

*IL SISTEMA DI MISURAZIONE E
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE
DELL'UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI MESSINA*

PREMESSA	3
1. IL D. LGS. 150/2009	4
1.1. EVOLUZIONE NORMATIVA IN TEMA DI VALUTAZIONE DELL'ATTIVITÀ DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE	4
1.2. APPLICAZIONE DEL D.LGS. 150/2009 ALLE UNIVERSITÀ	6
2. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	6
2.1. IL CONCETTO DI PERFORMANCE E LA SUA MISURAZIONE E VALUTAZIONE	6
2.2. FINALITÀ, STRUMENTI DEL SISTEMA E AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE	8
2.3. IL PIANO DI ATTUAZIONE DELLE ATTIVITÀ DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE: FASI, TEMPI, MODALITÀ, SOGGETTI E RESPONSABILITÀ.....	10
2.4. I SOGGETTI COINVOLTI NEL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE 11	
L'ANVUR	11
Il Nucleo di Valutazione.....	11
Gli organi politici e amministrativi.....	13
I Dirigenti e i responsabili delle Strutture Organizzative.....	13
I dipendenti	14
3. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	14
3.1. GLI AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	14
3.2. LA DIMENSIONE DELLE STRUTTURE ORGANIZZATIVE	15
3.2.1. La mappa delle funzioni	15
3.2.2. La declinazione organizzativa e gli indicatori.....	16
3.3. LA DIMENSIONE STRATEGICA E OPERATIVA.....	17
3.3.1. L'Albero della performance.....	17
3.3.2. Obiettivi strategici e operativi, indicatori e valori attesi (target)	19
3.3.3. Il monitoraggio in corso d'esercizio.....	25
3.4. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	27
4. PERFORMANCE INDIVIDUALE	27
4.1. GLI AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	27
4.2. LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI	28
4.3. LA VALUTAZIONE DEI RESPONSABILI DI STRUTTURA ORGANIZZATIVA E DELLE ELEVATE PROFESSIONALITÀ	34
4.4. LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE SENZA INCARICHI DI RESPONSABILITÀ.....	34
4.5. LA MISURA DELLA PRESTAZIONE SU OBIETTIVI E INDICATORI.....	35
4.6. VALORIZZAZIONE DEL MERITO	37
4.7. PROCESSO DI VALUTAZIONE E PROCEDURA DI CONCILIAZIONE	38
5. STRUMENTI DI RAPPRESENTAZIONE DELLA PERFORMANCE	40
5.1. IL PIANO DELLA PERFORMANCE	40
5.1.1. Il percorso logico per la costruzione del PdP.....	41
5.1.2. I tempi del Ciclo di Gestione della Performance	46
5.1.3. La struttura del Piano della Performance.....	46
5.1.4. La metodologia per la definizione degli obiettivi strategici e operativi per la costruzione delle proposte di Piano della Performance per S.O.....	47
5.2. LA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	49
6. RACCORDO E INTEGRAZIONE DEL SMVP CON I SISTEMI DI CONTROLLO, I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO	50
6.1. I SISTEMI DI CONTROLLO INTERNO	50
6.2. IL COLLEGAMENTO CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO	52

PREMESSA

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale (d'ora in avanti "Sistema" o SMVP) è un documento metodologico che illustra il processo attraverso il quale l'amministrazione dà attuazione al Ciclo di Gestione della Performance, ed elabora i principali output di tale Ciclo, ossia il Piano della Performance e la Relazione sulla Performance.

L'SMVP è stato approvato nella sua prima stesura dal CDA dell'Ateneo il 15 novembre 2012, ai sensi dell'art. 7, comma 1, del Decreto Legislativo 150 del 2009 ed è stato utilizzato per la prima redazione e attuazione del piano della performance.

Il Sistema adottato viene pubblicato sul sito istituzionale, nel rispetto del principio di trasparenza.

Il presente documento ha la finalità di procedere ad una integrazione e adeguamento del Sistema di Valutazione esistente.

In particolare, questo Sistema di Misurazione e Valutazione sostituisce i regolamenti in materia di retribuzione di risultato relativi a personale Dirigente ed EP, per le sole parti riguardanti le modalità di assegnazione e valutazione degli obiettivi individuali. Il documento approfondisce, inoltre, alcuni aspetti metodologici considerati propedeutici rispetto all'attivazione di un circolo virtuoso di gestione della Performance.

Il documento è così strutturato:

- la prima parte, introduttiva, commenta le novità introdotte con il D.lgs. 150/2009 e le modalità di applicazione del Decreto all'Ateneo di Messina;
- la seconda parte illustra le finalità e le modalità operative del Sistema, il ruolo e le responsabilità dei soggetti coinvolti (sezioni 2, 3 e 4);
- la terza parte, centrale, sviluppa il Sistema con riferimento agli ambiti di misurazione e valutazione previsti dal D.lgs. 150/2009, ovvero:
 - la performance organizzativa
 - la performance individuale, articolata in:
 - i. performance dei dirigenti, dei responsabili delle strutture organizzative e del personale;
 - ii. strumenti e criteri di valutazione, incluse le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema;
- la quarta parte concerne la definizione e la misurazione degli indicatori (comprese delle esemplificazioni);
- la parte finale identifica gli strumenti di rappresentazione della performance, a livello sia di programmazione che di valutazione e

rendicontazione, e le modalità di raccordo e integrazione del SMVP con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

1. Il D. Lgs. 150/2009

1.1. Evoluzione normativa in tema di valutazione dell'attività delle amministrazioni pubbliche

Il processo di riforma della Pubblica amministrazione, che ha avuto avvio negli anni novanta dello scorso secolo, affonda le sue radici nella volontà di introdurre una cultura della valutazione dell'efficacia, dell'efficienza e della qualità dell'attività amministrativa pubblica.

Una tappa fondamentale di questo processo è rappresentata dall'approvazione del D.lgs. n. 286 del 30 Luglio 1999, in attuazione della delega di cui all'art. 11 della legge 18 marzo 1997 n. 59. Tale decreto ha ridisegnato il sistema dei controlli interni e le relative modalità di applicazione sulla base della seguente ripartizione:

- ✓ Il controllo interno di regolarità amministrativa e contabile (art. 2);
- ✓ Il controllo di gestione (art.4);
- ✓ La valutazione del personale con incarico dirigenziale (art.5);
- ✓ La valutazione e il controllo strategico (art. 6).

Il sistema dei controlli interni così come previsto dal D.lgs. 286/1999, ha parzialmente innovato la L. 15/2009 con il relativo D.lgs. 150/2009 in tema di controllo e valutazione delle attività amministrative.

La novità principale del decreto legislativo 150/09 è ravvisabile nella enucleazione del concetto di performance organizzativa, nella sua misurazione e nella sua valutazione. L'Ateneo, al pari di ogni altra Amministrazione Pubblica, deve dotarsi di strumenti idonei alla misurazione (e successiva valutazione) della performance complessiva dell'Ateneo, unitamente alla performance individuale, in un'ottica di "risultato", declinato secondo obiettivi di gestione, ma anche in un'ottica dinamica di "prestazione" dell'individuo.

In sintesi il decreto prevede l'attivazione di un ciclo generale di gestione della performance, al fine di consentire alle amministrazioni pubbliche di organizzare il proprio lavoro nella prospettiva del miglioramento continuo delle prestazioni e dei servizi resi, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio.

Il decreto legislativo n. 150 del 2009 configura il Ciclo della Performance come un processo che collega la pianificazione strategica alla programmazione operativa, alla definizione degli obiettivi, alla misurazione dei risultati e alla valutazione della performance declinata con riferimento all'ambito organizzativo (compresi Dipartimenti e Centri Interdipartimentali) ed individuale.

Il ciclo di gestione della performance, a norma dell'art. 4 del decreto, si articola nelle seguenti fasi:

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

In sostanza il ciclo di gestione della performance offre alle amministrazioni un quadro di azioni che realizza il passaggio dalla cultura di mezzi (*input*) a quella di risultati (*output ed outcome*) e soprattutto alla cultura della valutazione ancorata a parametri oggettivi di misurazione, passaggio auspicato dalle riforme precedenti, ma mai pienamente attuato.

Per facilitare questo passaggio occorre che:

- le amministrazioni innovino la propria cultura e i propri sistemi di valutazione alla luce delle disposizioni della riforma;
- i bisogni dei portatori di interessi (*stakeholder*) siano al centro dei sistemi di programmazione e di valutazione;
- il collegamento tra retribuzione e performance sia rafforzato con l'adozione di criteri selettivi di premialità.

L'introduzione del ciclo di gestione della performance ha importanti implicazioni per l'Ateneo di Messina:

- ✓ rafforzamento dei legami tra politiche, strategia e operatività, ottenibile attraverso una sufficiente coerenza tra processi e strumenti di pianificazione strategica, programmazione operativa e controllo;
- ✓ programma per la trasparenza e l'integrità: la trasparenza, intesa come accessibilità totale delle informazioni di interesse per il utente, richiede la pubblicazione in formato accessibile e di contenuto comprensibile dei documenti chiave di pianificazione, programmazione e controllo;
- ✓ la definizione e misurazione degli *outcome*, intesa come l'esplicitazione degli impatti di politiche e azioni a partire dalla pianificazione strategica, fino alla comunicazione verso i cittadini;

✓ il miglioramento continuo dei servizi offerti, ottenibile attraverso l'utilizzo delle informazioni derivate dal processo di misurazione e valutazione delle performance sia a livello organizzativo che individuale.

È evidente dunque che il cuore pulsante dell'intero Ciclo della Performance è la fase di definizione del Sistema di misurazione e valutazione della performance, al quale è dedicato questo documento.

1.2 Applicazione del d.lgs. 150/2009 alle Università

A seguito dell'incontro dell'11 marzo 2010 tra la CIVIT, il Presidente ed il Segretario Generale della CRUI, il Presidente del CODAU ed il Direttore Generale per l'università, lo studente e il diritto allo studio del Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca, La CIVIT stessa, con la delibera n° 9 del 2010 ha espresso l'avviso che le Università siano comunque destinatarie della nuova disciplina dettata dal decreto legislativo n. 150/2009 in materia di contrattazione collettiva e che pertanto siano chiamate a svolgere, seppure in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, procedure di valutazione delle strutture e del personale al fine di promuovere, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale.

Nella stessa delibera la CIVIT ha stabilito inoltre che le Università non sono tenute ad istituire gli Organismi indipendenti di valutazione di cui all'articolo 14 del decreto legislativo n. 150/2009 e che, a decorrere dal 30 aprile 2010, l'attività di valutazione continui ad essere svolta dai Nuclei di valutazione ai sensi della legge n. 537/1993, come integrata e modificata dalla legge n. 370/1999.

Ciò in attesa della definizione delle modalità di raccordo con l'attività affidata all'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca (ANVUR).

2. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance

2.1. Il concetto di performance e la sua misurazione e valutazione

La riforma introdotta dal D.lgs. 150 del 2009 pone enfasi, tra gli altri, su tre concetti: la **performance**, la **misurazione** e la **valutazione**.

La **performance** è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (sistema, organizzazione, Struttura Organizzativa, team, singolo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

In termini più immediati, la **performance** è il risultato che si consegue svolgendo una determinata attività. Costituiscono elementi di definizione della performance il **risultato**, espresso ex ante come obiettivo ed ex post come esito, il *soggetto* cui tale risultato è riconducibile e l'*attività* che viene posta in essere dal soggetto per raggiungere il risultato. L'insieme di questi elementi consente di distinguere tra:

- performance organizzativa (cioè dell'amministrazione considerata nel suo complesso o in riferimento ad una sua Struttura Organizzativa)
- performance individuale (cioè di un singolo soggetto).

La performance, la sua misurazione e la sua valutazione, sono concetti multidimensionali. Un risultato infatti si realizza per l'effetto congiunto di attività che si svolgono lungo diverse dimensioni: dall'organizzazione del lavoro, all'impiego di risorse economiche e finanziarie o strumentali, dall'acquisto di beni e servizi al trasferimento di informazioni e risorse.

La **misurazione** della performance è il processo che ha per esito l'identificazione e la quantificazione, tramite **indicatori**, dei risultati ottenuti. La misurazione concerne i risultati ottenuti dall'amministrazione in termini di prodotti (output) e impatti (outcome). Ma la misurazione riguarda anche le attività da svolgere per conseguire tali risultati e le risorse (input) che rendono possibili tali attività. Risorse (input), attività, prodotti (output) e impatti (outcome) rappresentano gli oggetti di misurazione. Efficienza, efficacia, qualità, soddisfazione dell'utente, economicità, equità rappresentano alcune delle dimensioni di misurazione della performance.

La **valutazione** della performance si realizza nel momento in cui le informazioni relative a risorse impiegate, attività, prodotti e impatti realizzati, vengono interpretate alla luce degli obiettivi che l'amministrazione aveva il compito di raggiungere. Il processo di valutazione è tipicamente un processo comparativo, di raffronto cioè tra il valore che gli indicatori definiti in fase di misurazione hanno assunto e il valore obiettivo che era stato definito.

Strettamente correlato alla valutazione è il **monitoraggio** della performance. Se la valutazione si colloca al termine del periodo cui un determinato obiettivo si riferisce, il monitoraggio consiste nel confronto periodico e sistematico dei dati rilevati e degli obiettivi definiti. Tale confronto è finalizzato ad incorporare le informazioni nel processo decisionale, ancorando quest'ultimo alla realtà. Il monitoraggio comprende il concetto di controllo in itinere dell'azione dell'amministrazione ma anche l'intervento correttivo. Se gli strumenti di monitoraggio presenti in un sistema non danno enfasi a questa dimensione e pertanto non vengono definiti in maniera tale da supportare i processi decisionali, l'azione di controllo conseguente risulta meno efficace.

Le Strutture Organizzative di primo livello oggetto della misurazione e valutazione nell'Ateneo sono i Dipartimenti Amministrativi dell'Amministrazione Centrale, i Dipartimenti e i Centri Autonomi.

