



UNIVERSITÀ
DEL SALENTO

LINEE GUIDA PER LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE*

In ottemperanza al D.lgs. n. 150/2009 e alla Delibera CIVIT n. 104 del 2 settembre 2010
e alla Delibera CIVIT n. 114 del 10 novembre 2010
approvato dal Nucleo di Valutazione nella seduta del 13 dicembre 2010



UNIVERSITÀ
DEL SALENTO

LINEE GUIDA PER LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE*

In ottemperanza al D.lgs. n. 150/2009 e alla Delibera CIVIT n. 104 del 2 settembre 2010
e alla Delibera CIVIT n. 114 del 10 novembre 2010
approvato dal Nucleo di Valutazione nella seduta del 13 dicembre 2010

INDICE

PARTE I

1. PREMESSA	7
2. CONTESTO DI RIFERIMENTO	10
2.1 Disposizioni del Regolamento per l'Amministrazione, Finanza e Contabilità	10
2.1.1 Responsabili dei Centri di Responsabilità	11
2.1.2 Dirigenti	11
2.1.3 Personale EP	11
2.1.4 Art.81 – Sistema di Valutazione	12
2.1.5 Art.91 – Indennità di Responsabilità	12
3. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	13
3.1 L'applicazione del D.Lgs. n. 150/2009 nell'Università del Salento	13
3.2 Requisiti minimi richiesti al sistema di misurazione della <i>performance</i>	16
3.3 Elementi costitutivi del sistema di misurazione	17
3.4 Sistema di indicatori	17
4. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	19
4.1 Assegnazione degli obiettivi	20
4.2 Valutazione delle prestazioni	22
4.3 Rendicontazione dei risultati	25
4.4 Soggetti coinvolti nella valutazione	25
4.5 Tempi della valutazione	26
4.6 Procedure di conciliazione ai fini della verifica valutativa	27
4.7 Modalità di raccordo con i sistemi di controllo esistenti	27
4.8 Definizione delle cosiddette griglie di valutazione e avvio della procedura di acquisto dell'applicativo software	28
SCHEMA SINTETICO DEL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	29

PARTE II	33
----------	----

GLOSSARIO	43
-----------	----

BIBLIOGRAFIA	45
--------------	----

ALLEGATO 1	47
------------	----

1. PREMESSA

Il D.lgs.150/2009 (cosiddetto Decreto Brunetta) ha disposto rilevanti novità in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico.

Con riferimento specifico alle Università, la Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche (di seguito denominata CIVIT), con Delibera n. 9 del 12 marzo u.s. ha disposto quanto segue:

- che le Università non sono tenute ad istituire gli Organismi indipendenti di valutazione di cui all'articolo 14 del decreto legislativo n. 150/2009,

- che, a decorrere dal 30 aprile 2010, l'attività di valutazione continua ad essere svolta dai Nuclei di valutazione ai sensi della legge n. 537/1993, come integrata e modificata dalla legge n. 370/1999,

- che le Università sono comunque destinatarie della nuova disciplina dettata dal decreto legislativo n. 150/2009 in materia di contrattazione collettiva e che pertanto siano chiamate a svolgere, seppure in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, procedure di valutazione delle strutture e del personale al fine di promuovere, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale.

La CIVIT ha così recepito la tesi della CRUI secondo cui, le Università già posseggono organismi di valutazione ai quali possono essere rimandati ulteriori compiti previsti dalla normativa Brunetta, eventualmente integrati nella loro composizione. La Delibera della CIVIT ha pertanto recepito i principi fondamentali su cui si fonda l'autonomia delle Università (l'articolo 6 della legge n. 168/1989 riconosce alle Università, in attuazione dell'articolo 33 della Costituzione, autonomia didattica, scientifica, organizzativa, finanziaria e contabile e che a tal fine, secondo quanto previsto dalla medesima disposizione, le Università si danno ordinamenti autonomi con propri statuti e regolamenti).

Stante la summenzionata delibera n. 9 della CIVIT, a decorrere dal 30 aprile 2010 i Nuclei di valutazione delle Università dovranno svolgere le attività previste dal D.Lgs n. 150/2009.

Inoltre, il recente DPR n. 76 dell'1/2/2010¹, concernente "Il Regolamento per il funzionamento dell'ANVUR" (adottato ai sensi della Legge 24 novembre 2006, n. 286) prevede che, l'Agenzia sovrintenderà al sistema pubblico nazionale di valutazione della qualità delle Università e degli Enti di Ricerca; assorbirà anche i compiti già attribuiti al Comitato Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario ed al Comitato di Indirizzo per la Valutazione della Ricerca.

Tra i vari compiti assegnati l'ANVUR assumerà un ruolo preminente nella valutazione delle attività gestionali; definirà criteri e metodologie per la valutazione in base a parametri oggettivi e certificabili delle Strutture Universitarie ed Enti di Ricerca; fornirà indirizzi nella valutazione dei nuclei interni; formerà per il MIUR tutti i dati statistici necessari per ottimizzare

¹Publicato in "Gazzetta Ufficiale" del 27/05/2010, n. 122.

il Sistema Università; elaborerà i parametri di riferimento per l'allocazione dei finanziamenti; valuterà gli accordi programma MIUR/Università.

Il legislatore, ha previsto che l'ANVUR dovrà garantire una valutazione, tecnica ed indipendente, del funzionamento di Atenei e centri di Ricerca, e con riguardo agli aspetti connessi con il Decreto n. 150/2009, l'art. 3 comma 3 del DPR n. 76 dell'1/2/2010 e in tal senso si legge il richiamo esplicito agli indicatori definiti dalla CIVIT: *“Nello svolgimento delle sue attività l'Agenzia utilizza i criteri, i metodi e gli indicatori più appropriati per ogni tipologia di valutazione, anche in riferimento a diversi ambiti disciplinari, tenendo conto di quelli definiti dalla Commissione di cui all'articolo 13, comma 1, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, nonché delle esperienze sviluppate e condivise a livello nazionale e internazionale”*.

Tuttavia, in sede di prima applicazione della suddetta norma, occorre rammentare che, il Decreto-legge 31 maggio 2010, n.78, convertito in Legge n. 122/2010,² *“Misure urgenti in materia di stabilizzazione finanziaria e di competitività economica”* contiene delle disposizioni urgenti a sostegno dell'economia che pongono dei limiti attuativi ai nuovi sistemi di misurazione e valutazione della performance previsti dal cennato D.Lgs. n.150.

Invero, la CIVIT ha chiarito che, le predette misure adottate dal Governo, allo stato, implicano sicuramente un differimento del funzionamento a regime del sistema di retribuzione premiale. Tuttavia, **dette misure non precludono alle pubbliche amministrazioni di adottare, in via sperimentale, sistemi di misurazione e valutazione comunque orientati al miglioramento della performance, delle medesime amministrazioni (Cfr. Audizione del 17.06.2010 u.s. del Presidente della CIVIT Antonio Martone).**

Con successivo provvedimento la CIVIT³ ha divulgato gli indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del sistema di misurazione e valutazione della performance previsti dagli articoli 13, comma 6, lett. d e 30, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150.

Nella stessa delibera la Commissione sottolinea la necessità dell'adozione di un sistema di valutazione della *performance* al fine di:

- soddisfare le esigenze del personale;
- migliorare le capacità di scelta e di selezione da parte dell'Amministrazione in ordine all'allocazione delle risorse.

La possibilità di implementare efficaci sistemi di misurazione della *performance* dipende non solo dai sistemi in quanto tali, 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.

² Pubblicato in “Gazzetta Ufficiale” del 31/5/2010, n. 125.

³ Cfr. Delibera CIVIT 30/06/2010, n. 89 “Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del sistema di misurazione e valutazione della performance (articoli 13, comma 6, lett. d e 30, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)”.La Commissione, quasi a voler tracciare una risposta a quanti hanno letto nei contenuti della recente manovra finanziaria (D. L. 78/2010) una sostanziale vanificazione, per l'impossibilità della loro concreta applicazione, dei principi contenuti nel Decreto Brunetta sulla premialità e sulla misurazione della performance, ha espressamente sottolineato come tali misure finanziarie “non sono di ostacolo all'adozione di un sistema di misurazione della performance, ma, anzi, ne richiedono l'effettiva implementazione, per almeno due ordini di ragioni: la prima relativa alla soddisfazione delle esigenze dei cittadini e la seconda relativa alla migliore capacità di scelta e di selezione da parte delle autorità competenti in ordine all'allocazione delle risorse.

Ciò posto, questa Università ha voluto intraprendere un percorso teso al recepimento dei principi sanciti dalla riforma Brunetta, al fine di dotarsi di un sistema di misurazione e valutazione della performance, in via sperimentale che pertanto sarà suscettibile di miglioramenti, adeguamenti e modifiche.

Già nel febbraio 2010 la Direzione Amministrativa ha posto un quesito alla CIVIT in merito alle funzioni e alla composizione dell'OIV e ai Nuclei di valutazione e la CIVIT, con nota del 1° luglio 2010, ha espresso un vivo apprezzamento per l'operato della nostra Università in coerenza con i principi del Decreto n. 150/2009 e della Delibera n. 4/2010.

2. CONTESTO DI RIFERIMENTO

Prima di definire i principi e le modalità di attuazione del D.lgs. n. 150/2009, si ritiene opportuno richiamare l'ambito di intervento esistente in questa Università ed in particolare lo Statuto, il Regolamento per l'Amministrazione, Finanza e Contabilità, il CCNL del personale comparto università stipulato il 16/10/2008 e il Regolamento d'Ateneo sul personale EP (che riguarda l'assegnazione degli obiettivi e il sistema di valutazione esistente).

Quanto sopra in considerazione del fatto che, le novità legislative introdotte dal Decreto Brunetta, dovranno essere armonizzate con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio e pertanto dovranno avere, in sintesi, sostenibilità finanziaria, e quindi in coerenza con quanto disciplinato dai Regolamenti di Ateneo e dal CCNL vigente.

In tal senso, infatti, l'art. 7, comma 2 lettera d) del Decreto Brunetta dispone che, il Sistema di valutazione oggetto del presente lavoro dovrà 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 summenzionato decreto. Dovrà prevedere, inoltre, 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 e le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Nel seguito sono richiamate sinteticamente le disposizioni di riferimento che si applicano alla nostra Università.

2.1 Disposizioni del Regolamento per l'Amministrazione, Finanza e Contabilità

L'art. 8 del Regolamento per l'Amministrazione, Finanza e Contabilità di questa Università, (d'ora innanzi RAFC), stabilisce che la formazione del Bilancio Annuale di Previsione avviene sulla base della pianificazione generale e degli obiettivi annuali definiti dal Consiglio di Amministrazione in relazione alla stima delle disponibilità finanziarie.

La norma deve essere coordinata con le disposizioni statutarie ed in modo particolare con l'art. 30, comma 3, lettera c) che prevede la competenza del Senato Accademico nella definizione dei criteri generali di indirizzo per la ripartizione delle risorse finanziarie.

In base all'art. 10, comma 1, del RAFC "entro trenta giorni dall'approvazione del Bilancio annuale di previsione il Direttore Amministrativo, sulla base del Documento Annuale di Programmazione e del Bilancio approvato, definisce il Piano esecutivo di attività delle strutture dell'Amministrazione Centrale individuando il responsabile per la realizzazione dei progetti e/o per il raggiungimento degli obiettivi assegnati nonché attribuendo la responsabilità amministrativa della gestione delle relative risorse finanziarie".

Inoltre, secondo quanto disposto dall'art. 10 comma 4 del R.A.F.C. "entro il mese di marzo di ogni anno il Direttore Amministrativo presenta al Rettore una relazione sull'attività svolta nell'anno precedente".

Allo stato attuale, l'assegnazione degli obiettivi riguarda il Direttore Amministrativo, i Dirigenti, i Centri di Responsabilità e il personale EP.

2.1.1 Responsabili dei Centri di Responsabilità

Le previsioni dello Statuto e del RAFC stabiliscono le seguenti modalità operative:

Il Consiglio di Amministrazione assegna gli obiettivi al Direttore Amministrativo.

Il Consiglio di Amministrazione stima la disponibilità di risorse per l'esercizio finanziario successivo e definisce le compatibilità finanziarie, ovvero stabilisce i limiti di assegnazione delle risorse ad ogni singolo Centro di Responsabilità amministrativa entro cui deve essere garantita la gestione ordinaria e la realizzazione dei Programmi di Sviluppo.

