

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

ESTRATTO dal VERBALE della seduta del **CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE** del giorno **26 GENNAIO 2012**, alle ore 15,00 (**Verbale n. 1**).

Nella Sala Mario Allara dell'Università degli Studi di Torino, sita in Via Giuseppe Verdi n. 8, sono presenti:

il Prof. Ezio **PELIZZETTI**, Rettore-Presidente, che viene sostituito nelle sue funzioni, dalle ore 15,45 alle ore 17,00, dal Prof. Sergio **RODA**, Pro-Rettore; l'Avv. Carlo **MAJORINO**, in rappresentanza del Governo; la Dott.ssa Elena **BOIERO**, in rappresentanza della Regione Piemonte; il Dott. Francesco Paolo **BORAZZO**, il Prof. Giacomo **BÜCHI**, il Prof. Massimo **FOLLIS**, il Prof. Angelo **GARIBALDI**, il Prof. Giorgio **GILLI**, la Sig.ra Anna Rita **LASELVA**, il Prof. Michele **ROSBOCH**, il Prof. Paolo **SIMONE**, quali membri designati dal Senato Accademico; il Sig. Matteo **GRAGLIA**, la Sig.na Giulia **MERCURI**, il Sig. Matteo **PIOLATTO**, in rappresentanza degli Studenti e la Dott.ssa Loredana **SEGRETO**, Direttore Amministrativo, che viene sostituita nelle sue funzioni di Segretario, dall'inizio della seduta alle ore 15,30, dalla Dott.ssa Catia **MALATESTA**, Responsabile del Servizio Supporto agli Organi Collegiali.

Partecipano alla seduta i seguenti Revisori dei Conti:

- Dott. Salvatore **SPANÒ**
- Dott. Giuseppe **COPPO**.

Partecipano alla seduta la Dott.ssa Catia **MALATESTA** e la Sig.ra Piera **DANNA** al fine di coadiuvare il Segretario nella raccolta dei dati per la stesura del verbale.

O M I S S I S

IV. – DECRETO LEGISLATIVO 27 OTTOBRE 2009 N. 150

1/2012/IV/1. – Art. 7 del D.Lgs. 150/2009 – Sistema di misurazione e valutazione della performance.

O M I S S I S

Il Consiglio di Amministrazione,

O M I S S I S

all'unanimità, delibera di:

1. **prendere atto** della predisposizione del sistema di misurazione e valutazione delle performance da parte del Nucleo di valutazione di Ateneo da considerare quale prima versione sperimentale e soggetta a possibili revisioni;
2. **avviare** il percorso di adozione del sistema di misurazione e valutazione delle performance, dando mandato all'Amministrazione di porre in essere, con le modalità che riterrà opportune e compatibili con il quadro delle risorse disponibili, gli interventi necessari a definire le condizioni tecniche e organizzative a garanzia della corretta applicazione del sistema medesimo;

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

3. **dare mandato** pertanto all'amministrazione di definire un piano di lavoro che, sulla base degli elementi già descritti in premessa, dettagli tempi, modi e risorse degli interventi di cui al punto 2).
4. **invitare** il Nucleo di Valutazione ad operare nel senso di un preciso controllo sul fronte dei costi e del raccordo con il sistema delle posizioni organizzative, tenendo conto di quanto indicato nelle premesse e ai punti 2. e 3. della presente deliberazione.

O M I S S I S

IL PRO-RETTORE-PRESIDENTE

F.to Sergio RODA

IL SEGRETARIO

F.to Loredana SEGRETO

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE



Stesura approvata dal Nucleo in seduta plenaria nella riunione del 30.09.2011 con modifiche apportate a seguito della riunione del 14.11.2011

Composizione del Nucleo: Prof.ssa Isabelle Perroteau (Presidente), Prof.ssa Lucia Delogu, Prof.ssa Silvia Giordano, Prof. Andrea Schubert, Prof. Alessandro Sembenelli e la dott.ssa Anna Maria Piazzolla.

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	1
1 Premessa	3
1.1 Caratteristiche dell'Ateneo	3
1.2 Caratteristiche del Sistema	4
1.3 Modalità di raccordo con documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.....	6
1.4 Modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti.....	7
2 Misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'Ateneo	7
2.1 Finalità	7
2.2 Modalità.....	7
2.3 Mappatura e classificazione dei processi strategici dell'Ateneo.....	8
2.4 Soggetti e responsabilità.....	9
2.5 Programmazione degli obiettivi strategici: il piano della performance	10
2.6 Mappatura dei processi operativi.....	10
2.7 Programmazione degli obiettivi operativi	11
2.8 Identificazione degli indicatori	12
2.9 Determinazione dei target	12
2.10 Definizione della matrice dei processi e delle competenze	13
2.11 Misurazione e monitoraggio della performance organizzativa.....	13
2.12 Misurazione e valutazione della performance organizzativa.....	14
3 Misurazione e valutazione delle performance individuali	16
3.1 Finalità e principi.....	16
3.2 Omogeneità ed equità di trattamento: Indice di sfida degli obiettivi.....	17
3.3 Valutazione della performance individuale del personale.....	17
3.4 Valutazione della performance individuale dei dirigenti.....	19
3.5 Valutazione della performance del Direttore Generale	19
3.6 Comunicazione e formalizzazione della valutazione	19
3.7 Procedura di conciliazione	19
3.8 Graduatorie di merito e premi	20
4 Cronoprogramma	21
5 ALLEGATI: Schede di valutazione della performance individuale.....	23
5.....	24

1 Premessa

Ai sensi del decreto legislativo n. 150/2009 (di seguito Decreto) ogni amministrazione pubblica deve adottare un Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale che sia operativo dal 2011.

L'art.7 del Decreto assegna all'organismo indipendente di valutazione (OIV) di cui all'art.14, la funzione di misurazione e valutazione della *performance* di ciascuna struttura organizzativa nel suo complesso, nonché la proposta all'organo di indirizzo politico-amministrativo della valutazione individuale esclusivamente dei dirigenti di vertice (ovvero nel caso dell'Ateneo del Direttore Generale). L'art.8 del Decreto definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa e l'art.9 gli ambiti di misurazione e valutazione della *performance* individuale, distinguendo la valutazione del personale con ruolo dirigenziale, ovvero dirigenti e personale responsabile di un'unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità, e la valutazione del personale con ruolo non dirigenziale.

Ai sensi dell'art.7 il Sistema di misurazione e valutazione della performance deve individuare:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della *performance*, in conformità alle disposizioni del Decreto;
- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*;
- le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Per le università, la legge 240/10 (art.2 comma 1 lettera r) attribuisce ai nuclei di valutazione la funzione di OIV da svolgersi in raccordo con l'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca (ANVUR). Pertanto, in attesa di ulteriori linee guida e indirizzi da parte dell'ANVUR, il presente documento rappresenta una prima applicazione sperimentale del Sistema di misurazione e valutazione della performance.

1.1 Caratteristiche dell'Ateneo

La descrizione dell'Ateneo non può prescindere da un generale richiamo al sistema di vincoli che rappresentano la cornice di riferimento all'interno della quale si sviluppa l'attività dell'Ateneo. Tali vincoli, per lo più di natura normativa, negli ultimi anni hanno inciso profondamente sulle scelte di carattere organizzativo (es: vincoli sul *turn over* del personale) e sulla gestione ordinaria delle attività istituzionali e per il futuro avranno un impatto sempre più significativo. A titolo esemplificativo basti pensare ai provvedimenti di contenimento della spesa pubblica e alle recenti disposizioni che incidono sull'evoluzione del Fondo di finanziamento ordinario, alle conseguenze derivanti dal costante ritardo nel rinnovo dei contratti, fino ad arrivare al riassetto dell'organizzazione universitaria previsto dalla legge 240/10. Il Sistema pertanto si cala in una situazione in cui questi elementi giocano un ruolo significativo di cui tener conto. La peculiarità degli atenei, rispetto ad altre amministrazioni pubbliche, sta nel fatto che il personale può svolgere la propria attività sotto la responsabilità di dirigenti oppure di personale docente che assolve funzioni dirigenziali.

Per questo motivo, nel presente documento, salvo diversamente specificato, il termine "dirigenti" è da intendersi complessivamente come:

- il personale con la funzione di dirigente
- il personale docente con funzioni dirigenziali.

L'assetto organizzativo dell'Ateneo è definito dallo Statuto e dai successivi regolamenti ed è illustrato nell'organigramma pubblicato sul sito *web* dell'Ateneo¹.

