

*SISTEMA DI
MISURAZIONE E VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE*

1 PREMESSA

Efficienza, efficacia - in termini di orientamento al risultato - meritocrazia, apertura, innovazione e trasparenza sono gli assi di sviluppo dell'Amministrazione, in coerenza con i criteri che, a norma di legge, devono ispirare e guidare l'operato della Pubblica Amministrazione.

L'art. 7 del D. Lgs. 150/2009 dispone che «*Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa ed individuale. A tal fine adottano con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della performance*». Per adempiere a tale disposizione, IMT Alti Studi Lucca (nel seguito, "Istituto" o "IMT") ha elaborato il presente documento di misurazione e valutazione della performance adottato nell'ottica di una trasparenza totale verso gli stakeholder interni ed esterni e del miglioramento della qualità dei servizi offerti. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance (nel seguito, "Sistema") ha lo scopo di porre le basi metodologiche e strumentali per la misurazione e valutazione degli obiettivi contenuti nel Piano della Performance adottato dall'Istituto.

Il Sistema è stato adottato per la prima volta per la misurazione della performance del 2011 mentre in precedenza IMT aveva adottato un sistema di misurazione basato sul Management by Objectives (MBO). Il Sistema è stato infatti, negli ultimi anni, verificato e in parte aggiornato e la Direzione Amministrativa, dopo una preliminare condivisione con l'Organismo Indipendente di Valutazione, ha deciso di revisionare l'intero Sistema per semplificarlo, e renderlo più efficiente e comprensibile agli utilizzatori (soggetti valutati e valutatori).

Il nuovo Sistema di misurazione e valutazione della performance oggetto del presente documento è efficace a decorrere dal 2015.

2 INTRODUZIONE

Il modello di Sistema di misurazione e valutazione della performance si inserisce nel più ampio ciclo di gestione della performance che definisce e assegna gli obiettivi che si intendono raggiungere, i valori attesi di risultato e i rispettivi indicatori, collega gli obiettivi con le risorse, monitora in corso di esercizio e attiva eventuali interventi correttivi, utilizza sistemi premianti e misura e valuta la performance organizzativa e individuale.

Il ciclo della performance prevede **3 livelli di misurazione**¹: «Ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare ed a valutare la performance con riferimento all'**amministrazione nel suo complesso**, alle **unità organizzative** o aree di responsabilità in cui si articola e ai **singoli dipendenti**».

Ai sensi dell'art. 2, comma 1, lett. r), della L. 240/2010, e come indicato nella Delibera 9/2010 della CIVIT, IMT non ha istituito l'Organismo Indipendente di Valutazione, previsto dall'art. 14 del D. Lgs. 150/2009, poiché tale attività di valutazione viene svolta dal Nucleo di Valutazione.

2.1 CONTESTO NORMATIVO

Il contesto normativo di riferimento è rappresentato dal D. Lgs. 150/2009, dai Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro (nel seguito, "CCNL") relativi alla VII area della dirigenza universitaria e al personale del comparto università (vigenti al momento dell'emanazione del presente documento) e dalle delibere CIVIT (ora A.N.A.C.). Il D. Lgs. 150/2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni prevede l'adozione ogni anno di programmi triennali coerenti con le linee generali di indirizzo adottate nella programmazione finanziaria e di bilancio, da parte di tutti gli enti pubblici.

¹ Cfr. D. Lgs. 150/2009, art.3, comma 2.

Sul piano operativo il modello viene altresì adottato come strumento premiale per la valorizzazione di incarichi di responsabilità, conferiti a vario titolo, nelle dinamiche di gestione del fondo per il trattamento accessorio del personale dirigente e tecnico amministrativo.

I riferimenti del CCNL per l'individuazione delle componenti del trattamento accessorio utilizzate dal sistema sono,

- per il personale dirigente:
 - ✓ artt. 22 e 25, 26 e 27 del CCNL - VII area della dirigenza università e ricerca 2006-2009, e art. 7 del CCNL per il biennio economico 2008-2009;
- per il personale tecnico amministrativo:
 - ✓ Indennità mensile di ateneo (nel seguito, "IMA") (art. 88, CCNL);
 - ✓ Indennità di posizione e retribuzione di risultato della Categoria EP (artt. 75, 76 e 90, CCNL);
 - ✓ Indennità per qualificati incarichi di responsabilità – amministrative (Categoria D) (art. 91, commi 3 e 4, CCNL);
 - ✓ Compensi diretti a incentivare la produttività ed il miglioramento dei servizi (artt. 4, 81 e 88, CCNL);
 - ✓ Indennità per posizioni organizzative e funzioni specialistiche e di responsabilità (Categorie B, C e D) (art. 91, comma 1, CCNL);
 - ✓ Compensi per oneri, rischi e disagi particolarmente rilevanti, reperibilità d'urgenza (art. 88, CCNL).

3 DESCRIZIONE DEL SISTEMA

Il Sistema è lo strumento che permette di assegnare, misurare e valutare gli obiettivi dell'Amministrazione nel suo complesso, per unità organizzative e dei singoli dipendenti, individuati come obiettivi strategici nella Programmazione Triennale e tradotti in obiettivi operativi nel Piano della performance. Esso vuole altresì garantire l'individuazione e la valutazione di specifici obiettivi del Direttore Amministrativo e della dirigenza, diversi da quelli assegnati alle diverse strutture dell'Istituto, ed agli stessi direttamente riferibili. Inoltre si prefigge di verificare le competenze, le attitudini e le professionalità del personale dirigente e del personale tecnico amministrativo di IMT con procedure e strumenti idonei.

Date le dimensioni ridotte della struttura amministrativa di IMT e le responsabilità trasversali tra gli uffici e il personale, alcuni obiettivi sono condivisi da più unità organizzative. Le unità organizzative di IMT corrispondono esclusivamente agli uffici. Tutte le attività dell'Istituto sono integrate tra loro, ciascuna è frutto e al contempo il risultato delle altre, in un processo di miglioramento e taratura continua anche in relazione all'evoluzione delle condizioni di contesto e degli obiettivi di IMT.

Le attività sono mappate nel funzionigramma, che individua un responsabile dei processi e che alloca le attività nei diversi uffici in una logica di gestione dei flussi documentali e, nell'organigramma, in una logica gerarchica. Il funzionigramma riflette, pertanto, la situazione di dettaglio delle attività e delle responsabilità effettive per tutte le posizioni dell'Amministrazione, rispecchia il carico di lavoro, lo spettro e il livello di attività/responsabilità correlate a ciascuna posizione. L'organigramma indica invece l'appartenenza del dipendente alle diverse unità organizzative. Funzionigramma e organigramma sono strumenti deputati a razionalizzare la gestione amministrativa e a individuare in modo univoco processi, attività, azioni e relativi responsabili all'interno delle diverse unità organizzative.

I principi peculiari su cui si fonda il Sistema di misurazione e valutazione della performance sono:

- ✓ individuazione preventiva degli obiettivi da conseguire, delle prestazioni attese e dei relativi criteri di valutazione;

- ✓ verifiche periodiche volte a valutare il conseguimento degli obiettivi, l'andamento delle prestazioni e gli eventuali scostamenti rispetto alle previsioni. Di tali verifiche viene redatto un verbale sintetico insieme ai dipendenti interessati;
- ✓ oggettività delle metodologie, trasparenza e pubblicità dei criteri usati e dei risultati;
- ✓ partecipazione dei valutati al procedimento;
- ✓ contraddittorio da realizzarsi in tempi certi e congrui, anche con l'eventuale assistenza di un rappresentante sindacale.