Sulla base delle compatibilità finanziarie definite e degli obiettivi programmati il Senato Accademico definisce le linee di indirizzo per l'utilizzo delle risorse.

Il Direttore Amministrativo assegna gli obiettivi ai responsabili dei Centri di Responsabilità, invitandoli alla definizione dei Programmi di Attività per l'esercizio finanziario successivo.

Ogni Centro di Responsabilità presenta alla Direzione Amministrativa i propri Programmi di attività suddivisi in Programmi di gestione corrente, Programmi per attività di sviluppo e Programmi finanziati con risorse esterne.

I Programmi possono contenere piccole oscillazioni rispetto al limite di compatibilità finanziarie che saranno oggetto di successiva valutazione e negoziazione con il Direttore Amministrativo.

Il Direttore Amministrativo, sulla base dei Programmi trasmessi dai centri di Responsabilità, elabora il Documento Annuale di Programmazione che viene trasmesso al Rettore e alla Commissione Bilancio per la redazione della proposta Bilancio di Previsione.

2.1.2 Dirigenti

L'art. 44, comma 3, lettera d) dello Statuto di questa Università stabilisce che il Direttore Amministrativo, tenuto conto di quanto stabilito dalla normativa e dai CCNL, conferisce ai dirigenti l'incarico di gestire e coordinare le strutture. Tale incarico è soggetto a valutazione periodica semestrale dei risultati raggiunti e del grado di attuazione del programma annuale di attività.

L'art. 46 comma 1 stabilisce inoltre che i dirigenti rispondono al Direttore Amministrativo e riferiscono al Senato Accademico dell'efficiente svolgimento dei compiti cui sono preposti.

Per la valutazione dell'attività svolta dai dirigenti di questa Università, sono stati stabiliti i seguenti criteri previsti dal sistema di valutazione dei risultati, approvato dal Consiglio di Amministrazione con deliberazione n. 280 del 27/07/2004:

- a) prestazioni rese;
- b) attività organizzativa posta in essere;
- c) livello di conseguimento degli obiettivi assegnati.

2.1.3 Personale EP

Per il personale EP si rinvia in toto al regolamento di Ateneo approvato con Delibera del CDA del 27 aprile 2010 e al CCNL del personale comparto università stipulato il 16/10/2008.

Brevemente, l'iter è il seguente:

Entro un mese dall'assegnazione degli obiettivi ai dirigenti, questi ultimi devono a loro volta assegnare al personale di categoria EP afferente al centro di responsabilità da essi diretto gli obiettivi per l'anno in corso, formalizzando l'incarico. Il grado di raggiungimento di detti obiettivi, certificato dai responsabili di struttura, sarà oggetto di valutazione da parte del Direttore Amministrativo.

Per gli EP e il personale responsabile dei Centri di responsabilità, gli obiettivi sono assegnati direttamente dal Direttore Amministrativo.

Entro il mese di marzo di ogni anno il Direttore Amministrativo presenta al Rettore una relazione sull'attività svolta nell'anno precedente.

2.1.4 Art. 81 - Sistema di Valutazione

(Art.81 CCNL 2008)

1. Ciascuna Amministrazione procede, in coerenza con quanto previsto all'art. 4, comma 2, lett. b), alla valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti ai fini:

- della corresponsione dei compensi incentivanti di cui all'art. 88 (utilizzo del fondo), comma 2, lett. d), come modificato dall'art.16 del CCNL 27.1.2005;

- della progressione economica, per quanto attiene gli indicatori di cui all'art. 82, (criteri di selezione...) comma 2, lettere b) e c);

OMISSIS (...)

2.1.5 Art. 91 - Indennità di Responsabilità

(Art. 91 CCNL 2008)

1. Le Amministrazioni, in base alle proprie finalità istituzionali, individuano posizioni organizzative e funzioni specialistiche e di responsabilità e verificano la disponibilità di personale professionalmente qualificato appartenente alle categorie B, C e D ai fini della attribuzione di tali posizioni e funzioni. Le relative determinazioni sono oggetto di informazione preventiva ai soggetti sindacali di cui all'art. 9.

OMISSIS (...)

3. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La misurazione e valutazione della *performance organizzativa ai sensi dell'art. 8 del D.Lgs n. 150/2009* concerne:

- a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

3.1 L'applicazione del D.Lgs. n. 150/2009 nell'Università del Salento

È introdotto il concetto di "performance" che può essere inteso come *"Il risultato o contributo che un soggetto (singolo individuo, organizzazione, unità organizzativa o sistema) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi per il raggiungimento della soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita"*⁴.

Ciò posto, questa Università intende, in via sperimentale, introdurre un sistema di valutazione delle prestazioni in un contesto orientato alla trasparenza ed efficienza, al fine di rendere quanto più obiettiva la misurazione e valutazione delle prestazioni e dei risultati delle unità di personale.

Pertanto, si intende dare attuazione concreta ai principi disposti dal legislatore con il D.Lgs. n. 150/2009 e ai nuovi istituti previsti:

- o sistema di valutazione della *performance*;
- o trasparenza delle regole e delle modalità operative di funzionamento dell'intero processo valutativo;

⁴ Cfr. Tra le tante definizioni:

- Fabio Monteduro "La Misurazione e la Valutazione della Performance" - Firenze, 14 dicembre 2009;

- Giancarlo Vecchi – Atti Corso Advanced "L'APPLICAZIONE DELLA RIFORMA BRUNETTA NELLE UNIVERSITÀ E NEGLI ENTI DI RICERCA" (POLITECNICO DI MILANO, 26 E 27 NOVEMBRE 2009): il termine "performance" riguarda gli esiti di un'azione, giudicata nella sua multidimensionalità è quindi un termine che rimanda alle varie componenti di un intervento necessarie per esprimere un giudizio equilibrato sul suo valore.

- o valorizzazione delle persone;
- o meccanismi che agevolino la motivazione delle professionalità esistenti;
- o rafforzamento della cultura della valutazione;
- o diffusione di una nuova cultura gestionale e di responsabilizzazione tra i lavoratori;
- o rafforzamento della comunicazione;
- o centralità del confronto e del dialogo;
- o coinvolgimento delle persone nelle azioni e nelle strategie dell'Amministrazione rendendo più esplicito il contributo richiesto ad ognuno, motivando e responsabilizzando il personale in merito all'attività svolta e agli obiettivi da perseguire;

In un'ottica di confronto e condivisione con le esperienze di altre Università che hanno adottato nuovi sistemi di valutazione⁵, questo Ateneo intende fare evolvere la valutazione, secondo una logica di miglioramento continuo, come una pratica negoziata e accettata dai diversi soggetti coinvolti e nella convinzione che debba essere:

- sviluppata per rispondere alle richieste e alle esigenze degli utenti;
- trasparente nelle regole e nei criteri utilizzati;
- percepita come equa nella definizione e formulazione dei giudizi
- formalizzata attraverso l'uso di strumenti che conducano a risultati omogenei e quindi confrontabili
- rigorosa nella scelta dei metodi;

Ai sensi dell' art. 3 e 7 del D.Lgs. n. 150/2009 l'Università dovrà adottare un **sistema di misurazione e valutazione della performance** in base alle linee guide definite dalla CIVIT, con riferimento all'Amministrazione:

- 1) nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola;
- 2) ai singoli dipendenti;

L'Amministrazione adotta metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la *performance* individuale e quella organizzativa, in sede di prima applicazione, **entro il 30 settembre 2010**.

Ai sensi dell'art. 4, l'Amministrazione dovrà introdurre un **ciclo di gestione della performance** in maniera **coerente** con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio secondo le seguenti fasi:

- definizione e assegnazione degli obiettivi dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- collegamento tra obiettivi e allocazione delle risorse;
- monitoraggio in corso;
- misurazione e valutazione della *performance*;
- utilizzo dei sistemi premianti.

L'art. 5, comma 2, dispone i requisiti essenziali validi per definire un obiettivo⁶:

⁵ Cfr. "Manuale delle buone pratiche valutative – Principi, metodi e strumenti per la valutazione del personale tecnico-amministrativo", Università di Bologna.

⁶ Si richiamano sul punto le teorie aziendalistiche che rimandano ad una "strategia per obiettivi S.M.A.R.T.: specific, measurable, attainable, relevant, time-bound. Si tratta di un acronimo che ha un significato ben preciso:

S come specifico.

Gli obiettivi devono indicare cosa si deve realmente raggiungere, "voglio migliorare i miei risultati" è generico non fornisce indicazioni operative;

M come misurabile.

L'obiettivo deve essere espresso con dei numeri

Art. 5.

Obiettivi e indicatori

[...]

2. Gli obiettivi sono:

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

[...]

Ai sensi del suddetto art. 5 del D.Lgs. n. 150/2009 gli obiettivi sono programmati su base triennale e definiti prima dell'inizio del rispettivo esercizio dagli organi di indirizzo politico-amministrativo in coerenza con gli obiettivi di bilancio.

Si conferma quindi la necessità di coniugare le risorse economiche in base agli obiettivi cui sono finalizzate.

Ai sensi dell'art. 6 è previsto il monitoraggio della *performance*.

Ai sensi dell'articolo 7, comma 3, del decreto, il sistema individua:

1. le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della *performance*;
2. le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della *performance*;
3. le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
4. le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Ai sensi dell'art. 10 L'amministrazione dovrà adottare un **Piano triennale della performance** nel quale saranno indicati gli obiettivi, le risorse correlate, nonché gli indicatori di rendimento, secondo metodologie predisposte dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche.

Ai sensi dell' art.12 nel processo di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa e individuale delle amministrazioni pubbliche i **soggetti** che intervengono sono:

- a) un organismo centrale, denominato: «Commissione per la valutazione, la trasparenza

A come azioni raggiungibili.

Quali azioni devono essere intraprese per raggiungere quanto prefissato

R come realistico, appropriato.

La risposta a questa domanda nasce dalla conoscenza della propria attività, del proprio mercato, della forza della propria azienda, delle attività e dei prodotti della concorrenza.

T come tempo.

Indicare la dimensione temporale, cioè entro quando si devono raggiungere gli obiettivi prefissati, aiuta a capire se essi sono realistici oppure no.

e l'integrità delle amministrazioni pubbliche», di cui all'articolo 13;

b) gli Organismi indipendenti di valutazione della *performance* di cui all'articolo 14 (OIV), per le Università il Nucleo di Valutazione⁷;

c) l'organo di indirizzo politico amministrativo di ciascuna amministrazione;

d) i dirigenti di ciascuna amministrazione;

Il Nucleo di Valutazione monitora il funzionamento complessivo del sistema e, a tal fine, elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso, ai sensi dell'articolo 14, comma 4, lett. a), del decreto 150/2009.

Ogni anno l'amministrazione dovrà redigere e pubblicare on-line la Relazione sulla *performance* **entro il 30 giugno**.

Questa Università intende introdurre, di concerto con il nuovo sistema di valutazione della *performance*, un percorso parallelo di valutazione della qualità delle prestazioni rese da tutti coloro **che erogano servizi/prestazioni nella nostra Università, sia verso l'esterno che verso l'interno, secondo il modello/metodo della *customer satisfaction***.

Al riguardo, occorre soffermarsi brevemente sull'individuazione ed analisi degli *stakeholders* delle Università, chiarendo che, gli Atenei sono istituzioni *multi-stakeholders*, i principali sono: Collettività, Stato, studenti e loro famiglie, datori di lavoro, Enti di ricerca applicata, enti locali, personale amministrativo, docenti e ricercatori, comunità scientifica.

In tal senso occorre che il sistema di valutazione sia coerente con l'applicazione della logica cliente-fornitore ai processi organizzativi: ove possibile si intende identificare le risorse impegnate nei vari processi, caratterizzarne i ruoli, misurare la soddisfazione dei clienti (sia esterni, sia soprattutto interni).

3.2 Requisiti minimi richiesti al sistema di misurazione della *performance*

Alla luce della Delibera n. 89 della Commissione, nel seguito sono indicati requisiti minimi di cui, ogni amministrazione pubblica dovrà dotarsi al fine di introdurre un sistema di misurazione della *performance*:

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.

Questo sistema di misurazione è volto a rendere le organizzazioni capaci di:

- acquisire informazioni relative agli obiettivi e monitorare i progressi ottenuti rispetto a questi;
- legare le fasi di pianificazione, formulazione e implementazione della strategia allo svolgimento dei piani d'azione;
- comunicare obiettivi e risultati all'interno e all'esterno dell'organizzazione, nonché confrontare le proprie *performance* in un'ottica di *benchmarking* nel caso in cui alcuni indicatori siano comuni a più organizzazioni;

⁷ Delibera CIVIT n. 9 del 12 marzo 2010: "In tema di applicabilità del decreto legislativo n. 150/2009 alle Università".

