



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

DELLA PERFORMANCE

ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE

a cura del Servizio Programmazione e Controllo di Gestione

INDICE

1	PREMESSA	3
1.1	Mission dell'Università Politecnica delle Marche	3
1.2	Peculiarità del sistema della performance nell'Università	3
1.3	Caratteristiche del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.....	4
1.4	I soggetti che intervengono nel processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale.....	5
1.5	Competenze del Nucleo di Valutazione	6
1.6	Processo: fasi, tempi, modalità di svolgimento	7
2	LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	8
2.1	Il processo di misurazione e valutazione	8
2.2	Il grado di attuazione della strategia	9
2.3	Il portafoglio delle attività e dei servizi.....	10
2.4	Lo stato di "salute" dell'organizzazione.....	10
2.5	Gli impatti dell'azione dell'organizzazione (outcome)	11
2.6	I confronti interni e con gli altri Atenei (benchmarking).	11
3	VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI E DEL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO	12
3.1	Valutazione della performance individuale dei dirigenti.....	12
3.1.1	Finalità.....	12
3.1.2	Principi.....	12
3.1.3	Valutazione delle prestazioni	12
3.1.4	Procedura	12
3.2	Valutazione della performance individuale del personale tecnico-amministrativo.....	13
3.2.1	Finalità	13
3.2.2	Principi.....	13
3.2.3	Oggetto della valutazione.	14
3.2.4	Tipologie di obiettivo.	14
3.2.5	Scheda di valutazione.	14
3.2.6	Procedura.....	14
3.2.7	Contraddittorio	15
3.2.8	Norme finali.	15
3.3	Contributo all'attività dell'organizzazione	15
4	VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE E TRASPARENZA.....	15
4.1	Il raccordo con gli altri controlli interni esistenti.....	16
4.2	Le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio	16

1 PREMESSA

1.1 Mission dell'Università Politecnica delle Marche

L'Università Politecnica delle Marche, a vocazione prevalentemente tecnico-scientifica, presenta un'offerta didattica relativa alle aree ingegneristiche, medico-sanitarie, economico-sociali, agrarie e forestali, biologiche ed ambientali a cui risultano strettamente correlate le attività di ricerca delle strutture dipartimentali e di supporto dei numerosi laboratori e centri di servizio. L'Ateneo opera in stretto collegamento con il territorio di riferimento e riconosce come propri compiti primari la ricerca scientifica e l'istruzione superiore. La sua missione è da un lato quella di formare laureati con profili professionali utili a soddisfare le esigenze del tessuto socio-economico, dall'altro, quella di promuovere e favorire il progresso delle conoscenze e l'acquisizione del sapere, nonché l'evoluzione della società, attraverso l'attività di ricerca con la sua ricaduta nelle attività didattiche e di trasferimento tecnologico nel sistema produttivo territoriale.

Da anni l'Università Politecnica delle Marche diffonde attraverso il portale istituzionale le notizie correlate alle principali attività istituzionali che esercitano un impatto diretto sull'utenza garantendo la massima evidenza di tutte le informazioni relative all'organizzazione, delle proprie funzioni istituzionali (didattica, ricerca e trasferimento tecnologico) e del complesso dei servizi erogati agli studenti, al personale dipendente e agli *stakeholder* esterni.

E' stata altresì curata una traduzione del sito in inglese per consentire la visibilità anche all'estero e l'accesso alle informazioni anche da parte della collettività internazionale interessata alle attività istituzionali dell'Università.

Come tutte le amministrazioni pubbliche anche le università al fine di migliorare costantemente i servizi resi nel perseguire la mission, adeguandoli puntualmente alle esigenze dell'utenza e alle aspettative degli *stakeholder*, ai sensi del D.Lgs 150/2009, di seguito Decreto, devono provvedere ad applicare un sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale.

1.2 Peculiarità del sistema della performance nell'Università

Il Decreto dispone che le amministrazioni pubbliche adottino il "ciclo di gestione della performance"¹ che 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 utenti e ai destinatari dei servizi.

1 "Il decreto prevede l'attivazione di un ciclo generale di gestione della performance, per consentire alle amministrazioni pubbliche di organizzare il proprio lavoro in una ottica di miglioramento delle prestazioni e dei servizi resi (articoli 4-10). Il ciclo di gestione della performance offre alle amministrazioni un quadro di azione che realizza il passaggio dalla cultura di mezzi a quella di risultati".



Per effettuare la valutazione annuale della performance organizzativa e individuale le amministrazioni devono adottare, ai sensi degli artt. 7 e 30 del Decreto, con apposito provvedimento, il “Sistema di misurazione e valutazione della performance”(SMVP).