Per quanto riguarda i modelli di riferimento e i documenti tecnici di supporto in tema di gestione delle *performance*, l'Ateneo ha partecipato ad alcuni progetti nazionali, in parte conclusi e in parte ancora *in itinere*:

- la sperimentazione promossa dalla CRUI per l'applicazione del modello CAF (Common Assessment Framework) nelle università;
- il progetto CODAU-MIP, volto alla realizzazione di un *check-up* organizzativo e finalizzato ad analizzare e riflettere sullo stadio di sviluppo dei sistemi di programmazione, misurazione e valutazione dei principali atenei italiani, all'identificazione e condivisione dei processi tecnici e amministrativi di supporto alle attività istituzionali tipici di un ateneo, allo sviluppo di prime logiche di misurazione di tali processi;
- il progetto GoodPractice diretto all'identificazione delle buone pratiche di processo sia in termini di efficienza che di efficacia.

L'attuale processo di pianificazione delle *performance* dell'Ateneo è articolato nelle seguenti fasi rilevanti:

- determinazione delle linee e degli obiettivi strategici globali d'Ateneo (che ha anticipato i contenuti dei successivi indirizzi strategici ministeriali): piano strategico;
- traduzione degli obiettivi strategici in azioni, attività/progetti ed indicatori di risultato strategici globali: piano triennale;
- articolazione degli obiettivi e degli indicatori strategici globali in obiettivi ed indicatori di responsabilità della dirigenza e personale EP, con *target* esplicitati: piano degli obiettivi gestionali;
- monitoraggio a consuntivo dei risultati raggiunti e successiva attivazione del meccanismo di valutazione ed incentivazione dei singoli dirigenti e del personale EP.

1.2 Caratteristiche del Sistema

Il Decreto richiede l'attivazione di un ciclo di gestione della performance (figura 1) e il passaggio dalla cultura dell'orientamento all'adempimento a quella dell'orientamento al risultato, che ponga i portatori di interessi (*stakeholder*) al centro dei sistemi di programmazione e di valutazione.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance proposto (di seguito SMVP) è teso a valorizzare il contributo di tutte le componenti amministrative e tecnico scientifiche dell'Ateneo nel perseguimento della missione dell'Ateneo e a favorire la partecipazione di tutti soggetti coinvolti, anche attraverso i principi dell'autovalutazione. Lo scopo è promuovere un miglioramento continuo della qualità dei servizi offerti, favorire la trasparenza e l'*accountability*² anche attraverso il coinvolgimento e la valorizzazione del personale e promuovere complessivamente una migliore organizzazione del lavoro ai sensi dell'art.1 comma 2. Tale scopo per essere assolto richiede il pieno supporto e coinvolgimento degli organi decisionali e la diffusione capillare della cultura della qualità (vedi 1° parte del riquadro).

¹http://www.unito.it/unitoWAR/page/istituzionale/statuto_regolamenti/Statuto_e_Regolamenti7

² La terminologia è definita nel glossario della [Delibera CIVIT n.89/2010](#)



Figura 1: il ciclo della performance

Il SMVP ha ad oggetto la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa e della performance individuale e, nel rispetto di quanto previsto dall'art.7 del Decreto, contiene le modalità ed i tempi con cui l'amministrazione:

- gestisce il ciclo di gestione della *performance* di cui all'art.4 del Decreto;
- definisce gli obiettivi e gli indicatori di cui all'art.5;
- effettua il monitoraggio della *performance* di cui all'art.6.

Il documento di rappresentazione della *performance* dà inizio alle fasi del ciclo illustrato nella figura 1 è il *piano della performance*, ai sensi dell'articolo 10. La stesura del piano è un momento determinante ai fini del ciclo in quanto in esso sono individuati "gli indirizzi e obiettivi strategici ed operativi e definiti, con riferimento agli obiettivi finali e intermedi e alle risorse, gli indicatori per la misurazione e valutazione della performance dell'Ateneo, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale e i relativi indicatori". Tale fase rappresenta quindi la *conditio sine qua non* per lo sviluppo delle strategie e per la definizione delle *performance* attese (si veda § 2.5).

I requisiti minimi richiesti al sistema di misurazione della *performance* sono stati evidenziati dalla CIVIT nella [delibera n.89/2010](#) e in parte riportati nel riquadro.

Estratto da delibera CIVIT n.89/2010

Introduzione

"La possibilità di implementare efficaci sistemi di misurazione della *performance* dipende non solo dai sistemi in quanto tale, ma anche, e soprattutto, da elementi organizzativi, quali la *leadership* – incaricata di promuovere e supportare il cambiamento – e la cultura organizzativa dei dipendenti pubblici, che dovranno necessariamente fare proprio un nuovo modo di lavorare maggiormente partecipativo e finalizzato al miglioramento continuo dei servizi. Adeguati strumenti di supporto (ad es. sistemi informativi e informatici) concorreranno poi all'effettiva analisi, utilizzo e rappresentazione dei dati raccolti attraverso il sistema di misurazione."

4.1 requisiti minimi richiesti al sistema di misurazione della *performance*

.....Ogni amministrazione dovrà dotarsi di un sistema di misurazione della *performance* che rispetti almeno i seguenti requisiti minimi:

1. Chiara definizione degli obiettivi;
2. Presenza consistente di indicatori di *outcome* tra gli indicatori relativi ad obiettivi che hanno un impatto su *stakeholder* esterni;
3. Specificazione dei legami tra obiettivi, indicatori e target;
4. Caratterizzazione degli indicatori secondo il formato proposto dalla Commissione
5. Rilevazione effettiva della *performance*, secondo la frequenza e le modalità definite nello schema di caratterizzazione degli indicatori.

Tenuto conto del complesso contesto normativo su cui si innestano le novità introdotte dalla manovra finanziaria (D.L. 78/10 convertito in L.122/2010), la riforma della contabilità pubblica (L.196/2009) e la riforma dell'organizzazione delle università (L.240/2010), e in attesa di indicazioni da parte dell'ANVUR, le caratteristiche generali di questo documento, come già evidenziato, sono state individuate nell'ottica di una sua graduale definizione operativa e successivo perfezionamento. Il presente documento è soggetto a revisione annuale da parte del nucleo di valutazione (NdV) tenuto conto delle indicazioni dell'ANVUR e dei risultati delle indagini svolte ai sensi dell'Art.14 comma 5 del Decreto sul grado di condivisione del sistema di valutazione da parte del personale dipendente dell'Ateneo.

Va inoltre sottolineato che l'Ateneo dovrà impegnarsi a definire le pre-condizioni a garanzia di un pieno funzionamento del SMVP è necessario, infatti, avviare un'analisi organizzativa che tenda a un'organizzazione basata più sui processi e non solo sulle funzioni, quale quella attuale, in modo da riflettere meglio non solo l'evoluzione del *modus operandi* dell'amministrazione centrale e delle strutture decentrate ma anche le esigenze di misurazione e valutazione descritte in questo sistema. È dunque necessario che siano realizzate le condizioni per:

1. sostenere tutte le fasi del sistema con adeguati strumenti informatici e relative risorse;
2. garantire la trasparenza ai sensi dell'art. 11 del Decreto;
3. mettere a disposizione del NdV una struttura tecnica permanente per la misurazione della performance, dotata delle risorse necessarie all'esercizio delle relative funzioni, il cui responsabile abbia una specifica professionalità ed esperienza nel campo della misurazione della *performance* in ambito universitario, ai sensi dei commi 9 e 10 dell'art.14 del Decreto.

1.3 Modalità di raccordo con documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

Il sistema di programmazione finanziaria richiederà una completa revisione al fine di essere adeguato ai requisiti contenuti nella legge 240/2010 richiamati in premessa e alle disposizioni del Decreto con riferimento al collegamento tra i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e il complesso di obiettivi e indicatori del sistema interno di gestione delle *performance*.

In particolare occorrerà prevedere:

- a) l'utilizzo di una classificazione che rappresenti nel bilancio, nella sezione delle spese, le missioni intese come le funzioni principali perseguite dalle università utilizzando risorse finanziarie, umane e strumentali ad essa destinate e i programmi intesi come aggregati omogenei di attività volte a perseguire le finalità individuate nell'ambito delle missioni. In questo senso, l'Università di Torino dovrà adeguare l'attuale classificazione per Funzioni Obiettivo a quella per missioni e programmi che il MIUR adotterà per tutto il sistema universitario;
- b) l'attribuzione a ciascun Centro di Responsabilità degli obiettivi e delle risorse previsti dal Piano della *performance*;
- c) l'applicazione degli indicatori previsti dal Piano delle *performance* per quantificare gli obiettivi di cui al punto b) con riferimento al triennio della programmazione;
- d) la misurazione annuale degli stessi indicatori.