- influenzare i comportamenti organizzativi;
- generare cicli di apprendimento.

3.3 Elementi costitutivi del sistema di misurazione

La misurazione della *performance* è un processo empirico e formalizzato, che mira ad ottenere ed esprimere informazioni descrittive delle proprietà di un oggetto tangibile o intangibile.

Se appropriatamente sviluppato, un sistema di misurazione può rendere un'organizzazione capace di:

- formulare e comunicare i propri obiettivi, e verificare che questi siano conseguiti;
- informare e guidare i processi decisionali;
- gestire più efficacemente sia le risorse che i processi organizzativi;
- influenzare e valutare i comportamenti di gruppi e individui;
- rafforzare *accountability* e responsabilità a diversi livelli gerarchici;
- incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.

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

1. *indicatori*: sono gli strumenti che rendono possibile l'attività di acquisizione di informazioni. Devono essere collegati ad obiettivi e devono puntare a generare risultati adeguati a questi obiettivi, e non valori 'ideali' o a valori 'veri'

2. *target*: Sono il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini di livello di rendimento entro uno specifico intervallo temporale (ad es., 20 pratiche evase in 3 ore di lavoro).

L'introduzione di un *target* rappresenta un meccanismo molto efficace per monitorare, valutare e modificare i comportamenti; ancor più, attraverso un *target* si può dare un indirizzo ed uno stimolo al miglioramento. Affinché questo avvenga, però, è necessario che:

- il *target* sia ambizioso, ma realistico;
- i soggetti incaricati di ottenerlo abbiano abilità e competenze sufficienti e che i processi sottostanti rendano il *target* effettivamente raggiungibile;
- siano presenti meccanismi di retroazione per dimostrare i progressi ottenuti rispetto al *target*;
- siano previste forme di riconoscimento (non necessariamente di tipo finanziario);
- ci sia supporto da parte di superiori e/o vertici organizzativi;
- il *target* sia accettato dall'individuo o dal gruppo incaricato di raggiungerlo

3. *infrastruttura di supporto*: Un'infrastruttura di supporto può variare da semplici metodi manuali per la raccolta dati a sofisticati sistemi informativi, sistemi di *knowledge management* e procedure codificate per l'analisi e rappresentazione dei dati.

3.4 Sistema di indicatori

Questa Amministrazione, in considerazione della fase di sperimentazione del sistema di valutazione intende adottare, in sede di prima applicazione, un numero limitato di indicatori, per poi successivamente passare dal 2011 all'applicazione del modello di misurazione Common Assessment Framework (CAF).

Il predetto percorso di sistema di autovalutazione CAF è stato comunque già avviato da questa Università in quanto è stata ammessa a partecipare alla Terza edizione del premio qualità PPAA del Dipartimento della Funzione Pubblica per l'anno 2010-2011, che prevede come modello il CAF.

Questa Università inoltre, fa parte del laboratorio "CAF Università" della CRUI, in particolare da ottobre 2010:

- partecipa alle riunioni operative finalizzate alla redazione di un primo rapporto di autovalutazione sulla base del modello CAF;
 - ha costituito un gruppo di studio/lavoro che si occupa del processo di autovalutazione (studio del CAF, predisposizione delle griglie di autovalutazione relative ai fattori abilitanti e ai risultati, invio alle strutture, elaborazione dei risultati);
 - ha pubblicato sul sito istituzionale www.unisalento.it una sezione dedicata al CAF costantemente aggiornata con il materiale divulgato dalla CRUI;
 - ha tenuto un seminario informativo e divulgativo il giorno 5 novembre 2010;
- ha istituito un servizio di assistenza per tutti coloro che sono coinvolti nel processo di autovalutazione all'indirizzo di posta elettronica caf@unisalento.it;
redigerà, entro il 21 di dicembre una bozza del rapporto di autovalutazione relativo all'anno 2010 che sarà sottoposto all'attenzione degli esperti della CRUI.

In tal senso infatti, il percorso di autovalutazione con il metodo CAF sarà strumento per l'Amministrazione da utilizzare per comprendere il "proprio stato di salute" e per confrontarsi con altre realtà accademiche, in termini di valutazione delle performance, in un contesto di benchmarking.

Alla luce della Relazione di autovalutazione, questa Amministrazione procederà con i seguenti interventi:

- Riunioni con i vertici dell'amministrazioni sui risultati dell'autodiagnosi e scelta delle priorità;
- Presentazione e comunicazione dei risultati dell'autovalutazione al personale dell'Amministrazione;
- Definizioni delle priorità di intervento;
- Elaborazione del Piano di miglioramento e relativa divulgazione.

Questa Università fa inoltre parte di un tavolo tecnico coordinato dal Centro Interdisciplinare di studi sulla pubblica amministrazione (CISPA) dell'Università di Tor Vergata a cui hanno aderito le Università di Ferrara, di Trieste, di Reggio Calabria e Piemonte Orientale oltre ad altri enti non appartenenti al mondo accademico. Il tavolo tecnico ha avviato i lavori nel primo semestre 2010 e si pone come obiettivi:

- il confronto tra i diversi Atenei con specifico riguardo alla prima applicazione del D.lgs 150/2009;
- la pubblicazione di un testo ricognitivo;
- la pubblicazione di un position paper con maggiori caratteristiche comunicative che dovrà essere divulgato agli stakeholders;
- altre iniziate volte a rafforzare la comunicazione e il confronto sui temi oggetto della riforma.

4. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La misurazione e valutazione della *performance* **individuale dei dirigenti e del personale responsabile di un'unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità** è collegata:

- a) agli indicatori di *performance* relativi **all'ambito organizzativo di diretta responsabilità**;
- b) al raggiungimento di **specifici obiettivi individuali**;
- c) alla **qualità del contributo assicurato** alla *performance* generale della struttura, **alle competenze** professionali e manageriali dimostrate;
- d) **alla capacità di valutazione** dei propri collaboratori, dimostrata tramite una **significativa differenziazione** dei giudizi.

La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla *performance* **individuale del personale** sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 7 del Decreto n. 150/2009 e **collegate**:

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

Il tema della valutazione delle persone e delle strutture si colloca attualmente al centro di attente analisi, secondo una tendenza sviluppatasi da quando è maturata la consapevolezza che lo sviluppo economico e manageriale della società è inscindibilmente connesso con l'efficienza dell'uso delle risorse.

Un profilo da approfondire è quello legato all'effettivo significato del concetto di valutazione. Sul piano etimologico 'valutare' non significa infatti 'giudicare', ma 'dare peso, 'valorizzare'.

La valutazione è, dunque uno strumento di gestione del personale che ha come fine il miglioramento delle prestazioni individuali e quindi della struttura.

Le finalità di un sistema di valutazione sono quelle di:

- valorizzare le persone individuando i punti forti e deboli di ciascuno, la capacità di trasformare e di fare crescere la struttura di appartenenza;
- favorire il processo di comunicazione tra capi e collaboratori;
- migliorare il clima interno, sviluppando e valorizzando i punti forti, avviando programmi di crescita personale e miglioramento delle aree critiche ove possibile;
- rafforzare il senso di appartenenza ad un gruppo, con una "mission" comune da perseguire.

La valutazione va intesa, dunque, come un'importante opportunità per comprendere il contesto, porsi obiettivi perseguibili, individuare le determinanti del comportamento e le motivazioni individuali, integrando il momento tecnico con quello sociale.

È importante porre l'accento sullo stretto intreccio tra valutazione dell'organizzazione che fa parte di un ciclo di gestione che include la definizione degli obiettivi e controllo, e valutazione delle persone, la **quale è mirata più a motivare le risorse umane, che non a sanzionare.**

La comprensione dell'organizzazione (in termini di struttura e processi) e la definizione degli obiettivi sono, ovviamente, condizioni necessarie per la realizzazione dei meccanismi di valutazione.

La parte del Sistema riguardante la valutazione delle prestazioni risponde anche all'esigenza espressa prima dal CCNL e successivamente del D.Lgs. 150/2009 di introdurre efficaci sistemi di gestione degli incentivi economici e delle progressioni di carriera.

La valutazione delle prestazioni rappresenta di fatto un'opportunità di crescita e di sviluppo delle risorse umane delle aree tecniche e amministrative dell'Ateneo.

La valutazione delle prestazioni ha come oggetto:

- **i risultati:** vale a dire il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati
- **le competenze:** vale a dire l'insieme di comportamenti organizzativi, capacità, conoscenze ed esperienze concretamente attivate dal valutato nel periodo di riferimento e finalizzate al raggiungimento degli obiettivi prefissati; sono, ad esempio, il modo di agire e di relazionarsi con gli altri (colleghi, capi, collaboratori, esterni), le capacità manageriali e gestionali, ecc.

La valutazione deve basarsi su dati concreti e riferirsi esclusivamente al periodo oggetto di valutazione e il periodo di riferimento per la valutazione è di norma l'anno solare.

Pertanto la valutazione misura il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati. Qualora uno o più obiettivi non fossero raggiunti in tutto o in parte, gli stessi potrebbero essere riproposti come obiettivi per il nuovo periodo e in tal senso si potrà procedere alla definizione degli obiettivi per il successivo periodo di valutazione.

È importante evitare che l'attività di valutazione venga organizzata in modo burocratico all'interno delle strutture.

4.1. Assegnazione degli obiettivi

Gli obiettivi sono **i risultati attesi relativamente alla prestazione del valutato nel periodo di riferimento.**

Il d.lgs 150/2009 prevede la stesura, da parte di tutte le amministrazioni pubbliche, di un documento programmatico triennale denominato *Piano della Performance*.

Tale piano deve essere incentrato su alcune funzioni specifiche (gestione, comunicazione e trasparenza, rendicontazione e partecipazione) mirando in tal modo alla definizione degli **indirizzi** e degli **obiettivi** strategici per meglio misurare e **valutare** la *performance* dell'amministrazione e di tutto il personale.

Una volta definite le linee di indirizzo politico, quindi, è necessario che esse vengano tradotte in obiettivi associati ad indicatori di verifica e valutazione che tengano conto delle fasi, dei tempi di attuazione e delle risorse disponibili. Nello specifico, si tiene a precisare che, rispetto alle disposizioni vigenti disciplinate dall'art. 10, c. 1 del RAFC citato in premessa, ciò che si propone mira ad una valutazione complessiva del personale e non solo dei dirigenti.

Il sistema di valutazione, infatti, si muove su tre diversi livelli: obiettivi di ateneo (mission), di organizzazione, ovvero di singola struttura, e individuali. Si tratta pertanto di un sistema

di tipo *top-down* in quanto delinea un processo direzionale a cascata per l'intera struttura organizzativa di ateneo.

Gli obiettivi vengono quindi prioritariamente assegnati al direttore amministrativo poi ai dirigenti e per finire ai livelli sottostanti in modo tale che tutte le attività siano orientate al conseguimento degli obiettivi generali di ateneo o quanto meno in coerenza con essi.

All'inizio di ogni anno si procederà prima all'assegnazione degli obiettivi al direttore amministrativo per poi proseguire, a cascata, con ogni struttura organizzativa (Ripartizioni, Dipartimenti, aree, uffici, servizi..etc.) fino a giungere al singolo dipendente.

Gli obiettivi possono essere:

- **di tipo quantitativo:** presuppongono precisi valori numerici (es.: costi, quantità, dimensioni, ecc.)

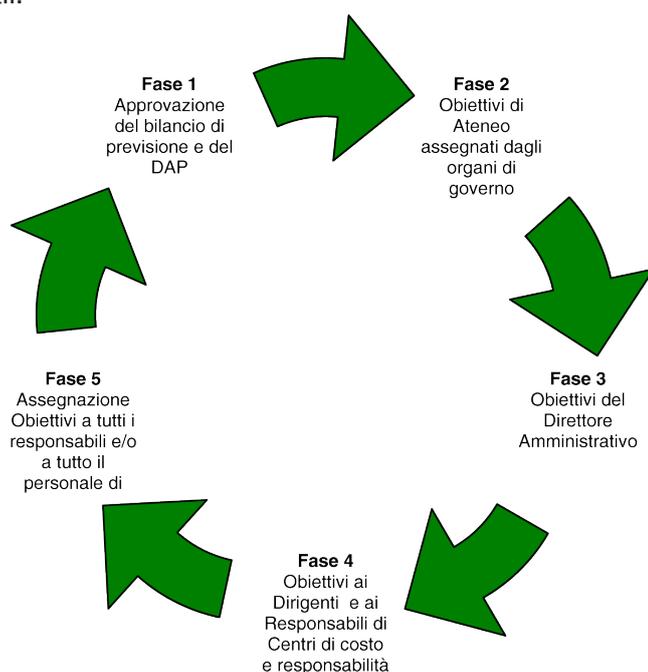
- **di tipo qualitativo:** presuppongono elementi non direttamente quantificabili (es.: conoscenza di una lingua straniera, soddisfazione del cliente, ecc.) ma per i quali è necessario definire indicatori misurabili (es.: livello di padronanza della lingua, numero dei reclami da parte di utenti del servizio, ecc.)