Le Università rispetto agli enti pubblici hanno una specificità che deriva dalle proprie finalità istituzionali, per questo la valutazione dell’Ateneo nel suo complesso sarà possibile solo con la predisposizione da parte dell’ANVUR di indicatori che consentano di misurare anche la performance delle dimensioni della didattica e della ricerca. Le università, infatti, sono caratterizzate da attività istituzionali (didattica e ricerca), svolte da personale in regime di diritto pubblico, e attività di supporto alle medesime (funzioni tecnico-amministrative), svolte da personale in regime di diritto privato. Inoltre per le Università sono presenti e attive norme speciali concernenti la programmazione e gli organismi di valutazione. Di questa specificità ha preso atto la Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l’Integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT) nella delibera n. 9 del 12 marzo 2010. Infatti, pur confermando che le università siano destinatarie della nuova disciplina dettata dal Decreto in materia di contrattazione collettiva e che, pertanto, siano chiamate a svolgere 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, la CIVIT ha espresso l’avviso che:

- le università non siano tenute a istituire gli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV);
- vengano attribuite al Nucleo di Valutazione, in raccordo con l’attività dell’Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR), le funzioni di cui all’art. 14 del Decreto, relative alle procedure di valutazione delle strutture e del personale.

Inoltre, la L. 30 dicembre 2010, n. 240, all’art. 2 punto r), ha ulteriormente specificato che il Nucleo di Valutazione ha la funzione di verifica della qualità e dell’efficacia dell’offerta didattica, anche sulla base degli indicatori individuati dalle commissioni paritetiche docenti-studenti, di cui al comma 2, lettera g), nonché della funzione di verifica dell’attività di ricerca svolta dai dipartimenti e della congruità del curriculum scientifico o professionale dei titolari dei contratti di insegnamento di cui all’articolo 23, comma 1, e attribuzione, in raccordo con l’attività dell’ANVUR, delle funzioni di cui all’articolo 14 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, relative alle procedure di valutazione delle strutture e del personale, al fine di promuovere nelle università, in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale.

Tutto ciò premesso in attesa della completa definizione delle norme di raccordo tra quanto disposto dal Decreto e le disposizioni che disciplinano la specificità del sistema universitario, con particolare riferimento all’attività propria dell’ANVUR, i riferimenti della CIVIT alla “performance organizzativa” saranno, pertanto, da intendersi in prima applicazione come performance della struttura amministrativa.

1.3 Caratteristiche del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

La performance organizzativa e individuale deve essere misurata, valutata e premiata nel rispetto di criteri connessi al soddisfacimento degli interessi dei destinatari dei servizi.

La misurazione è un processo quantitativo di rilevazione dei dati svolto mediante l’impiego di indicatori. “Misurare la performance” significa:

- fissare degli obiettivi quantificabili;
- definire i risultati attesi;

- associare agli obiettivi degli indicatori che possano adeguatamente misurare sia il percorso sia il grado di raggiungimento degli stessi;
- rilevare sistematicamente, ad intervalli di tempo definiti, il valore degli indicatori.

La valutazione è un processo qualitativo che consiste nella determinazione di un commento ragionato e di un giudizio di sintesi. “Valutare la performance” significa:

- interpretare il contributo al raggiungimento degli obiettivi prefissati, in termini di risultato e modalità di raggiungimento del risultato ottenuto;
- argomentare quanto, come e perché tale contributo abbia inciso sul livello di raggiungimento degli obiettivi dell’organizzazione.

Il sistema è strutturato in modo tale da²:

- consentire la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo, con riferimento a tutti gli ambiti indicati dagli articoli 8 e 9 del decreto, del livello di performance atteso (che l’amministrazione si impegna a conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito), con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
- consentire un’analisi approfondita delle cause legate a tali scostamenti, prevedendo successivi livelli di dettaglio;
- consentire di individuare elementi sintetici di valutazione d’insieme riguardo all’andamento dell’amministrazione;
- consentire un monitoraggio continuo della performance dell’amministrazione anche ai fini dell’individuazione di interventi correttivi in corso d’esercizio (articolo 6 del decreto);
- garantire i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità;
- assicurare un’immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni all’amministrazione sia agli interlocutori esterni della stessa;
- promuovere la semplificazione e l’integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance;
- esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata;
- assicurare la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili.

Il Sistema individua compiutamente:

- a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- b) le procedure di conciliazione relative all’applicazione del Sistema;
- c) le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e con il sistema di controllo esistenti (controllo di gestione, sistema qualità).

L’articolazione della misurazione e valutazione della performance è esplicitata nei seguenti livelli:

- performance organizzativa dell’amministrazione nel suo complesso;
- performance individuale del personale dirigente e tecnico-amministrativo.

1.4 I soggetti che intervengono nel processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance è definito dal Nucleo di Valutazione e approvato dal Consiglio di Amministrazione³.

² Delibera Civit n. 104/2010

³ Art. 30, comma 3, dlgs. 150/2009; art.7, comma 1, dlgs. 150/2009.