Il tutto sarà condizionato dai decreti attuativi in fase di elaborazione da parte del Ministero.

1.4 Modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti

Il SMVP proposto tiene conto dei documenti di programmazione e valutazione già in atto nell'Ateneo, in particolare il piano triennale e il piano di obiettivi amministrativo-gestionali (POG), e potrà integrarsi con gli strumenti di raccolta, elaborazione e condivisione dati, già adottati dall'Ateneo (applicativi della suite U-GOV del CINECA; Edumeter; strumenti del WEB2).

Le attività di valutazione della *performance* delle attività istituzionali dell'Ateneo sono svolte dal NdV dal 1996, in ottemperanza alla Legge 370/99 e riguardano la gestione amministrativa, la didattica, la ricerca e il sostegno al diritto allo studio e comportano, anche mediante analisi comparative nazionali e internazionali, la verifica della produttività scientifica della ricerca, l'efficacia, l'efficienza e la trasparenza della didattica, nonché il buon andamento dell'azione amministrativa. Tali controlli sono svolti annualmente in raccordo con gli organi amministrativi e di governo dell'Ateneo e prevedono:

1) la trasmissione di dati, pareri e relazioni (piattaforme informatiche Cineca: OFF.F., Nuclei, Dottorati, etc.) al Ministero e al Comitato Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario (CNVSU)³;

2) la predisposizione di una relazione annuale trasmessa agli organi di governo e al personale dell'Ateneo, al CNVSU e resa pubblica attraverso il portale dell'Ateneo.

Con l'implementazione del SMVP, salvo diverse indicazioni da parte dell'ANVUR, la relazione del NdV sul funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni (articolo 14, comma 4, lettera a) sarà parte integrante della relazione complessiva annuale del Nucleo.

2 Misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'Ateneo

2.1 Finalità

Il SMVP che si vuole adottare si propone di promuovere la capacità dell'Ateneo di:

- individuare i processi in atto;
- definire gli obiettivi strategici ed operativi associati ai processi in coerenza con i documenti programmatici esistenti;
- definire le modalità di associazione di risultati attesi (*target*), indicatori di risultato e risorse a ciascuno degli obiettivi operativi e strategici;
- specificare quali strumenti di valutazione utilizzare per verificare il raggiungimento degli obiettivi operativi e strategici;
- rafforzare l'*accountability* e le responsabilità a diversi livelli organizzativi;
- realizzare le condizioni per il miglioramento delle *performance* in termini di economicità ed efficienza (ottimizzando i risultati con i mezzi a disposizione) e di efficacia (conseguendo gli obiettivi prefissati).

2.2 Modalità

La misurazione e valutazione della *performance* organizzativa e individuale si basa sul documento di programmazione chiamato "*piano della performance*" che prevede la seguente metodologia:

- mappatura e classificazione dei processi;

³ Il CNVSU è stato sostituito dall'ANVUR a partire da maggio 2011.

- identificazione dei responsabili dei processi;
- programmazione degli obiettivi;
- misurazione e valutazione delle *performance*.

2.3 Mappatura e classificazione dei processi strategici dell'Ateneo

La *performance* organizzativa dell'Ateneo è misurata a partire dai processi strategici primari dell'università che si possono suddividere in processi strategici di gestione, di supporto e di realizzazione (Figura 2). Ai processi strategici, nel piano della *performance*, devono corrispondere obiettivi strategici che, a loro volta, devono essere alla base dell'identificazione di processi ed obiettivi operativi, necessari a produrre quanto previsto. La gestione delle risorse (umane, finanziarie, fisiche e strumentali) e le azioni di sistema necessarie per permettere l'analisi e la valutazione delle *performance* sono il presupposto per il miglioramento continuo delle *performance* dell'Ateneo (Figura 3).

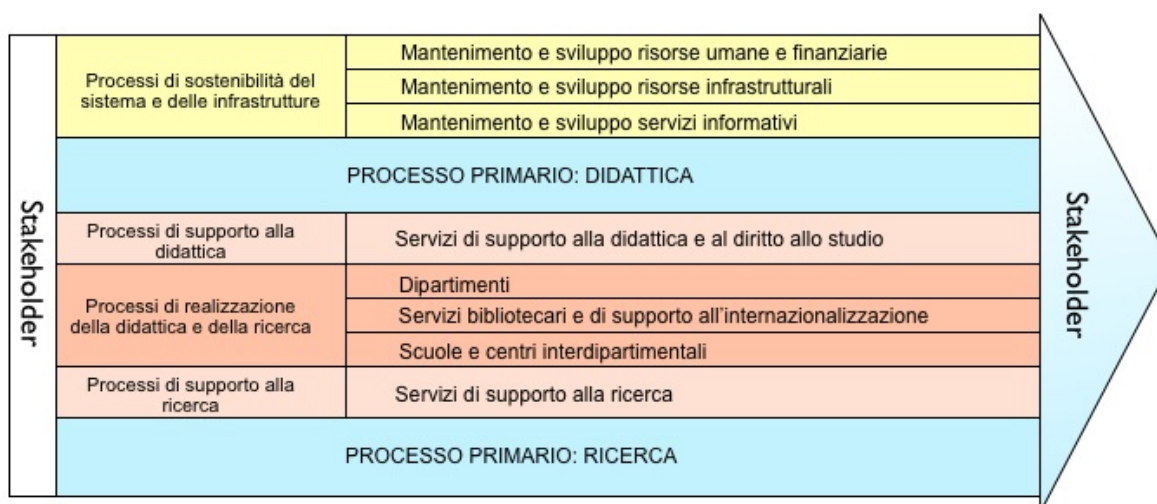


Figura 2 - Mappatura dei processi

I vantaggi dell'approccio per processi sono i seguenti:

- integrazione dei processi per facilitare il raggiungimento dei risultati pianificati;
- possibilità di focalizzare l'attenzione sui risultati di efficacia ed efficienza dei processi;
- dare riscontro ai clienti interni e agli *stakeholder* esterni dell'attenzione ai risultati;
- attenzione alla riduzione dei costi e dei tempi di realizzazione delle attività mediante un efficace utilizzo delle risorse (anche tramite un'attenta analisi dei carichi di lavoro);
- coinvolgimento del personale nella definizione delle sue responsabilità;
- capacità di focalizzare l'attenzione sulle iniziative di miglioramento;
- trasparenza delle attività svolte nell'organizzazione.

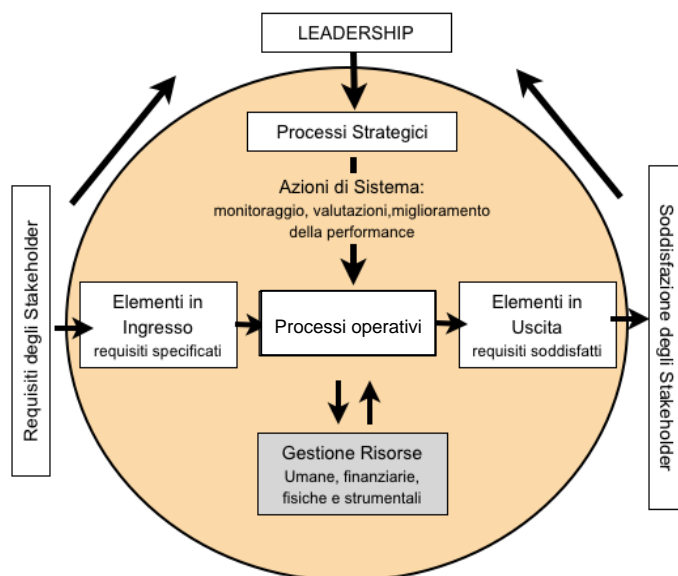


Figura 3. Interazione tra i processi in una logica di sistema

Per ciascun processo devono essere identificati: gli elementi in ingresso; gli elementi in uscita; le risorse necessarie e le responsabilità.

- Gli elementi in ingresso (*input*) sono le informazioni, conoscenze, risorse materiali o di altro tipo finalizzate alla produzione di beni e servizi (*output*). Si citano ad esempio: documenti, dati, bandi, progetti, normativa ed anche le esigenze espresse dagli *stakeholder*.
- Gli elementi in uscita (*output*) sono i risultati dell'attività, che rappresentano i requisiti soddisfatti.
- Le risorse necessarie sono tutte quelle necessarie a svolgere l'attività (risorse umane, finanziarie, strutturali, strumentali, informatiche etc.).