La Performance Organizzativa viene misurata e valutata con riferimento ai diversi livelli gerarchici in cui è suddivisa la struttura valutata: Dipartimenti, Segreterie, Unità di staff, Unità organizzative, ed Unità operative: la prestazione di ciascuna delle Strutture Organizzative dei livelli inferiori contribuisce alla valutazione del livello superiore.

La Performance organizzativa dell'Ateneo nel suo complesso, con riferimento all'azione amministrativa oggetto di questo sistema (in affiancamento ai sistemi di misurazione e valutazione della qualità della didattica e della ricerca), sarà valutata in base alle Performance delle unità di primo livello.

2.2. Finalità, strumenti del Sistema e ambiti di misurazione e valutazione

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance è stato introdotto nel nostro ordinamento dal D.lgs. 150/2009 (c.d. decreto Brunetta) e può essere identificato come il documento che definisce i modelli, i criteri, le metodologie e il processo di misurazione e valutazione della performance nei suoi diversi ambiti. È la premessa indispensabile per costruire il Piano della Performance (PdP).

Il Sistema è finalizzato al miglioramento della qualità dei servizi pubblici e alla crescita della professionalità all'interno della Pubblica Amministrazione.

In particolare la delibera n. 89/2010 della CIVIT ha indicato le due **ragioni principali che richiedono l'attivazione dei Sistemi di misurazione e valutazione**: la prima è la soddisfazione delle esigenze dei cittadini (*"il sistema deve essere orientato al utenteutente"*). La soddisfazione ed il coinvolgimento dei cittadini sono in effetti, il motore dei processi di effettivo miglioramento ed innovazione. La seconda ragione riguarda il miglioramento, da parte delle amministrazioni pubbliche, della capacità di scegliere e selezionare gli obiettivi prioritari ai quali destinare le risorse. Per questo motivo la CIVIT ha messo in risalto l'outcome, cioè gli effetti sulla realtà sociale e sul territorio che vengono prodotti dalle amministrazioni nell'erogazione dei servizi: la misurazione e la valutazione di questi effetti (impatti) consentono di verificare meglio il grado di soddisfacimento della domanda sociale.

Per raggiungere le finalità proprie del Sistema vengono individuati alcuni **strumenti** prioritari:

✓ la definizione del ciclo di gestione della performance, a partire dalla Programmazione Strategica, per migliorare la capacità di definizione degli obiettivi strategici, rispetto ai quali vengono destinate le risorse (budget) e viene orientata l'attività dell'Ateneo (obiettivi operativi);

✓ l'individuazione di misuratori dell'attività complessiva dell'Ateneo (indicatori e target) in coerenza con gli indirizzi strategici dell'Ateneo stesso, per verificarne il risultato;

✓ la scelta degli indicatori per la misurazione della performance individuale dei dirigenti e dei dipendenti dell'Ateneo in coerenza con gli obiettivi complessivi e di S.O. dell'Ateneo stesso ed individuali relativi ai dipendenti;

✓ la valorizzazione del merito individuale, in relazione al contributo assicurato per il raggiungimento degli obiettivi: in particolare il decreto impone l'obbligo della differenziazione nella valutazione e il collegamento tra risultati di performance e sistema premiante;

✓ la trasparenza del sistema: devono essere resi pubblici gli obiettivi, gli andamenti gestionali, la valutazione dei risultati dell'organizzazione e della dirigenza.

Il Sistema è logicamente composto da due parti, correlate, ciascuna dedicata ad una finalità di misurazione:

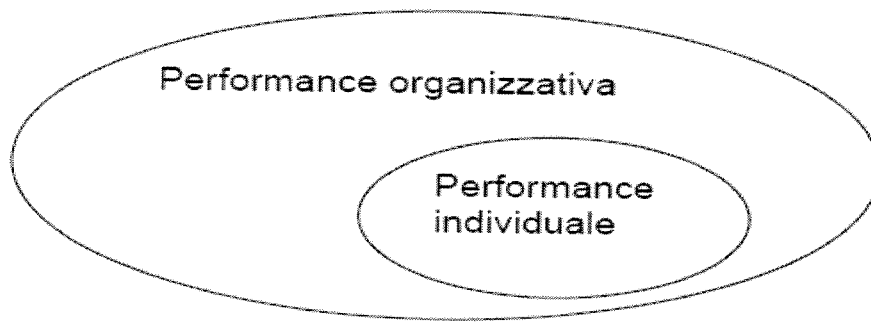
a) la misurazione e valutazione della performance organizzativa (disciplinata all'art. 8 del D.lgs. 150/2009);

b) la misurazione e valutazione della performance individuale, suddivisa in:

- performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una Struttura Organizzativa (art. 9, comma 1),
- performance individuale del personale non in posizione di responsabilità (art. 9, comma 2).

La misurazione e la valutazione della performance individuale sono già disciplinati sia nella legislazione/contrattazione che nella prassi applicativa degli Atenei (cfr. art. 75 comma 5 (personale di categoria EP), e art. 81 CCNL comparto Università quadriennio normativo 2006-2009). La **novità assoluta** del D.lgs. 150/2009 risiede nella misurazione e valutazione della **performance organizzativa**.

Sicuramente il concetto di performance individuale è diverso dal concetto di performance organizzativa: la performance organizzativa riguarda la valutazione del funzionamento dell'Ateneo nel suo complesso e delle unità organizzative; al funzionamento dell'Ateneo nel suo complesso contribuiscono certamente i dirigenti, il personale responsabile di Struttura Organizzativa e il personale non in posizione di responsabilità. La performance individuale può pertanto essere considerata un sottoinsieme della performance organizzativa.



Seppur strettamente collegati, possono dunque individuarsi due ambiti di misurazione e valutazione:

1. la *performance organizzativa*, al cui approfondimento è dedicata la sezione 3,
2. la *performance individuale*, al cui approfondimento è dedicata la sezione 4.

Un Ciclo di Gestione della Performance ottimale deve prevedere un'analisi di coerenza/congruenza fra i due livelli di performance.

2.3 Il piano di attuazione delle attività di misurazione e valutazione: fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità

Ai sensi dell'art. 7, comma 3 del D.lgs. 150/2009, il Sistema di misurazione e valutazione della performance individua:

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

L'attuazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance richiede dunque, in primo luogo, la fissazione di fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità, come stabilito alla lett. a) dell'articolo in questione.

Il piano di attuazione delle attività di misurazione e valutazione è illustrato nel successivo paragrafo 5. Strumenti di rappresentazione della performance, dove per ciascuna fase dell'attuazione del sistema si individuano le connesse attività e risultati attesi. I tempi di attuazione sono suscettibili di adattamenti secondo le norme dei regolamenti e del contratto di lavoro applicabile, nei limiti consentiti dal D.lgs. 150/2009.

2.4. I soggetti coinvolti nel processo di misurazione e valutazione della performance

Nell'Ateneo di Messina, i soggetti coinvolti nel Sistema di misurazione e valutazione delle performance sono:

- L'ANVUR;
- Il Nucleo di Valutazione;
- Gli organi di indirizzo politico e amministrativo;
- I Dirigenti;
- I responsabili delle Unità Organizzative;
- I dipendenti.

L'ANVUR

A seguito dell'entrata in vigore del d.l. 21 giugno 2013, n. 69 convertito con la legge 9 agosto 2013, n. 98 "Disposizioni urgenti per il rilancio dell'economia" è stata trasferita all'Agenzia nazionale per la valutazione dell'università e della ricerca (ANVUR) la valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca.

Il Nucleo di Valutazione

L'art. 7 del D.lgs. 150/2009 prevede la figura dell'Organismo Indipendente di Valutazione, che costituisce uno dei soggetti fondamentali nell'ambito del Sistema di misurazione e valutazione delle performance in quanto a tale Organismo è affidata, ai sensi del predetto art. 7, la funzione di misurazione e valutazione della performance.

Tuttavia, data l'autonomia didattica, scientifica, organizzativa, finanziaria e contabile stabilita riconosciuta alle Università dall'articolo 6 della legge n. 168/1989, in attuazione dell'articolo 33 della Costituzione, e considerato che le Università si sono già dotate, nell'esercizio della propria autonomia, di appositi strumenti di valutazione della propria attività, con la delibera 9 del 2010 la CIVIT esprime l'avviso *che le Università non siano tenute ad istituire gli Organismi indipendenti di valutazione di cui all'articolo 14 del decreto legislativo n. 150/2009 e che, a decorrere dal 30 aprile 2010, l'attività di valutazione continui ad essere svolta dai Nuclei di valutazione ai sensi della legge n. 537/1993, come integrata e modificata dalla legge n. 370/1999*. Tale avviso è stata cristallizzato dall'art. 2 della legge 240/2010 che attribuisce definitivamente ai Nuclei di Valutazione degli Atenei le funzioni di cui all'articolo 14 del decreto legislativo n. 150/2009.

Ciò premesso, l'Ateneo di Messina intende mantenere la figura del preesistente Nucleo di Valutazione, attribuendo comunque ad esso le funzioni

inerenti il Sistema di misurazione e valutazione della performance così come descritto nel presente documento, con il quale si definiscono indicazioni di carattere generale in materia di composizione del Nucleo, di requisiti per la nomina dei componenti nonché indicazioni in merito alle funzioni che lo stesso esercita.

Composizione

Il Nucleo di Valutazione dell'Università di Messina è un organo collegiale, composto da 5 membri in possesso di elevata qualificazione professionale, tre dei quali esterni all'Ateneo. Uno dei membri è scelto tra gli studenti da un collegio composto dai rappresentanti degli studenti eletti in seno agli organi dell'Ateneo.

I membri del Nucleo restano in carica tre anni e possono essere confermati una sola volta. Il NdV è supportato da un'apposita struttura organizzativa di servizio.

Struttura tecnica di supporto

L'Ateneo di Messina, nell'ambito della propria autonomia organizzativa ed anche in relazione alla complessità della propria struttura, ha individuato un'apposita Struttura Organizzativa di supporto al Nucleo, a cui è preposto un responsabile.

Funzioni

Il Nucleo di Valutazione ha, relativamente alle attività collegate al SMVP, le seguenti funzioni:

- la validazione del Sistema di misurazione e valutazione;
- la valutazione della performance dell'Ateneo nel suo complesso, come sintesi delle diverse componenti, sulla base del presente Sistema di misurazione e valutazione della performance e del Piano della Performance;
- la tempestiva comunicazione delle criticità riscontrate agli organi competenti;
- la corretta applicazione delle metodologie e degli strumenti approvati dai competenti organi dell'Ateneo, anche in recepimento delle indicazioni, pur se non vincolanti, degli enti preposti;
- la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice per la conseguente attribuzione ad essi dei premi previsti;
- la validazione della graduatoria delle valutazioni del personale;
- la convalida della "Relazione sulla performance" approvata dal CDA e la garanzia della sua visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione;

In aggiunta a queste funzioni operative, il Nucleo svolge un compito di garanzia della correttezza dell'applicazione del Sistema di misurazione e valutazione delle performance, nonché dell'utilizzo dei premi.

Gli organi politici e amministrativi

Secondo quanto disposto dall'art. 15 del D.lgs. 150/2009, l'organo di indirizzo politico-amministrativo di ciascuna amministrazione:

- a) emana le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici;
- b) definisce in collaborazione con i vertici dell'amministrazione il Piano e la Relazione di cui all'articolo 10, comma 1, lettere a) e b);
- c) verifica il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici;
- d) definisce il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità di cui all'articolo 11, nonché gli eventuali aggiornamenti annuali.

In particolare:

- gli organi di indirizzo politico-amministrativo dell'Ateneo (Rettore, Senato Accademico CDA) hanno il compito di definire le linee guida di indirizzo strategico da cui discendono gli obiettivi dell'Ateneo.
- gli organi preposti alla gestione (Direttore Generale, Dirigenti) hanno il compito di definire la pianificazione strategica dell'Ateneo in coerenza con le linee guida espresse dagli organi politici, di assicurare la gestione operativa del funzionamento dell'Ateneo, nonché il monitoraggio e il controllo dell'evoluzione dei risultati.
- Lo Statuto assegna ai Dipartimenti e ad altre strutture eventualmente individuate dal CDA, autonomia amministrativa e gestionale. Per questi enti autonomi, ai fini dell'attuazione del presente Sistema, quali organi di indirizzo politico sono considerati i Direttori ed i Consigli. Nel caso in cui al vertice amministrativo dell'ente autonomo sia posto un Dirigente, a questo sarà attribuita la responsabilità della gestione degli obiettivi operativi, altrimenti la stessa sarà attribuita al Direttore o al Presidente. Le Linee strategiche adottate dagli Enti autonomi dovranno essere coordinate a quelle stabilite dagli organi d'indirizzo politico dell'Ateneo.

I Dirigenti e i responsabili delle Strutture Organizzative

L'organizzazione dell'Ateneo si articola in Dipartimenti, Centri Autonomi, S.I.R., Dipartimenti Amministrativi, Unità Speciali, Ciascuna di queste strutture può articolarsi in Segreterie, Segreterie Dipartimentali, Unità di staff, Unità organizzative, ed Unità operative. Convenzionalmente definiremo ciascuna di queste entità come Struttura Organizzativa (S.O.). I Dirigenti (i responsabili della S.O. di livello più alto in assenza di Dirigenti) sono gli attori principali per una corretta gestione operativa del Ciclo della Performance, in quanto è loro responsabilità definire gli obiettivi operativi, in collaborazione con i responsabili

delle S.O. afferenti alla propria struttura. misurare e monitorare le performance delle aree di propria competenza e definire gli obiettivi personali per i propri collaboratori, valutandone le prestazioni ottenute e gestendo il feedback intermedio e quello finale.