Gli obiettivi devono essere:

- ✓ concordati con il valutato ad inizio periodo di valutazione e, possibilmente, condivisi
- ✓ impegnativi, ma raggiungibili
- ✓ definiti in modo chiaro e sintetico
- ✓ associati ad indicatori di verifica da concordare ad inizio periodo di valutazione
- ✓ opportunamente selezionati e significativi rispetto alla prestazione attesa
- ✓ pesati in relazione alla effettiva importanza per l'Ateneo dei risultati da conseguire.

Gli obiettivi vengono assegnati a tre diversi livelli:

- obiettivi di Ateneo (Mission)
- obiettivi di Organizzazione, ovvero di singola struttura
- obiettivi individuali.



Come indicato nella tabella precedente si renderà necessario un raccordo tra il bilancio di previsione e il Documento di programmazione annuale (DAP) e l'assegnazione degli obiettivi.

Gli obiettivi dovranno essere coerenti sia con la programmazione finanziaria annuale sia con la programmazione triennale (Piano della *performance* triennale che dovrà avere dei punti in comune con il Piano strategico di Ateneo).

Pertanto, l'Amministrazione in sede di prima applicazione porrà particolare attenzione alla sostenibilità finanziaria degli obiettivi da assegnare per l'anno 2011, cercando di avviare un processo parallelo di stesura dei documenti di programmazione e di approvazione da parte degli organi competenti (Consiglio di Amministrazione e Nucleo di Valutazione).

Nel paragrafo 4.7 sono indicati sinteticamente le attività che questa Università intende adottare per attuare il raccordo e l'integrazione con i sistemi di controllo esistenti.

L'assegnazione degli obiettivi sarà formalizzata con un'apposita **scheda assegnazione obiettivi**, attraverso il sistema informatizzato, e avrà valore di conferimento dell'incarico per l'anno 2011. Il numero degli obiettivi assegnati dovrebbe, possibilmente, essere compreso tra un minimo di tre e un massimo di quattro, in funzione del livello di responsabilità.

Tali obiettivi dovranno essere associati a precisi indicatori di verifica, quindi misurabili e pesati rispetto alla realizzazione dello stesso obiettivo, il totale dei pesi assegnati ai diversi obiettivi deve essere uguale a 100.

La valutazione sarà effettuata per ogni obiettivo, scegliendo tra quattro/cinque livelli di valutazione, che misurano il grado di realizzazione dell'obiettivo stesso:

- Obiettivo completamente realizzato;
- Obiettivo quasi completamente realizzato;
- Obiettivo realizzato per metà;
- Obiettivo realizzato solo in parte;
- Obiettivo non realizzato.

La scheda assegnazione obiettivi, con i rispettivi pesi e le percentuali di indennità correlate in maniera ponderata, è in fase di adattamento alle esigenze di questo Ateneo da parte della ditta che sta implementando il sistema di valutazione.

A titolo esemplificativo si allegano le schede di valutazione rispettivamente del personale dirigente e di un profilo EP/D.

Si precisa altresì che la valutazione del personale dirigente sarà effettuata sulla base di elementi qualitativi quali: competenza tecnica, gestione delle risorse umane, capacità di adattamento, capacità decisionale ecc., oltre alla valutazione sulla base della customer satisfaction.

4.2 Valutazione delle prestazioni

Prima di esaminare la valutazione delle prestazioni, occorre precisare i concetti di competenze e prestazione, per giungere ad una più completa comprensione del processo di analisi e valutazioni delle prestazioni.

Si riporta la definizione più citata nella letteratura di **competenza**: con il termine

competenza si intende “una caratteristica intrinseca di un individuo che è casualmente collegata ad una performance efficace o superiore in una mansione o in una situazione , e che è misurata sulla base di un criterio prestabilito”⁸.

Gli elementi fondanti della competenza sono sintetizzati nel seguente schema

Capacità + esperienza finalizzata + conoscenza = COMPETENZA

La **prestazione** può essere considerata come *l'insieme delle modalità comportamentali con cui un individuo raggiunge particolari risultati e gli obiettivi predefiniti.*

In fase, di prima applicazione del sistema di valutazione, l'Amministrazione intende agevolare questo nuovo processo di valutazione della *performance*, facendo in modo che, l'iniziativa risulti condivisa dal personale.

In particolare, dopo l'assegnazione degli obiettivi ai Dirigenti/Personale EP e Capo Ufficio, la **procedura di individuazione dei pesi da assegnare agli obiettivi medesimi verrà concordata con il personale che dovrà raggiungerli.**

In altri termini, tutti coloro che dovranno raggiungere un obiettivo X, Y potranno stabilire:

- i pesi da assegnare agli obiettivi, entro una forbice;
- gli elementi valutabili delle strutture e delle prestazioni;
- i comportamenti organizzativi che permetteranno di raggiungere gli obiettivi loro assegnati entro la fine dell'anno.

Si precisa che si fa riferimento sia agli obiettivi della struttura che del singolo dipendente, l'accordo **dovrà avvenire entro 30 giorni**, diversamente sarà il valutatore a definire gli elementi della valutazione sopra indicati.

Si intende instaurare un “**circolo virtuoso**” per cui il **Capo Ufficio/Capo Area avrà come interesse primario quello di realizzare l'obiettivo X, Y della propria struttura, e quindi avrà interesse a motivare e condividere con i propri collaboratori le attività della struttura organizzativa al fine di raggiungere i risultati attesi.**

Allo stesso modo le unità di personale, essendo parte integrante e attiva del processo, si sentiranno valorizzate e responsabilizzate (perché sarà tangibile o meno per ciascuno il proprio apporto) e quindi motivate a svolgere una buona prestazione.

L'effetto atteso ovvero auspicato dovrebbe essere pertanto quello di avviare un processo condiviso da tutto il personale piuttosto che, un processo imposto dal vertice.

La valutazione verrà effettuata dal diretto superiore e sarà importante individuare nel dettaglio gli indicatori quantitativi, qualitativi e temporali che consentono una più precisa valutazione.

Gli step da seguire per giungere alla misurazione e valutazione dei risultati raggiunti sono i seguenti:

1. Entro dicembre 2011 dovranno essere assegnati gli incarichi formali con definizione degli obiettivi della struttura (che coincidono con gli obiettivi del responsabile della struttura medesima) e quindi di ciascun collaboratore della struttura interessata. Il 20% della valutazione delle prestazioni delle unità di personale verrà valutata in coerenza con la *performance* della struttura di appartenenza. I dipendenti di cat. B, C e D sono coinvolti nella realizzazione degli obiettivi attraverso l'individuazione della tipologia di attività da svolgere nell'ambito della categoria di appartenenza.

⁸ L. Spencer, S. Spencer “Competenza nel lavoro – Modelli per una performance superiore” - Franco Angeli, 1993

2. Nel corso dell'anno gli obiettivi e le *performance* dovranno essere monitorati quadrimestralmente dai Dirigenti (verifica della realizzazione, criticità, correttivi ecc) e dal Nucleo di Valutazione (verifica dell'inserimento dei dati, elaborazione dei primi report, analisi dei dati) ciascuno per la rispettiva competenza.
3. La misurazione della prestazione, con gli strumenti a disposizione dell'Ateneo (RILP, TITULUS, EASY, SIADI, GIS, MILLENNIUM), si dovrà basare quanto più possibile su dati oggettivi;
4. Ogni Ufficio/Servizio dovrà inserire i giorni di presenza certificati dall'Ufficio del personale nel *database*: saranno pertanto rilevati entro e non oltre il giorno 15 del mese successivo, i giorni di presenza/assenza/malattia di ogni singolo dipendente;
5. Verrà rilevata l'elasticità di orario nello svolgimento delle proprie attività;
6. Nel *database* sarà inserito il numero di protocolli assegnati con TITULUS in RPA, la data di assegnazione, e di creazione del rispettivo fascicolo e degli atti conseguenti: Ciò, consentirà di valutare il tempo medio di evasione dei procedimenti. Il Responsabile della struttura, potrà determinare il "tempo" impiegato nello svolgimento degli incarichi da parte dei propri collaboratori, sia mediante uno studio empirico sia attraverso gli strumenti a disposizione (ad es. Titulus);
7. la data di assegnazione in RPA del documento, di creazione del rispettivo fascicoli e degli atti conseguenti);
8. Il rispetto o meno dei tempi di richiesta dei dati da parte degli altri uffici;
9. Il rispetto o meno dei tempi nel fornire i dati all'esterno (MIUR, ecc).
10. In considerazione delle differenti tipologie di attività svolte dagli Uffici si dovranno inserire nel *database* ad esempio: il numero dei decreti e dei contratti, dei mandati e degli impegni, degli statini registrati, ecc. Verrà calcolato un indicatore di operosità che non si limita ad essere un indice meramente numerico ma terrà conto della tipologia del procedimento esaminato. Livello altamente complesso (es. pubblico incanto, transazione), livello complesso (es. procedimento di acquisto per importi superiori ad euro 100.000,00), livello base o standard (es. decreto di nomina commissione, nota di trasmissione decreto, buono d'ordine). Occorrerà inserire l'equivalenza tra procedimento complesso/ base. Esempio 1 procedimento complesso = 3 procedimenti base
11. **I comportamenti organizzativi** delle unità del personale sono sinteticamente indicati nel seguente elenco, che tuttavia non ha carattere esaustivo: capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi, partecipazione alle effettive esigenze di flessibilità, capacità di proporre iniziative personali per adottare soluzioni innovative e migliorative; capacità di rapportarsi con i superiori e capacità di rapportarsi con i collaboratori e i colleghi; superamento del formalismo nell'ambito del rispetto delle regole al fine di raggiungere i risultati efficacemente ecc.
12. Nel *database* si dovranno inserire i dati del personale gestito;
13. Nel *database* si dovrà inserire il Budget gestito dalla struttura;
- 14 **Una percentuale (il 20%) della valutazione di ciascun dipendente, ivi compresi i dirigenti, verrà commisurata al gradimento espresso attraverso dei questionari di *customer satisfaction* che saranno compilati, in forma anonima, da un campione di soggetti che avranno usufruito di un servizio/prestazione da parte di un Ufficio/area/Ripartizione. Ad esempio i fruitori dell'Ufficio stipendi sono: i**

dipendenti medesimi (personale TA e personale docente) e dovranno esprimere un giudizio sulla tempistica della procedura di rimborso delle missioni ecc.

4.3 Rendicontazione dei risultati.

Il richiamo alla trasparenza totale “in ogni fase di gestione del ciclo della *performance*”, interpretato grazie all’art. 4, include anche la rendicontazione dei risultati.

Con la delibera (6/2010) la Commissione indipendente per la valutazione, la trasparenza e l’integrità delle amministrazioni pubbliche ha sostenuto l’obbligatorietà, per tutte le amministrazioni, di una serie di disposizioni, tra cui creare sul sito istituzionale una apposita sezione denominata “Trasparenza, valutazione e merito”, di facile accesso e consultazione, ove pubblicare obbligatoriamente:

- il Programma triennale per la trasparenza e l’integrità e il relativo stato di attuazione;
- il Piano e la Relazione sulla *performance*;
- l’ammontare complessivo dei premi collegati alla *performance* stanziati e di quelli effettivamente distribuiti, l’analisi dei dati relativi al grado di differenziazione nell’utilizzo della premialità per i dirigenti e per i dipendenti;
- i nominativi e i curricula dei componenti degli Organismi Indipendenti di Valutazione e del responsabile delle funzioni di misurazione della *performance*;
- i curricula dei dirigenti e dei titolari di posizioni organizzative, le retribuzioni dei dirigenti con particolare riguardo alle componenti variabili e alla valutazione di risultato;
- i curricula e le retribuzioni di coloro che rivestono incarichi di indirizzo politico – amministrativo, gli incarichi conferiti a dipendenti pubblici e a soggetti privati, retribuiti e non retribuiti.