L'ambito di intervento della gestione delle risorse umane dovrebbe essere così ampio da condurre al massimo vantaggio sia per l'Ateneo, sia per il personale stesso. Ciò può essere reso possibile assicurandosi che gli obiettivi di *performance* del personale siano collegati agli obiettivi strategici dell'Ateneo ed anche coinvolgendo i dipendenti nelle politiche di formazione, sia in ambito amministrativo-gestionale sia in ambito tecnico-scientifico. Le risorse umane devono essere aiutate ad esprimere pienamente il proprio potenziale, creando le opportunità per lo sviluppo delle proprie competenze, per l'assunzione di maggiori responsabilità e iniziative.

Nell'ambito delle risorse informatiche, si devono formulare e allineare le strategie con gli obiettivi strategici e operativi dell'Ateneo, implementare gli applicativi di valutazione e controllo, di autovalutazione, di *audit* e controllo interno sulla gestione dei processi e, laddove opportuno, sulla correttezza, regolarità ed efficacia dell'attività amministrativa e contabile.

2.4 Soggetti e responsabilità

Di seguito si riportano i soggetti coinvolti nella definizione dei processi e degli obiettivi strategici, operativi e di realizzazione:

- il Rettore, titolare della *leadership* politica, individua, con la collaborazione degli organi collegiali di indirizzo politico-amministrativo, gli obiettivi strategici dei processi primari

nell'ambito della *mission* dell'Ateneo e delle politiche ministeriali, tramite i documenti di programmazione pluriennale dell'Ateneo. Lo sviluppo della *mission* (quali sono gli obiettivi) e della *vision* (direzione da seguire) deve essere realizzata con il coinvolgimento degli *stakeholder* più significativi: studenti, Pubblica Amministrazione, territorio, imprese.

- Il Direttore Generale (DG)⁴, titolare della *leadership* gestionale, in collaborazione con i dirigenti responsabili dei processi, presidia i processi operativi dell'Ateneo e definisce gli obiettivi gestionali del piano delle *performance* in coerenza con quelli strategici primari.
- I Dirigenti, titolari della *leadership* operativa dei singoli processi, nell'ambito di un processo partecipato, definiscono gli obiettivi operativi delle strutture che devono essere collegati a quelli gestionali e strategici dell'Ateneo.
- Il NdV definisce il SMVP, in sede di prima applicazione, vigila sullo svolgimento del ciclo di gestione della *performance* avvalendosi anche dei *report* e delle attività di sistema ed in particolare: *audit* periodici interni, rilevazione di disservizi, raccolta di eventuali reclami ed attivazione delle azioni correttive.
- Gli *stakeholder* partecipano indirettamente al processo di gestione attraverso indagini di soddisfazione, di clima organizzativo, *focus group* o altri strumenti.

2.5 Programmazione degli obiettivi strategici: il piano della performance

La programmazione degli obiettivi parte dalla pianificazione strategica, ossia da quel processo strategico con il quale si identificano gli obiettivi di fondo dell'Ateneo (obiettivi strategici), i relativi piani di azione (strategie) e le risorse necessarie (umane e finanziarie). **Gli obiettivi strategici, definiti dal vertice politico-amministrativo, devono essere coerenti rispetto alle linee di indirizzo ministeriali e alla *mission* dell'Ateneo e devono avere un orizzonte temporale pluriennale, almeno triennale.**

Da questi obiettivi strategici devono provenire, con un modello partecipativo, gli obiettivi operativi di gestione corrente (anno) dell'Ateneo nel suo complesso, delle diverse aree e dei dipendenti.

Il piano della *performance* definisce gli obiettivi strategici e gestionali dell'Ateneo e, a regime, contiene:

- la *mission*, la *vision*, i valori dell'Ateneo e la definizione degli obiettivi strategici;
- l'individuazione dei processi strategici e dei processi operativi;
- gli indicatori con cui misurare gli obiettivi e il livello atteso (*target*) per la valutazione della *performance* organizzativa;
- le eventuali criticità riscontrate nell'attuazione del piano della *performance* precedente e le aree di miglioramento.

Il piano della *performance*, approvato dagli Organi di governo che ne valutano la coerenza con il piano triennale di Ateneo, è reso pubblico sul sito di Ateneo.

2.6 Mappatura dei processi operativi

Per ciascun livello organizzativo dell'Ateneo, occorre individuare i processi operativi gestiti interamente dalla struttura e quelli trasversali, gestiti da più strutture.

Per ogni processo operativo sono definiti i seguenti elementi:

⁴ Ai sensi della legge 240/10

- identificazione degli elementi in ingresso;
- identificazione degli elementi in uscita;
- programmazione degli obiettivi operativi;
- identificazione degli indicatori e delle fonti di misurazione;
- determinazione dei *target*;
- identificazione delle risorse necessarie.

Per ogni processo operativo occorre identificare un responsabile. Quest'ultimo identifica gli elementi in ingresso, gli elementi in uscita, le risorse necessarie, i processi operativi e gli indicatori e i *target* in modo partecipativo, coinvolgendo il personale. Il responsabile presidia tutte le attività del processo ed è responsabile dei risultati raggiunti.

2.7 Programmazione degli obiettivi operativi

Gli obiettivi operativi devono essere selezionati in modo da risultare: rilevanti, pertinenti, specifici, misurabili in termini concreti, raggiungibili con un certo sforzo (*sfidanti*), legati al tempo e declinati dal punto di vista organizzativo con la definizione delle responsabilità per il loro raggiungimento. Come obiettivi non si considerano quelli relativi allo svolgimento delle attività istituzionalmente affidate, ma occorre porsi in termini di miglioramento di specifici *standard*, di ricerca di condizioni per migliorare l'efficacia o l'efficienza a livello funzionale e produttivo.

Nelle valutazioni individuali, vista la pluralità organizzativa dell'Ateneo, è necessario garantire omogeneità ed equità di trattamento al personale delle strutture decentrate con finalità analoghe (ad esempio i Dipartimenti) e della sede centrale. Si deve anche tenere conto delle specificità dell'organizzazione universitaria che prevede, per il personale tecnico amministrativo, non solo ruoli amministrativi o amministrativo-gestionali, ma anche ruoli in ambito tecnico e in ambito scientifico, con la partecipazione direttamente ad attività didattiche e di ricerca, per i quali si devono considerare indicatori e *target* adeguati.

Gli obiettivi, in numero limitato (indicativamente non più di tre), devono essere distinti in:

- obiettivi di miglioramento nella continuità (diretti a garantire il mantenimento e il miglioramento delle attività correnti);
- obiettivi di miglioramento nell'innovazione (finalizzati all'innovazione dei processi).

Tali obiettivi di continuità e di miglioramento, bene esplicitati, dovrebbero essere riconducibili agli obiettivi strategici. Inoltre devono essere associati, mediante la partecipazione di tutti i soggetti coinvolti, agli indicatori e ai risultati attesi (Figura 4). Nell'effettuare la declinazione degli obiettivi occorre che il soggetto, cui viene attribuito l'obiettivo, abbia anche la possibilità di controllo.

Ogni obiettivo deve essere misurato con indicatori di efficienza, di efficacia e, riguardo agli obiettivi strategici, anche di indicatori di *outcome*⁵. Per gli obiettivi i cui risultati non sono misurabili mediante indicatori quantitativi si utilizzano stati di avanzamento lavori.

È fondamentale che tra gli obiettivi sia compresa la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi (*stakeholder*) anche attraverso modalità di raccolta interattive.

⁵ Gli indicatori di impatto misurano le conseguenze indotte dall'azione amministrativa sulla società.

2.8 Identificazione degli indicatori

Un sistema di misurazione della *performance* si compone di tre elementi fondamentali:

1. indicatori;
2. *target*;
3. infrastruttura e risorse di supporto.

Gli indicatori, necessari a misurare gli obiettivi, devono essere pertinenti e misurabili (preferibilmente in termini quantitativi), di cui almeno uno riferito all'efficienza e uno all'efficacia, scelti con il contributo di tutti i collaboratori (scelta partecipata), in base alla maggiore pertinenza con l'obiettivo misurato. Il processo di misurazione deve essere trasparente e preferibilmente replicabile.

2.9 Determinazione dei target

Il *target*, ovvero il risultato atteso, deve essere definito in modo realistico, tenendo conto degli eventuali risultati precedenti, ma deve essere anche ambizioso al fine di migliorare il processo.