I dipendenti

Tutti i dipendenti dell'Ateneo sono coinvolti nella realizzazione di determinati obiettivi qualitativi e quantitativi che determinano la performance individuale e della propria area di riferimento. Anche il dipendente deve avere un ruolo proattivo nel suggerire i migliori indicatori di performance che misurino il proprio lavoro ed impegno in coerenza con gli obiettivi definiti dal proprio dirigente/responsabile.

3. Performance organizzativa

3.1. Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa

La definizione degli ambiti di misurazione specificati dall'articolo 8 del D.lgs. 150/2009 pone i confini di quella che viene definita "performance organizzativa", che concerne:

- ✓ le politiche attivate sul soddisfacimento finale dei bisogni della collettività;
- ✓ il grado di attuazione dei Piani e dei Programmi con particolare riferimento alla tempistica realizzativa, agli *standard* qualitativi – quantitativi e al livello di assorbimento delle risorse;
- ✓ il grado di soddisfacimento dei destinatari delle attività e dei servizi resi;
- ✓ la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali;
- ✓ lo sviluppo delle relazioni con i cittadini, con gli utenti e con i soggetti destinatari dei servizi;
- ✓ l'efficienza dell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- ✓ la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- ✓ il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Dal punto di vista strettamente applicativo la misurazione della performance organizzativa dell'Ateneo, prodromica per la valutazione dei suoi

vertici dirigenziali, nel prendere in esame gli ambiti di cui sopra dovrà raggiungere l'obiettivo di valutare:

- il grado di raggiungimento degli obiettivi di sistema riconducibili agli indirizzi amministrativi espressi dagli organi politici;
- il livello di miglioramento delle caratteristiche organizzative e strutturali, dei metodi di lavoro e delle professionalità espresse all'interno dell'Ateneo, finalizzato all'aumento della qualità del servizio.

A tal fine, sarà necessario:

- a) effettuare verifiche periodiche sullo stato di attuazione dei piani di medio - lungo termine e dei programmi in corso di svolgimento, collegandoli ad una appropriata selezione di indicatori e di dati economico-finanziari che ne consentano di valutare l'efficienza, l'efficacia ed, eventualmente, l'impatto;
- b) rilevare lo stato dell'organizzazione nel suo complesso e nelle sue articolazioni indicando criteri di valutazione del miglioramento, mediante modelli e indicatori che rendano evidenti gli eventuali scostamenti tra prestazioni attese e prestazioni effettivamente fornite;
- c) svolgere periodicamente l'analisi delle competenze attuali e dei fabbisogni;
- d) acquisire lo stato attuale delle relazioni con i portatori di interessi e indicare criteri di valutazione del miglioramento.

La performance organizzativa si misura lungo 3 dimensioni:

- I. DIMENSIONE delle STRUTTURE ORGANIZZATIVE
- II. DIMENSIONE STRATEGICA
- III. DIMENSIONE OPERATIVA

3.2. La dimensione delle Strutture Organizzative

3.2.1. La mappa delle funzioni

La mappa delle funzioni dell'Ateneo è costituita dall'insieme dei documenti contenenti le declaratorie delle singole Strutture Organizzative dell'Ateneo.

Alcune attività possono avere caratteristica di progetti, non saranno affidate perciò ad Strutture Organizzative stabilmente definite ma ad un responsabile di progetto ed eventualmente a strutture ad hoc. Nella mappa delle funzioni occorre considerare, quando necessario, anche queste attività.

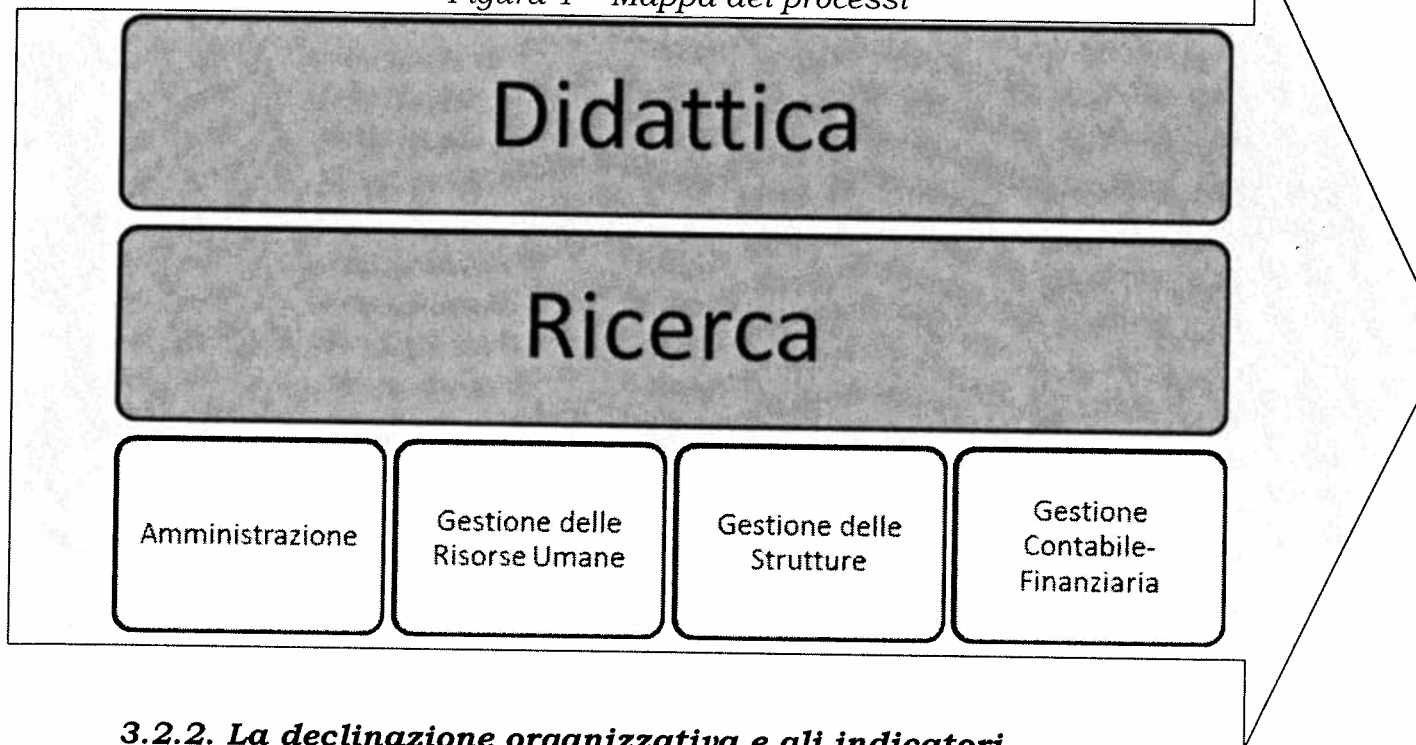
La mappa delle funzioni è lo strumento di base per effettuare la valutazione della performance organizzativa in relazione alla prima delle tre dimensioni sopra indicate. A tal fine i singoli elementi della mappa vanno messi in relazione con le

azioni, gli obiettivi, gli indicatori e i target definiti negli strumenti di pianificazione dell'Ateneo e nella sua declinazione operativa nel Piano della Performance.

Per meglio identificare queste relazioni, a regime, la mappa potrà essere rappresentata da una struttura ad albero che, dalle funzioni primarie, generali e di supporto giunge fino all'articolazione dei processi di lavoro o alle attività elementari, collegando questi ultimi ad indicatori appropriati. Tale mappa collegherà le funzioni e le attività in cui le funzioni si articolano con la mappa dei processi principali. L'aggregazione dei processi in Strutture Organizzative consentirà inoltre l'analisi della performance a livello di Struttura Organizzativa.

Nella figura 1 si illustra la mappa dei processi dell'Ateneo, che distingue le attività primarie (in grigio scuro nella figura) dalle attività di supporto, dove le prime contribuiscono in maniera diretta alla generazione del valore.

Figura 1 – Mappa dei processi



3.2.2. La declinazione organizzativa e gli indicatori

La declinazione organizzativa del Sistema richiede la definizione dei Centri di responsabilità presenti all'interno dell'Ateneo: Amministrazione centrale, Dipartimenti e Centri autonomi e del loro contributo ai processi dell'Ateneo. Al fine di agevolare la definizione di un piano complessivo è quindi utile preliminarmente:

1. definire la mappa dei centri di responsabilità

2. tracciare la relazione tra centri di responsabilità e processi
3. circoscrivere e selezionare gli indicatori di prestazione più opportuni per le singole Unità Operative.

Il primo passo è quindi la definizione della mappa dei centri di responsabilità, ovvero una rappresentazione dell'organizzazione in termini di responsabilità organizzative sulle performance. **La mappa dei Centri di Responsabilità dell'Ateneo è rappresentata dall'organigramma.**

Il successivo passo consiste nella **creazione della matrice delle relazioni tra Centri di Responsabilità e processi.**

Costruita la mappa delle attività/processi/progetti, il passaggio successivo è quello dell'associazione di indicatori appropriati a ciascun punto della mappa.

Occorre considerare anche gli indicatori di processo, laddove l'analisi dei processi è stata completata, integrando nel Piano della Performance anche le indicazioni per il miglioramento dei processi.

3.3. La Dimensione strategica e operativa

3.3.1. L'Albero della performance

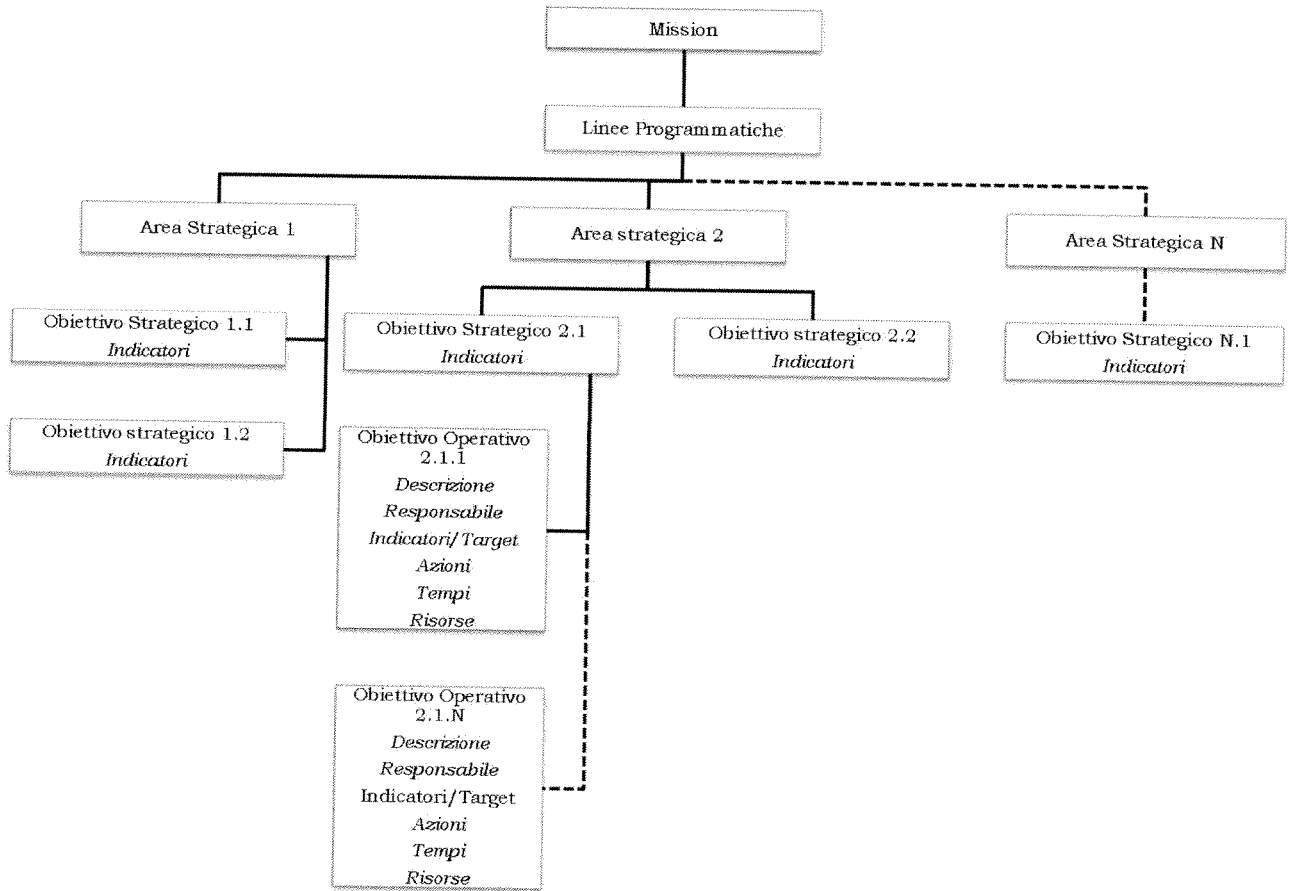
L'albero della performance (rappresentato nella figura 2) è una mappa logica che rappresenta i legami tra mandato istituzionale, missione, visione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani d'azione. Le aree strategiche costituiscono le prospettive in cui vengono scomposti e specificati il mandato istituzionale, la missione e la visione. Un'area strategica può riguardare un insieme di prodotti o di servizi o di utenti o di politiche o loro combinazioni.

L'albero della performance fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica e integrata della performance dell'amministrazione. Ha una valenza di comunicazione esterna e una valenza tecnica di "messa a sistema" delle due principali dimensioni della performance.

All'interno della logica di albero della performance, ogni obiettivo strategico è articolato in obiettivi operativi per ciascuno dei quali vanno definite le azioni, i tempi, le risorse e le responsabilità organizzative connesse al loro raggiungimento. Il tutto è sintetizzato in uno o più "piani operativi". Essi individuano:

1. L'obiettivo operativo, a cui si associano uno o più indicatori; ad ogni indicatore è attribuito un valore baseline e un valore programmato o atteso (target);
2. Le responsabilità organizzative, identificando la struttura, o le strutture in caso di obiettivi condivisi, responsabile per ciascun obiettivo operativo.
3. Le azioni da porre in essere e la relativa tempistica;
4. La quantificazione delle risorse economiche, umane e strumentali;

Figura 2 – L'albero della performance



3.3.2. Obiettivi strategici e operativi, indicatori e valori attesi (target)

L'art. 5 del D.lgs. 150/2009 "Obiettivi e indicatori" stabilisce che gli obiettivi strategici sono programmati su base triennale e definiti, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, sentiti i vertici amministrativi (Direttore Generale) che a loro volta consultano i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative. Gli obiettivi sono definiti in coerenza con quelli di bilancio indicati nei documenti programmatici e il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa.