La funzione di misurazione e valutazione della performance, in conformità agli artt. 7 e 9 del Decreto è svolta:

- dal Nucleo di Valutazione che, con il supporto della struttura tecnica permanente di cui all'art.14 del Decreto, individuata dall'Amministrazione nel Servizio Programmazione e Controllo di Gestione, monitora il funzionamento complessivo del sistema di valutazione, della trasparenza ed integrità, esercita le attività di controllo strategico, propone la valutazione annuale del personale di cui all'art.14 del d.lgs. n. 150/09 e, infine, valuta la performance generale di Ateneo;
- dai Dirigenti dell'Università e dai Responsabili delle Strutture (Direttori, Presidi, Capi Servizio), e in particolare:
 1. dal Direttore Generale, che provvede alla misurazione e valutazione della performance individuale dei Dirigenti e del personale tecnico-amministrativo responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia (unità complessa) e del personale degli uffici a staff;
 2. dai Dirigenti e dai Responsabili delle Strutture di Ateneo, che provvedono alla misurazione e valutazione della performance individuale del personale loro assegnato, nel rispetto del principio del merito, al fine della corresponsione delle indennità di risultato.

La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono collegate:

1. al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
2. alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

1.5 Competenze del Nucleo di Valutazione

Con riferimento alle competenze espressamente previste dall'art 14 del Decreto, il Nucleo di Valutazione:

- a. monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;
- b. comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti Organi interni di governo e amministrazione, nonché alla Corte dei conti, all'Ispettorato per la funzione pubblica e alla CiVIT;
- c. definisce il Sistema di misurazione e valutazione della performance⁴
- d. valida la Relazione sulla performance⁵ e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione;
- e. garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione⁶, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- f. propone al Consiglio di Amministrazione la valutazione annuale del personale di cui all'art.14 del d.lgs. n. 150/09,
- g. è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla CiVIT;
- h. promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità previsti dal Decreto;

4 Art. 7 del dlgs. 150/2009

5 Art. 10 del dlgs. 150/2009.

6 Con riferimento anche all'utilizzo dei premi di cui al Titolo III del dlgs. 150/2009.

- i. verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità;
- j. misura e valuta la performance della struttura amministrativa dell'Ateneo".

1.6 Processo: fasi, tempi, modalità di svolgimento

Le fasi per l'avvio del ciclo del SMVP prevedono:

- a. approvazione del SMVP da parte del CdA, previa validazione del Nucleo di Valutazione di Ateneo;
- b. definizione degli obiettivi strategici delle strutture organizzative da parte degli organi di indirizzo politico-amministrativo delle stesse, in coerenza con gli obiettivi di programmazione triennale di Ateneo;
- c. approvazione del piano complessivo della performance da parte del CdA, previa validazione dei documenti da parte del Nucleo di Valutazione di Ateneo;
- d. definizione degli obiettivi operativi per il Personale Tecnico-Amministrativo da parte della Direzione generale, in accordo con i Responsabili delle Strutture Organizzative (di ricerca-didattica o tecnicoamministrative).

Il processo di misurazione e valutazione della performance si snoda quindi attraverso una serie di fasi – sintetizzate di seguito - da inquadrarsi nell'ambito più generale del ciclo di gestione della performance, in un'ottica di trasparenza :

- a. definizione e assegnazione degli obiettivi, definizione degli indicatori di risultato presi in considerazione e dei relativi 'target' prefissati;
- b. assegnazione delle risorse ritenute congrue per il raggiungimento degli obiettivi;
- c. monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d. misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale: su base annuale vengono rilevati e analizzati i risultati ottenuti e, sulla base delle risultanze di questo esercizio di riesame, vengono confermati o ridefiniti obiettivi, indicatori e target;
- e. applicazione dei meccanismi premiali previsti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f. rendicontazione della performance organizzativa agli organi interni di indirizzo politico-amministrativo ed a tutti gli *stakeholder* interni ed esterni.

Tempistica delle attività rispetto all'anno X di applicazione:

- nell'anno t - 1, entro il 31 dicembre:
 - definizione degli obiettivi strategici di Ateneo;
 - elaborazione e condivisione di obiettivi e criteri di valutazione della performance organizzativa ed individuale;
 - assegnazione degli obiettivi alle strutture e al personale;
- entro il 31 gennaio dell'anno t:
 - Piano della Performance
 - valutazione performance individuale
- entro il 31 luglio dell'anno t:
 - fase di monitoraggio semestrale;
- entro il 31 gennaio dell'anno t+1:
 - valutazione finale sul grado di raggiungimento degli obiettivi e sui comportamenti organizzativi;
- entro il 30 giugno dell'anno t+1:
 - pubblicazione della relazione sul Piano della Performance dell'anno t.

Nel processo sopra descritto il Nucleo di Valutazione supporta, attraverso la validazione delle diverse attività, lo svolgimento del ciclo di gestione della performance.

Ogni anno è predisposta dal Direttore Generale una Relazione sulla Performance delle strutture tecnico-amministrative relativa all'anno precedente. La relazione evidenzia i risultati organizzativi ed individuali raggiunti, rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse attribuite, con l'evidenziazione degli eventuali scostamenti.