Il *target* deve essere riferito ad un arco temporale preciso ed essere misurabile, preferibilmente in modo quantitativo. Per la sua determinazione occorre riferirsi, ove disponibile, al valore medio storico oppure ad indagine interna o di *benchmarking*.

Nella fase di monitoraggio del processo occorre indicare il risultato conseguito, con l'indicazione dell'eventuale scostamento rispetto al valore atteso.

Per ogni processo occorre dunque individuare chi fa cosa, con quali competenze, con quali strumenti e in che tempi.

Per illustrare meglio le modalità operative, se necessario si potrà codificare il comportamento in procedure scritte, che permetteranno a tutti gli operatori di sapere con sicurezza cosa fare nelle diverse situazioni e per standardizzare il comportamento, evitando errori e disservizi. Le modalità potranno essere presentate con diagrammi di flusso, matrici etc.

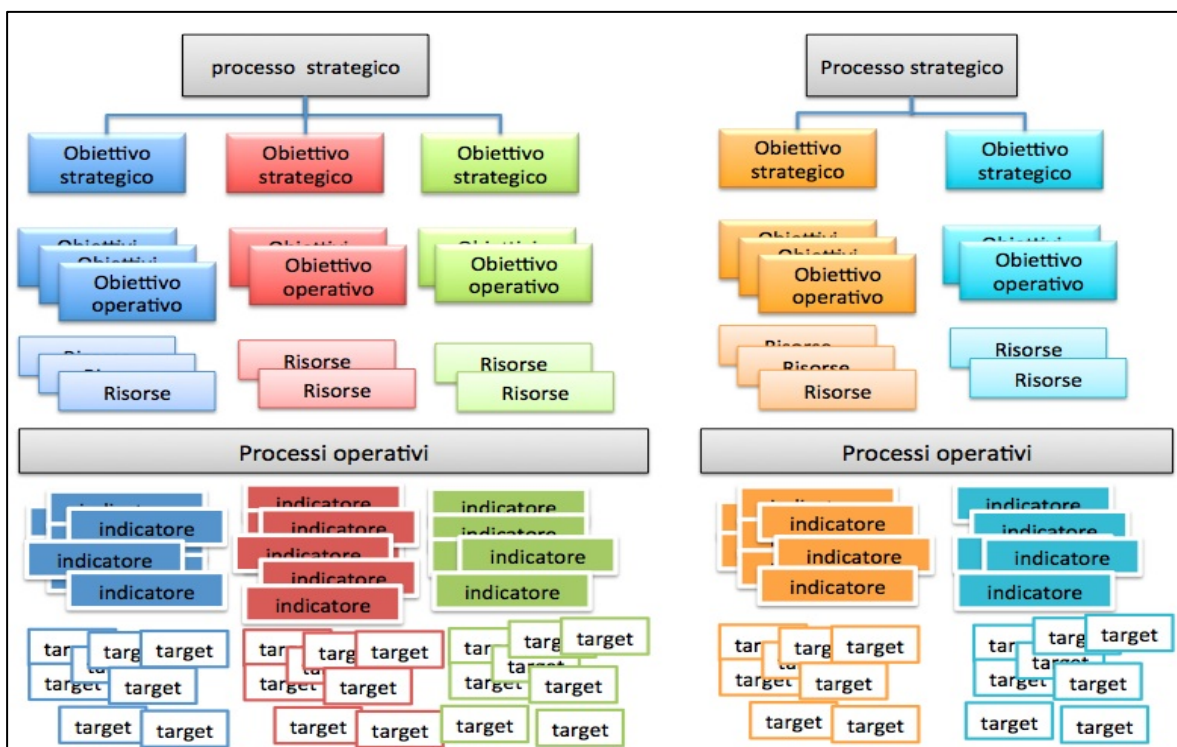


Figura 4. Collegamento obiettivi/indicatori/target

2.10 Definizione della matrice dei processi e delle competenze

Affinché la valutazione delle *performance* sia efficace è necessaria la mappatura di tutti processi, individuati nella Figura 2. Essa deve essere realizzata dal DG in collaborazione con i dirigenti e comporterà la specificazione di tutti gli elementi che li compongono.

In primo luogo si devono indicare le competenze utili alla gestione dei processi. Tale attività si realizza tramite la produzione di una matrice della competenze necessarie (Figura 5), redatta alla luce della qualità e quantità delle attività dei processi presidiati dai dirigenti.

Processi	competenza n.1 (esempio lingue)	competenza n.2 (esempio informatica)	competenza n.3 (esempio diritto)
N.1.....
N.2.....
N.3.....
.....

Figura 5. Modello di matrice processi/competenze

I dirigenti e, a cascata i vari collaboratori, indicheranno le competenze possedute (Scheda B in allegato) per realizzare una mappatura di tutte le competenze presenti in Ateneo, in modo tale da tendere ad un utilizzo più pertinente delle risorse umane; dando la possibilità, a tutto il personale di svolgere attività più consone alle proprie competenze, con maggiore coinvolgimento nella performance dell'unità organizzativa di appartenenza.

In sintesi le tre fasi sono:

- elaborazione della matrice processi/competenze (Figura 5);
- mappatura delle competenze (con la predisposizione di un archivio delle competenze del personale);
- compilazione della scheda processi con individuazione delle risorse necessarie e degli obiettivi pertinenti per realizzarne l'opportuno monitoraggio ed miglioramento (Figura 6).

2.11 Misurazione e monitoraggio della performance organizzativa

Dopo aver individuato processi, risorse e competenze e responsabilizzato la struttura sulle *performance* misurate attraverso la determinazione di obiettivi, indicatori e *target*; si procederà allo svolgimento delle attività e alla fase di misurazione sia in itinere (monitoraggio) sia finale.

Affinché le azioni di monitoraggio siano svolte nel modo migliore, i responsabili dovranno programmare *audit* interni che daranno riscontro di:

- raccolta e elaborazione dati tramite adeguati supporti informatici;
- rilevazione del grado di soddisfazione degli *stakeholder*, cioè dei destinatari delle attività e dei servizi, anche attraverso modalità interattive;
- rilevazione sistematica di eventuali disservizi e anomalie.

I risultati degli *audit* interni saranno formalizzati con la produzione di report secondo il modello indicato in Figura 7.

Processo N.....
 Responsabile:

risorse	necessarie	assegnate	data ¹
Strumenti (hardware/software)
Personale (N. e competenze ^{1,2})
Risorse finanziarie

¹ data dell'assegnazione

input.....
 macroazioni:.....
 output:

obiettivi strategici di riferimento:.....

Obiettivi operativi	cont./innov. ²	Indicatori ³	efc/efz ⁴	misurazioni ex-ante	target
.....
.....
.....

² indicare se l'obiettivo di miglioramento è di continuità (cont.) o di innovazione (innov.).
³ gli indicatori devono essere in numero limitato, preferibilmente da 2 a 4
⁴ indicare se l'indicatore è di efficacia (efc) oppure di efficienza (efz)

Figura 6. Modello di scheda ex ante di definizione del processo

2.12 Misurazione e valutazione della performance organizzativa

Affinché il ciclo della *performance* si realizzi nel modo migliore è necessario un monitoraggio in corso di esercizio sull'andamento della *performance* organizzativa per l'attivazione di eventuali interventi correttivi come richiesto dal Decreto (art.4 comma 2 c). Tale monitoraggio vede coinvolti, a cascata, tutti gli attori del processo ed è essenziale ai fini della ricerca del relativo miglioramento nel tempo. La figura 8 riassume gli elementi in cui viene articolata la valutazione della *performance* organizzativa ai sensi del Decreto (art.8).

I dirigenti effettuano il monitoraggio *in itinere* e finale per verificare il grado di raggiungimento dei risultati, con lo scopo di informare il DG e tutti i collaboratori coinvolti sull'andamento dei processi e delle attività programmate. Alla luce di eventuali scostamenti tra *target* e risultati, sono individuate le situazioni di criticità e definiti i possibili interventi correttivi. Tale meccanismo deve ripetersi a cascata per tutti i livelli del sistema.

Il DG presenta agli organi di governo e trasmette al NdV il *report* sull'andamento *in itinere* dei dati di *performance* dei processi strategici e di gestione e informa sugli interventi correttivi proposti per porre rimedio agli scostamenti.

Processo N.....:

Responsabile:

Data della rilevazione:.....

Breve descrizione delle modalità operative del processo.....