Gli obiettivi devono, pertanto, essere raggiungibili, significativi per il livello di responsabilità e di professionalità di ciascun dipendente, cioè adeguati alle sue capacità e potenzialità. Il Sistema prevede una revisione in itinere degli obiettivi e dei target che permetta la verifica dell'andamento delle performance rispetto agli obiettivi prefissi in modo da proporre interventi correttivi in corso di esercizio.

3.1 METODOLOGIA PER L'ASSEGNAZIONE, LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE

IMT ha adottato il metodo del cd. *cascading objectives*, nel quale è previsto che gli obiettivi strategici della Programmazione Triennale siano collegati agli obiettivi operativi del Piano della Performance i quali sono assegnati, a cascata, alle diverse U.O.R. – Unità Organizzative Responsabili - identificabili con gli uffici di IMT, e/o ai dipendenti di IMT.

Sulla base della delibera CIVIT 89/2010, IMT ha individuato le seguenti tipologie di indicatori di performance:

- ✓ **indicatori di outcome:** esprimono "l'impatto, risultato ultimo di un'azione";
- ✓ **indicatori di output:** esprimono "ciò che si ottiene immediatamente al termine di una attività o di un processo";
- ✓ **indicatori di input:** esprimono l'insieme delle risorse disponibili;
- ✓ **indicatori di efficacia:** esprimono "la capacità di raggiungere gli obiettivi" e sono rivolti alla misurazione di azioni, progetti, programmi specifici (efficacia in senso stretto). Essi sono dati dal rapporto tra risultati ottenuti (output) ed obiettivi. Uno degli indicatori di efficacia è rappresentato dal "Tempo medio pagamento fornitori";
- ✓ **indicatori di efficienza:** esprimono "la capacità di sfruttamento ottimale delle risorse" e sono generalmente rivolti alla misurazione economica dei fattori impiegati come input di processi (es. costo dell'input, lavoro complessivo, ecc.), anche se possono essere riferiti, in alcuni casi, alla misurazione dell'output di un programma (efficienza del programma). Essi sono dati dal rapporto tra risorse umane o materiali impiegati (input) e risultati ottenuti (output).

Per ogni obiettivo strategico vi sono più obiettivi operativi, annuali o pluriennali. Sia agli obiettivi strategici che a quelli operativi vengono associati uno o più indicatori e il relativo target, utili per misurare il raggiungimento dell'obiettivo.

Per quanto riguarda, invece, la valutazione della performance individuale del personale dirigente e tecnico-amministrativo, IMT, alla luce dei CCNL, individua tre diverse procedure:

1. Una riferita al personale dirigente:

RIFERIMENTO CCNL, area VII dirigenza università e ricerca 2006-2009 (art. 22) e II biennio economico 2008-2009 (art. 7):

 - ✓ Art. 22 - fondo per il finanziamento della retribuzione di posizione e di risultato per i dirigenti di seconda fascia;
 - ✓ Art. 7 - fondo per il finanziamento della retribuzione di posizione e di risultato per i dirigenti di seconda fascia.

COSA:

✓ Indennità di posizione:

L'indennità di posizione e di risultato dei dirigenti di II fascia è distinta in retribuzione di posizione parte fissa, retribuzione di posizione variabile e retribuzione di risultato.

A seguito del rinnovo contrattuale del 28/7/2010, riferito al quadriennio normativo 2006-2009 e biennio economico 2006-2007 e al biennio economico 2008-2009, il fondo è stato adeguato alla luce delle prescrizioni contrattuali.

Ai sensi dell'articolo 22: «1. Il fondo di cui all'art. 62 (Fondo per il finanziamento della retribuzione di posizione e della retribuzione di risultato per i dirigenti di seconda fascia) del CCNL del 5 marzo 2008 è ulteriormente incrementato dei seguenti importi percentuali, calcolati sul monte salari anno 2005 relativo ai dirigenti di seconda fascia:

- 1,97% a decorrere dal 01/01/2007,
- rideterminato in 2,36% a decorrere dal 31/12/2007.

2. Le risorse di cui al precedente comma concorrono anche al finanziamento degli incrementi della retribuzione di posizione parte fissa definita ai sensi dell'art. 20, comma 3 (Trattamento fisso per i dirigenti di seconda fascia) e, per la parte che residua, sono destinate alla retribuzione di risultato».

Ai sensi dell'articolo 7: «1. Il fondo di cui all'art. 22 (Fondo per il finanziamento della retribuzione di posizione e della retribuzione di risultato per i dirigenti di seconda fascia) del CCNL relativo al quadriennio normativo 2006 – 2009 e biennio economico 2006 – 2007 è ulteriormente incrementato dell'1,45%, calcolato sul monte salari anno 2007 relativo ai dirigenti di seconda fascia, a decorrere dal 1/1/2009.

2. Le risorse di cui al precedente comma concorrono anche al finanziamento degli incrementi della retribuzione di posizione parte fissa definita ai sensi dell'art. 5, comma 3 (Trattamento economico fisso per i dirigenti di seconda fascia) e, per la parte che residua, sono destinate alla retribuzione di risultato».

✓ Retribuzione di risultato:

La retribuzione di risultato, finalizzata a remunerare i risultati espressi in termini di efficienza/produttività a seguito della valutazione effettuata, è stabilita in quota minima del 20% della indennità di posizione; si definisce in tal modo una indennità di risultato che si attesta sul limite percentuale massimo previsto dal CCNL, prevedendone un'erogazione correlata integralmente e in modo lineare al punteggio conseguito in sede di valutazione, al fine di valorizzare quanto più possibile l'incentivazione per risultato di tale categoria.

QUANTO:

TABELLARE	CCNL
POSIZIONE FISSA	CCNL
POSIZIONE VARIABILE	Contratto individuale
RISULTATO	CCNL/Contratto individuale

EROGAZIONE:

- ✓ Indennità di posizione: mensile.
- ✓ Retribuzione di risultato: in proporzione al punteggio conseguito.

2. Una riferita al personale di categoria EP, relativa a indennità di posizione e retribuzione di risultato:
RIFERIMENTO CCNL:

- ✓ Art. 75 - conferimento e revoca di incarichi al personale della categoria EP,
- ✓ Art. 76 - retribuzione di posizione e retribuzione di risultato,
- ✓ Art. 90 - fondo per la retribuzione di posizione e di risultato del personale della categoria EP.

COSA:

- ✓ Indennità di posizione: fermo restando l'importo minimo di posizione definito dal comma 1 del CCNL, il conferimento al personale della categoria EP, tenuto conto dei criteri previsti dall'art. 75 comma 3, di incarichi comportanti particolari responsabilità gestionali di posizioni organizzative complesse, nonché qualificati incarichi di responsabilità amministrative o funzioni richiedenti alta qualificazione e specializzazione, sono correlati all'attribuzione di una ulteriore quota di posizione, che è definita dall'amministrazione.
- ✓ Retribuzione di risultato: la retribuzione di risultato è finalizzata a remunerare i risultati espressi in termini di efficienza/produttività a seguito della valutazione effettuata.

QUANTO:

- ✓ Limiti previsti dall'art. 76 CCNL: 3.099 - 12.921 € annui lordi.