Gli obiettivi devono essere:

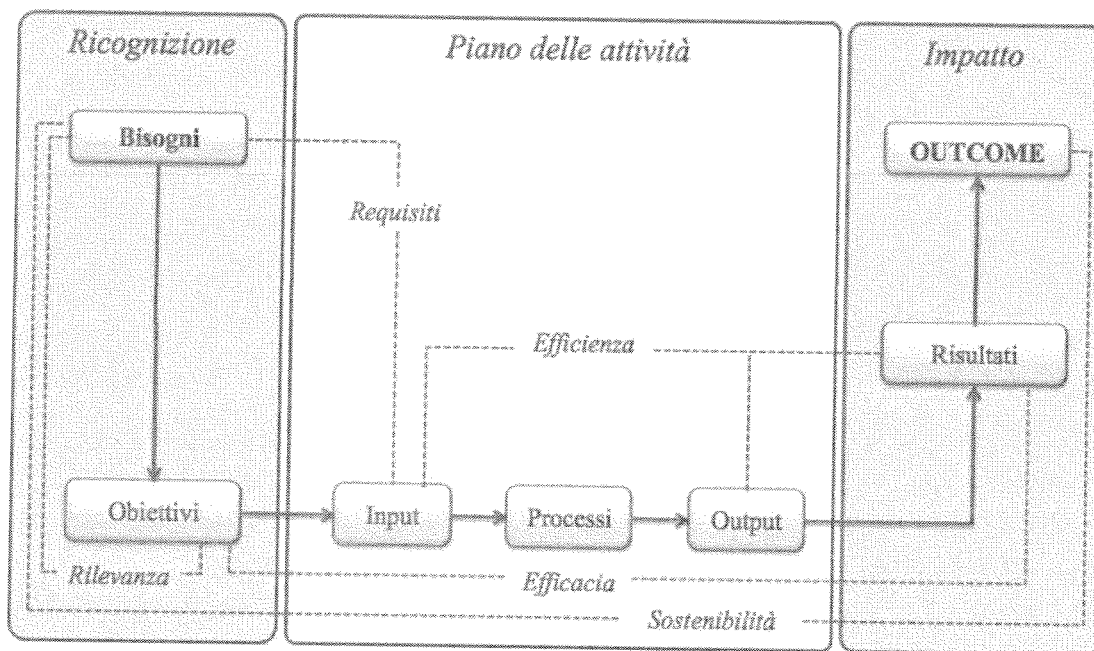
a) Rilevanti e pertinenti rispetto a	Bisogni della collettività
	Missione istituzionale
	Priorità politiche
	Strategie dell'amministrazione
b) Specifici e misurabili	Concreti
	Chiari
c) Tali da determinare un significativo miglioramento di	Qualità dei servizi
	Qualità degli interventi
d) Riferibili ad un arco di tempo determinato	Generalmente un anno
e) Commisurati ai valori di riferimento derivanti da:	Standard definiti a livello nazionale
	Standard definiti a livello internazionale
	Comparazioni con amministrazioni analoghe
f) Confrontabili	Con i trend della produttività dell'amministrazione, con riferimento almeno al triennio precedente
g) Correlati alla	Quantità delle risorse disponibili
	Qualità delle risorse disponibili

Dall'art. 5, c. 2, si evince che gli obiettivi devono essere, in primo luogo, rilevanti e pertinenti rispetto a: bisogni della collettività, missione istituzionale, priorità politiche e strategie dell'amministrazione.

Gli obiettivi dell'Ateneo *devono pertanto derivare* dai bisogni della collettività e dalla missione strategica dell'amministrazione.

La delibera Civit n. 89/2010, che può essere presa a riferimento dall'Università di Messina, identifica un percorso, come da figura seguente, tale per cui l'Ateneo, sulla base dei bisogni della collettività, definisce gli obiettivi; attraverso il Piano delle Attività gli obiettivi diventano risultati raggiunti in termini di *outcome* cioè di impatto per la comunità.

Percorso bisogni-outcome



Fonte: delibera Civit n. 89/2010

All'interno del piano delle attività/obiettivi si adotta una logica *input* → processi → *output*. Mentre l'*output* ha una dimensione temporale di breve periodo, così come i risultati che tale *output* genera a livello di impatti, l'*outcome* ha una dimensione di lungo periodo che deve essere valutata anche in termini di sostenibilità, in quanto molto spesso connessa con i bisogni primari del utente o, più in generale, degli *stakeholder*. Pertanto i risultati possono essere intesi come *outcome* intermedi.

In una accezione più ampia, gli obiettivi si distinguono in:

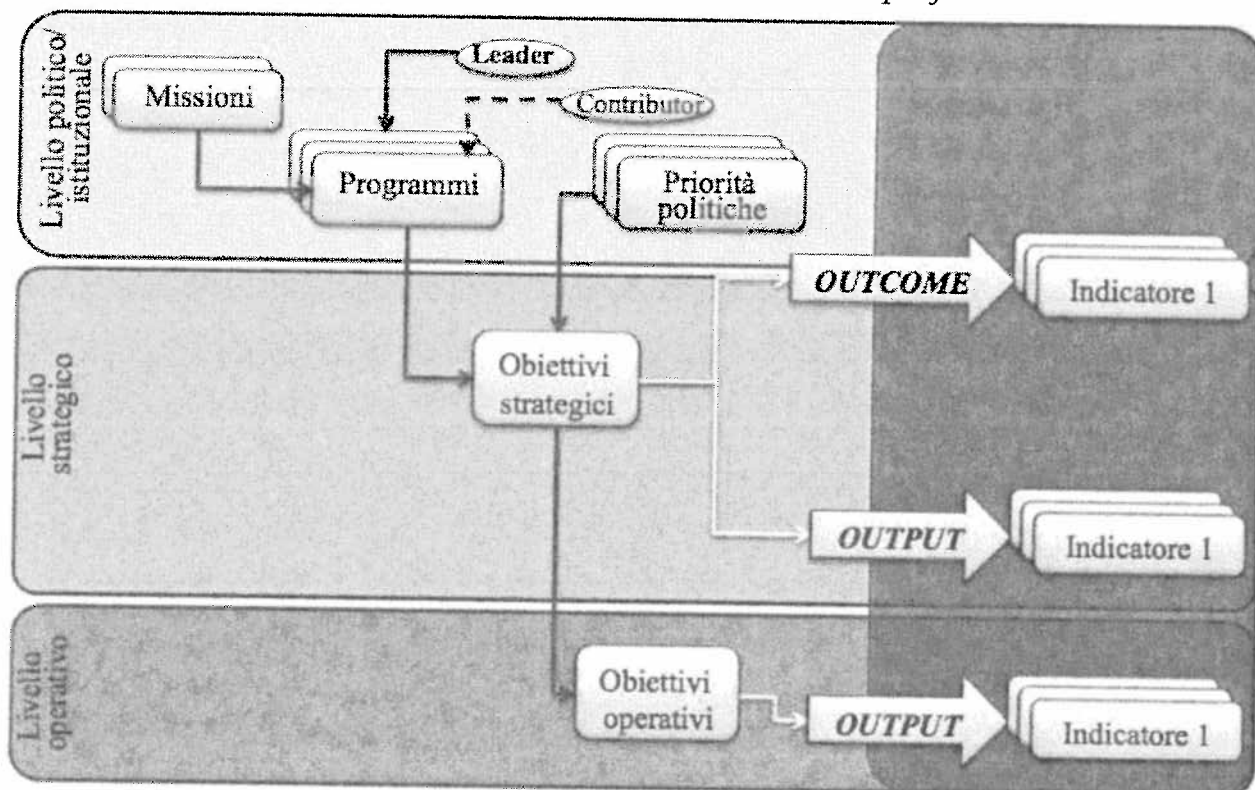
- Obiettivi strategici, che si traducono in impatto sulla collettività (*outcome*)
- Obiettivi operativi, che si traducono in *output*

Alcuni obiettivi, sia strategici che operativi, hanno natura trasversale, nel senso che possono essere raggiunti mediante il concorso di più Unità Organizzative. Tali obiettivi sono assegnati a Strutture Organizzative create ad hoc, definite "team di progetto".

Nella catena logica del SMVP si distinguono 3 livelli:

1. livello politico istituzionale, nell'ambito del quale si definiscono le missioni, i programmi e le priorità politiche;
2. livello strategico, che prevede la traduzione delle missioni, dei programmi in obiettivi strategici
3. livello operativo, che individua gli obiettivi operativi declinati dagli obiettivi strategici .

Catena logica del Sistema di misurazione della performance



Fonte: Delibera Civit n. 89/2010

Nella seguente tabella, sono descritte le diverse tipologie degli obiettivi.

<p>Obiettivi strategici</p>	<p>Descrivono un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi. Sono espressi attraverso una descrizione sintetica e devono essere sempre misurabili, quantificabili e possibilmente condivisi. Fanno riferimento ad orizzonti temporali pluriennali (triennio) e presentano un elevato grado di rilevanza (non risultano, per tale caratteristica, facilmente modificabili nel breve periodo), richiedendo uno sforzo di pianificazione per lo meno di medio periodo.</p>
<p>Obiettivi operativi</p>	<p>Declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica delle attività delle amministrazioni, indipendentemente dai livelli organizzativi a cui tali obiettivi fanno capo.</p> <p>Possono essere:</p> <p>Obiettivi di innovazione Consistono nell'introduzione di processi innovativi mirati a un miglioramento della performance o orientati all'ampliamento dell'offerta di prodotti e servizi per il cliente interno/esterno.</p> <p>Obiettivi di sviluppo Sono legati allo sviluppo dell'attuale struttura: rispondono ai principi di efficienza ed efficacia della gestione e all'introduzione di nuovi principi legislativi.</p> <p>Obiettivi di mantenimento Sono legati al mantenimento degli standard raggiunti nella gestione dei servizi.</p>

Nella categoria degli *Obiettivi Innovativi* si possono individuare tre tipologie corrispondenti ad altrettante fasi del processo innovativo: Fase 1 di studio, analisi e predisposizione dell'attività; Fase 2 di sperimentazione, collaudo, introduzione delle attività; Fase 3 di completamento o avvio dell'attività. Indicativamente, un obiettivo mantiene la dicitura di *Innovativo* per non più di tre anni; successivamente, diventa di *Mantenimento* se l'attività prevista dall'obiettivo va a costituire parte dei processi ordinari dell'S.O.; di *Sviluppo* se sono previste ulteriori fasi per il completamento dell'obiettivo.

Modalità di definizione degli obiettivi

- ✓ La descrizione dell'obiettivo deve essere il più possibile sintetica
- ✓ La frase deve iniziare con un verbo all'infinito scelto fra quelli riportati nella seguente tabella (per gli obiettivi operativi)

MANTENIMENTO

Governo				Indirizzo	Partecipazione
Accertare	Continuare	Evadere	Prevenire	Assistere	Coinvolgere
Accompagnare	Contrastare	Fornire	Provvedere	Consigliare	Collaborare
Agevolare	Controllare	Garantire	Regolamentare	Favorire	Consultare
Allestire	Disciplinare	Gestire	Reprimere	Formare	Contribuire
Applicare	Distribuire	Governare	Rilasciare	Incentivare	Cooperare
Approntare	Dotare	Intervenire	Rilevare	Informare	Coordinare
Assicurare	Effettuare	Inventariare	Rispondere	Monitorare	Curare
Autorizzare	Erogare	Mantenere	Stipulare	Presentare	Finanziare
Catalogare	Eseguire	Normare	Svolgere	Promuovere	Interagire
Confermare	Esercitare	Obbligare	Utilizzare	Pubblicizzare	Inviare
Conservare	Esperire	Offrire	Verificare	Riconoscere	Partecipare
Contenere	Espletare	Presidiare	Vigilare	Sensibilizzare	Pubblicare
				Sostenere	Raccordare
				Valorizzare	Supportare

SVILUPPO

Consolidamento e Rilancio		Incremento		Variazione	
Aggiornare	Recuperare	Accrescere	Incrementare	Adeguare	Rinnovare
Bonificare	Revisionare	Ampliare	Informatizzare	Cambiare	Riorganizzare
Consolidare	Rilanciare	Assumere	Innovare	Delocalizzare	Rivedere
Integrare	Ripristinare	Aumentare	Inserire	Modificare	Sostituire
Ottimizzare	Riprofessionalizzare	Diffondere	Migliorare	Ridefinire	Trasformare
Perfezionare	Riprogettare	Diminuire	Potenziare	Riformare	
Personalizzare	Riqualficare	Estendere	Specializzare		
Rafforzare	Ristrutturare	Facilitare	Sviluppare		
Razionalizzare	Sistemare				

INNOVATIVI

Studio e Predisposizione		Processo		Attivazione	
Acquisire	Individuare	Accreditare	Introdurre	Aprire	Edificare
Aderire	Istruire	Adottare	Istituire	Attivare	Esternalizzare
Analizzare	Pianificare	Affidare	Organizzare	Attuare	Implementare
Approvare	Predisporre	Assegnare	Procedere	Avviare	Iniziare
Concorrere	Prevedere	Collaudare	Proseguire	Cessare	Installare
Definire	Progettare	Completare	Redigere	Concludere	Realizzare
Elaborare	Studiare	Creare	Sperimentare	Costruire	Ultimare
Esaminare	Valutare	Formalizzare			

Gli obiettivi operativi sono assegnati in cascata dall'Struttura Organizzativa superiore a quella ad essa dipendente, a partire dalla Direzione Generale arrivando alle singole Unità operative. Un responsabile può decidere di mantenere un obiettivo a livello della propria unità o delegarlo alla unità sottoposta. La valutazione di un'Struttura Organizzativa di livello superiore all'Struttura Organizzativa sarà sempre direttamente correlata alla valutazione delle strutture da essa dipendenti.