A) Misurazione dell'utilizzo delle risorse

risorse	necessarie	assegnate	data ¹	impiegate	% utilizzo
Strumenti (hardware/software)
Personale (N. e competenze)
Risorse finanziarie

¹ data dell'assegnazione

B) Misurazione ex-post degli indicatori

obiettivi operativi ²	Indicatori ²	efc/efz ²	Target ²	Misurazioni ex-post	% scostamento	Fonti ³
.....
.....
.....

² come da scheda ex ante di definizione del processo(figura 6)

³fonti da cui sono stati desunti i dati che devono rispondere ai criteri di trasparenza e verificabilità

C) Disservizi ed eventi imprevedibili ⁴

Anomalia/ disservizio/reclamo	Data	Fonti di rilevazione	Azione correttiva realizzata	Data
.....
.....
.....

⁴La segnalazione dei disservizi vede coinvolto gli *stakeholder* e tutto il personale dell'Ateneo che dovrebbe avere l'autorità di segnalare eventuali anomalie, in qualunque fase del processo. La segnalazione puntuale delle non conformità permette, al responsabile del processo, l'adozione tempestiva di azioni correttive mirate ad eliminare le cause alla radice dei problemi (esempio: errori, difetti di comunicazione, mancanza di controlli adeguati etc.). La sopravvenienza di eventi imprevedibili relativi all'organizzazione o a modificazione normativa che rendano impossibile il raggiungimento totale o parziale di uno o più obiettivi non inciderà negativamente sulla valutazione.

D) Riesame

Punti di forza:.....
Punti di debolezza:.....
interventi correttivi:.....

Figura 7: Modello di report di audit interno per monitoraggio in itinere e valutazione ex-post della performance

Al termine del processo il DG presenta agli organi di governo e trasmette al NdV la relazione annuale sulla *performance*, che consiste in una visione chiara e sintetica dei macroprocessi realizzati, degli

obiettivi, degli indicatori, dei *target*, dei risultati raggiunti e dell'analisi degli scostamenti, utile anche per calibrare il piano della *performance* dell'anno successivo.

Il NdV valida la relazione sulla *performance*, ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito dell'Ateneo (art.14 comma 4 c), comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione, nonché alla Corte dei conti, all'Ispettorato per la funzione pubblica e all'ANVUR. Infine il NdV produce e pubblica la sua relazione annuale, comprensiva dell'analisi sul funzionamento complessivo del SMVP e la trasparenza e integrità dei controlli interni. Il cronoprogramma dettagliato è illustrato al punto 4 del presente documento.

Elementi	Finalità	Documenti di programmazione	Documenti di rendicontazione	Indicatore target
Grado di attuazione della strategia	Favorire l'attuazione delle azioni strategiche individuate dall'organo di indirizzo politico riallineate alle macrovariabili ministeriali e socio/economiche	- Piano triennale - Piano della performance	- Relazione della performance - Relazione illustrativa dei risultati di outcome e Stato di attuazione	Principali output (benchmarking) - Outcome (risultato di mandato) - Efficacia - Ranking nazionali ed internazionali della didattica e della ricerca - Attrazione risorse esterne non istituzionali
Qualità delle attività, dei servizi e della comunicazione	- Perseguire il miglioramento progressivo della qualità delle attività e dei servizi erogati - Ottimizzare il rapporto costo/beneficio dei servizi erogati	- Piano degli obiettivi gestionali (POG) - Bilancio di previsione - Carte dei servizi - Contratti di servizio - piano della trasparenza	- Consuntivo POG - Consuntivo attività strutturali a sostegno della didattica e della ricerca	- Output - Efficienza - Qualità percepita dei destinatari delle attività e dei servizi (customer satisfaction) - Qualità effettiva
Funzionalità dell'amministrazione e delle sedi decentrate	Garantire l'ottimale funzionamento dell'amministrazione in riferimento alla dimensione economico finanziaria, organizzativa	- Piano degli obiettivi gestionali - Bilancio di previsione	- Consuntivo POG - Relazione illustrativa dei risultati di gestione e di outcome	- Principali indicatori riferiti al bilancio e alla spesa del personale (benchmarking) e analisi di clima organizzativo

Figura 8. Tabella riassuntiva degli elementi della performance organizzativa dell'Ateneo

3 Misurazione e valutazione delle performance individuali

3.1 Finalità e principi

La valutazione delle prestazioni e dei risultati è finalizzata al progressivo miglioramento delle prestazioni erogate e dell'organizzazione del lavoro, nonché alla crescita professionale dei dipendenti attraverso una maggiore partecipazione dei singoli al raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo.

La valutazione è effettuata in base ai seguenti principi:

- oggettività delle metodologie ed equità di trattamento;
- trasparenza e pubblicità dei criteri usati e dei risultati;
- partecipazione dei valutati al procedimento;
- procedura di conciliazione in caso di contestazione, da realizzarsi in tempi certi e congrui.

La trasparenza è un elemento fondamentale del sistema e una garanzia a tutela di tutto il personale. È dunque necessario che siano messi a disposizione dei responsabili, e più in generale delle strutture, strumenti informatici snelli e flessibili atti a rispondere alle esigenze dell'intero sistema.

La valutazione della performance individuale è basata su un processo di autovalutazione, seguito dalla valutazione da parte:

- del personale con la funzione di dirigente e del personale docente con funzioni dirigenziali per quanto riguarda il personale tecnico amministrativo;
- del DG per quanto riguarda il personale con la funzione di dirigente;
- del NdV per quanto riguarda il DG.

Nella valutazione della performance individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale.

3.2 Omogeneità ed equità di trattamento: indice di sfida degli obiettivi

Gli obiettivi individuali o di gruppo devono rispondere agli obiettivi specifici di ciascuna struttura e pertanto non possono essere standardizzati, ma nello stesso tempo il sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale deve garantire il più possibile l'equità di trattamento di tutto il personale nel rispetto delle pluralità professionali e tenendo conto delle posizioni.

Per questo motivo gli obiettivi operativi dovranno essere classificati in una scala di difficoltà, o "sfida", che tenga conto del contesto di partenza e dell'ampiezza del *target* in modo tale da poter attribuire un indice di *sfida* che sarà differenziato in funzione della posizione del dipendente (Figura 10).

Scala assoluta di difficoltà degli obiettivi operativi	B	C1-7	D1-7	EP1-7
5				1
4			1	0,8
3		1	0,8	0,6
2	1	0,8	0,6	0,4
1	0,8	0,6	0,4	0,2

Figura 10. Tabella di indicizzazione degli obiettivi operativi individuali in funzione della posizione

3.3 Valutazione della performance individuale del personale

I parametri di valutazione della *performance* sono riferiti all'adeguatezza e al raggiungimento del risultato atteso nonché all'efficacia e all'efficienza. L'adeguatezza degli indicatori è valutata in funzione del collegamento agli obiettivi operativi e strategici e alla misurazione dei risultati orientati all'utente (grado di soddisfazione percepita degli *stakeholder*), mentre quella dei *target* attiene alla loro raggiungibilità pur ponendosi come ambiziosi.

Gli elementi di valutazione della *performance* individuale sono collegati a:

- raggiungimento di specifici obiettivi;
- qualità del contributo individuale alla *performance* dell'unità organizzativa di appartenenza;
- comportamento professionale e competenze dimostrate;
- competenze organizzative e capacità di attuare il SMVP;
- capacità di valutare i collaboratori.

Il peso relativo dei diversi elementi è differenziato in funzione del grado di responsabilità e della posizione (Figura 11).

Le misurazioni e valutazioni della *performance* individuale del personale sono effettuate dai dirigenti con l'ausilio delle schede in allegato: schede A, B, C₁ e D per il personale di livello EP e di livello D con responsabilità; schede A, B, C₂ e D per il personale con minore autonomia gestionale (livello C o D).

Elementi di valutazione	Peso				Modalità di valutazione	Valutatore
	Personale D, C e B	Personale D con responsabilità	EP	Dirigenti ⁶		
Raggiungimento degli obiettivi	70	70	70	70	Oggettivo: da consuntivo (scostamento rispetto a target)	Dipendenti: dirigente o responsabile della struttura Dirigenti: DG
Qualità del contributo individuale	15	10	20	-	Soggettivo: su specifici indicatori/parametri	Dirigente o responsabile della struttura
Comportamento professionale ⁷ e competenze dimostrate	15	10		10	Soggettivo: su specifici indicatori/parametri	Dipendenti: dirigente o responsabile della struttura Dirigenti: DG
Competenze organizzative e capacità di attuare il SMVP	-	10	10	10	Soggettivo: su specifici indicatori/parametri	Dipendenti: dirigente o responsabile della struttura Dirigenti: DG
Capacità di valutare i collaboratori	-	-		10	Oggettivo: calcolo statistico del grado di differenziazione (<i>variance</i>)	DG
Totale performance individuale	100	100	100	100		

Figura 11. Tabella di pesatura degli elementi della valutazione individuale

⁶ Personale con la funzione di dirigente responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità ai sensi del'Art.9 comma 1 del Decreto.