EROGAZIONE:

- ✓ Indennità di posizione (quota minima e quota aggiuntiva eventualmente definita annualmente) su base mensile.
- ✓ Retribuzione di risultato: in modo proporzionale al punteggio conseguito.

3. Una riferita al personale di categoria D, C e B, per i quali sono previsti da CCNL:

➤ Indennità Mensile di Ateneo

RIFERIMENTO CCNL:

- ✓ Art. 88, comma 2, lett. f), e comma 3.

CHI:

- ✓ Tutte le categorie, ad eccezione dei dirigenti e della categoria EP.

COSA:

- ✓ Indennità mensile parte integrante del trattamento accessorio, i cui criteri e valori di riparto sono oggetto di contrattazione integrativa.

QUANTO:

- ✓ Importo complessivo stanziato nell'ambito del fondo per il trattamento accessorio certificato e previsto a bilancio.

➤ Indennità per qualificati incarichi di responsabilità amministrative (Categoria D)

RIFERIMENTO CCNL:

- ✓ Art. 91, commi 3 e 4.

COSA:

- ✓ Specifici, qualificati incarichi di responsabilità amministrative, ivi comprese quelle connesse alle funzioni di segretario di dipartimento, e retribuiti con un'indennità accessoria annua lorda, revocabile, di importo variabile, tenendo conto del livello di responsabilità, della complessità delle competenze attribuite, della specializzazione richiesta dai compiti affidati e delle caratteristiche innovative della professionalità richiesta, di cui un terzo è corrisposto a seguito della verifica positiva dei risultati conseguiti dal dipendente.

QUANTO:

- ✓ Limiti previsti dal CCNL: 1.033 - 5.165 € annui lordi.

EROGAZIONE:

- ✓ 2/3 fisso, su base mensile;
- ✓ 1/3 in modo lineare in proporzione del punteggio conseguito.

- Compensi diretti ad incentivare la produttività ed il miglioramento dei servizi
RIFERIMENTO CCNL:
 - ✓ Art. 88, comma 2, lett. d),
 - ✓ Art. 81,
 - ✓ Art. 4, comma 2, lett. b).COSA:
 - ✓ Si tratta di compensi interamente collegati ad obiettivi e programmi di innovazione organizzativa, incremento della produttività e miglioramento della qualità del servizio, e quindi correlabili per lo più ad attività straordinarie e a progetti specifici.CHI:
 - ✓ Personale di categoria B, C, D.QUANTO:
 - ✓ Non sono previsti limiti da CCNL.EROGAZIONE:
 - ✓ Su base mensile.
- Indennità per posizioni organizzative e funzioni specialistiche e di responsabilità (Categorie B, C e D)
RIFERIMENTO CCNL:
 - ✓ Art. 91, commi 1, 2, 6 e 7.COSA:
 - ✓ Posizioni organizzative e funzioni specialistiche e di responsabilità.CHI:
 - ✓ Personale di categoria B, C, DQUANTO:
 - ✓ Non sono previsti limiti da CCNL.EROGAZIONE:
 - ✓ Su base mensile.
 - ✓ Priva di collegamento all'esito della valutazione finale.
- Compensi per oneri, rischi, disagi, reperibilità d'urgenza
RIFERIMENTO CCNL:
 - ✓ Art. 88, comma 2, lett. c).COSA:
 - ✓ Compensi per la remunerazione di compiti che comportano oneri, rischi, o disagi particolarmente rilevanti nonché la reperibilità collegata alla particolare natura dei servizi che richiedono interventi di urgenza.CHI:
 - ✓ Personale di categoria B, C, DQUANTO:
 - ✓ Non sono previsti limiti da CCNLEROGAZIONE:

- ✓ Su base mensile
- ✓ Priva di collegamento all'esito della valutazione finale.

3.1.1 Finalità

Gli obiettivi perseguiti dal Sistema possono essere riassunti in:

- ✓ maggiore efficacia e trasparenza dell'intero processo di valutazione;
- ✓ tempi precisi e congrui in tutte le fasi del processo;
- ✓ chiarezza dei ruoli e delle responsabilità dei soggetti coinvolti.

3.1.2 Personale dirigente

La formulazione degli obiettivi e la conseguente valutazione degli stessi ha cadenza annuale.

Gli obiettivi del Direttore Amministrativo e della dirigenza sono determinati rispettivamente dal Direttore e dal Direttore Amministrativo anche alla luce della programmazione triennale e del Piano della Performance vigenti, possono essere pluriennali, con quantificazione annuale, e sono modificabili in relazione a eventi non prevedibili.

La valutazione del Direttore Amministrativo e della dirigenza avviene mediante l'utilizzo di tre strumenti, tutti concorrenti alla definizione del punteggio complessivo deciso dal Consiglio Direttivo per il riconoscimento dell'indennità di risultato annuale:

- a) il primo è costituito da una scheda di valutazione avente ad oggetto sia gli obiettivi specifici assegnati rispettivamente al Direttore Amministrativo e alla Dirigenza sia il coordinamento del personale da parte dei soggetti valutati ed è quindi parametrato al raggiungimento degli obiettivi delle U.O.R. di competenza della dirigenza e dell'intera organizzazione per il Direttore Amministrativo. La scheda viene strutturata sulla base della relazione presentata dai soggetti valutati secondo lo schema che analizza i risultati rispetto agli obiettivi specifici e alle attività derivanti dalle linee gerarchiche di responsabilità. Tale valutazione concorre a determinare il 60% del punteggio complessivo; la scheda è di competenza del responsabile gerarchico di riferimento;
- b) il secondo è costituito da una scheda di valutazione, di competenza del responsabile gerarchico di riferimento, avente ad oggetto le aree comportamentali tipiche delle posizioni apicali: leadership, problem solving, disponibilità, coordinamento del gruppo, gestione degli imprevisti, ecc... Tale valutazione concorre a determinare il 20% del punteggio complessivo. ;
- c) il terzo è costituito da un questionario avente ad oggetto le aree comportamentali tipiche delle posizioni apicali: leadership, problem solving, disponibilità, coordinamento del gruppo, gestione degli imprevisti, ecc.. Tale valutazione è effettuata dal personale tecnico-amministrativo e dai collaboratori dell'Amministrazione, dai docenti e dai rappresentanti dei ricercatori e degli allievi negli organi di governo di IMT e concorre a determinare il restante 20% del punteggio complessivo. Sono stati predisposti due diversi questionari differenziati per tipologie di utenti: uno viene sottoposto al personale tecnico-amministrativo e ai collaboratori dell'Amministrazione e l'altro ai docenti e ai rappresentanti dei ricercatori e degli allievi. Il Direttore e il Direttore Amministrativo possono intervenire, rispettivamente per la valutazione del Direttore Amministrativo e del Dirigente, rimodulando, motivatamente, il risultato emerso dal questionario nella misura massima del 10%.

La scheda di valutazione e i questionari previsti dal Sistema sono predisposti in funzione della categoria di appartenenza del compilatore e consegnati in formato cartaceo o elettronico, ma comunque sempre in maniera tale da assicurare l'anonimato (nel 2015, per la valutazione 2014, si sperimenta la somministrazione elettronica dei questionari attraverso il sistema SurveyMonkey).

La valutazione del Direttore Amministrativo e della dirigenza così determinata viene inoltrata al Nucleo di Valutazione e poi sottoposta al Comitato Compensi del Consiglio Direttivo che ha il compito di svolgere le funzioni istruttorie nei confronti dello stesso Consiglio Direttivo per quanto concerne la determinazione delle indennità di risultato.