La Relazione sulla Performance è trasmessa al Nucleo di Valutazione per la validazione entro il 15 marzo e trasmessa al Consiglio di Amministrazione per l'approvazione entro il 31 maggio. La Relazione è pubblicata sul sito di Ateneo entro il 30 giugno.

2 LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

2.1 Il processo di misurazione e valutazione

Il processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa è finalizzato a migliorare costantemente i servizi resi nel perseguire la mission, adeguandoli puntualmente alle esigenze dell'utenza e alle aspettative degli *stakeholder*.

Gli Organi di governo assegnano, secondo la tempistica predefinita nel Piano della Performance, gli obiettivi alle strutture organizzative dell'Ateneo, in coerenza con le linee programmatiche e gli obiettivi strategici predefiniti. Il Piano della Performance individua obiettivi specifici a tutte le strutture organizzative dell'ateneo.

Il Direttore Generale definisce gli obiettivi specifici delle strutture tecnico-amministrative, in coerenza con quanto indicato dagli stessi Organi di Governo.

Gli obiettivi assegnati a tutte le strutture organizzative dovranno essere:

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- confrontabili con i trend di produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- commisurati a valori di riferimento derivanti da standard definiti, nonché da comparazioni con amministrazione omologhe;
- correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Il meccanismo di misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi prevede che per ciascun obiettivo sia indicata la percentuale di rilevanza. La somma della percentuale di rilevanza di tutti gli obiettivi della singola struttura è pari a 100.

Preliminare è, quindi, delineare la "mappa delle responsabilità" dell'Amministrazione per individuare le unità organizzative responsabili dei processi e delle attività. Individuare, quindi, per ciascuna area di competenza, l'attribuzione di responsabilità diretta rispetto a specifiche attività. Importante, inoltre, è avviare la ricognizione dei processi amministrativi dell'Amministrazione centrale e delle strutture decentrate, comprendente anche l'analisi delle attività e dei profili professionali necessari a renderli coerenti con gli obiettivi strategici dell'ateneo. Infatti, nell'analisi dei risultati della performance organizzativa si analizza l'apporto di ogni struttura dell'ateneo al

raggiungimento degli obiettivi strategici e programmatici.

Per misurare la performance organizzativa è necessario individuare uno o più indicatori significativi e misurabili per ogni obiettivo definito nella logica della performance complessiva per valutare l'efficacia oggettiva, l'efficienza, l'economicità e lo stato delle risorse. Accanto agli indicatori di efficacia ed efficienza devono essere costruiti indicatori di *outcome* per valutare l'impatto della performance organizzativa sugli *stakeholder*.

Gli ambiti di analisi della performance organizzativa dell'Università Politecnica delle Marche, nel rispetto delle disposizioni normative e degli indirizzi della CiVIT⁷, sono i seguenti:

- grado di attuazione delle strategie;
- servizi erogati, finali e di supporto;
- stato di salute dell'amministrazione;
- impatti dell'azione amministrativa;
- dimensione finanziaria;
- confronto con la performance organizzativa di altre amministrazioni;

Per ognuna delle dimensioni di rappresentazione delle performance sopraindicate, l'Ateneo dovrà definire obiettivi, indicatori e valori target che ex ante si propone di raggiungere.

Questi elementi sono rappresentati nel Piano della performance dell'Ateneo che, ai sensi del Decreto, ha un orizzonte triennale e una logica di aggiornamento annuale.

I risultati effettivamente conseguiti saranno rappresentati nella Relazione sulla Performance.

Aspetto qualificante del sistema di valutazione della performance organizzativa deve essere l'immediatezza e la facile leggibilità. In questa direzione, il Sistema deve essere costruito sulla base di una logica⁸ che assicuri una rappresentazione dei risultati aggregati per ogni macro-ambito al fine di consentire un progressivo accesso ad obiettivi e risultati più analitici e di dettaglio. Per garantire una completa ed efficace misurazione della dimensione occorre prevedere più indicatori per ciascuna di esse⁹. Il numero degli indicatori associato a ciascuna dimensione potrà variare in base alla complessità ed alla rilevanza (soprattutto nei confronti degli utenti) della dimensione considerata.

La scelta degli indicatori dovrà necessariamente tener conto anche delle caratteristiche del sistema informativo esistente all'interno dell'amministrazione. Dovranno essere evitati indicatori per i quali il sistema non sia in grado di mettere a disposizione le informazioni richieste per la misurazione dei risultati.

Con riferimento ai singoli macro-ambiti, di seguito si esplicitano i requisiti che il sistema di valutazione deve rispettare.

2.2 Il grado di attuazione della strategia

Il fine è quello di comprendere il grado di effettivo conseguimento degli obiettivi del Piano strategico sulla base degli obiettivi strategici e di quelli operativi previsti nel Piano della performance.