⁷ Capacità manageriale ove pertinente.

3.4 Valutazione della performance individuale dei dirigenti

La misurazione e la valutazione della *performance* individuale dei dirigenti e del personale responsabile di un'unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è effettuata dal DG secondo gli elementi e pesi indicati nella Figura 11 e con l'ausilio delle schede A, B, C₁ e D in allegato.

3.5 Valutazione della performance del Direttore Generale

La valutazione del DG riguarda la qualità delle seguenti attività:

- adeguata mappatura dei processi operativi, corretta identificazione dei responsabili con relative responsabilità e competenze richieste;
- l'esito del monitoraggio in corso di esercizio per verificare l'andamento delle *performance*, realizzato tramite verifiche svolte presso ogni struttura. Tale monitoraggio potrà essere documentato tramite lo stesso modello di *audit* interno utilizzato anche dai dirigenti;
- l'esito della *performance* organizzativa evidenziato nella relazione a consuntivo dei risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati nel piano della *performance*. Tale relazione dovrà indicare le modalità di utilizzo delle risorse, rilevare gli eventuali scostamenti e definire le conseguenti azioni correttive di miglioramento;
- l'efficacia dell'esito delle valutazioni individuali dei dirigenti, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Il criterio con cui sarà valutata la relazione sulla *performance* riguarderà anche la disponibilità e attendibilità delle fonti, meglio se accessibili tramite supporti informatici, nonché l'adeguato livello di consultazione degli *stakeholder* e di trasparenza dell'intero processo di misurazione e valutazione della *performance*.

3.6 Comunicazione e formalizzazione della valutazione

Il valutatore comunica al valutato l'esito della valutazione mediante colloquio verbalizzato. Il colloquio è teso a consentire al valutatore di esplicitare le motivazioni della valutazione data, e al valutato di esprimere le proprie osservazioni. Al termine dell'incontro, in caso di accordo la valutazione è formalizzata con la sottoscrizione delle schede da parte del valutato e del valutatore, in caso di mancato accordo si procede alla relativa verbalizzazione sottoscritta da entrambe le parti e si rimanda a quanto previsto dalla procedura di conciliazione al punto successivo.

Terminata la procedura di valutazione, il valutatore pubblica le valutazioni all'interno della struttura, ad eccezione di quelle per cui è stato negato il consenso.

3.7 Procedura di conciliazione

Nel caso non si raggiunga un accordo tra valutatore e valutato in sede di colloquio di cui al punto 3.6, il valutato può, entro 15 giorni, rivolgersi al Comitato di conciliazione competente e presentare le proprie osservazioni.

Il Comitato di conciliazione ha due diverse composizioni in funzione del ruolo del valutato.

Per l'esame dell'istanza avanzata da un dirigente il Comitato di conciliazione si compone di:

- un componente del Nucleo di valutazione, in qualità di Presidente;
- un componente del Consiglio di Amministrazione;
- un componente del Comitato Pari Opportunità.

Per l'esame dell'istanza avanzata dal personale non dirigente il Comitato di conciliazione si compone di:

- il DG o un dirigente da lui nominato, in qualità di Presidente;
- un rappresentante del personale tecnico amministrativo dell'Ateneo nominato dalle RSU;
- un componente del Comitato Pari Opportunità.

I componenti del Comitato di conciliazione restano in carica per due anni rinnovabili, fino ad un massimo di 6 anni.

Il Comitato esamina l'istanza del valutato, la scheda di valutazione e il verbale del colloquio e può chiedere un'integrazione della documentazione oppure sentire personalmente il valutatore.

Il valutato può avvalersi dell'assistenza di un rappresentante sindacale e chiedere di essere sentito personalmente.

Concluso il tentativo di conciliazione, il Comitato conferma o rinvia, con le proprie osservazioni, la scheda di valutazione al valutatore.

I lavori del Comitato di conciliazione devono essere conclusi entro 30 giorni lavorativi dalla presentazione dell'istanza.

3.8 Graduatorie di merito e premi

Graduatoria

Al termine della valutazione individuale, il NdV, in base all'art.14 comma 4 lettera e del Decreto, propone all'organo di indirizzo politico-amministrativo la valutazione annuale del DG e in base all'art.19 comma 1 del Decreto compila, sulla base dei punteggi finali di valutazione della *performance* individuale, una graduatoria delle valutazioni individuali dei dirigenti⁸ ed una graduatoria delle valutazioni individuali del personale.

Non sono previste valutazioni a pari merito per la graduatoria del personale dirigenziale e il DG è tenuto a fornire valutazioni differenziate.

Il personale a pari merito, al termine della procedura di valutazione della *performance* individuale, sarà classificato tenendo primariamente in considerazione il personale con figli minorenni (espressi in mesi complessivi per l'anno di riferimento) o con invalidità superiore al 65% e, in caso di ulteriore parità, l'ordine inversamente proporzionale alla categoria di appartenenza e, in caso di ulteriore parità, la minore età anagrafica.

Premialità

Il NdV, propone all'organo di indirizzo politico-amministrativo, l'attribuzione dei premi di cui al titolo III del Decreto, e al DG in base all'art.14 comma 4 lettera e del Decreto.

In base alle percentuali indicate all'art.19 comma 2 del Decreto oppure alle percentuali derivanti dalla contrattazione collettiva integrativa in base all'art.19 comma 4, il NdV compila la graduatoria di merito determinante per l'accesso alle progressioni e ai premi secondo gli artt. 21 a 27 del Decreto, da parte dei dirigenti e del personale.

⁸ Personale con la funzione di dirigente responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità ai sensi dell'Art.9 comma 1 del Decreto.

4 Cronoprogramma

R. responsabile, C. collabora, A. adotta formalmente, V. valida, I. informato

Fasi /Azioni	NdV	Dirig.	DG	Ret. CdA	Documenti	tempi:
Definizione delle politiche e degli obiettivi dell'ateneo (art. 5 com.1)	I	C	C	R	-Programmazione triennale	def.dal MIUR
Redazione annuale, di un documento programmatico triennale di definizione di obiettivi strategici ed operativi, indicatori e target. (art.10 comma 1 a) Identificazione dei responsabili e degli obiettivi personali e di gruppo del personale	I	C	R	C	-Piano performance -Schede ex-ante di definizione dei processi (Fig.5) -Assegnazione di obiettivi personali e di gruppo al personale (Scheda autovalutazione part B)	entro 31/01
Definizione delle modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio . (art.10 comma 1 a)	I	C	R	V	Bilancio preventivo Nota integrativa annessa al bilancio	entro 31/01
Mappatura dei processi e delle competenze necessarie	I	R	R	V	Matrice processi competenze (Fig.4) -Scheda autovalutazione (parte A)	entro 31/01
Allocazione delle risorse conseguenti.	I	C	R	C	Bilancio preventivo Modello di scheda ex ante di definizione del processo (Figura 5).	???? entro 31/01
Monitoraggio in itinere						
Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive.	C	R	R	I	Questionari? Focus group Feed Back dai clienti	entro 31/05
Monitoraggio in corso di esercizio del l'andamento delle performance e attivazione di eventuali interventi correttivi.	C	R	C	C	-Report audit interno intermedio (Fig.6)	Ogni quadrim estre
Verifica dell'andamento delle performance rispetto agli obiettivi di riferimento e interventi correttivi in corso di esercizio.	I	C	R	I	-Relazione intermedia di monitoraggio della performance	Ogni quadrim estre
Relazioni e valutazioni finali						
Misurazione e valutazione della performance individuale del personale con attribuzione dei risultati in termini numerici.	I	R	C	I	-Scheda (Autovalutazione e valutazione Competenze e performance individuali)	entro 31/12