Tempistica

Attività	Soggetto/i o Organo	Tempistica
Individuazione, assegnazione e comunicazione (tramite lettera o incontro) degli obiettivi specifici e delle linee gerarchiche di responsabilità	Responsabile gerarchicamente superiore	Entro gennaio / febbraio dell'anno di riferimento
Proposta di revisione degli obiettivi specifici individuali ed eventuale revisione	Rispettivamente il Direttore Amministrativo e il Dirigente	Entro luglio dell'anno di riferimento
In caso di revisione degli obiettivi specifici, modifica del Piano della Performance	Consiglio Direttivo	Entro agosto dell'anno di riferimento
Relazione dei risultati raggiunti (a)	Rispettivamente il Direttore Amministrativo e il Dirigente	Entro febbraio dell'anno successivo a quello di riferimento
Scheda di valutazione avente ad oggetto sia gli obiettivi specifici assegnati rispettivamente al Direttore Amministrativo e alla Dirigenza sia il coordinamento del personale da parte dei soggetti valutati, valutazione parametrata al raggiungimento degli obiettivi delle U.O.R. a seguito degli incontri con il pta (a)	Responsabile gerarchicamente superiore	Entro febbraio / marzo dell'anno successivo a quello di riferimento
Scheda di valutazione avente ad oggetto le aree comportamentali tipiche delle posizioni apicali: leadership, problem solving, disponibilità, coordinamento del gruppo, gestione degli imprevisti, ecc. (b)	Responsabile gerarchicamente superiore	Entro febbraio / marzo dell'anno successivo a quello di riferimento
Somministrazione dei questionari (c)	Personale tecnico-amministrativo e ai collaboratori dell'Amministrazione, personale docente e rappresentanti dei ricercatori e degli allievi negli organi di IMT	Entro febbraio dell'anno successivo a quello di riferimento
Rimodulazione, motivata, del risultato emerso dal questionario nella misura massima del 10% (c)	Responsabile gerarchicamente superiore	Entro febbraio / marzo dell'anno successivo a quello di riferimento
Valutazione finale	NUV ²	Entro marzo / aprile dell'anno successivo a quello di riferimento
Attività istruttorie del Comitato Compensi	Comitato Compensi	Entro marzo / aprile dell'anno successivo a quello di riferimento, successivamente alla

² In base all'art. 14, comma 4, lett. e), del D. Lgs. 150/2009, l'Organismo Indipendente di Valutazione della performance, che in base alla delibera CIVIT 9/2010 corrisponde al NUV, propone all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione dei relativi premi.

		valutazione del NUV
Erogazione delle quote di trattamento accessorio legate alla valutazione finale	Consiglio Direttivo	A seguito dell'approvazione della Relazione della Performance da parte del Consiglio Direttivo

3.1.3 Personale tecnico amministrativo

Definizione obiettivi

Il modello si basa sull'analisi annuale delle posizioni organizzative in relazione alle attività effettive e non su posizioni organizzative standardizzate e/o permanenti.

IMT ha ritenuto più efficace optare per questo tipo di impostazione perché più aderente alla propria realtà, caratterizzata:

- ✓ da un ridotto numero di dipendenti rispetto alla generalità degli atenei;
- ✓ da una forte differenziazione delle posizioni organizzative, che impedisce di fatto la definizione di categorie che abbiano caratteristiche ben identificabili (segretari amministrativi, capi uffici, capi servizio, capi unità, ecc.), al contrario di quanto avviene nelle grandi strutture.

Gli obiettivi vengono definiti *ex ante* e rivisti *in itinere* con il soggetto interessato, sulla base del presupposto che obiettivi condivisi inducano maggiore coinvolgimento, soddisfazione e, quindi, migliori prestazioni del dipendente.

In tal senso, la commissione, composta dal Direttore Amministrativo, dai responsabili delle U.O.R. e coadiuvata da un dipendente con funzioni di segretario verbalizzante, declina gli obiettivi strategici ed operativi previsti nella Programmazione triennale e nel Piano della performance assegnandoli a uno o più U.O.R..

Gli obiettivi globali di ogni U.O.R. sono nuovamente oggetto di intervento da parte della commissione che decide se gli obiettivi sono:

- ✓ segmentabili in obiettivi (progetti di miglioramento dei servizi) assegnabili al singolo dipendente che fa parte della U.O.R.;
- ✓ connessi ad incarichi di responsabilità ex artt. 75, 76, 90 e 91 CCLN.

L'articolazione a cascata (dalla Programmazione Triennale al singolo dipendente) è rappresentata in una scheda redatta dalla commissione che viene illustrata al dipendente negli incontri individuali. All'assegnazione degli obiettivi è collegata direttamente la determinazione, da parte della commissione, di un budget per singola U.O.R. in relazione al carico di lavoro prevedibile, alle priorità strategiche e agli adempimenti normativi. Esso comprende gli incarichi di responsabilità (EP e D, che hanno anche l'indennità di risultato), le funzioni specialistiche (C e D) e i progetti di miglioramento dei servizi, ed è modificabile in corso d'anno alla luce di eventuali variazioni che dovessero intervenire in relazione a fatti non previsti né prevedibili: interventi normativi di larga portata, cambiamenti organizzativi di rilievo, ecc..

Le decisioni sono formalizzate con atto congiunto del Direttore e del Direttore Amministrativo e comunicate al dipendente.

Infine si precisa che per l'assegnazione degli obiettivi, la commissione tiene conto degli eventi che incidono sulla carriera del personale (aspettative, congedi, nuovi ingressi in servizio ecc.). In tal senso, preso atto anche di quanto già approvato dal NUV, a parte la casistica del congedo di maternità, la performance individuale si prende in considerazione, anche quale contributo a quella collettiva, solo quando raggiunge gli 8 mesi su base annua.

Valutazione

La valutazione del personale è orientata verso la valorizzazione delle capacità comportamentali del dipendente dal momento che al singolo si chiede maggiore trasversalità e maggiore capacità di assumere ruoli e compiti differenti a seconda delle esigenze dell'Amministrazione.

Essa avviene mediante l'utilizzo di due strumenti, entrambi concorrenti alla definizione del punteggio complessivo (inteso sia come valutazione complessiva del dipendente che come valutazione riferita ad eventuali incarichi e/o indennità assegnati ai sensi degli artt. 75, 76, 90, 91, commi 1-4 e 6-7 del CCNL) da conferire ad ogni dipendente:

- a) il primo è costituito da una scheda di valutazione articolata in 12 aree comportamentali, di cui 8 comuni a tutti i dipendenti e 4 specifiche per profili con incarichi e/o indennità assegnati ai sensi degli artt. 75, 76, 90, 91, commi 1-4 e 6-7 del CCNL) (vedi allegato 1). Ciascun dipendente viene quindi valutato sulle aree comuni dalla commissione, con un punteggio in scala da 1 a 10. Tale valutazione concorre a determinare l'80% del punteggio complessivo. Nel caso di incarichi e/o indennità assegnati ai sensi degli artt. 75, 76, 90, 91, commi 1-4 e 6-7 del CCNL, la valutazione sullo svolgimento dell'incarico e/o sul risultato connesso è integrata dall'utilizzo di 2 delle 4 aree specifiche, scelte tenuto conto delle peculiarità del ruolo;
- b) il secondo è costituito da un questionario che ha lo scopo di acquisire la valutazione di tutti (staff e/o docenti e/o rappresentanti degli studenti e/o dei ricercatori, individuati in relazione a ciascun profilo) sul singolo. In questo modo l'utenza diretta può valutare competenze, professionalità e servizi resi. Tale valutazione concorre a determinare il 20% del punteggio complessivo. La commissione può intervenire rimodulando, motivatamente, il risultato emerso dal questionario nella misura massima del 10%.