⁷ Art.8 del dlgs. 150/09 e indicazioni derivanti dalla delibera CiVIT n. 104/2010.

⁸ La CiVIT nella delibera n. 104/2010 fa riferimento a una logica di rappresentazione "a cannocchiale".

⁹ Per la definizione degli indicatori da utilizzare nel piano della performance si fa riferimento al format illustrato alla Tabella 4.1: scheda anagrafica dell'indicatore e alla Tabella 4.2: test della fattibilità informativa dell'indicatore della delibera CiVIT n.89/2010

Pertanto ci si propone di:

- individuare gli obiettivi strategici;
- dotarsi di un indicatore sintetico relativo al grado di attuazione della strategia, quale sommatoria del grado di attuazione degli obiettivi strategici identificati e opportunamente ponderati in base al rilievo e alla complessità;
- articolare, qualora significativi, gli obiettivi strategici per aree omogenee (categorie di utenti, ambiti territoriali, articolazioni organizzative, ecc.), individuando indicatori sintetici che misurino il livello di attuazione;
- definire per ogni obiettivo strategico fasi e tempi di attuazione e indicatori quali-quantitativi di performance attesa e realizzata.

In questo contesto, semplici e immediati strumenti di rappresentazione devono garantire un'immediata comprensione dello stato di attuazione della strategia ai diversi livelli di disaggregazione della stessa.

2.3 Il portafoglio delle attività e dei servizi.

La performance non è solamente collegata alla qualità delle strategie e alla capacità di attuazione delle stesse, ma è altresì riconducibile alla quantità e alla qualità di azioni, prestazioni e servizi assicurati.

A tal fine ci si propone di:

- identificare gli elementi qualificanti del proprio portafoglio di attività e servizi;
- dotarsi di un indicatore sintetico relativo al livello complessivo di raggiungimento degli obiettivi definiti rispetto alle attività e ai servizi;
- articolare, qualora significativi, attività e servizi per aree omogenee (categorie di utenti, ambiti territoriali, articolazioni organizzative, ecc.), individuando, per ogni area, un indicatore sintetico che misuri il livello di raggiungimento degli obiettivi;
- definire per ogni attività e servizio, indicatori di quantità, qualità, efficienza e di customer satisfaction;
- individuare, per ogni indicatore selezionato, valore-target, trend storico e, qualora rilevabile, il benchmark di riferimento.

Il sistema di valutazione deve consentire un agevole accesso alle informazioni fondamentali riguardanti le singole azioni, oltre che assicurare una rappresentazione del portafoglio nel suo insieme.

2.4 Lo stato di "salute" dell'organizzazione.

La performance organizzativa deve essere valutata anche rispetto alla capacità di rafforzare strutturalmente il supporto alle attività *core* dell'Ateneo, assicurandone il raggiungimento dei risultati non solo nel breve, ma anche nel medio-lungo periodo.

In questa prospettiva si rilevano gli aspetti di:

- "salute" finanziaria, riconducibile alle tradizionali analisi di bilancio;
- "salute" organizzativa, collegata alla modernizzazione e al miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze detenute;
- "salute" del sistema di relazioni, collegato allo sviluppo della rete di rapporti con gli *stakeholder*, gli utenti e i cittadini, oltre che alla reputazione complessiva dell'Ateneo.

A tal fine, l'Ateneo prevede di:

- dotarsi di un indicatore sintetico relativo al livello complessivo di raggiungimento degli

- obiettivi definiti rispetto a ciascuna delle tre aree di “salute”;
- declinare ciascuna area di “salute” in dimensioni qualificanti, considerando, tra l’altro:
 - per l’area di “salute” finanziaria, l’equilibrio economico-finanziario, il livello delle entrate, il livello delle spese, il patrimonio, l’indebitamento;
 - per l’area di “salute” organizzativa, il modello organizzativo, il capitale umano, la formazione e lo sviluppo delle competenze, il benessere organizzativo, le pari opportunità, lo stato dell’innovazione tecnologica;
 - per l’area di “salute” delle relazioni, il coinvolgimento degli *stakeholder* nei processi decisionali, nella gestione e produzione dei servizi, il coinvolgimento degli utenti, il livello di fiducia nei confronti dell’organizzazione;
 - definire, rispetto a ciascuna dimensione, obiettivi, indicatori, valori-target, trend e, qualora rilevabile, il *benchmark* di riferimento.

Il sistema di valutazione deve consentire un immediato apprezzamento dello stato di salute dell’amministrazione, dei relativi miglioramenti o peggioramenti, con evidenziazione degli scostamenti rispetto agli obiettivi programmati.

2.5 Gli impatti dell’azione dell’organizzazione (outcome)

Per quanto nella definizione degli obiettivi strategici sia opportuno individuare specifici indicatori di *outcome*, si ritiene importante riepilogare in modo sintetico le principali aree di impatto collegate all’attività dell’organizzazione.