Agli obiettivi operativi, nell'ambito di un'Struttura Organizzativa, viene assegnato dal responsabile dell'unità superiore il grado d'importanza, indicato con un valore tra 1 (più basso) e 5 (più alto).

Una volta definiti, gli obiettivi, strategici ed operativi, devono essere costantemente monitorati e, soprattutto, **misurati - tramite indicatori** - al fine di poter **valutare** il raggiungimento dei risultati.

La questione cruciale della valutazione organizzativa risiede proprio nella definizione degli indicatori di performance e dei relativi target, cioè dei valori previsionali che si presume di conseguire per il periodo considerato. La definizione dei valori target dà la possibilità, a consuntivo, di misurare il grado di raggiungimento dell'obiettivo e di evidenziare gli scostamenti rispetto ai valori presunti.

Al fine di implementare un buon piano della performance, deve essere dunque delineato un **sistema di indicatori** atti a misurare, nel modo più oggettivo possibile e in termini *chiari e concreti* il raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi.

Le tipologie di indicatori

Gli indicatori si distinguono in:

- ✓ Indicatori di *impatto* (o di *outcome*), che esprimono la capacità dell'organizzazione di soddisfare i bisogni della collettività
- ✓ Indicatori di risultato, distinti in indicatori di efficienza e di efficacia.

Gli indicatori di impatto

Gli indicatori di impatto riguardano il livello alto (strategico) e sono indicatori il cui scopo è misurare gli effetti delle politiche di governo. Essi non rappresentano ciò che è stato fatto, ma le conseguenze da questo generate; in altri termini gli indicatori di impatto valutano la ricaduta sociale, economica e ambientale delle politiche attuate.

Gli indicatori di impatto si ricollegano agli obiettivi strategici, si misurano, in linea di principio, in un arco temporale ampio (almeno tre anni) e possono essere interpretati come elementi che si intende massimizzare (per esempio le risorse provenienti da fonti private o progettualità) o che si intende minimizzare (per esempio l'evasione delle tasse universitarie). La loro realizzazione dipende anche dal grado di raggiungimento degli obiettivi specifici (operativi).

Gli indicatori di risultato

Gli indicatori di risultato misurano il grado di raggiungimento dell'obiettivo che una azione si propone di conseguire. Gli indicatori di risultato si correlano agli obiettivi specifici/operativi.

Gli indicatori di risultato possono essere:

- ✓ di efficienza, intesa come capacità di produrre quantitativi maggiori di output (prodotti/servizi) dati gli stessi quantitativi di input (fattori produttivi) ovvero le medesime entità di output dati minori volumi di input;
- ✓ di efficacia, intesa come la capacità di raggiungere gli obiettivi predefiniti in termini quali-quantitativi.

Al fine di misurare la performance organizzativa, sono utili sia indicatori di impatto che indicatori di risultato.

3.3.3. Il monitoraggio in corso d'esercizio

Gli obiettivi dell'Ateneo devono essere costantemente monitorati. Lo stesso art. 6 del D.lgs. 150/2009 stabilisce che *“gli organi di indirizzo politico amministrativo, con il supporto dei dirigenti, verificano l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi di cui all'articolo 5 durante il periodo di riferimento e propongono, ove necessario, interventi correttivi in corso di esercizio”*. E ancora *“gli organi di indirizzo politico amministrativo si avvalgono delle risultanze dei sistemi di controllo di gestione presenti nell'amministrazione”*.

Il controllo di gestione si inserisce nel più ampio processo di Pianificazione Programmazione e Controllo attraverso il quale le finalità e le strategie dell'Ateneo, definite dall'organo politico, vengono declinate in obiettivi di medio-lungo termine (obiettivi strategici) e obiettivi di breve termine (obiettivi specifici o gestionali o operativi) per collegare la strategia dell'amministrazione con l'azione operativa.

Con il controllo di gestione si cerca di tradurre la strategia dell'amministrazione in azioni operative di coloro che hanno il potere decisionale all'interno dell'amministrazione (dirigenza) mediante un processo di responsabilizzazione dei dirigenti che si concretizza:

- nella definizione e nell'assegnazione di obiettivi gestionali e risorse umane e finanziarie (budget);
- in un processo di monitoraggio e controllo (feedback) attraverso il quale si verificano i risultati conseguiti in rapporto a quelli attesi, si verificano le modalità di impiego delle risorse umane, strumentali e finanziarie e vengono apportate eventuali azioni correttive.

La programmazione rappresenta, pertanto, il momento preminente dell'azione dell'organizzazione, nella quale prima si individuano i risultati da raggiungere, poi si associano a tali risultati le risorse necessarie a raggiungerli ed, infine, ci si organizza nella maniera più adeguata per raggiungere quanto previsto in sede di programmazione.

Organizzarsi in maniera adeguata per raggiungere gli obiettivi programmati significa attuare un'attività di monitoraggio periodica e proporre interventi correttivi qualora la gestione non sia indirizzata verso il raggiungimento di quegli obiettivi.

L'attività di monitoraggio avviene mediante la registrazione sul sistema informatico di gestione della performance dell'avvenuto svolgimento delle attività pianificate in fase di definizione dell'obiettivo e mirate alla realizzazione di esso.

Dunque il monitoraggio ha lo scopo di dare una visione tempestiva sulla "formazione" dei risultati di gestione, in questo senso, fornisce un segnale sull'efficacia delle scelte effettuate in sede di programmazione rispetto al raggiungimento degli obiettivi specifici, configurando l'esigenza di avviare un ciclo di pianificazione e revisione degli stessi.

Anche le performance dovranno essere costantemente monitorate nel corso dell'intero periodo di applicazione e validità dei parametri definiti nel Sistema di misurazione e valutazione della performance.

A tal fine L'Ateneo sta sviluppando ed impiegando di strumenti e procedure atte alla definizione e al costante monitoraggio dei parametri di misurazione delle performance..

Ai dirigenti dell'Ateneo è attribuita la responsabilità dell'effettiva gestione degli strumenti di monitoraggio e dell'efficace misurazione dei risultati di performance nelle tempistiche concordate con il Nucleo di Valutazione, nel rispetto delle linee guida generali.

Il monitoraggio delle prestazioni deve avvenire con riferimento agli obiettivi di Ateneo e individuali.

La rendicontazione dei risultati individuali ottenuti dal monitoraggio costante deve avvenire con cadenza almeno trimestrale.

La comunicazione delle performance individuali deve prevedere almeno una sessione di feedback formale intermedio a ciascun dirigente/dipendente per comunicare il livello di performance misurata fino a quel momento. Queste

sessioni di feedback intermedio devono avvenire con le seguenti tempistiche: non prima di 1 mese dall'avvio del periodo di valutazione e non oltre 3 mesi dalla conclusione del periodo di valutazione.

Il monitoraggio complessivo delle performance dell'Ateneo è certificato dal Nucleo di Valutazione e deve prevedere una rendicontazione dei risultati ottenuti con cadenza almeno trimestrale.

Le modalità di comunicazione dei risultati del monitoraggio, intermedi e finali, sono definite dal Nucleo di Valutazione ed approvate dagli organi politici ed amministrativi dell'Ateneo.

La comunicazione interna sulle performance complessive dell'Ateneo dovrà avvenire con le seguenti tempistiche: non prima di 3 mesi dall'avvio del periodo di valutazione e non oltre 3 mesi dalla conclusione del periodo di valutazione.

3.4. Il processo di valutazione della performance organizzativa

La valutazione della performance organizzativa è un compito che spetta ai dirigenti dell'Ateneo per i Dipartimenti Amministrativi da loro coordinati e per le tematiche di cui sono responsabili, agli altri responsabili di Struttura Organizzativa e al Nucleo di Valutazione per l'organizzazione nel suo complesso.

Ogni responsabile di Struttura Organizzativa dovrà riportare nel sistema informativo di gestione del ciclo della performance lo stato di attuazione delle azioni di competenza dell' Struttura Organizzativa con attualizzazione dei relativi indicatori di efficienza, efficacia e impatto;

Il Nucleo di Valutazione, sulla base dei risultati della valutazione delle singole unità organizzative, elabora annualmente una relazione sulla valutazione della performance del sistema complessivo.

4. Performance individuale

4.1. Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale

L'art. 9 del Decreto Legislativo 150/2009 introduce il tema della valutazione individuale differenziando tre livelli distinti:

- 1) la valutazione della prestazione individuale di ogni singolo dirigente;
- 2) la valutazione individuale del personale responsabile di Struttura Organizzativa;
- 3) la valutazione dei contributi individuali del personale non in posizione di responsabilità ossia dei dipendenti.

La **valutazione individuale dei dirigenti e del personale responsabile di S.O.** si comporrà di tre parti:

1. l'analisi della performance delle Strutture Organizzative ad essi affidate.
2. La valutazione finale del raggiungimento di eventuali specifici obiettivi individuali,
3. La valutazione del comportamento e della capacità di valutare i propri collaboratori differenziandone i giudizi.

Alle Strutture Organizzative in posizione di staff, per la loro natura, possono non essere assegnati obiettivi operativi per cui, in questo caso, i responsabili delle stesse, e delle unità ad esse subordinate, saranno valutati esclusivamente secondo i punti 2 e 3.

La **valutazione del personale non responsabile di Struttura Organizzativa** è effettuata dal dirigente, su indicazione del diretto responsabile della risorsa e si connota invece sull'asse delle singole prestazioni orientate a obiettivi di gruppo o individuali.

Ciò significa che la valutazione espressa sulla performance individuale del lavoratore potrà basarsi essenzialmente:

1. Prestazione della S.O. d'appartenenza; sulle competenze dimostrate e sui comportamenti professionali e organizzativi.

Laddove gli obiettivi da conseguire fossero attribuiti ad un **gruppo di lavoro**, comunque importante sarà risalire al contributo individuale apportato dal lavoratore per il raggiungimento del risultato atteso.

4.2. La valutazione dei Dirigenti

Il sistema di valutazione dei Dirigenti oggi utilizzato presso l'Ateneo di Messina è formalizzato nel Regolamento 6 agosto 2007, n.5 "Regolamento in materia di criteri di valutazione dei risultati dell'attività dei Dirigenti responsabili di Direzione dell'Università degli Studi di Messina".

Tale regolamento, sostituito dal presente SMVP come affermato in premessa, è reso obsoleto dall'Art. 9 del D.Lgs:150/09 che prevede che "*La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una Struttura Organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità e' collegata:*

- a) *agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;*
- b) *al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;*
- c) *alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;*

e) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.”

Le prestazioni dei Dirigenti, siano essi a tempo indeterminato o a contratto, sulla base di quanto previsto dal presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, saranno valutate secondo i criteri stabiliti al paragrafo 4.1, con i seguenti pesi:

raggiungimento dei target stabiliti per le direzioni di pertinenza	40%
obiettivi individuali specifici eventualmente assegnati	30%
valutazione dei comportamenti e capacità di valutazione del proprio personale	30%

Per la valutazione del comportamento tenuto dal dirigente si prenderanno in considerazione i fattori indicati nel seguente elenco:

AREA	PESO	FATTORE	DEFINIZIONE FATTORE
Efficienza, efficacia ed economicità di gestione	8	Capacità di pianificazione e misurabilità dei risultati e del processo	a) decisioni e fissazione di priorità e di obiettivi per ottimizzare costi e benefici; b) consapevolezza del processo lavorativo più vasto in cui è inserita l'attività, allo scopo anche di portare un contributo migliorativo; c) selezione di indicatori appropriati per la misurabilità dei risultati e del processo e gestione dei relativi dati storici; d) avvio e conclusione dei procedimenti amministrativi entro i termini di legge e di regolamento.
		Efficienza ed economicità	iniziative proposte e intraprese allo scopo della razionalizzazione della spesa, tramite riordino e ristrutturazione amministrativa, semplificazione e digitalizzazione attività, riduzione dei costi di funzionamento.
		Capacità di soluzione di problemi	attività per ricercare e fornire soluzioni efficaci utili al proprio contesto operativo, in presenza di condizioni anomale e imprevedibili.

AREA	PESO	FATTORE	DEFINIZIONE FATTORE
Innovazione	5	Iniziativa	a) attivazione di proprie iniziative per prevenire problemi e superare ostacoli; b) ricerca di modalità per migliorare la qualità del proprio lavoro, seguendo criteri di eccellenza.
		Gestione del cambiamento	a) proposizioni innovative spontanee per far fronte ai cambiamenti e cogliere in anticipo le opportunità; b) generazione di idee nuove come contributo al miglioramento del lavoro comune. c) capacità di adattamento anche in funzione delle innovazioni in materia normativa ed organizzativa.
Integrazione	5	Partecipazione al lavoro di gruppo e capacità di cooperazione	a) attenzione alle esigenze degli altri servizi con i quali si hanno rapporti diretti di lavoro; b) promozione di un clima favorevole e dello spirito di gruppo; c) privilegio dei punti di accordo, minimizzando le differenze e massimizzando i benefici comuni; d) disponibilità nei confronti dei colleghi e dei collaboratori a mettere a disposizione le informazioni acquisite, le esperienze, le metodologie, le idee e le ipotesi innovative.
Semplificazione e Orientamento all'utenza.	5	Accessibilità	a) reperibilità; b) disponibilità; c) facilità d'accesso

AREA	PESO	FATTORE	DEFINIZIONE FATTORE
		Comunicazione	a) diffusione delle informazioni riguardanti il servizio presso tutti gli interessati; b) capacità di comunicazione appropriata orale e scritta con l'interno e con l'esterno; c) uso efficace delle tecnologie della informazione e della comunicazione.
		Rispetto e considerazione degli utenti	a) attenzione prioritaria alle esigenze degli utenti esterni e cura delle relazioni interne; b) gestione efficace dei reclami; c) promozione di attività di verifica dell'efficienza del proprio servizio in funzione della soddisfazione degli utenti.
Gestione del personale	7	Sviluppo delle risorse umane	a) sviluppo della autonomia professionale e decisionale dei propri collaboratori e colleghi; b) organizzazione e promozione di occasioni di formazione e sviluppo di supporti per l'apprendimento.
		Capacità di valutazione	a) capacità di valutare i propri collaboratori dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi. b) dimostrazione di rispetto e considerazione dei collaboratori, accoglienza e valorizzazione dei loro contributi.
		Capacità di distribuzione di compiti lavorativi e responsabilità gestionali	a) distribuzione di compiti commisurati alle capacità e alle aspettative delle persone; b) assegnazione di specifiche responsabilità, anche temporanee, allo scopo di sviluppare le capacità gestionali e di esercitare la delega.