Le attività progettuali, eventualmente assegnate alla U.O.R. e/o al dipendente per il miglioramento dei servizi, sono valutate sulla base di un duplice criterio: quantitativo (fatto/non fatto) e qualitativo (sulla base di una percentuale di attuazione). Il valutatore è la commissione.

Il Direttore Amministrativo comunica ad ogni dipendente i risultati della valutazione; il dipendente può presentare le proprie eventuali osservazioni entro il termine di quindici giorni dalla data di invio della comunicazione.

Qualora le attività di contraddittorio insorte a seguito della presentazione di osservazioni comportassero ritardi nell'erogazione delle somme al restante personale, il Direttore Amministrativo e il Direttore possono disporre un'erogazione parziale delle somme per la quota di fondo accessorio loro spettante, rinviando l'assegnazione delle sole somme contestate.

La valutazione complessiva permette l'erogazione di tutti quei compensi di varia natura che sono soggetti a valutazione per la loro erogazione e concorre alle procedure di progressione economica orizzontale del personale tecnico-amministrativo.

Misurazione

La misurazione delle aree comportamentali avviene mediante l'utilizzo di una scala di valutazione che viene definita in prima istanza semanticamente e in seconda, numericamente.

La combinazione doppia si spera possa orientare e rendere più oggettiva e ponderata l'assegnazione dei valori cui è collegata l'attribuzione di premi.

In dettaglio, il giudizio (ottimo/buono/sufficiente/parzialmente sufficiente/insufficiente) è corredato da una spiegazione descrittiva e infine da un voto:

Giudizio	Descrizione	Voto
Ottimo	La prestazione ha soddisfatto tutte le richieste lavorative, anche superando le attese	Da 9 a 10
Buono	La prestazione ha soddisfatto la maggior parte delle richieste lavorative, pienamente in linea con le attese	Da 7 a 8
Sufficiente	La prestazione ha soddisfatto solo le richieste lavorative più importanti, in linea con le principali attese	6
Parzialmente sufficiente	La prestazione ha soddisfatto solo una piccola parte delle richieste lavorative, allineandosi solo parzialmente con le attese	5
Insufficiente	La prestazione non ha soddisfatto per nulla le richieste lavorative, disallineandosi dalle attese	Da 3 a 4

Tempistica

Attività	Soggetto/i o Organo	Tempistica
Individuazione, assegnazione e comunicazione (tramite incontro e comunicazione) degli obiettivi assegnati agli uffici e/o ai dipendenti	Commissione composta dal Direttore Amministrativo, dai responsabili degli uffici e coadiuvata da un dipendente con funzioni di segretario verbalizzante. Atto congiunto del Direttore e del Direttore Amministrativo. Comunicazioni individuali a firma del Direttore Amministrativo	Entro febbraio dell'anno di riferimento
Proposta di revisione degli obiettivi individuali ed eventuale revisione da parte di tutte le unità di PTA	Tutte le unità di PTA	Entro luglio dell'anno di riferimento
Revisione degli obiettivi individuali	Commissione composta dal Direttore Amministrativo, dai responsabili degli uffici e coadiuvata da un dipendente con funzioni di segretario verbalizzante	Entro agosto dell'anno di riferimento
Provvedimenti di revisione degli obiettivi individuali	Atto congiunto del Direttore e del Direttore Amministrativo. Comunicazioni individuali a firma del Direttore Amministrativo	Entro agosto dell'anno di riferimento
Somministrazione dei questionari	Dipendenti (personale tecnico-amministrativo e docente) e rappresentanti dei ricercatori e degli allievi in relazione alle attività svolte	Entro gennaio dell'anno di riferimento

Scheda di valutazione articolata in 12 aree comportamentali	Commissione composta dal Direttore Amministrativo, dai responsabili degli uffici e coadiuvata da un dipendente con funzioni di segretario verbalizzante	Entro febbraio / marzo dell'anno di riferimento
Incontri per la valutazione complessiva e finale e di tutte le attività soggette a valutazione	Commissione composta dal Direttore Amministrativo, dai responsabili degli uffici e coadiuvata da un dipendente con funzioni di segretario verbalizzante	Entro febbraio / marzo dell'anno successivo quello di riferimento
Comunicazione esito della valutazione ed esercizio del contraddittorio	Comunicazioni individuali a firma del Direttore Amministrativo	Entro marzo dell'anno successivo quello di riferimento
Erogazione delle quote di trattamento accessorio legate alla valutazione complessiva e finale	Atto congiunto del Direttore e del Direttore Amministrativo	A seguito della validazione della Relazione della Performance dal parte del Consiglio Direttivo

(tutti i termini sono ordinatori)

4 NORME TRANSITORIE

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance verrà applicato anche per la valutazione del personale dirigente e tecnico-amministrativo per l'anno 2014.

ALLEGATI:

1) TEMPLATE RELAZIONE

Al
Nucleo di Valutazione di IMT
Al Direttore di IMT

Lucca,

Oggetto: Relazione annua sulla attività svolta dal Direttore Amministrativo/Dirigenza nell'anno XXX

PREMESSA

ALLEGATO

A) ATTIVITA' E RISULTATI CONSEGUITI CON RIFERIMENTO ALLE LINEE DI RESPONSABILITÀ DI COMPETENZA DIRETTA DEL DIRETTORE AMMINISTRATIVO/DIRIGENTE

Obiettivo	Dettaglio dei risultati rilevanti ottenuti
Indicare area strategica di riferimento	
Varie attività puntuali	

B) ATTIVITA' E RISULTATI CONSEGUITI CON RIFERIMENTO OBIETTIVI SPECIFICI DEL DIRETTORE AMMINISTRATIVO/DIRIGENTE

Obiettivo	Dettaglio dei risultati rilevanti ottenuti
Indicare area strategica di riferimento	
Varie attività puntuali	

C) ATTIVITA' E RISULTATI CONSEGUITI CON RIFERIMENTO ALLE LINEE DI RESPONSABILITÀ DI COMPETENZA DEL DIRIGENTE/DIRETTORE AMMINISTRATIVO (specificare periodo, in caso di lunghe sostituzioni)

Obiettivo	Dettaglio dei risultati rilevanti ottenuti
Indicare area strategica di riferimento	
Varie attività puntuali	