Questa Università intende quindi avviare un forte processo comunicativo per divulgare l’iniziativa e, entro gennaio 2011, si prefigge di rendere disponibili tutte le informazioni di cui innanzi sul sito istituzionale.

4.4 Soggetti coinvolti nella valutazione.

► Valutazione delle posizioni

La valutazione delle posizioni sarà oggetto di specifico progetto che si propone di rivedere il sistema delle progressioni orizzontali e l’assegnazione degli incarichi al personale Ep.

In questa sede si ritiene opportuno fare un breve cenno, sugli elementi distintivi delle cosiddette posizioni di *line*: la complessità organizzativa, e l’autonomia gestionale;

per le posizioni di *staff*: assegnazione di attività di studio, ricerca, ispettive e di vigilanza e controllo, competenza professionale e responsabilità di competenze disciplinari distintive e critiche.⁹

► Valutazione delle prestazioni

Gli attori coinvolti nella valutazione delle prestazioni (profilo posseduto e risultati raggiunti) sono i seguenti:

- **Direttore Amministrativo**

Il Direttore Amministrativo viene valutato dal Consiglio di Amministrazione

⁹ Delfino M.; Falduto L.; Fontana F.; Miele T.; -Panassidi G.; Pantè M., *Sistemi di controllo e valutazione per la regolarità, la direzione e l’incentivazione*, Giuffrè, Milano, 2000, p. 214

- Personale Dirigente

I Dirigenti sono valutati dal Direttore Amministrativo, dal Consiglio di Amministrazione e dagli *stakeholders* attraverso la *customer satisfaction*

- Personale non dirigente categoria EP

Il personale di categoria EP è valutato dai Dirigenti o comunque dai diretti Responsabili della Struttura di appartenenza e dagli *stakeholders* attraverso la *customer satisfaction*;

- I Capi Ufficio/Servizio/i segretari amministrativi/ i Manager Didattici o unità con posizioni analoghe

I Capo Ufficio/servizio saranno valutati dal Dirigente, dal Direttore di Dipartimento, dal Presidente di Facoltà o dal personale EP e dagli *stakeholders* attraverso la *customer satisfaction*

- Tutte le unità di personale che non rientrano nei precedenti

Saranno valutate dal proprio superiore e dagli *stakeholders* attraverso la *customer satisfaction*

- Il Nucleo di Valutazione

Sovrintenderà l'intera procedura di misurazione e valutazione della *performance*.

4.5 Tempi della valutazione

► Valutazione delle posizioni con le progressioni verticali

La valutazione delle posizioni avviene nei seguenti casi:

- istituzione di una nuova posizione organizzativa o funzione specialistica
- variazione di contenuto ad una posizione organizzativa o funzione specialistica già esistente.

Così come accennato in precedenza la valutazione delle posizioni avverrà con un progetto specifico.

► Valutazione delle prestazioni

La tempistica di massima sarà la seguente, in sede di prima applicazione per l'esercizio 2011:

- o Entro il 30 settembre 2010 definizione del Sistema di Valutazione da parte del Nucleo di Valutazione;
- o Entro il primo ottobre trasmissione del documento relativo al Sistema di valutazione alla CIVIT;
- o Successivamente informativa alle organizzazioni sindacali del nuovo Sistema di valutazione, tenuto conto che la CIVIT potrà nel 60 giorni successivi rivedere il documento;
- o Entro dicembre 2010 adozione del Sistema di Valutazione da parte degli organi competenti e approvazione del bilancio di previsione e del DAP;
- o Entro il 31 gennaio 2011 redazione del Piano della Performance ed assegnazione degli obiettivi al Direttore Amministrativo che a Sua volta entro tale data, conferirà gli obiettivi per l'anno 2011 ai Dirigenti, e in cascata, a tutto il personale così come precisato nei paragrafi precedenti;
- o Comunicazione sul sito istituzionale;
- o Monitoraggio quadrimestrale del raggiungimento degli obiettivi, ciascun Responsabile di Struttura può effettuare con i propri collaboratori colloqui intermedi di verifica

dell'andamento delle prestazioni - con le cadenze temporali che riterrà più opportune, consigliabile la valutazione trimestrale e semestrale - al fine di correggere le azioni ed i comportamenti non positivi.

- o Elaborazione dei dati e valutazione finale da parte del Nucleo di Valutazione.

4.6 Procedure di conciliazione ai fini della verifica valutativa

Le procedure di conciliazione che questa Università intende introdurre sono piuttosto degli strumenti di negoziazione e di "prevenzione" delle possibili situazioni di conflitto.

Nel seguito si ritiene opportuno riepilogare alcune soluzioni che sono state illustrate nei paragrafi precedenti:

- Negoziazione degli obiettivi e dei pesi da assegnare tra valutato/valutatore;
- Colloqui intermedi finalizzati a far emergere le criticità in corso d'anno per adottare gli appositi correttivi, in corso d'anno;
- La valutazione del diretto superiore potrebbe essere accompagnata anche dalla valutazione del dirigente di riferimento, al fine di avere una valutazione da parte di due soggetti differenti;
- La *customer satisfaction*, come elemento "neutro" di bilanciamento delle valutazioni.

Sono in fase di studio ulteriori ipotesi quali l'istituzione di un Comitato di Garanzia, composto da personale prevalentemente esterno.

4.7 Modalità di raccordo con i sistemi di controllo esistenti

Il raccordo con il sistema economico-finanziario sarà effettuato dalla Direzione Amministrativa, con l'utilizzo del *software* di contabilità di Ateneo che permette di implementare un sistema di classificazione analitica in base alle specifiche esigenze dell'utente.

L'utilizzo delle varie tipologie di classificazione consente di effettuare un sistema di analisi e di monitoraggio riferibile all'intera attività dell'Università per misurare l'efficienza e l'efficacia della gestione. Attraverso il controllo di gestione che rappresenta un punto centrale dell'applicativo del programma di contabilità utilizzato da questa Università, si potrà ottenere un duplice obiettivo:

- un controllo operativo durante l'esercizio finanziario,
- un controllo direzionale con visione strategica.

In tale ottica il controllo di gestione si concretizzerà all'interno di un cruscotto nel quale è possibile analizzare l'andamento della gestione attraverso report dinamici personalizzati sulla base della necessità incrociare i dati finanziari con lo stato di realizzazione degli obiettivi e delle *performance*.

Diverse sono le attività di reporting che si realizzeranno con elementi presenti all'interno del database, come ad esempio:

- livelli organizzativi (CdR e CdC, etc.),
- voci di piano dei conti e capitoli,
- periodi di tempo,
- dati di consuntivo,
- budget e differenze, etc.

4.8 Definizione delle cosiddette griglie di valutazione e avvio della procedura di acquisto dell'applicativo software

Il sistema informativo che supporterà il processo di misurazione e valutazione è oggetto di una procedura di acquisto che è in fase di avvio in questi giorni.

I processi illustrati nel presente documento saranno gestiti da un *software* applicativo che, sinteticamente, permetterà di effettuare:

- la migrazione dei dati già in possesso dell'Amministrazione;
- la gestione di tutte le fasi del ciclo della performance;
- l'assegnazione degli obiettivi con apposite **schede di assegnazione** che verranno compilate dal valutato/valutatore e da cui si evincerà anche la fase di negoziazione dei pesi;
- l'impostazione delle cosiddette griglie di valutazione sulla base dei fattori individuati nel documento;
- diversi report finalizzati all'analisi del modello di valutazione progettato, a livello di profilo professionale e modello di valutazione competenze/obiettivi attraverso strumenti integrati di *reporting* avanzato;
- la valutazione delle unità di personale rispetto a tutte le valutazioni cui sono sottoposte secondo algoritmi predefiniti;
- il calcolo di statistiche, medie, andamenti relativi al singolo, alla struttura e all'Università nel suo insieme.

Occorre infine precisare che, le premialità da assegnare alle unità di personale e alle strutture rientra tra le definizioni e calcoli che potranno essere realizzati mediante la procedura di acquisto di cui innanzi, perché strettamente connesse con la definizione delle griglie di valutazione.

Pertanto, si potrà avere una definizione dettagliata del *quantum* ovvero e delle percentuali da assegnare alle strutture e alle unità di personale, soltanto quanto saranno stabilite le suddette griglie di valutazione con obiettivi e pesi. Ciò posto, questa Amministrazione sta elaborando un modello che traduca le previsioni normative e che si ispiri a modelli analoghi utilizzati già da altre Università.

SCHEMA SINTETICO DEL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

ASSEGNAZIONE OBIETTIVI ALLA STRUTTURA Ripartizione/ Area /Ufficio e Servizio



Misurazione della PERFORMANCE ORGANIZZATIVA OVVERO DELLA STRUTTURA



Modello CAF PER L'AUTOVALUTAZIONE DELLE STRUTTURE



ASSEGNAZIONE OBIETTIVI ALLE UNITÀ DI PERSONALE



Misurazione DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE



Indicatori quantitativi/qualitativi:

1. Misurazione della prestazione, con gli strumenti a disposizione dell'Ateneo (RILP, TITULUS, EASY, SIADI, GIS, MILLENNIUM), si dovrà basare quanto più possibile su dati oggettivi;
2. Ogni Ufficio/Servizio dovrà inserire i giorni di presenza certificati dall'Ufficio del personale nel *database*: saranno pertanto rilevati tempestivamente, entro e non oltre il 15 del mese successivo, i giorni di presenza/assenza/malattia di ogni singolo dipendente;
3. Verrà rilevata l'elasticità di orario nello svolgimento delle proprie attività;
4. Nel *database* si inseriranno il numero di protocolli assegnati con TITULUS in RPA, la data di assegnazione, e di creazione del rispettivo fascicolo e degli atti conseguenti. Ciò, consentirà di valutare in media il tempo di evasione dei procedimenti. Il Responsabile della struttura, potrà determinare il "tempo" impiegato nello svolgimento degli incarichi da parte dei propri collaboratori,

sia mediante uno studio empirico sia attraverso gli strumenti a disposizione (ad es. Titulus) :

5. La data di assegnazione in RPA del documento, di creazione del rispettivo fascicoli e degli atti conseguenti);

6. I comportamenti organizzativi delle unità del personale sono sinteticamente indicati nel seguente elenco che tuttavia non ha carattere esaustivo: capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi, partecipazione alle effettive esigenze di flessibilità, capacità di proporre iniziative personali per adottare soluzioni innovative e migliorative; capacità di rapportarsi con i superiori e capacità di rapportarsi con i collaboratori e i colleghi; superamento del formalismo nell'ambito del rispetto delle regole al fine di raggiungere i risultati efficacemente ecc

7. Il rispetto o meno dei tempi di richiesta dei dati da parte degli altri uffici;

8. Il rispetto o meno dei tempi nel fornire i dati all'esterno (MIUR, ecc).

9. In considerazione delle differenti tipologie di attività svolte dagli Uffici si dovranno inserire nel *database* ad esempio: il numero dei decreti e dei contratti, dei mandati e degli impegni, degli statini registrati, ecc. Verrà calcolato un indicatore di operosità che non si limita ad essere un indice meramente numerico ma terrà conto della tipologia del procedimento esaminato. Livello altamente complesso (es. pubblico incanto, transazione), livello complesso (es. procedimento di acquisto per importi superiori ad euro 100.000,00), livello base o standard (es. decreto di nomina commissione, nota di trasmissione decreto, buono d'ordine). Occorrerà inserire l'equivalenza tra procedimento complesso/ base (ad esempio: 1 procedimento complesso = 3 procedimenti base);

10. Nel *database* si dovranno inserire i dati del personale gestito;

11. Nel *database* si dovrà inserire il Budget gestito dalla struttura;

12 Una percentuale (il 20%) della valutazione di ciascun dipendente, ivi compresi i dirigenti, verrà commisurata al gradimento espresso attraverso dei questionari di *customer satisfaction* che saranno compilati, in forma anonima, da un campione di soggetti che avranno usufruito di un servizio/prestazione da parte di un Ufficio/area/Ripartizione. Ad esempio i fruitori dell'Ufficio stipendi sono: i dipendenti medesimi (personale TA e personale docente) e dovranno esprimere un giudizio sulla tempistica della procedura di rimborso delle missioni ecc.