A tal fine l’Ateneo prevede di:

1. individuare i principali *outcome*;
2. articolare, qualora rilevanti, gli *outcome* per aree omogenee (categorie di utenti, ambiti territoriali, articolazioni organizzative, ecc.), individuando, per ogni area, un indicatore sintetico che ne misuri il livello di raggiungimento degli obiettivi;
3. definire per ogni specifico *outcome* indicatori quali-quantitativi di performance attesa e realizzata, attraverso l’identificazione di valori target, trend e, ove significativo, il *benchmark*;
4. individuare l’eventuale ruolo di altri soggetti e le principali interazioni con gli stessi ai fini della produzione degli *outcome*.

Il sistema di valutazione deve rappresentare i principali *outcome* prodotti dall’organizzazione.

2.6 I confronti interni e con gli altri Atenei (benchmarking).

Un compiuto apprezzamento della performance richiede il confronto interno tra ambiti organizzativi e con altre organizzazioni, ovvero, ove significativo, l’analisi del posizionamento in termini relativi dei livelli di performance attesi e conseguiti rispetto a quelli di organizzazioni similari. In particolare, tale confronto è significativo con riferimento ai tre macro-ambiti del portafoglio di attività e servizi, dello stato di salute e degli *outcome*.

L’Ateneo si propone di:

1. individuare i *benchmark* di riferimento;
2. evidenziare il posizionamento rispetto ai *benchmark* selezionati, sia a livello di macro-ambito nell’insieme, sia con riferimento a singole attività e servizi, aree dello stato di “salute” e *outcome*.

Nel caso di confronto esterno dovranno essere adottati semplici e immediati strumenti di rappresentazione tali da garantire un’immediata comprensione del posizionamento relativo

dell'organizzazione rispetto ai *benchmark*.

3 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI E DEL PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO

3.1 Valutazione della performance individuale dei dirigenti

Testo pubblicato nella sezione "Operazione trasparenza valutazione e merito" del sito web di Ateneo (vedi all. 1).

3.1.1 Finalità

La valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dirigenti è finalizzata all'assunzione di responsabilità e allo sviluppo dell'orientamento ai risultati; è utilizzata per tutti gli scopi previsti dalla normativa vigente e in particolare al fine della corresponsione della retribuzione di risultato.

3.1.2 Principi

1. La valutazione dei dirigenti è tesa al conseguimento della migliore organizzazione del lavoro e al progressivo miglioramento della qualità delle prestazioni erogate.
2. La procedura è informata al rispetto del principio di distinzione tra le funzioni di indirizzo e controllo spettanti agli organi di governo e le funzioni di gestione amministrativa spettanti alla dirigenza, la quale garantisce piena e coerente attuazione dell'indirizzo politico degli organi di governo in ambito amministrativo.
3. Le procedure di valutazione si propongono la valorizzazione e lo sviluppo professionale del dirigente, prevedono la partecipazione al procedimento da parte del valutato e favoriscono il confronto e il dialogo tra valutatori e valutato.

3.1.3 Valutazione delle prestazioni

1. La valutazione delle prestazioni si compone di:
 - a) valutazione del comportamento organizzativo assunto nell'esercizio delle proprie attività;
 - b) valutazione dei risultati raggiunti in funzione degli obiettivi assegnati (risultato raggiunto).

3.1.4 Procedura

1. Entro il 15 gennaio dell'anno precedente, il Direttore Amministrativo definisce e comunica in forma scritta ai dirigenti gli obiettivi da conseguire per l'anno di riferimento .
2. Al termine del primo semestre dell'anno di riferimento il Direttore Amministrativo esamina i risultati raggiunti al fine di individuare eventuali situazioni di criticità e definire possibili interventi correttivi idonei alla realizzazione degli obiettivi prestabiliti.
3. Entro il 15 gennaio di ogni anno, i dirigenti presentano al Direttore Amministrativo una dettagliata relazione sull'attività svolta nell'anno precedente e sui risultati conseguiti, in considerazione degli obiettivi assegnati .
4. Entro il 31 gennaio di ogni anno, il Direttore Amministrativo formula la valutazione di ciascun Dirigente, tenuto conto delle relazioni prodotte e del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati.
5. La valutazione effettuata è formalmente comunicata agli interessati, i quali nei venti giorni successivi al ricevimento della comunicazione, hanno facoltà di far pervenire al Direttore

Amministrativo motivate osservazioni in ordine alla valutazione espressa.

6. Il Direttore Amministrativo, entro venti giorni dal ricevimento delle osservazioni, comunica formalmente all'interessato la propria motivata determinazione circa la conferma o la modifica della valutazione precedentemente espressa.

7. Nel caso di mancata accettazione da parte dei Dirigenti della valutazione espressa dal Direttore Amministrativo, potrà essere attivato un contraddittorio presso la Direzione Amministrativa anche con l'assistenza di un rappresentante sindacale e di un componente del Nucleo di Valutazione di Ateneo, designato al suo interno.