D) ATTIVITÀ AGGIUNTIVE RELATIVE A NUOVE LINEE DI SVILUPPO APPARSE IN CORSO D'ANNO

--	--

2) VALUTAZIONE DELLA DIRIGENZA DA PARTE DEL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO

Quanto è d'accordo

(1) Per niente —► (6) Del tutto

1 2 3 4 5 6 Non so

1. Favorisce la creazione di un buon clima nell'ambiente lavorativo
2. Favorisce la creazione di uno spirito di squadra tra i collaboratori
3. Gestisce adeguatamente criticità e conflitti tra i collaboratori
4. Svolge un ruolo di mediazione tra gli uffici e gli stakeholder interni
5. Informa adeguatamente i collaboratori
6. Comunica con chiarezza i comportamenti e gli obiettivi da raggiungere
7. Sa gestire incontri e riunioni
8. Presidia adeguatamente le varie attività
9. Prende le decisioni tempestivamente (in tempi adeguati alla necessità)
10. Si assume le responsabilità proprie del ruolo
11. Gestisce con efficacia l'esercizio della delega
12. E' disponibile ad ascoltare
13. Tiene conto dei suggerimenti
14. Si adopera per superare le difficoltà manifestate dai collaboratori
15. Risponde adeguatamente alle richieste
16. Esprime una valutazione annuale equilibrata ed equa
17. Riconosce i meriti lavorativi (riconosce quando svolgo bene il mio lavoro)
18. Sottolinea nel modo giusto eventuali demeriti o errori
19. Motiva e stimola adeguatamente i collaboratori
20. Si relaziona con empatia con i collaboratori
21. Si relaziona con equilibrio con i collaboratori
22. E' autorevole per i propri collaboratori
23. Si comporta con coerenza rispetto a quanto richiede ai collaboratori
24. E' motivato nel raggiungimento degli obiettivi
25. Contribuisce a migliorare l'organizzazione e i servizi della nostra istituzione

3) VALUTAZIONE DELLA DIRIGENTE E DEL DIRETTORE AMMINISTRATIVO DA PARTE DI DOCENTI, STUDENTI E RICERCATORI PRESENTI NEGLI ORGANI

Quanto è d'accordo

(1) Per niente —▶ (6) Del tutto

1 2 3 4 5 6 Non so

1. Risponde in maniera tempestiva e chiara.
2. Prende impegni realistici.
3. Illustra fabbisogni e progetti in modo chiaro.
4. Prende personalmente la responsabilità della risoluzione delle preoccupazioni degli utenti.
5. Accoglie con pazienza le richieste e/o lamentele pervenute dalla faculty e dagli studenti.
6. Esamina le attività dal punto di vista dell'utente.
7. Individua rapidamente gli elementi chiave in situazioni complesse.
8. Identifica il modo migliore per raccogliere informazioni richieste.
9. Mette in discussione in modo costruttivo le proposte degli altri.
10. Cerca ulteriori informazioni per chiarire le questioni non chiare.
11. Garantisce che una gamma di possibilità siano esplorate prima di prendere una decisione.
12. Traduce le idee in soluzioni pratiche.
13. Coinvolge persone in modo adeguato nelle decisioni che le può influenzare.
14. Crea una impressione immediatamente positiva e credibile nei confronti degli altri.
15. Ottiene il sostegno degli altri per le proprie iniziative, facendo un lavoro di lobbying già prima di prendere le decisioni.
16. Promuove e difende le proprie idee e quelle degli altri.
17. Cerca soluzioni condivise, anche tramite compromessi, per raggiungere un obiettivo comune.
18. Supporta le decisioni degli altri quando sono in sintonia con gli obiettivi concordati.
19. Intraprende azioni che sono in linea con i valori e la cultura dell'Istituto.
20. Comprende la struttura organizzativa informale di IMT e la cultura organizzativa.
21. È sensibile alle differenze culturali all'interno e all'esterno di IMT.

4) SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE AREE COMPORTAMENTALI DELLA DIRIGENZA

VALUTATO: VALUTATORE: ANNO:	Accade raramente	Accade occasionalmente	Accade regolarmente	Accade la maggior parte delle volte	Accade sempre	Nessuna situazione da valutare
Risponde in maniera tempistica e chiara.						
Prende impegni realistici.						
Illustra fabbisogni e progetti in modo chiaro.						
Prende personalmente la responsabilità della risoluzione delle preoccupazioni degli utenti (staff e faculty).						
Accoglie con pazienza le richieste e/o lamentele pervenute dalla faculty (resident e non) e dagli studenti.						
Esamina le attività dal punto di vista dell'utente.						
Individua rapidamente gli elementi chiave in situazioni complesse.						
Identifica il modo migliore per raccogliere informazioni richieste.						
Mette in discussione in modo costruttivo le proposte degli altri.						
Cerca ulteriori informazioni per chiarire le questioni non chiare.						
Garantisce che una gamma di possibilità siano esplorate prima di prendere una decisione.						
Traduce le idee in soluzioni pratiche.						
Garantisce che la propria unità organizzativa, nonché altri colleghi e la dirigenza, siano informati in modo appropriato per essere in grado di fare bene il loro lavoro.						
Prende decisioni in fase di preparazione per poter difendere successive decisioni, fornendo supporto alla propria unità organizzativa.						
Coinvolge persone in modo adeguato nelle decisioni che le può influenzare.						
Incoraggia i membri del team a lavorare con altre unità organizzative per la risoluzione di problemi e per la presa di decisioni.						
Incoraggia il lavoro di squadra e l'utilizzo di colleghi come una risorsa e come supporto.						
Aiuta il team a stare concentrato sulle priorità per raggiungere i loro obiettivi.						
Crea una impressione immediatamente positiva e credibile nei confronti degli altri.						
Ottiene il sostegno degli altri per le proprie iniziative, facendo un lavoro di lobbying già prima di prendere le decisioni.						
Promuove e difende le proprie idee e quelle degli altri.						
Cerca soluzioni condivise, anche tramite compromessi, per raggiungere un obiettivo comune.						
Supporta le decisioni degli altri quando sono in sintonia con gli obiettivi concordati.						
Intraprende azioni che sono in linea con i valori e la cultura dell'Istituto.						
Comprende la struttura organizzativa informale di IMT (ad esempio, persone influenti chiave) e la cultura organizzativa.						
Per le organizzazioni al di fuori di IMT, capisce la struttura organizzativa informale (ad esempio, persone influenti chiave) e la cultura organizzativa, e utilizza questa conoscenza per prendere decisioni più accurate.						
È sensibile alle differenze culturali all'interno e all'esterno di IMT.						
Coordina diversi processi e procedure di lavoro, nonché diverse culture lavorative, all'interno di IMT.						
Dimostra consapevolezza dell'ambiente esterno e rende funzionante l'organizzazione del lavoro all'interno.						
Chiarisce ruoli e responsabilità all'interno del team e ottiene le risorse necessarie.						

5) SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE AREE COMPORTAMENTALI PTA