Ciascuno dei fattori sarà valutato separatamente. A ciascuna voce sarà assegnato un punteggio da 0 a 5;

il risultato per ciascuna area sarà pari alla media delle valutazioni elementari. Il punteggio per lo schema di valutazione sarà così calcolato:

PUNTEGGIO AREA COMPORTAMENTALE = Risultato area * punteggio massimo / 5.

Schematizzando quanto sopra:

		LIVELLO DI PERFORMANCE DELLA UNITÀ ORGANIZZATIVA		40		
		VALUTAZIONE RENDIMENTO	70			
PRESTAZIONI DEI DIRIGENTI		100		LIVELLO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI ASSEGNATI		30
				EFFICIENZA, EFFICACIA ED ECONOMICITÀ DI GESTIONE		8
				AREA INNOVAZIONE		5
				VALUTAZIONE COMPORTAMENTO	30	AREA INTEGRAZIONE
				AREA SEMPLIFICAZIONE E ORIENTAMENTO ALL'UTENZA	5	
				AREA GESTIONE DEL PERSONALE	7	

Ai risultati ottenuti nelle diverse voci nella parte destra dello schema soprastante corrisponderà un punteggio calcolato in proporzione al valore massimo riportato nello schema stesso.

In pratica:

PUNTEGGIO LIVELLO DI PERFORMANCE DELL'STRUTTURA ORGANIZZATIVA= [(Peso obiettivo 1 * % raggiungimento obiettivo 1) + ... + (Peso obiettivo n * % raggiungimento obiettivo n)] * 40/100

PUNTEGGIO LIVELLO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI ASSEGNATI = [(Peso obiettivo 1 * % raggiungimento obiettivo1) + ... + (Peso obiettivo n * % raggiungimento obiettivo n)] * 30/100

La Valutazione dei Dirigenti è compiuta dal Direttore Generale.

La valutazione del Direttore Generale è operata dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Rettore.

4.3. La valutazione dei responsabili di Struttura Organizzativa e delle Elevate Professionalità

Alla luce delle disposizioni del D.lgs. 150/2009, per la valutazione di responsabili di Struttura Organizzativa ed Elevate Professionalità dovranno essere applicate la metrica e la procedura di valutazione applicabili ai Dirigenti.

I Dirigenti valutano i responsabili di struttura organizzativa di tutti i livelli appartenenti alla propria struttura, sentiti i loro diretti superiori.

I responsabili di struttura organizzativa non subordinati a un Dirigente sono valutati dal Direttore Generale, sentiti i loro superiori diretti e, ove presenti, Direttori di Dipartimento e Presidenti di Centro Autonomo.

Il presente SMVP sostituisce ed integra il regolamento in vigore per la retribuzione del personale di categoria EP per quanto concerne la parte riguardante a retribuzione di risultato (paragrafo 3 punto B5-6-7-8).

4.4. La valutazione del personale senza incarichi di responsabilità

Le prestazioni del personale senza incarichi di responsabilità, sulla base di quanto previsto dal presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, saranno valutate secondo i criteri stabiliti al paragrafo 4.1, con i seguenti pesi, differenziati per categoria in conseguenza del diverso livello di autonomia attribuito alle diverse figure:

	CAT. B	CAT. C	CAT. D
1. Prestazione della S.O. d'appartenenza;	40%	50%	60%
2. competenze e comportamenti professionali e organizzativi dimostrati	60%	50%	40%

La valutazione di competenze e comportamenti sarà effettuata secondo lo schema seguente:

<u>Competenze e comportamenti</u>	<u>Definizione</u>	<u>Peso</u>
<u>CORRETTEZZA E QUALITA' DELLE RELAZIONI</u>	Si tratta delle relazioni con l'utente, con i colleghi e con i superiori. L'attenzione va dedicata alla capacità di ascolto e di comprensione dei problemi, nonché ai modi di fare nel rapporto con l'interlocutore. In particolare si richiede attenzione e capacità empatica nella comunicazione verso i colleghi, gli utenti dei servizi e gli altri interlocutori, anche risolvendo costruttivamente situazioni critiche.	30
<u>COOPERAZIONE E INTEGRAZIONE PER LA PERFORMANCE DELL'UNITA' OPERATIVA</u>	Si tratta di valutare qui la capacità di cooperare e di integrarsi con i colleghi e i superiori condividendo la missione e gli obiettivi assegnati alla S.O. di appartenenza nella convinzione che la performance della S.O. dipende dal contributo di tutti; di eseguire i compiti assegnati con puntualità; di mostrare flessibilità operativa.	30
<u>AUTONOMIA OPERATIVA</u>	Capacità di svolgere il proprio lavoro senza continui interventi di superiori e colleghi, capacità di assegnare carichi di lavoro e di organizzare processi e progetti, adeguatezza delle competenze tecniche e professionali, disponibilità e capacità di apprendimento. capacità di proposta e di iniziativa, orientamento al risultato.	40

Ciascuno dei fattori sarà valutato separatamente. A ciascuna voce sarà assegnato un punteggio da 0 a 5.

Il funzionamento operativo del modello è identico a quello del modello di valutazione per i dirigenti.

4.5. La misura della prestazione su obiettivi e indicatori

La misurazione dei risultati: i valori attesi

Ai fini della misurazione, nella pratica si riscontrano tre tipologie di indicatori:

Indicatori QUANTITATIVI: danno una misura esatta della prestazione nell'attività in esame (esempio: n° di pratiche/mese; % rifiuti smaltiti, ...)

Per questi indicatori in fase di pianificazione vengono definiti tre **livelli di raggiungimento atteso**, individuati secondo la seguente classificazione:

- **Soglia:** livello di raggiungimento minimo atteso per l'obiettivo/indicatore, tale da cominciare a considerare positiva la prestazione; al di sotto di questo valore l'obiettivo non si considera raggiunto.

- **Target:** livello per il quale l'obiettivo/indicatore si considera pienamente raggiunto (corrispondente ad un livello sfidante ma sostenibile);

- **Eccellenza:** livello di raggiungimento dell'indicatore/obiettivo superiore alle attese (ambizioso ma non impossibile).

In funzione dell'effettivo livello di raggiungimento rispetto alle attese, ad ogni obiettivo/indicatore viene associato un punteggio su una scala 0-100, che contribuirà alla valutazione complessiva della performance dell'Unità Operativa:

Livello di raggiungimento	Punteggio
< Soglia	0
Soglia	50
Target	80
Eccellenza	100

Indicatori TEMPORALI: misurano la prestazione in base all'esecuzione di determinate attività entro una scadenza. Per questo tipo di indicatori in fase di pianificazione vanno definite le attività da eseguire e il peso percentuale assegnato a ciascuna.

Il punteggio assegnato all'indicatore per la valutazione corrisponderà alla somma delle % delle attività completate e contribuirà alla valutazione dell'U.O secondo il seguente schema:

% attività completate (X)	Punteggio
< 50	0
51 < x < 65	50
66 < x < 90	80
91 < x < 100	100

Indicatori QUALITATIVI: Per altre tipologie di obiettivi/indicatori non è possibile individuare (o misurare) indicatori numerici, oppure questi

rappresentano e sintetizzano in modo solo parziale il livello di prestazione reso. In questi casi, da ritenersi eccezionali, la valutazione può essere di tipo qualitativo, ovvero la misura del risultato verrà effettuata dal superiore diretto del responsabile della S.O. a cui l'obiettivo è assegnato in base ad una scala a 5 valori:

Valore attribuito	Punteggio
0 – Inferiore alla soglia	0
1 – Soglia	50
2 – Intermedio	65
3 – Target	80
4 – Eccellente	100

4.6. Valorizzazione del merito

Il principale intento del legislatore del D.lgs. 150/2009 è stato quello di segnare un'inversione di rotta rispetto alla generale tendenza alla distribuzione a pioggia dei benefici che, attraverso la contrattazione integrativa, da decenni ha prevalso nei fatti.

Il Titolo III del D.lgs. 150/2009 tratta la questione del merito e dei premi ad esso associati. Si afferma il principio della valorizzazione del merito e della incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa attraverso metodi selettivi e concorsuali applicabili a tutti gli strumenti premiali.

Inoltre, attraverso l'esplicito divieto di distribuire gli incentivi in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi o in assenza delle verifiche e attestazioni, si stringe il collegamento fra la disciplina dell'erogazione dei premi e l'attivazione del ciclo di gestione della performance.

Il Dlgs 150/09 fissa, quale principio, una disciplina, cui è opportuno adeguarsi, per la differenziazione delle valutazioni ai fini della attribuzione del trattamento accessorio destinato alla performance individuale. Questo principio costituisce il fulcro del sistema, in quanto introduce ex lege un preciso criterio di selettività su base meritocratica applicabile indistintamente a tutto il personale, compresi i dirigenti. Per questi ultimi il riferimento è alla retribuzione di risultato. L'articolo 29 stabilisce poi che tutte le disposizioni in materia di merito e premi hanno carattere imperativo, non possono essere derogate dalla contrattazione collettiva e sono inserite nei contratti collettivi a decorrere dal periodo contrattuale successivo a quello in corso alla data del 16/11/2009.

E' opportuno il collegamento tra "merito" e miglioramento della performance organizzativa, cioè riferibile al gruppo di persone che opera in una struttura organizzativa individuata dal sistema di valutazione come rilevante ai fini della valutazione e anche alla valutazione individuale.

L'Amministrazione assegna i premi di risultato per tutte le categorie aventi diritto sulla base del punteggio relativo alla prestazione individuale calcolato ai paragrafi 6.2, 6.3 e 6.4, secondo lo schema seguente:

- punteggio da 0 a 40: 0% del premio massimo
- punteggio > 40 fino a 60: 50% del premio massimo
- punteggio > 60 fino a 80: 75% del premio massimo
- punteggio > 80 fino a 100: 100% del premio massimo

Un punteggio nella valutazione di comportamento e competenze personali inferiore o uguale a 1 non dà diritto all'erogazione del premio, qualunque sia il risultato raggiunto dalla performance organizzativa dell'S.O. d'appartenenza.

4.7. Processo di valutazione e procedura di conciliazione

Processo di valutazione

La valutazione delle prestazioni ha una frequenza annuale.

Nel corso del processo di valutazione verranno realizzate delle sessioni di monitoraggio periodico della performance.

Entro 30 giorni dalla data di approvazione del Piano della Performance, l'Ateneo formalizza l'assegnazione degli obiettivi alle S.O. e, di conseguenza, ai singoli Dirigenti, responsabili di S.O. e personale di categoria E.P.

In questa fase il Nucleo di Valutazione verifica la completezza e la coerenza del piano in relazione al sistema di misurazione e di valutazione. Procedo alla convalida della pesatura degli obiettivi attribuiti ai responsabili delle direzioni apicali e può richiedere specificazioni, indicatori e fasi di realizzazione degli obiettivi formalmente assegnati.

In sede di monitoraggio e/o nel corso del processo di valutazione l'amministrazione, anche su proposta del Nucleo di Valutazione, può eliminare obiettivi considerati non più raggiungibili e/o introdurre nuove priorità e nuovi obiettivi da assegnare.

Entro la fine di marzo dell'anno successivo a quello di valutazione si completa il processo di valutazione della performance del personale dirigente, dei responsabili delle Strutture Organizzative e del personale.

Ai fini della valutazione delle prestazioni organizzative, il Nucleo di Valutazione prenderà in considerazione i risultati riportati nel sistema informativo a supporto del ciclo della performance e potrà chiedere, ove ritenuto necessario, chiarimenti, specifiche, documenti ad ogni dirigente e responsabile di Struttura Organizzativa.

La valutazione finale della prestazione individuale, sarà frutto della combinazione della valutazione della struttura organizzativa di responsabilità o di

appartenenza e della valutazione del comportamento effettuata come stabilito al par. 4.

Entro il 30 maggio di ogni anno è prevista di norma l'erogazione della retribuzione di risultato e dei premi collegati alla performance individuale.

Procedura di conciliazione

Per la dirigenza, i responsabili di Struttura Organizzativa e le Elevate Professionalità: in caso di mancato accordo sull'esito della valutazione, il valutato ha diritto di chiedere il riesame presentando per iscritto le proprie controdeduzioni, nel termine di 10 giorni dalla data di ricezione della comunicazione della valutazione, al Direttore Generale, il quale, sentito il Nucleo di Valutazione eventualmente anche alla presenza del valutato, emette la propria determinazione entro i successivi 15 giorni.