Il 60% della performance individuale sarà correlata direttamente alle prestazioni rese dall'unità di personale



CUSTOMER SATISFACTION

Il 20% della valutazione sarà correlata alla valutazione resa da un campione di stakeholders che esprimeranno una valutazione sulla struttura attraverso la compilazione anonima di questionari



La valutazione totale dell'unità di personale sarà data dalla somma dei tre fattori per un totale del 100% (20% + 60% +20%).

Verranno introdotti degli elementi di sbarramento per la misurazione della *performance* e cioè:

- si terranno in considerazione il numero di giorni di presenza in servizio, (i giorni medi di presenza annui sono circa 230);
- Il tasso di assenza per malattia;

- La redazione di un numero minimo di atti diversificati in base alle mansioni svolte (numero di decreti, numero dei mandati, numero dei contratti, numero delle missioni, numero dei libri catalogati, ecc), che verranno comunque correlati ad un grado di complessità degli stessi. Anche in questo caso il valutato potrà fornire chiarimenti sulle attività svolte.

Il progetto sarà integrato da apposite griglie di misurazione e valutazione che saranno definite nel dettaglio a seguito della scelta del *software* applicato.

PARTE II

AVVIO DEL NUOVO SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE*

In ottemperanza al D.lgs. n. 150/2009 e alla Delibera CIVIT n. 104 del 2 settembre 2010
e della Delibera n. 114 del 10 novembre 2010

La Sezione II del documento è parte integrante e sostanziale delle “ LINEE GUIDA PER LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE”, in quanto precisa e fornisce dettagli sui soggetti coinvolti, le strutture e le attività.

A tal fine sono state predisposte le seguenti schede analitiche relative a:

- i procedimenti di competenza e delle attività attualmente svolte dalle strutture coinvolte;
- i procedimenti di competenza in ottemperanza al D.Lgs n. 150/2009 e delle indicazioni della Commissione Indipendente per la valutazione, trasparenza e l'integrità delle Pubbliche Amministrazioni (CIVIT)

NUCLEO DI VALUTAZIONE

Attività svolte: Ruoli e Responsabilità	Attività da svolgere ai sensi del D.L. 27 ottobre 2009, n. 150 e relativa tempistica
<p>Il Nucleo di Valutazione, per lo svolgimento delle sue funzioni, si avvale del supporto tecnico-operativo di una struttura amministrativa dell'Ateneo, denominata Ufficio di Segreteria del Nucleo di Valutazione.</p> <p>In particolare, l'Ufficio supporta il Nucleo di Valutazione nelle sue competenze disciplinate dalle norme nazionali e dai regolamenti interni e svolge servizio alla programmazione, sviluppo e valutazione di tutte le attività istituzionali di Ateneo.</p> <p>L'ufficio provvede, inoltre, allo studio di criteri di valutazione delle attività scientifiche, didattiche e amministrative dell'Ateneo e redige i documenti elaborati dal Nucleo.</p> <p>L'Ufficio quindi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - svolge funzioni di segreteria amministrativa per il Nucleo; - partecipa alle riunioni del Nucleo fornendo il supporto tecnico-amministrativo; - supporta l'attività di programmazione strategica attraverso la raccolta, analisi ed elaborazione dei dati e delle informazioni utili ai fini delle valutazioni connesse a: <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Offerta Formativa dell'Ateneo;</i> ▪ <i>Opinione degli studenti sulle attività didattiche;</i> ▪ <i>Istituzione dei corsi di dottorato di ricerca;</i> ▪ <i>Valutazione della permanenza dei requisiti per i Corsi di dottorato di ricerca;</i> ▪ <i>Valutazione del conto consuntivo annuale.</i> - elabora gli indicatori necessari al Nucleo per esprimere i pareri richiesti in merito all'afferenza di Docenti e Ricercatori ai corsi di dottorato di ricerca, nonché alla permanenza in servizio del Personale Docente e Tecnico-Amministrativo che ne faccia richiesta; - gestisce indagini interne all'Ateneo (opinione laureati, opinione dottorandi, ecc.); - raccoglie ed elabora le informazioni e dati utili per le relazioni annuali del Nucleo, ne cura la stesura e la diffusione (Relazioni Annuali, Rapporti, ecc.); - Coordina ed elabora le rilevazioni statistiche richieste dal MIUR e CNVSU. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sovrintenderà l'intera procedura di misurazione e valutazione della <i>performance</i>; 2. supervisione degli obiettivi e performance (cioè verifica dell'inserimento dei dati da parte delle strutture); <p>Su disposizione del Direttore Amministrativo saranno coinvolti l'Ufficio Statistiche, il Servizio di Vigilanza, l'Ufficio Staff tecnico e l'Ufficio qualità, per le attività di propria competenza, al fine di supportare il Nucleo di Valutazione (nella funzione di Segreteria tecnica permanente) e di assicurare i seguenti adempimenti:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. analisi dei dati e redazione report e valutazioni quadrimestrali di tutto il personale, ivi compresi i dirigenti; 2. proposta valutazione annuale dei dirigenti; 3. elaborazione relazione annuale sullo stato del funzionamento complessivo del sistema; 4. validazione Relazione sulla performance di cui all'art. 10 del D.L.150/2009 assicurandone la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale

SERVIZIO DI VIGILANZA E CONTROLLO

Attività svolte: Ruoli e Responsabilità	Attività da svolgere ai sensi del D.L. 27 ottobre 2009, n. 150 e relativa tempistica
<p>Il Servizio svolge funzioni di supporto amministrativo diretto all'organo di vertice politico e gestionale in materia di vigilanza e controllo interno. In particolare svolge le seguenti funzioni:</p> <p>A) <u>Funzione di controllo.</u> Assicura il supporto amministrativo al Rettore e al Direttore Amministrativo nell'esercizio delle funzioni di vigilanza e controllo quali discendono dalle disposizioni di Ateneo e nei limiti delle stesse ivi comprese e nel rispetto del D.D. n. 217 del 20 maggio 2009 che ha precisato le modalità di svolgimento dell'attività di controllo e il Piano di Auditing interno.</p> <p>B) <u>Funzione di consulenza</u> alle strutture che si suddivide in:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. attività di divulgazione di normativa: il Servizio svolge attività di ricognizione, studio e coordinamento delle fonti normative, dei regolamenti e della prassi attraverso, l'accrescimento degli strumenti di informazione di Ateneo (sito internet, banche dati, ect), anche attraverso interventi di carattere formativo, finalizzati ad elevare il livello di conoscenza dei Segretari Amministrativi dei Dipartimenti. Il Servizio si occupa dell'aggiornamento del sito nonché alla divulgazione della Newsletter con cadenza quindicinale o mensile. 2. Attività di consulenza: il Servizio svolge attività di consulenza ai Centri di spesa nonché alle strutture dell'Amministrazione Centrale ove disposto dal Direttore Amministrativo e/o dal Rettore ovvero su richiesta delle strutture di Ateneo medesime, così come indicato nel D.D. n. 217 del 20 maggio 2009. 3. standardizzazione delle procedure amministrativo-contabili: il Servizio nel corso delle verifiche individua le criticità che attengono alle procedure amministrative-contabili e sulla base di tale dato, segnala gli interventi da compiere, che saranno valutati dal Direttore Amministrativo. In questa ottica, al Servizio si conferisce il compito di standardizzare le procedure amministrativo-contabili attraverso lo studio, la predisposizione e la divulgazione di format e schemi – tipo nonché le buone prassi amministrative, di concerto con tutte le strutture di Ateneo coinvolte, per competenza, in detto processo di ristrutturazione amministrativa. Il Servizio, si occupa di proseguire nell'attività di omogeneizzazione delle procedure già avviata nel corso degli anni con la stesura della Pista di controllo e dei <i>format</i>. <p>Il Servizio svolge anche funzioni di:</p> <ul style="list-style-type: none"> -controllo di I livello; -supporto alla Direzione Amministrativa nelle attività di sviluppo organizzativo, che a titolo esemplificativo ma non esaustivo, sono i processi di standardizzazione, la semplificazione delle procedure amministrative e l'adozione di buone prassi. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Assicurerà il supporto al Nucleo e alla Ditta aggiudicataria per tutta la fase di start-up del progetto (installazione dell'applicativo, fase sperimentale di inserimento dei dati e fase formativa) per l'anno 2011; 2. Applicazione del modello di misurazione Common Assessment Framework (CAF). 3. Curerà, su indicazione della direzione amministrativa, le modalità di raccordo tra le fasi di pianificazione, formulazione e implementazione della strategia con lo svolgimento dei piani d'azione. <p>Su disposizione del Direttore Amministrativo, il Servizio di Vigilanza sarà coinvolto per le attività di propria competenza, al fine di supportare il Nucleo di Valutazione (nella funzione di Segreteria tecnica permanente) e di assicurare gli adempimenti declinati nella scheda relativa al Nucleo di Valutazione.</p>

UFFICIO QUALITÀ

Attività svolte: Ruoli e Responsabilità	Attività da svolgere ai sensi del D.L. 27 ottobre 2009, n. 150 e relativa tempistica
<p>L'Ufficio ha il compito di sviluppare la cultura della Qualità nell'ambito delle strutture dell'ateneo in particolare dei Corsi di Studio e degli uffici amministrativi. Esso supporta le strutture dell'Ateneo, che volontariamente decidono di aderirvi, nel raggiungimento della certificazione esterna secondo le norme ISO 9001:2000 e ISO/IEC 17025:2005, oppure rilascia, alle strutture che scelgono un riconoscimento interno, un marchio di accreditamento attestante la corretta applicazione del Sistema di Gestione per la Qualità di Ateneo.</p> <p>Sinteticamente l'Ufficio cura le seguenti attività:</p> <ul style="list-style-type: none"> • presidio, manutenzione e gestione (per quanto non di competenza diretta di altri soggetti istituzionali) del Sistema di Gestione per la Qualità di Ateneo; • studio e confronto di modelli di gestione in qualità; benchmarking interno ed esterno; • gestione, sviluppo e coordinamento di progetti di diffusione della qualità; • sviluppo attività certificative, acquisizione competenze e implementazione. <p>Gli obiettivi sono quelli di incrementare e rendere sempre più efficaci i rapporti con enti, ed organizzazioni pubbliche e private, con il mondo del lavoro e con tutti gli altri possibili fruitori dei servizi di ricerca e formazione. Questo al fine di poter validamente partecipare al confronto con le altre istituzioni nazionali ed internazionali in linea con i requisiti della U.E., ma anche e soprattutto per attivare un importante fattore di promozione della efficienza interna e di valorizzazione delle risorse.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Effettuerà un percorso parallelo di valutazione della qualità delle prestazioni rese da tutti coloro che erogano servizi/prestazioni nella nostra Università, sia verso l'esterno che verso l'interno, secondo il modello/metodo della <i>customer satisfaction</i>; 2. Applicazione del modello di misurazione Common Assessment Framework (CAF) nell'ambito del progetto nazionale CRUI. <p>Su disposizione del Direttore Amministrativo, l'Ufficio qualità sarà coinvolto per le attività di propria competenza, al fine di supportare il Nucleo di Valutazione (nella funzione di Segreteria tecnica permanente) e di assicurare gli adempimenti declinati nella scheda relativa al Nucleo di Valutazione.</p>

UFFICIO STATISTICHE E CONTROLLO DI GESTIONE

Attività svolte: Ruoli e Responsabilità	Attività da svolgere ai sensi del D.L. 27 ottobre 2009, n. 150 e relativa tempistica
<p>Gestione del Sistema Informativo Statistico di Ateneo ed in particolare:</p> <ul style="list-style-type: none"> - la realizzazione analisi statistiche connesse con la valutazione del posizionamento delle attività di ricerca, didattica e dei servizi dell'Ateneo rispetto al sistema universitario nei vari ambiti di confinamento geografico o tematico dei fenomeni; - l'assolvimento degli obblighi e del debito informativo di dati per il Programma Statistico Nazionale o richiesti da altri organismi centrali (MIUR, CRUI, etc.); - l'implementazione e la gestione di un sistema avanzato di "Data Warehouse" integrato con i sistemi gestionali di Ateneo ai fini di produrre di analisi multidimensionali dei fenomeni ed un cruscotto di Key Performance Indicator (KPI) ; - la realizzazione di un sistema uniforme e unico di rilevazione dei dati al fine di evitare rilevazioni ridondanti e concorrenti; - la produzione delle elaborazioni e delle analisi di dati necessari alla funzione di valutazione e controllo dell'Ateneo; - la produzione di elaborazioni ed analisi a supporto degli organi di governo, delle strutture didattiche e di ricerca. <p>Inoltre l'Ufficio è la struttura di riferimento per l'introduzione della contabilità analitica di Ateneo.</p> <p>Infine, si occupa della stesura della relazione finale relativa ad acquisti Consip.</p>	<p>Il controllo di gestione si concretizzerà all'interno di un cruscotto che permetterà di monitorare l'andamento della gestione attraverso report dinamici, personalizzabili, capaci di incrociare i dati finanziari con lo stato di realizzazione degli obiettivi e delle performance.</p> <p>Su disposizione del Direttore Amministrativo, l'Ufficio statistiche e controllo di gestione sarà coinvolto per le attività di propria competenza, al fine di supportare il Nucleo di valutazione (nella funzione di Segreteria tecnica permanente) e di assicurare gli adempimenti declinati nella scheda relativa al Nucleo di valutazione.</p>