Area comportamentale	Definizione del comportamento	Indicatori comportamentali	Annotazioni: Quali sono stati i principali elementi - fatti, eventi, dati, ecc. - del lavoro svolto dal valutato che hanno portato alla valutazione espressa?	Scala di valutazione
Collaborazione e cooperazione	Livello secondo il quale il valutato è riuscito a sentirsi parte dell'organizzazione, contribuendo insieme a colleghi o gruppi di lavoro o altre strutture o propri responsabili alla realizzazione di attività con disponibilità e spirito di collaborazione	<ul style="list-style-type: none"> Diffonde informazioni e nuove conoscenze di cui dispone e le mette a disposizione degli altri per favorire la crescita comune; condivide decisioni, obiettivi e problemi di lavoro; rispetta i colleghi indipendentemente dalla posizione gerarchica che ricoprono; lavora con gli altri a prescindere da preferenze e simpatie personali; coopera con i colleghi più vicini e conosciuti e anche con quelli di altre strutture o aziende del Gruppo; mette in discussione preferenze personali collaborando per il raggiungimento degli obiettivi di lavoro; valorizza i feedback del gruppo di lavoro e non alimenta atteggiamenti polemici; favorisce la partecipazione di ogni membro del gruppo. 		
Flessibilità e adattabilità	Livello secondo il quale il valutato è riuscito ad intervenire in attività non previste da funzionigramma, in termini di sostituzioni e aiuto	<ul style="list-style-type: none"> Sviluppa il proprio comportamento in relazione agli obiettivi dell'organizzazione; supporta i colleghi quando necessario; segnala la propria disponibilità ad intraprendere nuove attività e progetti, cogliendone l'opportunità di crescita personale e professionale; accetta la sfida di affrontare situazioni incerte e poco definite. 		
Orientamento al risultato	Livello secondo il quale il valutato è stato efficace finalizzando con continuità le proprie e altrui attività al conseguimento dei risultati, considerando costantemente gli obiettivi del proprio lavoro	<ul style="list-style-type: none"> Agisce coerentemente agli impegni presi; affronta con impegno, passione ed energia l'attività lavorativa; persevera nel raggiungimento del risultato, conseguendo gli obiettivi funzionali al risultato aziendale; a fronte di obiettivi sfidanti, eterogenei o che richiedano costanza di impegno, anche davanti a difficoltà ed ostacoli, mantiene alta la propria determinazione e ricerca tutte le modalità per conseguire il risultato; regola gli sforzi e le risorse in relazione all'importanza e all'urgenza degli obiettivi da raggiungere. 		
Orientamento all'utente	Livello secondo il quale il valutato è riuscito a comprendere e a rispondere alle necessità degli utenti, interni ed esterni, nell'ambito del proprio lavoro	<ul style="list-style-type: none"> Riconosce i propri interlocutori interni ed esterni; ascolta, approfondisce e analizza le esigenze del cliente interno ed esterno con cui entra in relazione; pone al primo posto la soddisfazione delle esigenze dei clienti, garantendo rispetto delle tempistiche e qualità del risultato; integra le esigenze organizzative con quelle dei clienti, componendo i bisogni delle persone con i vincoli dell'organizzazione; opera senza pregiudizio interagendo con punti di vista/opinioni differenti dalla propria; modifica le proprie decisioni di lavoro in relazione alle esigenze degli interlocutori; gestisce le informazioni con riservatezza. 		
Problem Solving	Livello secondo il quale il valutato è riuscito a individuare e comprendere gli aspetti essenziali dei problemi per definirne le priorità, analizzare gli aspetti significativi, sviluppare possibili soluzioni ricorrendo sia all'esperienza sia alla creatività	<ul style="list-style-type: none"> Individua con chiarezza il problema e le criticità, lo espone ai colleghi e ne valuta il grado di priorità e di urgenza; individua e propone possibili soluzioni alternative, anche con spunti originali e innovativi; sceglie la soluzione più efficace in relazione alla situazione e all'organizzazione; gestisce gli ostacoli alla soluzione del problema; implementa la soluzione scelta; gestisce il rischio decisionale. 		
Innovazione e miglioramento	Livello secondo il quale il valutato riesce a recepire e sfruttare gli stimoli all'innovazione e le occasioni di apprendimento provenienti dal contesto di lavoro e dall'esterno	<ul style="list-style-type: none"> Dimostra curiosità e accoglie innovazioni di ogni campo del lavoro e ne valorizza i vantaggi che potrebbero apportare; cerca costantemente di migliorare il suo operato e l'organizzazione, sperimentando nuovi modi di lavorare e innovando i metodi e gli strumenti; dimostra forte interesse per le occasioni di formazione e di scambio d'esperienza; impara facilmente dalle persone con le quali entra in contatto; apprende dagli errori propri ed altrui; seleziona, rende trasmissibili e ripetibili le migliori soluzioni individuate; ricerca attivamente le occasioni per migliorare, anche accettando il parere altrui. 		
Affidabilità	Livello secondo il quale il valutato riesce a contare sulle proprie capacità anche nelle situazioni di tensione e difficoltà, riuscendo a vedere gli aspetti positivi e le possibili soluzioni, riconoscendo i propri limiti	<ul style="list-style-type: none"> Gestisce in autonomia la propria attività ordinaria senza pressioni; ragiona sul da farsi, individuando le situazioni e i fattori che nel contesto lavorativo possono determinare difficoltà; rispetta le scadenze; gestisce con equilibrio i carichi di lavoro. 		
Rispetto di norme, vincoli e procedure	Livello secondo il quale il valutato riesce a rispettare le procedure, le norme e in generale le prassi imposte per lo svolgimento delle attività amministrative	<ul style="list-style-type: none"> Dimostra conoscenza delle norme generali e regolamentari; conosce la modulistica e le procedure gerarchiche interne; sa indirizzare i propri utenti al rispetto delle regole e all'utilizzo moduli; orienta il proprio comportamento al rispetto delle regole organizzative (es. rispetto degli orari, assenze, cartellino). 		