Per il personale: acquisita la valutazione della performance individuale, il dipendente può, nel termine di 10 giorni dalla data di acquisizione della valutazione, chiedere per iscritto chiarimenti al soggetto valutatore il quale deve fornire, previa istruttoria, i relativi chiarimenti nei 15 giorni successivi al ricevimento della richiesta, nella medesima forma. Nel caso in cui il dipendente non ottenga risposta o non ritenga esaurienti i chiarimenti ricevuti è prevista la possibilità di avviare la procedura di conciliazione, nel termine dei 5 giorni successivi alla scadenza del termine o alla ricezione della risposta, articolata nel seguente modo:

- a. la procedura di conciliazione è avviata dal valutato attraverso una richiesta scritta di riesame indirizzata al Direttore Generale;
- b. il Direttore Generale, acquisito il fascicolo dal valutatore, nel termine dei successivi 15 giorni, sentito eventualmente il parere del Nucleo di Valutazione, può mantenere o modificare, anche parzialmente la valutazione delle performance individuale;
- c. in nessun caso la valutazione può essere rivista al ribasso.

5. Strumenti di rappresentazione della performance

Ai documenti previsti dalla normativa, piano strategico, programmazione triennale, relazione preventiva e consuntiva sul bilancio d'Ateneo, si aggiungono, ai sensi dell'art. 10 del Decreto 150/2009:

1. il **Piano della Performance**, documento programmatico triennale da adottare di regola entro il 31 gennaio in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori;

2. la **Relazione sulla Performance**, strumento di rendicontazione da adottare entro il 30 giugno che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

5.1. Il Piano della Performance

Al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, l'Ateneo adotta, ai sensi dell'art. 10 del D.lgs. 150/2009, il *Piano della Performance*, entro il termine, non perentorio, del 31 gennaio di ogni anno.

Il Piano della Performance:

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

Eventuali variazioni durante l'esercizio degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono tempestivamente inserite all'interno del Piano della Performance.

Il **Piano della Performance** è dunque lo strumento attraverso il quale l'amministrazione dà avvio al ciclo di gestione della performance. È un documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori e i target. In tal senso il Piano della Performance non costituisce soltanto un documento amministrativo, piuttosto rappresenta la traduzione, anche in termini documentali, di un modello integrato di pianificazione, programmazione, misurazione, controllo e valutazione che trova nel sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa il suo supporto informativo.

Il Piano viene pubblicato sul sito istituzionale dell'Ateneo.

Nelle pagine seguenti si presentano le **istruzioni operative** utili per la predisposizione delle Proposte di Piano della Performance per S.O. e, quindi, del Piano della Performance (PdP).

In particolare si analizzano:

- A. **Il percorso logico** per la costruzione del PdP;
- B. **I tempi** del Ciclo di Gestione della Performance;
- C. **La struttura del Piano della Performance (PdP)**;
- D. **La metodologia** per la definizione degli obiettivi strategici e gestionali, necessari per la costruzione delle proposte di Piano della Performance per S.O. e del PdP;

5.1.1. Il percorso logico per la costruzione del PdP

Il PdP è lo strumento attraverso cui si rende possibile il raccordo tra funzioni di governo, spettanti ai competenti Organi, e le funzioni di gestione attribuite ai dirigenti per la realizzazione degli obiettivi agli stessi assegnati.

Per costruire il *Piano della Performance* è, di fatto, necessario sviluppare il ciclo di gestione della Performance in base alle linee guida indicate nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

Responsabilità del coordinamento della costruzione del piano è di un **Comitato Tecnico** appositamente nominato dal Direttore Generale.

Il processo di costruzione parte dalla definizione delle priorità di governo (linee strategiche) le quali, dopo essere state formalizzate, sono comunicate al Direttore Generale (Step 1) che, di concerto con i Dirigenti, in sintonia con i Prorettori ed i Delegati, definisce gli obiettivi strategici per la struttura amministrativa (step 2)

A valle della verifica politica, i Dirigenti e i responsabili delle S.O. di primo livello definiscono gli obiettivi di II livello (obiettivi operativi) (step 3).

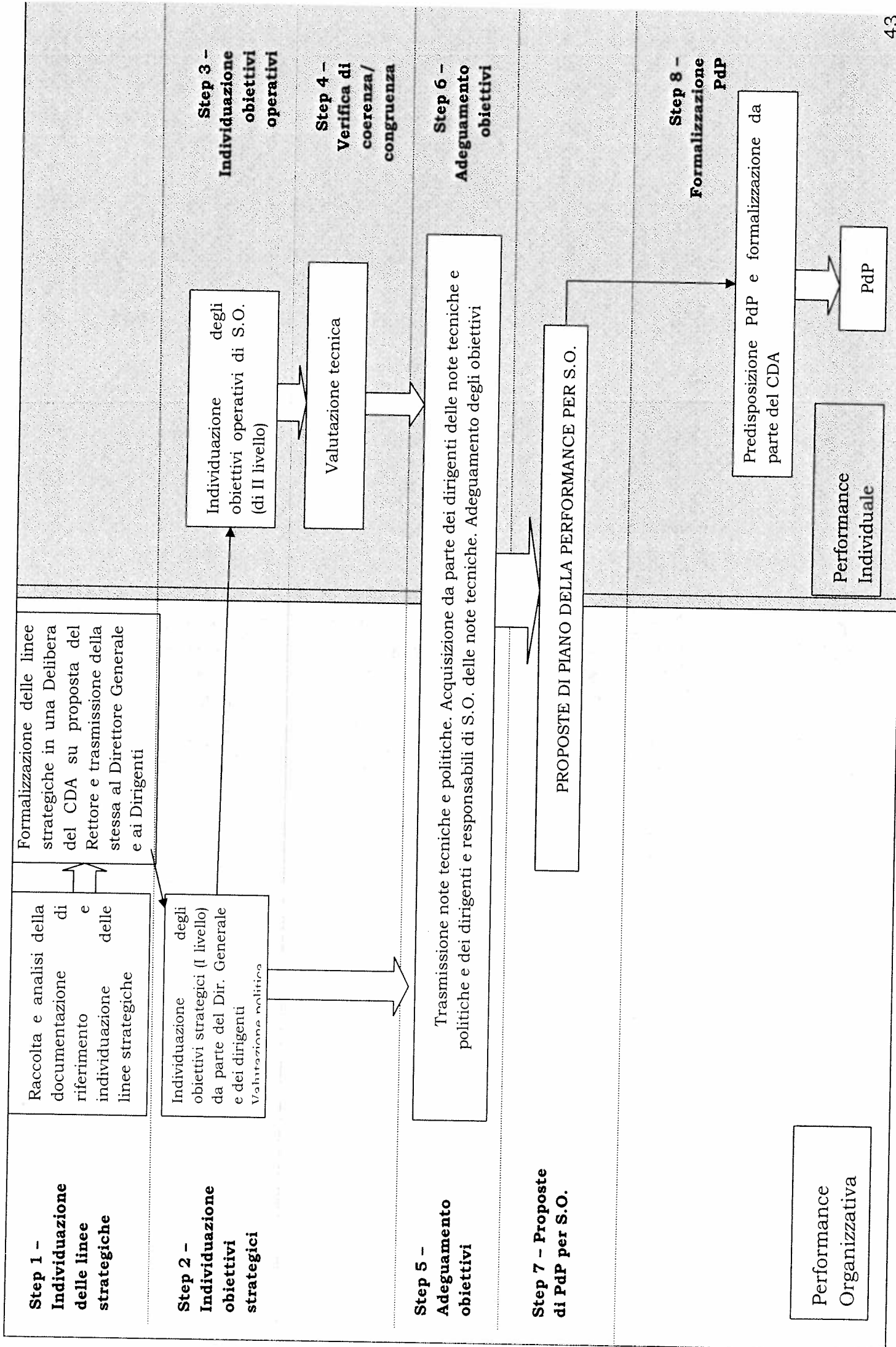
Gli obiettivi operativi devono essere sottoposti a verifica di congruenza/coerenza tecnica, di pertinenza del Comitato Tecnico (step 4).

I risultati delle valutazioni sono trasmessi ai responsabili affinché si provveda all'adeguamento degli obiettivi (rispettivamente step 5 e 6) ed alla graduazione dell'importanza relativa degli stessi, proposta dai Dirigenti e dai responsabili delle S.O. di primo livello.

Completato questo primo momento, il quale di fatto si concretizza in un'azione di concertazione/contrattazione e verifica della congruenza/coerenza, si definiscono le proposte di Piano della Performance per S.O., sottoposte ad approvazione del Direttore Generale (step 7).

La programmazione diviene operativa e cede il passo alla fase del monitoraggio solo dopo la validazione del Piano della Performance da parte del Nucleo di Valutazione (NdV) e la successiva formalizzazione del Piano della Performance da parte del CDA (step 8).

Tav. 1 - Dalla pianificazione alla programmazione: la costruzione del PdP



Step e organi coinvolti

Di seguito si illustrano in dettaglio gli step del processo di costruzione del PdP suddivisi per azioni/output e con l'indicazione delle relative responsabilità.

STEP 1. INDIVIDUAZIONE DELLE LINEE STRATEGICHE	
Azioni/Output della fase	Ruolo/Responsabilità
Raccolta e analisi della documentazione strategica di riferimento	Rettore Prorettori Delegati
Predisposizione linee strategiche	
Formalizzazione delle linee strategiche in una Delibera del CDA su proposta del Rettore	
Trasmissione della Delibera all'Amministrazione quale <i>input</i> di avvio del processo di costruzione delle Proposte di Piano della Performance (PdP)	
STEP 2. INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI (I livello)	
Azioni/Output della fase	Ruolo/Responsabilità
Acquisizione linee strategiche	Direttore Generale, Dirigenti
Proposte di obiettivi strategici e correlati indicatori di qualità e di outcome da parte del Direttore Generale, di concerto con i Dirigenti e i responsabili di S.O. di primo livello	
STEP 3. INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI OPERATIVI (II livello)	
Azioni/Output della fase	Ruolo/Responsabilità
Individuazione degli obiettivi operativi	Dirigenti Responsabili di S. O.
Individuazione degli indicatori e dei relativi Target	
Inserimento a sistema delle proposte di obiettivo	
STEP 4. VERIFICA DI COERENZA/CONGRUENZA	
Azioni/Output della fase	Ruolo/Responsabilità
Valutazione tecnica da parte del Comitato Tecnico	Comitato Tecnico

Eventuale trasmissione note tecniche per adeguamento obiettivi strategici e operativi e del sistema di misura.	Prerettori Delegati
--	--------------------------------------

STEP 5 e 6. ADEGUAMENTO OBIETTIVI

Azioni/Output della fase	Ruolo/Responsabilità
Acquisizione note	Dirigenti Responsabili di S.O.
Adeguamenti Obiettivi e nuova trasmissione in forma di Proposte di Piano della performance per S.O.	

STEP 7. APPROVAZIONE PROPOSTA DI PIANO DELLA PERFORMANCE

Azioni/Output della fase	Ruolo/Responsabilità
Approvazione della proposta da parte del Comitato tecnico	Comitato Tecnico Direttore Generale
Approvazione della proposta da parte del Direttore Generale	

STEP 8. FORMALIZZAZIONE PIANO DELLA PERFORMANCE

Azioni/Output della fase	Ruolo/Responsabilità
Predisposizione del documento Piano della Performance	Comitato Tecnico Nucleo di Valutazione (NdV) CDA
Attribuzione formale obiettivi operativi in cascata alle S.O.	
Validazione del Piano delle Performance da parte del NdV	
Delibera di adozione del Piano delle Performance da parte del CDA	

5.1.2. I tempi del Ciclo di Gestione della Performance

Di seguito si indicano schematicamente i tempi da rispettare per una corretta implementazione del ciclo di gestione della performance.

Fase	Scadenze a Regime
Step 1. INDIVIDUAZIONE LINEE STRATEGICHE	30 ottobre
Step 2. INDIVIDUAZIONE OBIETTIVI STRATEGICI	30 ottobre
Step 3. INDIVIDUAZIONE OBIETTIVI OPERATIVI	15 novembre
Step 4-5. VERIFICA DI COERENZA/CONGRUENZA	30 novembre
Step 6-7. ADEGUAMENTO SCHEDE OBIETTIVO	15 dicembre
Step 8. PROPOSTE DI PIANO DELLA PERFORMANCE PER S.O.	15 dicembre
Step 9. FORMALIZZAZIONE PIANO DELLA PERFORMANCE	30 dicembre

5.1.3. La struttura del Piano della Performance

Il Piano della Performance è articolato in **quattro sezioni**.

Sezione Uno – Introduzione tecnico-metodologica

- Premesse di natura metodologica

Sezione Due – Linee strategiche e obiettivi strategici

- Linee strategiche
- Obiettivi strategici
- Indicatori di qualità e di outcome

Sezione Tre – Obiettivi operativi

- Obiettivi operativi
- Indicatori di output, di efficienza, di efficacia interna

Sezione Quattro – Collegamento con risorse finanziarie

- Collegamento con il Bilancio di previsione annuale

5.1.4. La metodologia per la definizione degli obiettivi strategici e operativi per la costruzione delle proposte di Piano della Performance per S.O.

Nel seguito si forniscono alcune indicazioni mirate a supportare il processo di definizione degli obiettivi strategici e operativi, del relativo sistema di misura e della conseguente associazione con le risorse finanziarie.

Il percorso metodologico si sviluppa su **tre passi**:

Passo 1: Individuazione degli obiettivi strategici della S.O. e operativi dell'S.O.

Passo 2: Definizione del sistema di misura (indicatori)

Passo 3: Collegamento con le risorse finanziarie

Passo 1: Individuazione degli obiettivi strategici e operativi dell'S.O.