UFFICIO DI STAFF TECNICO

Attività svolte: Ruoli e Responsabilità	Attività da svolgere ai sensi del D.L. 27 ottobre 2009, n. 150 e relativa tempistica
<p>È l'Ufficio di supporto tecnico al Direttore Amministrativo. Ad esso sono conferite le seguenti attività:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Supporto alla redazione del Documento Annuale di Programmazione presentato dal Direttore Amministrativo contenente il programma integrato delle attività e le previsioni di entrata e di uscita per l'esercizio successivo (art. 8 del R.A.F.C.); - Verifica del grado di attuazione degli obiettivi e dei programmi previsti nel Documento Annuale di Programmazione; - Supporto tecnico al Direttore Amministrativo nella redazione della Relazione Consuntiva che lo stesso Direttore presenta al Rettore (art. 10 del R.A.F.C.); - Supporto tecnico al Direttore Amministrativo nei procedimenti di valutazione del personale tecnico-amministrativo e dei dirigenti; - Supporto tecnico nei procedimenti di riorganizzazione avviati dalla Direzione Amministrativa; - Cura di progetti di analisi e studio a supporto dell'attività istituzionale della Direzione Amministrativa; - Cura attività di analisi e consulenza su procedure individuate dal Direttore Amministrativo. - Supporto al Direttore Amministrativo nel rilascio delle autorizzazioni di acquisto agli uffici della Direzione Amministrativa; - Predisposizione delle richieste di variazioni/storni sul budget della Direzione Amministrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'Ufficio non curerà più i procedimenti di valutazione di tutto il personale appartenente alla cat. EP, ma del personale di cat. EP/D/C dipendente gerarchicamente dal Direttore Amministrativo in posizioni di responsabilità. • Il supporto alla redazione del Documento Annuale di Programmazione dovrà essere garantito dall'Ufficio Programmazione della Ripartizione Affari Finanziari <p>L'Ufficio inoltre:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Collaborerà con la Direzione nella fase di programmazione degli obiettivi su base triennale, prima dell'inizio del rispettivo esercizio; 2. Entro gennaio 2011 l'Ufficio dovrà gestire la fase di assegnazione degli obiettivi ai Dirigenti. (I predetti obiettivi dei Dirigenti coincidono con gli obiettivi della rispettiva Ripartizione). <p>Su disposizione del Direttore Amministrativo, l'Ufficio Staff Tecnico sarà coinvolto per le attività di propria competenza, al fine di supportare il Nucleo di Valutazione (nella funzione di Segreteria tecnica permanente) e di assicurare gli adempimenti declinati nella scheda relativa al Nucleo di Valutazione.</p>

RIPARTIZIONE RISORSE UMANE

Attività svolte: Ruoli e Responsabilità	Attività da svolgere ai sensi del D.L. 27 ottobre 2009, n. 150 e relativa tempistica
<p>Per brevità di trattazione si rinvia al Progetto di Riorganizzazione delle Strutture dell'Amministrazione Centrale.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Di concerto con la Ripartizione Informatica, dovrà assicurare il supporto alla Ditta aggiudicataria per tutta la fase di start-up del Progetto, in particolare nella fase di migrazione dei dati attualmente gestiti; 2. Di concerto con il Nucleo di Valutazione entro gennaio 2011 la Ripartizione dovrà elaborare il documento programmatico triennale, denominato Piano della Performance da trasmettere alla CIVIT e al Ministero dell'economia e delle finanze; 3. Dovrà sovrintendere la fase di assegnazione degli obiettivi che sarà effettuata dalle singole strutture (Ripartizioni, Aree, Uffici, Dipartimenti, Facoltà) dando alle stesse supporto e consulenza costante. <p>Inoltre detta Ripartizione dovrà:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monitorare l'andamento complessivo; • Verificare la coerenza degli obiettivi rispetto agli incarichi assegnati; • segnalare tempestivamente al Direttore Amministrativo le eventuali criticità; <ol style="list-style-type: none"> 4. Dovrà curare la rilevazione nonchè la comunicazione entro e non oltre il 15 del mese successivo dei giorni di presenza/assenza/malattia di tutti i dipendenti alle strutture di riferimento, che procederanno ai relativi inserimenti nella banca dati. 5. Entro giugno 2011 la Ripartizione dovrà elaborare una "Relazione sulla performance" che evidenzia a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato da trasmettere alla CIVIT e al Ministero dell'economia e delle finanze

UFFICIO COMUNICAZIONE E RELAZIONI CON LA STAMPA

Attività svolte: Ruoli e Responsabilità	Attività da svolgere ai sensi del D.L. 27 ottobre 2009, n. 150 e relativa tempistica
<p>Cura la gestione coordinata dei programmi di promozione e comunicazione di Ateneo definiti dagli organi di governo. Interagisce con le strutture didattiche e scientifiche al fine di raccogliere e coordinare la comunicazione di Ateneo. L'Ufficio cura i rapporti con il sistema dell'informazione e della comunicazione esterna nelle forme e nelle modalità previste dalla legge per tutte le strutture dell'Ateneo. Sulla base delle indicazioni degli Organi di governo definisce piani di comunicazione con il sistema dell'informazione al fine di rendere nota l'attività dell'Ateneo e delle sue strutture Didattiche, Scientifiche ed Amministrative.</p> <p>L'ufficio ha il compito di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - realizzare ed aggiornare una banca dati dei mezzi di comunicazione; - gestire i contatti con i responsabili della stampa e dei mezzi televisivi; - curare la rassegna stampa per le strutture dell'Ateneo; - divulgazione materiale informativo. <p>All'Ufficio continuerà ad afferire il personale assegnato al "Progetto Web tv d'Ateneo" sino alla conclusione dello stesso.</p> <p>Potrebbe essere previsto un Servizio Relazioni con la Stampa che curerà gli aspetti relativi ai rapporti con i mezzi di comunicazione e la rassegna stampa.</p>	<p>Entro gennaio 2011 l'Ufficio supporterà l'Area Informatica nella predisposizione della Sezione "Trasparenza, Valutazione e Merito" in coerenza con quanto disciplinato nella Delibera n. 105/2010 della CIVIT "Linee guida per la predisposizione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità" e nel relativo allegato "Esempio di struttura della sezione del sito Trasparenza, Valutazione e Merito".</p>

AREA INFORMATICA

Attività svolte: Ruoli e Responsabilità	Attività da svolgere ai sensi del D.L. 27 ottobre 2009, n. 150 e relativa tempistica
<p>Per brevità di trattazione si rinvia al Progetto di Riorganizzazione delle Strutture dell'Amministrazione Centrale.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entro gennaio 2011 l'Area supportata dall'Ufficio Comunicazione dovrà provvedere alla predisposizione della Sezione "Trasparenza, Valutazione e Merito" in coerenza con quanto disciplinato nella Delibera n. 105/2010 della CIVIT "Linee guida per la predisposizione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità" e nel relativo allegato "Esempio di struttura della sezione del sito Trasparenza, Valutazione e Merito". 2. L'Area dovrà fare da trade union con la ditta aggiudicataria.

RIPARTIZIONI

Attività svolte: Ruoli e Responsabilità	Attività da svolgere ai sensi del D.L. 27 ottobre 2009, n. 150 e relativa tempistica
<p>Per brevità di trattazione si rinvia al Progetto di Riorganizzazione delle Strutture dell'Amministrazione Centrale.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entro gennaio 2011 i Dirigenti dovranno formalizzare gli incarichi ai Capi Area attraverso la compilazione di apposita scheda di assegnazione obiettivi mediante il sistema informatizzato. (I predetti obiettivi dei Responsabili coincidono con gli obiettivi della struttura medesima); 2. Procedura di individuazione dei pesi da assegnare agli obiettivi concordati con il valutato entro 30 giorni; 3. Inserimento dei giorni di presenza/assenza nel data-base entro il 15 del mese successivo, previa comunicazione dell'Ufficio del Personale (sarà a cura di ciascuna unità di personale EP); 4. Inserimento nel data-base, entro il 15 del mese successivo, del numero di protocolli assegnati con titulus in RPA, della data di assegnazione e di creazione del rispettivo fascicolo e degli atti conseguenti; 5. Inserimento nel data-base, entro il 15 del mese successivo, delle altre tipologie di attività svolte dal personale in questione (ad. es. decreti, contratti, mandati, impegni, statini, etc...) 6. Inserimento nel data-base, quadrimestralmente, dei dati relativi ai comportamenti organizzativi del personale da valutare 7. Inserimento nel data-base del budget gestito dalla struttura nell'anno di riferimento, ove esistente; 8. Monitoraggio quadrimestrale degli obiettivi e della performance dei Capi Area (verifica della realizzazione, criticità, correttivi, ecc..) con l'ausilio del Nucleo di Valutazione.

AREE

Attività svolte: Ruoli e Responsabilità	Attività da svolgere ai sensi del D.L. 27 ottobre 2009, n. 150 e relativa tempistica
<p>Per brevità di trattazione si rinvia al Progetto di Riorganizzazione delle Strutture dell'Amministrazione Centrale.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entro gennaio 2011 i Capi delle Aree dovranno formalizzare gli incarichi ai Capi Ufficio/Servizio attraverso la compilazione di apposita scheda di assegnazione obiettivi mediante il sistema informatizzato; 2. Procedura di individuazione dei pesi da assegnare agli obiettivi concordati con il valutato entro 30 giorni; 3. Inserimento dei giorni di presenza/assenza nel data-base entro il 15 del mese successivo, previa comunicazione dell'Ufficio del Personale (sarà a cura dei rispettivi capi-ufficio); 4. Inserimento nel data-base, entro il 15 del mese successivo, del numero di protocolli assegnati con titulus in RPA, della data di assegnazione e di creazione del rispettivo fascicolo e degli atti conseguenti; 5. Inserimento nel data-base, entro il 15 del mese successivo, delle altre tipologie di attività svolte dal personale in questione (ad. es. decreti, contratti, mandati, impegni, statini, etc...) 6. Inserimento nel data-base, quadrimestralmente, dei dati relativi ai comportamenti organizzativi del personale da valutare 7. Monitoraggio quadrimestrale degli obiettivi e della performance dei Capi Ufficio/Servizio (verifica della realizzazione, criticità, correttivi, ecc..) con l'ausilio del Nucleo di Valutazione. 9. Inserimento nel data-base del budget gestito dalla struttura nell'anno di riferimento, ove esistente.

UFFICI

Attività svolte: Ruoli e Responsabilità	Attività da svolgere ai sensi del D.L. 27 ottobre 2009, n. 150 e relativa tempistica
<p>Per brevità di trattazione si rinvia al Progetto di Riorganizzazione delle Strutture dell'Amministrazione Centrale.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entro gennaio 2011 i Capi Ufficio/Servizio dovranno formalizzare gli incarichi ai propri collaboratori attraverso la compilazione di apposita scheda di assegnazione obiettivi mediante il sistema informatizzato; 2. Procedura di individuazione dei pesi da assegnare agli obiettivi concordati con il valutato entro 30 giorni; 3. Inserimento dei giorni di presenza/assenza nel data-base entro il 15 del mese successivo, previa comunicazione dell'Ufficio del Personale (sarà a cura delle rispettive unità di personale); 4. Inserimento nel data-base, entro il 15 del mese successivo, del numero di protocolli assegnati con titulus in RPA, della data di assegnazione e di creazione del rispettivo fascicolo e degli atti conseguenti; 5. Inserimento nel data-base, entro il 15 del mese successivo, delle altre tipologie di attività svolte dal personale in questione (ad. es. decreti, contratti, mandati, impegni, statini, etc...) 6. Inserimento nel data-base, entro il 15 del mese successivo, dei dati relativi ai comportamenti organizzativi del personale da valutare 7. Monitoraggio quadrimestrale degli obiettivi e della performance dei collaboratori (verifica della realizzazione, criticità, correttivi, ecc..) con l'ausilio del Nucleo di Valutazione. 10. Inserimento nel data-base del budget gestito dalla struttura nell'anno di riferimento, ove esistente.