8. Sono fatte salve in ogni caso le procedure di cui agli artt. 21 e 22 del D.Lgs. 165/2001.

3.2 Valutazione della performance individuale del personale tecnico-amministrativo

3.2.1 Finalità

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

2. Il sistema di valutazione riguarda tutto il personale tecnico amministrativo dell'Ateneo, secondo i diversi livelli di autonomia e responsabilità previsti per la categoria di appartenenza.

3. La valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti che ricoprono una posizione organizzativa è utilizzata per le seguenti finalità:

- a) la corresponsione di una quota dei compensi incentivanti di cui all'art. 88 (utilizzo del fondo), comma 2, lett. d) del CCNL del 16.10.2008 (CCNL);
- b) gli indicatori della progressione economica di cui all'art. 82, comma 2, lettere b) e c), del CCNL;
- c) per l'attribuzione dell'indennità di risultato;
- d) quale titolo, qualora previsto dai regolamenti di Ateneo e da altri procedimenti amministrativi.

4. Gli effetti della valutazione per quanto riguarda l'erogazione dell'indennità di risultato sono stabiliti in sede di confronto con le rappresentanze del personale.

5. La valutazione non potrà avere effetti al di fuori delle procedure indicate nel presente comma.

3.2.2 Principi

1. La valutazione è effettuata in base ai seguenti principi:

- arco temporale di riferimento: da gennaio a dicembre;
- individuazione preventiva degli obiettivi da conseguire, delle prestazioni attese e dei relativi criteri di valutazione nell'anno di riferimento;
- oggettività delle metodologie, trasparenza e pubblicità dei criteri usati e dei risultati;
- partecipazione dei valutati al procedimento;
- verifiche periodiche, su iniziativa del Responsabile di struttura, volte a valutare il conseguimento degli obiettivi, l'andamento delle prestazioni e gli eventuali scostamenti rispetto alle previsioni; verifica finale con la motivazione della valutazione dei risultati conseguiti;
- contraddittorio in caso di valutazione non positiva, da realizzarsi in tempi certi e congrui, anche con l'assistenza di un rappresentante sindacale;
- tutela della riservatezza dei dati personali del valutato.

2. La valutazione del dipendente (valutato) è effettuata dal Responsabile della struttura (valutatore). 4. La puntualità della valutazione dei propri collaboratori è un elemento utile nella verifica dei risultati ottenuti dai dirigenti.

3.2.3 Oggetto della valutazione.

1. La valutazione delle prestazioni e dei risultati si compone di:
- valutazione dei risultati raggiunti in funzione degli obiettivi assegnati;
 - valutazione delle prestazioni nell'esercizio delle proprie attività (comportamento organizzativo) con pesi differenziati in ragione della categoria di appartenenza.

3.2.4 Tipologie di obiettivo.

1. Gli obiettivi assegnati ai dipendenti, che si devono porre nell'ambito degli obiettivi strategici di Ateneo, si suddividono nei seguenti tipi:
- obiettivi comuni dell'unità organizzativa, assegnati ai dipendenti di categoria B, C, D;
 - obiettivi individuali collegati alla posizione, assegnati ai dipendenti di categoria EP e D con incarico di Capo Ripartizione o Segretario Amministrativo di Dipartimento.

3.2.5 Scheda di valutazione.

1. Le schede di valutazione, differenziate in ragione della categoria di appartenenza e della posizione organizzativa ricoperta, si compongono di 3 parti:
- definizione degli obiettivi e valutazione del risultato raggiunto (parte I);
 - valutazione dei comportamenti organizzativi (parte II);
 - valore complessivo della scheda, giudizio sintetico del valutatore e feedback del valutato (parte III).

3.2.6 Procedura.

1. Entro il 31 dicembre dell'anno precedente, il valutatore, nell'ambito delle linee guida definite per tutto il personale dal Direttore Amministrativo in coerenza con le linee programmatiche dell'Ateneo, definisce e comunica in forma scritta al valutato gli obiettivi da conseguire per l'anno di riferimento, rendendo noti i criteri di valutazione, così come previsto dall'art. 81, ultimo comma, del C.C.N.L. 2006-2009, attraverso la presa visione della scheda.
2. Al termine del primo semestre dell'anno di riferimento il valutatore verifica il livello di raggiungimento dell'obiettivo e formula eventuali osservazioni sui comportamenti organizzativi, finalizzate al miglior perseguimento degli obiettivi stessi. Di tale verifica può essere redatto in collaborazione con i valutati un verbale sintetico. Nel caso in cui siano riscontrate situazioni di criticità, gli obiettivi potranno essere rimodulati in tempo utile alla loro attuazione.
3. Entro il 10 dicembre dell'anno di riferimento il valutatore compila la scheda e ne consegna copia al valutato. E' facoltà del Responsabile della struttura acquisire l'autovalutazione del dipendente, previo accordo con lo stesso. Il risultato dell'autovalutazione non è comunque vincolante per il valutatore.
4. Nella parte della scheda riservata al "giudizio complessivo" il valutatore espone le motivazioni che hanno determinato la valutazione; analogamente, nello spazio dedicato al "feedback del valutato" il dipendente può esprimere in merito le proprie osservazioni.
5. La scheda, sottoscritta da entrambe le parti, deve essere inoltrata all'Amministrazione entro il 15 dicembre.