Premesse definitorie

a) gli obiettivi strategici sono macro-obiettivi di competenza dei responsabili dell'S.O.. Essi possono essere costruiti con un processo di concertazione/contrattazione di tipo top down (il Rettore, i Prorettori o Delegati, i Direttori di Dipartimento o Centro Autonomo li formulano e li trasmettono ai responsabili per una condivisione degli stessi),o bottom-up (i Dirigenti formulano le loro proposte e le trasmettono ai referenti politici dell'S.O.). La rilevanza e la pertinenza degli obiettivi è subordinata ad una chiara individuazione ed esplicitazione dei bisogni, da cui devono promanare la missione istituzionale dell'Ateneo, le priorità politiche e le strategie. Verificata la coerenza con le linee strategiche, si formulano le proposte e, quindi, il Piano di S.O.;

b) gli obiettivi strategici rappresentano un contributo alla realizzazione delle linee strategiche in cui si ripartisce la Performance Organizzativa dell'Ateneo;

c) l'obiettivo strategico deve essere misurato da indicatori di impatto;

d) gli obiettivi operativi sono obiettivi di competenza delle Unità Operative e consentono di realizzare gli obiettivi strategici;

e) l'obiettivo operativo deve essere misurato da indicatori di risultato;

f) l'insieme degli obiettivi operativi non deve essere una mera elencazione di tutta l'attività della S.O. (si devono individuare gli obiettivi operativi prioritari, maggiormente significativi che concorrono al raggiungimento dell'obiettivo strategico di riferimento per l'anno solare considerato).

g)

Raccomandazioni

✓ ogni Linea strategica deve avere almeno un obiettivo strategico e ogni obiettivo strategico almeno un obiettivo specifico, secondo un rapporto causa/effetto;

✓ gli obiettivi devono essere identificabili, misurabili, raggiungibili e non già realizzati;

✓ tutte le Unità Operative devono esprimere obiettivi operativi, anche al fine di coinvolgere tutte le strutture.

Strumenti

A supporto del processo da sviluppare nel passo 1 è stato predisposto un servizio informatico via web.

Passo 2: Definizione del sistema di misura

Gli elementi caratterizzanti

a) I risultati attesi possono essere misurati solo se gli obiettivi preventivamente sono stati chiaramente e compiutamente specificati. Tale condizione è necessaria per la successiva scelta del sistema di indicatori.

b) Ogni obiettivo operativo è misurato come specificato al par. 6.5

c) Per gli obiettivi misurabili attraverso azioni è necessario prevedere le percentuali di realizzazione delle singole attività che concorrono alla realizzazione dell'obiettivo.

d) Per gli obiettivi misurabili attraverso "valori target" è necessario prevedere lo standard di riferimento trimestrale e annuale a cui tendere.

e) L'obiettivo strategico (obiettivo di I livello) ha una prospettiva pluriennale anche se è misurato annualmente (ove possibile) attraverso indicatori tempo, qualità e outcome.

f) Il sistema di misura degli obiettivi di I livello (strategico) prevede una rilevazione e successivo monitoraggio annuale.

g) Il sistema di misura per gli obiettivi di II livello (operativi), prevede rilevazioni e successivi monitoraggi trimestrali.

Passo 3: Il collegamento con le risorse finanziarie

Gli elementi caratterizzanti

a) Nell'ambito del sistema di monitoraggio è utile collegare gli obiettivi strategici e operativi con le risorse finanziarie.

- b) Il collegamento è focalizzato a individuare le poste di bilancio destinate a finanziare il raggiungimento dell'obiettivo proposto.
- c) Le informazioni da inserire nel sistema sono:
- *Stanziato anno precedente (anno n-1)*
 - *Progetto di bilancio (anno n)*
 - *Proposte "anno n" da parte della S.O. in una logica programmatoria.*

Strumenti

Dovrà essere fornito ai Dirigenti il *Progetto di Bilancio* dell'anno successivo all'anno in corso (*Progetto di Bilancio anno n*), il Bilancio di Previsione definitivo (anno n-1).

5.2. La Relazione sulla Performance

L'Ateneo adotta, entro il 30 giugno di ogni anno, la *Relazione sulla Performance* che evidenzia, a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato.

La *Relazione sulla Performance* è predisposta dall'organo d'indirizzo politico-amministrativo e validata dal Nucleo di Valutazione dopo l'approvazione del CDA.

La *Relazione sulla Performance* rappresenta il rispettivo a consuntivo del Piano della Performance e non differisce dal punto di vista dei contenuti dal Piano medesimo.

La Relazione contiene la valutazione di ciò che il Piano consente di misurare, dal momento che rileva il dato a consuntivo assunto dagli indicatori programmati nel Piano. Strumento di rendicontazione, valutazione e trasparenza, la Relazione sulla Performance completa il Ciclo di Gestione della Performance.

L'Ateneo deve adottare la Relazione non solo per completare il CdGP e quindi adeguarsi al D.lgs.150/2009, ma in quanto la Relazione sulla Performance costituisce uno strumento pubblico di controllo.

6. Raccordo e integrazione del SMVP con i sistemi di controllo, i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

6.1. I sistemi di controllo interno

La Riforma Brunetta innova la precedente disciplina dei controlli interni alle pubbliche amministrazioni dettata dal D.lgs. 286/1999. Il D.lgs. 286/1999, così come novellato dal D.lgs. 150/2009, istituisce quattro forme di controllo interno, schematizzati nei riquadri seguenti:

Controllo di regolarità amministrativa e contabile	
Soggetti	L'Unità di staff "Audit e monitoraggio flussi finanziari" e Collegio dei revisori contabili, responsabili di struttura
Oggetto	Verifiche per assicurare il regolare andamento della gestione finanziaria, contabile e patrimoniale e la regolarità amministrativa degli atti
Logica	Pubblicistica (rispondenza alle norme che regolano l'attività dell'Ateneo e, in particolare, la loro gestione contabile e finanziaria)
Strumenti	Normativa, principi di revisione contabile
Tempi	Il controllo è esercitato in via prevalentemente consuntiva, mentre il controllo preventivo è limitato ai casi previsti dalla legge e non ha per oggetto l'efficacia degli atti
Relazione con gli organi di governo	La posizione del Collegio dei revisori contabili è del tutto indipendente dagli altri organi di controllo interno, nonché dagli organi di governo.

Controllo di gestione	
<i>Le responsabilità sulla valutazione del sistema di controllo di gestione – precedentemente non previste – sono istituite dal comma 2 dell'art. 14 del D.lgs. 150/2009</i>	
Soggetti	Unità interna all'Amministrazione a supporto del sistema di programmazione e controllo dell'Ateneo.
Oggetto	Misurazione dell'efficienza, efficacia ed economicità (3E) dell'azione amministrativa, in relazione ai programmi (obiettivi operativi, risultati attesi e relative responsabilità) ed alle risorse destinate al loro perseguimento

Logica	Aziendale (supporto ai processi decisionali)
Strumenti	Piano delle performance, contabilità analitica e indicatori di performance, relazioni a consuntivo sulle performance
Tempi	La norma stabilisce che sia l'amministrazione stessa a dettare i tempi del controllo (lettera g comma 1 art. 4 D.lgs. 286/1999); tuttavia, gli obiettivi del controllo di gestione impongono l'ottenimento di feedback tempestivi, utili alla valutazione ed alla (ri)programmazione delle attività. Inoltre, la necessità da parte del Nucleo di Valutazione di redigere una relazione sulla valutazione del grado di raggiungimento delle performance programmate entro il 30 giugno di ciascun anno, impone che le risultanze del CdG siano disponibili a tale organo per le verifiche connesse alla suddetta relazione
Relazione con gli organi di governo	Interlocutori principali del controllo di gestione sono: gli organi di governo, i dirigenti e i responsabili dei servizi

Valutazione del personale

La disciplina della valutazione del personale, precedentemente prevista dall'art. 5 del D.lgs. 286/1999 solo per il personale con incarico dirigenziale, è stata completamente modificata secondo il dettato del D.lgs. 150/2009, che ha modificato in tal senso anche il D.lgs. 165/2001

Soggetti	Nucleo di Valutazione Dirigenti
Oggetto	Valutazione delle performance delle strutture organizzative e dei singoli, anche in relazione all'erogazione di premi al merito
Logica	Aziendale (per la promozione del merito, della produttività e della qualità delle prestazioni professionali)
Strumenti	Piano delle performance, contabilità analitica e indicatori di performance, relazioni a consuntivo sulle performance, indagini di customer satisfaction
Tempi	Annuale
Relazione con gli organi di governo	Gli esiti della valutazione del personale sono rivolti agli organi di governo (che deliberano l'erogazione dei premi) e sono resi anche pubblici

Valutazione e controllo strategico

Le responsabilità sulla valutazione e controllo strategico, precedentemente disciplinate dall'art. 5 del D.lgs. 286/1999, sono state novellate dal D.Lgs 150/2009:

Soggetti	Nucleo di Valutazione
Oggetto	Valutazione della congruenza e/o degli eventuali scostamenti tra le missioni affidate dalle norme, gli obiettivi prescelti, le scelte operative effettuate e le risorse umane, finanziarie e materiali assegnate, nonché l'identificazione degli eventuali fattori ostativi, delle eventuali responsabilità per la mancata o parziale attuazione e dei possibili rimedi
Logica	Aziendale
Strumenti	Piano strategico, Piano delle performance, contabilità analitica e indicatori di performance, relazioni a consuntivo sulle performance, indagini di customer satisfaction
Tempi	La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di performance illustrati nel piano delle performance va effettuata entro il 30 giugno di ciascun anno
Relazione con gli organi di governo	Gli esiti della valutazione strategica sono indirizzati agli organi di governo

6.2. Il collegamento con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

Il D.lgs. 150/2009 (Art. 4, comma 1 e 2 lettera b e Art. 5, comma 1) contempla un collegamento tra i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e il complesso di obiettivi e indicatori del sistema interno di gestione delle performance.

Preso atto del contenuto del decreto applicativo sulla contabilità economica, e considerato che l'Ateneo dovrà conseguentemente adeguare il proprio Regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità, ne deriva la necessità di un raccordo con il Piano della performance per quanto riguarda l'orizzonte pluriennale e quello operativo annuale.

A tal fine occorre preliminarmente ristrutturare il ciclo di programmazione finanziaria dell'Ateneo prevedendo:

- ✓ la definizione di un Piano dei Centri di Responsabilità (CDR) ai quali affidare la responsabilità di gestire gli stanziamenti di bilancio necessari per l'espletamento delle proprie attività ordinarie e di sviluppo; tali CDR saranno i medesimi definiti al par. 5.2.2;

- ✓ l'attribuzione a ciascun CDR di obiettivi e delle risorse;

✓ l'applicazione degli indicatori previsti dal piano delle performance e dal piano strategico per quantificare gli obiettivi di cui al punto c) con riferimento al triennio della programmazione;

✓ la misurazione annuale degli stessi indicatori.

Risulta di tutta evidenza che da tale riconfigurazione del ciclo di programmazione finanziaria, il bilancio di previsione triennale assume un ruolo di cerniera tra la programmazione strategica e operativa, traducendo le istanze di sviluppo in termini di obiettivi – risorse – risultati.

Considerato inoltre che il Piano della performance deve essere approvato entro il 31 gennaio di ogni anno, è opportuno che il processo di allineamento delle risorse di bilancio con gli obiettivi assegnati avvenga con un congruo anticipo al fine di assicurare la conclusione del processo di definizione del budget con le strutture amministrative di riferimento.

Si prevede che a regime possa verificarsi la seguente successione temporale:

- entro il mese di ottobre dell'anno t-1: negoziazione budget anno t tra le strutture e la Direzione generale;
- entro il mese di dicembre dell'anno t-1:
 - stesura e approvazione del bilancio annuale di previsione dell'anno t;
 - aggiornamento Piano strategico triennale, con riferimento all'anno t;
 - assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali per l'anno t;
- entro il mese di gennaio dell'anno t: aggiornamento Piano della Performance triennale, con riferimento all'anno t.

Allegato 1 – Piano di attuazione delle attività di misurazione e valutazione e valutazione

Fasi	Pianificazione	Programmazione	Controllo	Rendicontazione	Valutazione	Premialità
Attività	<ul style="list-style-type: none"> • Identificazione linee strategiche • Definizione di strategie di medio-lungo periodo 	<ul style="list-style-type: none"> • Definizione degli obiettivi di performance 	<ul style="list-style-type: none"> • Verifica infrannuale sullo stato di avanzamento dei progetti e valutazione intermedia 	<ul style="list-style-type: none"> • Rendicontazione dei risultati e delle prestazioni 	<ul style="list-style-type: none"> • Valutazione dei risultati e delle prestazioni individuali e organizzative • Valutazione dell'Ateneo nel suo complesso 	<ul style="list-style-type: none"> • Erogazione istituti premialità
Responsabili	<ul style="list-style-type: none"> • Organi di indirizzo politico (Rettore+ Senato+CDA) • Organi di indirizzo politico Dipartimenti e centri autonomi 	<ul style="list-style-type: none"> • Direttore Generale • Dirigenti • Responsabili S.O. • Direttori di Dipartimento e centri autonomi 	<ul style="list-style-type: none"> • Direttore Generale • NdV • Dirigenti • Direttori di Dipartimento e centri autonomi 	<ul style="list-style-type: none"> • Direttore Generale • Dirigenti • Responsabili S.O. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rettore • Direttore Generale • NdV • Dirigenti • Direttori di Dipartimento e centri autonomi 	<ul style="list-style-type: none"> • Direttore Generale • NdV • Direzione del Personale e AA. GG.
Strumenti	<ul style="list-style-type: none"> • Linee programmatiche • Sistema dei bilanci e Relazione Previsionale e Programmatica • Piano strategico 	<ul style="list-style-type: none"> • Piano della Performance • Indicatori di performance • Schede Obiettivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemi di misurazione e valutazione della performance • Proiezione degli indicatori 	<ul style="list-style-type: none"> • Rendicontazione del controllo di gestione su indicatori di performance 	<ul style="list-style-type: none"> • Schede di valutazione sulla performance individuale • Relazione sulla performance organizzativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Sulla base di regolamenti e contrattazione collettiva per le risorse
Tempi	<ul style="list-style-type: none"> • Entro 31 Dicembre anno n (a "scorrimento") 	<ul style="list-style-type: none"> • Entro gennaio anno n+1 	<ul style="list-style-type: none"> • Cadenza trimestrale a partire dall'anno n+1 	<ul style="list-style-type: none"> • Rendicontazione indicatori di performance entro marzo anno n+2 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprile anno n+2 	<ul style="list-style-type: none"> • Maggio anno n+2