Area comportamentale	Definizione del comportamento	Indicatori comportamentali	Annotazioni: Quali sono stati i principali elementi - fatti, eventi, dati, ecc. - del lavoro svolto dal valutato che hanno portato alla valutazione espressa?	Scala di valutazione
Gestione e sviluppo dei collaboratori	Livello secondo il quale il valutato riesce a guidare, coinvolgere e motivare le persone in maniera efficace, per il raggiungimento degli obiettivi assegnati, considerandoli come valore e risorsa in sé, ottenendo il meglio da ciascuno di loro. Capacità di delegare obiettivi e attività.	<ul style="list-style-type: none"> Favorisce lo sviluppo di un clima di lavoro sereno e collaborativo anche al fine di rendere i collaboratori siano sempre più autonomi e responsabili; testimonia con il proprio esempio e il proprio comportamento quanto comunica e quanto decide; fornisce tutte le indicazioni necessarie per il corretto ed efficace svolgimento dei compiti dei collaboratori, in rapporto alle loro effettive esperienze, capacità, conoscenze; fissa obiettivi (specifici, misurabili, accessibili, rilevanti, tempificati), e si adopera per la loro realizzazione; comunica frequentemente ai collaboratori le proprie valutazioni sul loro operato (feed-back); delega attività e responsabilità ai collaboratori, offrendo fiducia e sostegno; finalizza e valorizza i contributi degli altri acquisendo gli apporti di ognuno in funzione degli obiettivi dell'Ente; favorisce ed investe nella crescita dei propri collaboratori stimolandoli ad apprendere ed a migliorare le loro prestazioni (coaching); valuta con obiettività il potenziale, le competenze e le performance dei collaboratori in ottica di miglioramento continuo; verifica la distribuzione del carico di lavoro; trasmette con chiarezza ai collaboratori le scelte strategiche adottate dall'Ente e le logiche organizzative; si assume le responsabilità del proprio ruolo di guida e gestione dei collaboratori sia internamente che esternamente all'Ente; condivide con i collaboratori i successi raggiunti; attua un costante e puntuale aggiornamento collaboratori sia sulle novità normative che su quelle tecnico/procedurali in modo da favorire un loro contributo più efficace ed efficiente. 		
Programmazione e organizzazione	Livello secondo il quale il valutato riesce a impostare, pianificare e organizzare il lavoro (proprio o di altre persone) per il raggiungimento del risultato utilizzando in modo efficiente ed efficace le risorse a propria disposizione (tempo, tecnologie, strumenti e spazi di lavoro, mezzi economici e finanziari, ecc.).	<ul style="list-style-type: none"> Definisce con chiarezza le mete finali e le fasi fondamentali per raggiungerle prima di iniziare un'attività, pianifica e organizza il lavoro individuandone le diverse variabili, le priorità e i tempi; considera i possibili imprevisti e rischi, prevedendo risposte operative adeguate; utilizza con efficacia ed efficienza i mezzi, i materiali e le risorse, con particolare attenzione a quelle economico/finanziarie, riducendo gli sprechi ed ottimizzando il rapporto tra risorse disponibili e risorse utilizzabili in funzione dei diversi piani di azione; prende decisioni eseguendo analisi di redditività, rapporto costi/benefici, ritorno degli investimenti; monitora le attività, tenendo sotto controllo le diverse variabili connesse, valutando opportuni correttivi e gestendo il cambiamento se richiesto o necessario; opera costantemente in un'ottica di processo considerando gli effetti a valle del proprio lavoro. 		
Capacità decisionale	Livello secondo il quale il valutato riesce ad assumersi la responsabilità delle scelte e di agire in maniera tempestiva per garantire l'avanzamento delle attività.	<ul style="list-style-type: none"> Si attiva affinché accadano le cose senza farsi trattenere da dubbi e incertezze; affronta le questioni aperte secondo una prospettiva pragmatica e in base alle priorità; offre risposte concrete e immediate per permettere agli altri di procedere con il loro lavoro; fronteggia problemi e decisioni assumendosi la responsabilità dei risultati; valuta scelte ed opportunità in un'ottica di medio-lungo periodo, considerando l'impatto sia sull'organizzazione che sulle persone. 		
Leadership professionale	Livello secondo il quale il valutato riesce a rappresentare un autorevole punto di riferimento per gli altri (colleghi, utenti, amministratori, ecc.) e ad avere una positiva influenza sugli altri, facendo leva sulla propria competenza, serietà, responsabilità, calore umano, energia e passione. La leadership va valutata anche con riferimento alle relazioni di lavoro fra colleghi, nei rapporti fra uffici e strutture, nei rapporti con l'utenza.	<ul style="list-style-type: none"> Ottiene nelle diverse situazioni relazionali il rispetto, l'appoggio e il consenso degli altri, si fa stimare e apprezzare dalle altre persone; stimola le persone, attivando motivazione e voglia di fare; esercita in modo consapevole e responsabile l'autorità connessa al proprio ruolo/formisce attraverso il proprio comportamento un esempio professionale da seguire; valorizza l'altro in un'ottica di empowerment; prende decisioni efficaci, tenendo conto della molteplicità delle variabili connesse e/o in assenza di precedenti, scegliendo tra diverse alternative con lucidità e tempestività anche in condizioni di incertezza, carenza o complessità. 		

IL DIRETTORE

VISTO lo Statuto di IMT Altì Studi Lucca, emanato con Decreto n. 02715(206).I.2.20.09.11, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale, Serie Generale, n. 233, del 6 ottobre 2011;

VISTO il D. Lgs. 27 ottobre 2009 n. 150 "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni" recante norme in materia di valutazione e misurazione delle performance, merito e premi e in particolare i Titoli II e III;

VISTO il Decreto Direttoriale 03324(191).23.12.10 di prima adozione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance;

VISTO il Decreto Direttoriale 00649(53).24.02.15 con il quale è stata apportata l'ultima modifica al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance;

CONSIDERATO CHE durante gli incontri con il personale tecnico-amministrativo svoltisi in data 25 febbraio 2015, in cui è stato illustrato il nuovo Sistema, è emersa la necessità di chiarire alcuni elementi del Sistema;

VALUTATA l'opportunità di chiarire detti elementi al fine di assicurare maggiore imparzialità durante gli incontri con il personale dirigente e amministrativo;

DECRETA

Art. 1

Il risultato del questionario è inerente ciascun Ufficio e si ribalta direttamente sulle singole persone del medesimo ufficio valutato, al fine di valorizzare al meglio la collaborazione tra i dipendenti e tra gli uffici.

Art. 2

Il paragrafo 3.1.2., lett. c), del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è così modificato:

«Tale valutazione è effettuata dal **personale dirigente**, dal personale tecnico-amministrativo e dai collaboratori dell'Amministrazione, dai docenti e dai rappresentanti dei ricercatori e degli allievi negli organi di governo di IMT e concorre a determinare il restante 20% del punteggio complessivo. Sono stati predisposti **tre** diversi questionari differenziati per tipologie di utenti: uno viene sottoposto al personale **dirigente**, uno al personale tecnico-amministrativo e ai collaboratori dell'Amministrazione e l'altro ai docenti e ai rappresentanti dei ricercatori e degli allievi. Il Direttore e il Direttore Amministrativo possono intervenire, rispettivamente per la valutazione del Direttore Amministrativo e del Dirigente, rimodulando, motivatamente, il risultato emerso dal questionario nella misura massima del **50%**».

Art. 3

Il paragrafo 3.1.3., lett. b) e c), del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è così modificato:

«Nel caso di incarichi e/o indennità assegnati ai sensi degli artt. 75, 76, 90, 91, commi 1-4 e 6-7 del CCNL, la valutazione sullo svolgimento dell'incarico e/o sul risultato connesso è integrata dall'utilizzo di 2 delle 4 aree specifiche, **condivise con il valutato** e scelte **in sede di individuazione degli obiettivi**, tenuto conto delle peculiarità del ruolo».

«La commissione può intervenire rimodulando, motivatamente, il risultato emerso dal questionario nella misura massima del **50%**»

Lucca, 19/05/2015

Alberto Bemporad

Direttore

Allegato:

- Questionario di valutazione del Direttore Amministrativo a cura della dirigenza

VALUTAZIONE DEL DIRETTORE AMMINISTRATIVO
DA PARTE DEL DIRIGENTE

Quanto è d'accordo

(1) Per niente —► (6) Del tutto

1 2 3 4 5 6 Non so

Clima lavorativo e relazioni interpersonali

1. Favorisce la creazione di un buon clima nell'ambiente lavorativo
2. Gestisce adeguatamente criticità e conflitti tra i collaboratori
3. Svolge un ruolo di mediazione tra gli uffici e gli stakeholder interni
4. Comunica con chiarezza i comportamenti e gli obiettivi da raggiungere
5. Tiene conto dei suggerimenti
6. Riconosce i meriti lavorativi (riconosce quando svolgo bene il mio lavoro)
7. Sottolinea nel modo giusto eventuali demeriti o errori
8. Risponde in maniera tempestiva e chiara
9. Crea una impressione immediatamente positiva e credibile nei confronti degli altri
10. Si comporta con coerenza rispetto a quanto richiede ai collaboratori

Responsabilità del ruolo

1. Contribuisce a migliorare l'organizzazione e i servizi della nostra istituzione
2. Presidia adeguatamente le varie attività
3. Prende le decisioni tempestivamente (in tempi adeguati alla necessità)
4. Si assume le responsabilità proprie del ruolo
5. Gestisce con efficacia l'esercizio della delega
6. E' motivato nel raggiungimento degli obiettivi
7. Prende impegni realistici
8. Prende personalmente la responsabilità della risoluzione delle preoccupazioni degli utenti
9. Individua rapidamente gli elementi chiave in situazioni complesse
10. Cerca ulteriori informazioni per chiarire le questioni non chiare
11. Traduce le idee in soluzioni pratiche
12. Coinvolge persone in modo adeguato nelle decisioni che le può influenzare