Fasi /Azioni	NdV	Dirig.	DG	Ret. CdA	Documenti	tempi:
Misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti	I	C	R	C	-Scheda (Autovalutazione e valutazione Competenze e performance individuali)	entro 31/01*
Relazione pre-consuntiva performance organizzativa	I	R	C	I	-Report audit interno pre-consuntivo (Fig.6)	entro 30/03*
Relazione consuntiva, dei risultati organizzativi ed individuali raggiunti, nell'anno precedente, rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse con individuazione di eventuali scostamenti. (art.10 comma 1b)	V	C	R	I	-Report di audit interno consuntivo Relazione sulla performance	entro 30/06*
Presentazione della relazione sulla performance agli organi di governo (Commissione e Ministero dell'economia e delle finanze) (art.10 comma2)	I	C	R	C	-Relazione sulla performance	entro 01/07*
Validazione, pubblicazione e trasmissione della relazione della performance all'ANVUR e alla Commissione (art.14. comma C)	V	I	I	I	Sito web dell'Ateneo	entro 01/07*
Misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché proposta di valutazione annuale del DG (art.7 comma 2 a)	R	C	C	C	Relazione del NdV	entro 30/07*
Monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni (art14comma 4 a)	R	C	C	I	Relazione annuale del NdV	entro 30/07*
Comunicazione tempestiva di eventuali criticità riscontrate agli organi interni di governo e di amministrazione: Corte dei Conti, ispettorato della funzione pubblica, Commissione) (art.14 comma 4 b).	R	C	C	C	Relazione del NdV	entro30/07*
Compilazione di una graduatoria del personale dirigenziale e non (art.19 comma 1)	R	C	C	V	Graduatoria	Non definito
Indagini sul livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale(art.14 comma 5)	R	C	C	C	ANVUR	Non definito

(*) anno successivo all'anno di riferimento

5 ALLEGATI: Schede di valutazione della performance individuale

VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALI	Obiettivi	
	Anno:	

Cognome	Nome
Processo in cui collabora		
Obiettivo strategico di riferimento		
Obiettivi individuali o di gruppo		

Misurazione Ex-ante

obiettivi operativi	Peso relativo ⁹	Indice sfida obiettivo	Cont/Inn ¹⁰	Indicatori ¹¹	cfc/efz
1.....	P ₁	SO ₁
2.....	P ₂	SO ₂
3.....	P ₃	SO ₃

Misurazioni in itinere e finale

Fonti ¹²	misurazioni ex-ante	Target (atteso)	Valutazione in itinere	Valutazione finale (raggiunto)	Raggiungimento (raggiunto/atteso)
.....R ₁ ...
.....R ₂ ...
.....R ₃ ...

$$\text{Indice raggiungimento obiettivi} = \sum(P_i \cdot SO_i \cdot R_i)$$

⁹ somma pesi = 1

¹⁰ indicare se l'obiettivo è di continuità o di miglioramento, o di innovazione

¹¹ gli indicatori devono essere in numero limitato, preferibilmente da 2 a 4 ed essere sia di efficacia sia di efficienza

¹² da cui sono stati desunti i dati che devono rispondere ai criteri di trasparenza e verificabilità

VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALI	Competenze professionali	
	Anno:	

Cognome	Nome
Ruolo		
Divisione/struttura di appartenenza		
Principali attività svolte		

COMPETENZE RICHIESTE	peso	VALUTAZIONE ex-ante		
		R	A*	V*
C ₁	Si/No	Si/No
C ₂	Si/No	Si/No
C ₃	Si/No	Si/No
C ₄	Si/No	Si/No
C ₅	Si/No	Si/No

Legenda: R = livello Richiesto, A= autovalutazione (livello posseduto), V= valutazione del Dirigente/

* dove si evidenzi una discrepanza tra il livello atteso e quello posseduto sarà necessario pianificare attività di formazione specifica

Attività di formazione pianificata		
Corso	Auto valutazione in termini di ricaduta	Valutazione del responsabile
1.....
2.....
3.....
4.....

VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALI		Scheda di valutazione
Divisione/struttura		Anno:
Ruolo/categoria		Cognome e nome

	Obiettivo (peso)	Indice sfida obiettivo	% raggiungimento	Punteggio
Raggiungimento obiettivi:	1.(P ₁)	...SO ₁R ₁ ...	P ₁ · SO ₁ · R ₁
	2.(P ₂)	...SO ₂R ₂ ...	P ₂ · SO ₂ · R ₂
	3.(P ₃)	...SO ₃R ₃ ...	P ₃ · SO ₃ · R ₃
Somma Punteggio (massimo 100):			

	Fattori di valutazione	peso	A	R
	Capacità di attuare modalità di lavoro che si distacchino dall'esperienza consolidata e che conducano all'individuazione di soluzioni innovative
	Capacità di proporre, promuovere e realizzare cambiamenti operativi, anche intervenendo sui processi organizzativi in un'ottica di ottimizzazione con un elevato impatto sulla performance dell'Ateneo ¹³
	Competenze dimostrate (rispetto a quelle richieste). Ricadute delle attività di formazione

Somma Punteggio (massimo 100)			

	Fattori di valutazione	peso	A	R
	Capacità di proporre obiettivi sfidanti e progetti innovativi coerenti con le politiche della struttura e dell'Ateneo
	Problemsolving: Capacità di individuare le soluzioni migliori per la struttura e per l'utenza e di adattarsi alle situazioni
	Capacità di gestire le risorse finanziarie con criteri di economicità ottimizzando il rapporto tempo/costi/qualità

Somma Punteggio (massimo 100)			

	Fattori di valutazione	peso	A	R
	Rispetto delle scadenze del SMVP, documenti di programmazione, misurazione e controllo in itinere e finali
	Capacità di garantire il benessere organizzativo
	Capacità organizzativa, di coordinamento e di collaborazione con altri servizi e unità interne ed esterne all'Ateneo

Somma Punteggio (massimo 100)			

	Fattori di valutazione	peso	A	R
	Capacità di valutare i collaboratori	Capacità di valutare tramite una significativa differenziazione dei giudizi (Indice di varianza delle valutazioni)
Punteggio (massimo 100)			

¹³ anche come contributo alla produzione scientifica, alla didattica e più in generale a tutti servizi forniti dall'Ateneo

¹⁴ Capacità manageriale ove pertinente.

VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALI		Scheda di valutazione	
		Anno:	
Divisione/struttura	Ruolo/categoria	Cognome e nome	

Raggiungimento obiettivi	Obiettivo (peso)	Indice sfida obiettivo	% raggiungimento	Punteggio
	1.(P ₁)	...SO ₁R ₁ ...	P ₁ · SO ₁ · R ₁
	2.(P ₂)	...SO ₂R ₂ ...	P ₂ · SO ₂ · R ₂
	3.(P ₃)	...SO ₃R ₃ ...	P ₃ · SO ₃ · R ₃
Somma Punteggio (massimo 100):			

Qualità del contributo individuale alla performance dell'Ateneo	Fattori di valutazione	peso	A	R
	Impegno e affidabilità. Attitudine a calarsi nelle specifiche esigenze dell'utenza
	Capacità di identificare in modo autonomo i problemi di interesse della struttura di appartenenza e propone soluzioni anche innovative adeguate per risolverli
	Capacità di applicare correttamente e di aggiornare la proprie conoscenze tecniche necessari
	Adattamento ai cambiamenti organizzativi
	Capacità di proporre soluzioni innovative o miglioramento
	Capacità di utilizzare efficacemente gli strumenti informatici
Somma Punteggio (massimo 100):			

Comportamenti professionali e competenze dimostrate	Fattori di valutazione	peso	A	R
	Capacità di coinvolgimento attivo nelle esigenze della struttura
	Capacità di operare in gruppo e di stabilire un clima di collaborazione attivo
	Capacità di rispondere alle esigenze degli organi politici e di altri enti
	Attenzione alla qualità per la soddisfazione dell'utente
	Grado di autonomia e capacità di organizzazione del proprio lavoro
Somma Punteggio (massimo 100):			

VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALI		Esito finale della valutazione	
		Anno:	
Divisione/struttura	Ruolo/categoria	Cognome e nome	

Elemento	Punteggio delle valutazioni	Peso ¹⁵	Punteggio finale
Raggiungimento obiettivi
Qualità del contributo individuale alla performance dell' Ateneo
Comportamento professionale e competenze dimostrate
Capacità di valutare i collaboratori e di attuare il SMVP
Valutazione finale			
Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura			
Punti di forza:			
.....			
Punti di debolezza:			
.....			
Data		Nome e firma valutatore:	
Data		Firma valutato:	
Autorizzazione alla diffusione dei risultati nella struttura: <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO			

¹⁵ Ponderazione come da Figura 11