3.2.7 Contraddittorio

1. Qualora emergano discordanze sulla valutazione, potrà essere attivato un contraddittorio presso la Direzione Amministrativa anche con l'assistenza di un rappresentante sindacale e di un componente del Nucleo di Valutazione di Ateneo, designato al suo interno.
2. L'intera procedura dovrà concludersi entro il 31 gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento

3.2.8 Norme finali.

1. Gli schemi delle schede di valutazione, parti integranti del presente atto, sono pubblicati nell'area riservata del sito web d'Ateneo sotto la voce "Modulistica per uso interno".
2. In ogni fase della procedura descritta tutti i soggetti coinvolti si devono attenere alle "Linee guida in materia di trattamento di dati personali di lavoratori per finalità di gestione del rapporto di lavoro in ambito pubblico" emesse dal Garante della Privacy il 14 giugno 2007.

3.3 Contributo all'attività dell'organizzazione

Il risultato finale dell'attività di un'organizzazione, sia in termini di *output* sia di *outcome*, dipende dall'azione congiunta di tutti i soggetti che operano all'interno della stessa, per questo si ritiene importante evidenziare le relazioni tra il contributo del singolo e il raggiungimento del risultato dell'organizzazione.

L'impatto dell'attività del singolo è correlato al ruolo ricoperto e alla tipologia degli obiettivi. È pertanto possibile definire una relazione di questo tipo:

Tabella n. 1: Impatto su obiettivi di sistema		
ruolo	misura di incidenza	tipologia di impatto
Dirigente	elevata	diretta
Responsabile Servizio	media	mediata
Responsabile U.O.	Media	mediata
Responsabile Ripartizione	bassa	indiretta
Addetto	bassissima	indiretto

4 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE E TRASPARENZA

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance contribuisce, insieme ad altri documenti ed evidenze, a realizzare l'aspetto qualificante dell'operazione trasparenza. In particolare, la trasparenza relativamente alla performance organizzativa e individuale si propone di:

- a) rafforzare il rapporto con gli utenti e, in generale, con gli stakeholder;
- b) promuovere una focalizzazione sui risultati da produrre;
- c) qualificare l'attività di programmazione con una rappresentazione delle priorità e l'esplicitazione ex ante, di strategie, obiettivi e indicatori;
- d) promuovere la responsabilità attraverso l'introduzione della consuetudine a rendere conto.

La performance attesa e quella realizzata saranno rese fruibili nel sito dell'Ateneo anche attraverso la pubblicazione del Piano della performance e della Relazione sulla performance.

Il processo di definizione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità comporta una forma di stretta collaborazione tra il Direttore Generale, responsabile dell'adozione del programma, e il Nucleo di Valutazione che ha il compito di attestare l'adozione dello stesso.

4.1 Il raccordo con gli altri controlli interni esistenti

Ai sensi della normativa vigente fanno capo al Nucleo di Valutazione:

- la valutazione e il controllo strategico;
- la validazione della relazione sulla performance organizzativa;
- tutte le altre funzioni di garanzia e correttezza dei sistemi e dei processi di misurazione e valutazione sia organizzativa sia individuale.

Ai fini delle modalità di raccordo dei suddetti sistemi di controllo interni, il Nucleo di Valutazione monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso. Con riferimento ai controlli interni, l'Ateneo intende adottare un sistema integrato relativamente ai seguenti ambiti:

1. il **controllo di regolarità amministrativo-contabile** a garanzia della legittimità, regolarità e correttezza dell'azione amministrativa;
2. il **controllo di gestione** volto a verificare l'efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa ai fini dell'ottimizzazione, anche mediante tempestivi interventi di correzione, del rapporto costi/risultati;
3. la **valutazione e il controllo strategico** a garanzia dell'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione del Piano strategico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti;
4. il **sistema di gestione per la qualità** finalizzato alla certificazione di conformità rispetto alla norma ISO 9001:2008.

4.2 Le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

Il D.Lgs 27.01.20012, n. 18 ha introdotto nelle Università il sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica, del bilancio unico e del bilancio consolidato. Inoltre, dispone che le Università al fine di garantire la sostenibilità di tutte le attività nel medio periodo predispongano un bilancio unico di Ateneo di previsione triennale composto dal budget economico e dal budget degli investimenti.

L'Ateneo di Ancona dovrà, di conseguenza, adeguare il regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità in modo attuare il raccordo tra il Piano della Performance e la programmazione di bilancio pluriennale ed annuale.

Considerato 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 del documento di programmazione 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.