accettabilità del Committente		
Obiettivo di valutazione delle prestazioni Peso	qualità dei giudizi (specificità) differenziazione dei giudizi	Voice (dissensi espliciti) dei valutati	
<b>Valutazione finale</b>			Media ponderata

Nel caso di più servizi resi il superiore e il subordinato definiranno il peso di ciascuno. La valutazione sarà quindi la media ponderata dei giudizi di ciascun obiettivo considerato il peso assegnatogli nell'anno.

In prima battuta si è tralasciato il problema della misurazione delle competenze che si possono facilmente valutare in maniera indiretta (in funzione degli obiettivi conseguiti).

La scheda di formulazione degli obiettivi per ciascun titolare di ruolo esecutivo proposta è la seguente.

<b>Obiettivi di servizi da erogare</b>	<b>Indicatore di servizio</b>	<b>Margine di tolleranza per forza maggiore</b>	<b>Valutazione del raggiungimento dell'obiettivo</b>
Servizio n. 1	- volumi servizio n. 1 erogati - conformità a standard di qualità del cliente interno		
Servizio n. 2 missione istituzionale	volumi servizio n. 2 erogati; - conformità a standard di qualità del cliente interno		
Obiettivo di servizio/attività contributivo n. 3 Peso	- rispetto tempi di consegna - prestazioni da garantire (volumi)		
Obiettivo/i di progetto peso	scadenza, indicatori di accettabilità del Committente		
<b>Valutazione finale</b>			<b>Media ponderata</b>

Le due schede differiscono solo per l'ultima tipologia di obiettivo, propria dei titolari dei ruoli di dirigente e di responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia

### **IX L'installazione e la gestione del sistema di valutazione: le attività da realizzare.**

L'installazione e la gestione del sistema di valutazione, richiede la realizzazione di una serie di attività, presentate nella sequenza da seguire per rispettare le propedeuticità di alcuni momenti rispetto ad altri:

- la redazione del regolamento di tutto del sistema e del processo di valutazione della prestazione (dalla definizione degli obiettivi, al controllo periodico, alla valutazione finale);
- l'informazione e la formazione dei valutatori e dei valutati;
- la raccolta dei dati per la individuazione dei servizi e la definizione degli obiettivi e degli indicatori per la redazione delle schede di valutazione;

*Il regolamento del sistema di valutazione e di incentivazione* norma tutte le fasi del processo di valutazione, una volta approvato l'impianto del sistema. Il criterio di formulazione del regolamento che si assume nel sistema proposto è quello della *l'equità procedurale*, che riguarda la trasparenza dei criteri di valutazione, la loro corretta (giustificabile) applicazione (articolo 11) e il controllo sulla loro corretta applicazione da parte dei valutati (art. 7, riguardo le procedure di conciliazione). Di seguito si riportano i criteri in base ai quali sarà redatto il regolamento (desunti dalla letteratura scientifica e dalla sua validazione empirica) al fine di assicurare *l'equità procedurale* nei confronti dei valutati nello spirito della legge.

Le procedure in generale sono *eque* quando rispettano le regole seguenti:

- considerazione *dell'opinione* degli attori coinvolti;
- eliminazione delle *distorsioni* (interesse personale, vantaggi/svantaggi di particolari attori), applicazione *coerente* (invarianza delle procedure fino a esplicita comunicazione contraria) e *accuratezza* nella raccolta delle informazioni;
- *correggibilità* delle procedure formali e possibilità di *fare appello* alle decisioni già prese;
- *giustificazione* delle decisioni prese e formalizzazione di periodici canali di *feed-back* per la loro pubblicità;
- *rappresentatività* degli interessi di tutti gli attori coinvolti (partecipazione in senso lato);
- *trasparenza e rispetto* nelle comunicazioni interpersonali.

Le procedure riguardanti valutazione della prestazione sono *eque* quando assumono i seguenti connotati.

<b>REGOLE PER L'EQUITA' PROCEDURALE</b>	<b>APPLICAZIONE OPERATIVA</b>
Adeguate comunicazione e pubblicità dei criteri di valutazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• obiettivi e criteri definiti in anticipo</li> <li>• verifica della loro comprensibilità e pubblicità</li> <li>• opportunità per i valutati di fornire input su obiettivi e criteri</li> </ul>
Possibilità di essere ascoltati per i valutati	<ul style="list-style-type: none"> <li>• conoscenza del valutatore dell'attività del valutato</li> <li>• opportunità per i valutati di fornire input sulla loro performance e sul risultato della valutazione</li> </ul>
Raccolta dati obiettiva e giudizio su elementi di fatto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stabilità criteri e no distorsioni</li> <li>• possibilità di discutere la valutazione da parte del valutato</li> </ul>

*L'informazione sugli obiettivi, la struttura e la finalità del sistema di valutazione nonché la formazione dei valutatori e dei valutati sulle competenze circa la definizione degli obiettivi, l'individuazione degli indicatori, la formulazione dei giudizi di valutazione sono due momenti da presidiare in modo attento al fine di evitare sia carenze tecniche (ad esempio gli le distorsioni di giudizio) sia di superare eventuali resistenze e/o timori percepiti e comportamenti non cooperativi di tutti gli attori coinvolti incluse le rappresentanze sindacali dei lavoratori.*

La raccolta dei dati circa l'individuazione dei servizi, la definizione dei livelli degli obiettivi, la formalizzazione degli indicatori per la compilazione delle schede di valutazione avverranno nella logica *bottom up* al fine di evitare che il sistema si traduca in un rituale burocratico.

L'installazione e la gestione del sistema di valutazione deve essere presidiato e guidato ad un organo preferibilmente collegiale che sia in grado (per le risorse di tempo e tecnologiche assegnate e per il mandato conferito) realizzare e applicare a regime il sistema. Al riguardo è opinione del Comitato che l'Ateneo posseda tutte le competenze al proprio interno per gestire in autonomia la progettazione e l'applicazione del sistema.

#### **X. La Tempistica.**

I tempi che si prevedono sono elencati nella seguente tabella di marcia per l'anno in corso

Gennaio	Approvazione del progetto del sistema di valutazione
Febbraio	Redazione del regolamento, informazione e formazione
Aprile e Maggio	Raccolta dei dati e definizione degli obiettivi (la scheda di valutazione)
Giugno - Dicembre	Applicazione del sistema per il secondo semestre 2011 Progettazione e realizzazione delle <i>modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio (art. 7)</i> per l'applicazione integrata del sistema nell'esercizio 2012