DIPARTIMENTI

Attività svolte: Ruoli e Responsabilità	Attività da svolgere ai sensi del D.L. 27 ottobre 2009, n. 150 e relativa tempistica
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entro gennaio 2011 il Direttore Amministrativo sentiti i Direttori di Dipartimento formalizzerà gli incarichi ai Segretari Amministrativi e ai Responsabili delle Biblioteche (che a loro volta lo faranno per tutte le unità di personale del Dipartimento) attraverso la compilazione di apposita scheda di assegnazione obiettivi mediante il sistema informatizzato; 2. Procedura di individuazione dei pesi da assegnare agli obiettivi concordati con il valutato entro 30 giorni; 3. Inserimento dei giorni di presenza/assenza nel data-base entro il 15 del mese successivo, previa comunicazione dell'Ufficio del Personale (sarà a cura di ciascuna unità di personale); 4. Inserimento nel data-base, entro il 15 del mese successivo, del numero di protocolli assegnati con titulus in RPA, della data di assegnazione e di creazione del rispettivo fascicolo e degli atti conseguenti; 5. Inserimento nel data-base, entro il 15 del mese successivo, delle altre tipologie di attività svolte dal personale in questione (ad. es. decreti, contratti, mandati, impegni, statini, etc...) 6. Inserimento nel data-base, entro il 15 del mese successivo, dei dati relativi ai comportamenti organizzativi del personale da valutare; 7. Inserimento nel data-base del budget gestito dalla struttura per l'anno di riferimento, ove esistente; 8. Monitoraggio quadrimestrale degli obiettivi e della performance del personale (verifica della realizzazione, criticità, correttivi, ecc..) con l'ausilio del Nucleo di Valutazione.

FACOLTÀ

**Attività svolte:
Ruoli e Responsabilità**

**Attività da svolgere ai sensi del D.L.
27 ottobre 2009, n. 150 e relativa tempistica**

1. Entro gennaio 2011 il Direttore Amministrativo sentiti i Presidi formalizzerà gli incarichi ai Manager e al personale titolare di posizioni di responsabilità (che a loro volta lo faranno per tutte le unità di personale della Facoltà) attraverso la compilazione di apposita scheda di assegnazione obiettivi mediante il sistema informatizzato;
2. Procedura di individuazione dei pesi da assegnare agli obiettivi concordati con il valutato entro 30 giorni;
3. Inserimento dei giorni di presenza/assenza nel data-base entro il 15 del mese successivo, previa comunicazione dell'Ufficio del Personale (sarà a cura di ciascuna unità di personale);
4. Inserimento nel data-base, entro il 15 del mese successivo, del numero di protocolli assegnati con titulus in RPA, della data di assegnazione e di creazione del rispettivo fascicolo e degli atti conseguenti;
5. Inserimento nel data-base, entro il 15 del mese successivo, delle altre tipologie di attività svolte dal personale in questione;
6. Inserimento nel data-base, entro il 15 del mese successivo, dei dati relativi ai comportamenti organizzativi del personale da valutare;
7. Inserimento nel data-base del budget gestito dalla struttura per l'anno di riferimento, ove esistente;
8. Monitoraggio quadrimestrale degli obiettivi e della performance del personale (verifica della realizzazione, criticità, correttivi, ecc..) con l'ausilio del Nucleo di Valutazione.

GLOSSARIO

Accountability

Il dover rendere conto del risultato di un'azione. Ha un significato diverso da responsabilità che, invece, esprime il "dover agire". Si dimostra accountability assicurando che siano adottati sistemi che forniscono informazioni su una certa entità, in modo tale da permettere giudizi e decisioni fondate, che conducano all'allocazione di risorse e al raggiungimento degli obiettivi.

Benchmarking

Il processo attraverso cui identificare, comprendere e importare, adattandole, buone pratiche sviluppate in altri contesti al fine di migliorare la *performance* organizzative. Analisi di benchmarking possono essere effettuate relativamente a strategie, processi, e prodotti e servizi. Il "benchmark" è un punto di riferimento per finalità comparative o di misurazione, e indica la migliore performance possibile.

Outcome

Impatto, risultato ultimo di un'azione. Nella misurazione delle performance ci si riferisce agli *outcome* per indicare la conseguenza di un'attività o processo dal punto di vista dell'utente del servizio e degli stakeholder più in generale;

Output

Si tratta di ciò che si ottiene e immediatamente al termine di una attività o di un processo. Ogni attività può essere descritta in sistema con *input* consumati ed output ottenuti secondo la catena logica: *input-attività-output*.

Stakeholder

Uno *stakeholder* è un qualsiasi gruppo o individuo che può influenzare o essere influenzato dall'ottenimento degli obiettivi da parte dell'organizzazione stessa.

Target

Un *target* è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere; ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini di livello di rendimento entro uno specifico intervallo temporale e può riferirsi a obiettivi sia strategici che operativi.

BIBLIOGRAFIA

- "Gazzetta Ufficiale" del 31/5/2010, n. 125;
- "Gazzetta Ufficiale" del 27/05/2010, n. 122;
- Delibera CIVIT 12/03/2010, n. 9: "In tema di applicabilità del decreto legislativo n. 150/2009 alle Università";
- Delibera CIVIT 30/06/2010, n. 89 "Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del sistema di misurazione e valutazione della performance (articoli 13, comma 6, lett. d e 30, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)";
- Delibera CIVIT 02/09/2010, n. 104 "Definizione dei sistemi di misurazione e valutazione della performance" entro il 30 settembre 2010;
- Delibera CIVIT 10/11/2010, n. 114 "Indicazioni applicative ai fini della adozione del Sistema di misurazione e valutazione della performance" (articolo 30, comma 3, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)
- Fabio Monteduro "La Misurazione e la Valutazione della Performance" - Firenze, 14 dicembre 2009;
- Giancarlo Vecchi – Atti Corso Advanced "L'applicazione della Riforma Brunetta nelle Università e negli Enti di Ricerca" (Politecnico di Milano, 26 E 27 novembre 2009);
- "Manuale delle buone pratiche valutative – Principi, metodi e strumenti per la valutazione del personale tecnico-amministrativo", Università di Bologna;
- "Manuale di valutazione delle posizioni e delle prestazioni" dell'Università di Trento;
- Cagnazzo A.(2009), "Indicatori di performance e sistema di reporting: L'esperienza in una pubblica amministrazione", in *Controllo di Gestione*, 5/2009;
- L. Spencer, S. Spencer "Competenza nel lavoro – Modelli per una performance superiore" - Franco Angeli, 1993;
- Delfino M. - Falduto L. - Fontana F. - Miele T. - Panassidi G. - Pantè M., *Sistemi di controllo e valutazione per la regolarità, la direzione e l'incentivazione*, Giuffrè, Milano, 2000, p. 214;
- "I sistemi di valutazione della dirigenza nelle pubbliche amministrazioni dello Stato" LUISS - Libera Università Internazionale degli Studi Sociali - Guido Carli.
- "La meritocrazia e la retribuzione" Prof. Vito Sandro Leccese -Università degli Studi di Bari "Aldo Moro";
- "Gli strumenti di premialità" Prof. Giovanni Roma - Università degli Studi di Bari "Aldo Moro";
- Carlo D'Orta "Il Rapporto tra organi politici e dirigenza" (Relazione al Convegno di Synergia Formazione sulla Riforma del lavoro pubblico - D.lgs 150/2009 Milano – 23/24 febbraio 2010).

SITOGRAFIA

www.istruzione.it
www.qualitapa.gov.it
www.civit.it
www.governo.it
www.pubblicaamministrazione.net
www.riformabrunetta.it
www.anvur.it
www.codau.it
www.innovazionepa.gov.it
www.gazzettaufficiale.it
www.rivistacortedeiconti.it

ALLEGATO 1 - CiVIT - www.civit.it -

RISCONTRO DELIBERA CIVIT N. 114/2010 DEL 10.11.2010:

“Indicazioni applicative ai fini della adozione del Sistema di misurazione e valutazione della performance (articolo 30, comma 3, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)”.

Tabella 1: Criticità relative al processo generale.

Aspetto valutato	Criticità rilevate	Analisi effettuata rispetto alle Linee Guida trasmesse alla CiVIT
Definizione dei ruoli e delle responsabilità	La descrizione è abbastanza completa nei documenti di tutte le amministrazioni (soprattutto per i ministeri). Non sempre sono esplicitati i ruoli nell'ambito del processo di valutazione.	OK I ruoli e le responsabilità nell'ambito del processo di valutazione sono espressamente declinati nella Parte II delle Linee Guida: “AVVIO DEL NUOVO SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE”.
Definizione della tempistica interna di processo	Non sempre si hanno indicazioni in merito alle tempistiche che consentiranno alle amministrazioni di rispettare le scadenze previste. Molto spesso la tempistica riportata coincide semplicemente con il rispetto degli adempimenti previsti dalle varie normative vigenti. Solo un numero ridotto di amministrazioni descrive la tempistica per la realizzazione di un monitoraggio intermedio.	OK La tempistica interna di processo è definita nella Parte II delle Linee Guida: “AVVIO DEL NUOVO SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE”. In particolare a pag. 3 è prevista l'analisi dei dati e la redazione di report e di valutazioni trimestrali da parte del Nucleo di Valutazione
Descrizione delle modalità di definizione degli obiettivi, indicatori e target	Il processo di definizione degli obiettivi viene correttamente esplicitato solo da un numero piuttosto ridotto di amministrazioni. I riferimenti alla condivisione sono spesso solo generici. In alcuni casi si fa riferimento alla “cascata” (<i>cascading</i>) degli obiettivi senza specificare il “come” essa avvenga.	OK La criticità è assorbita da quanto esplicitato nel paragrafo 4.1 “Assegnazione degli obiettivi” - pag. 17 delle Linee Guida.
Descrizione delle modalità di revisione di obiettivi, indicatori e target	Solo in pochissimi casi (qualche cenno in più nei ministeri) si riportano indicazioni concrete su questo aspetto.	In fase di implementazione; verrà effettuato dal Sistema Informativo.
Descrizione delle modalità di raccordo con i controlli esistenti (in particolare D. Lgs. n. 286/1999) e con il ciclo di programmazione economico/finanziaria	La maggior parte dei documenti contiene un calendario della programmazione. Alcuni documenti necessitano di approfondimento con riferimento: all'interazione tra gli uffici che svolgono i controlli e l'OIV ai fini dello scambio delle informazioni rilevanti per il monitoraggio; alle modalità di attuazione della rilevata necessità di instaurare il coordinamento tra i documenti di bilancio ed il Piano della performance.	1) Implementazione della funzione Controllo di Gestione; 2) Relativamente al raccordo con il ciclo di programmazione economico/finanziaria si rimanda al paragrafo 4.7 “Modalità di raccordo con i sistemi di controllo esistenti” - delle Linee Guida.

Tabella 2: Criticità relative alla performance organizzativa.

Aspetto valutato	Criticità rilevate	Analisi effettuata rispetto alle Linee Guida trasmesse alla CIVIT
Individuazione di aree strategiche	Alcune amministrazioni hanno individuato, nell'ambito del Sistema, le aree strategiche. In rari casi, in un'ottica di maturità secondo quanto illustrato nella delibera n. 89/2010, si è già intrapreso il percorso verso la definizione di mappe strategiche.	In fase di individuazione
Presenza di schede indicatori	Solo in pochi casi è prevista l'adozione di schede <i>ad hoc</i> per la definizione degli indicatori da utilizzare. Anche quando ne viene citato l'utilizzo, nella maggior parte delle ipotesi non viene allegato un esempio concreto. Si consiglia di conformarsi, almeno per gli obiettivi	OK La criticità è assorbita dall'adozione del sistema di autovalutazione CAF – Si rimanda al paragrafo 3.4 “Sistema di indicatori” - pag. 13 delle Linee Guida.
Presenza tabelle di <i>test</i> per indicatori e <i>target</i>	È un aspetto che, allo stato attuale, è preso in considerazione solo da un numero limitato di amministrazioni. Si consiglia di conformarsi, almeno per gli obiettivi strategici, alle schede riportate nella delibera n. 89/2010.	OK La criticità è assorbita dall'adozione del sistema di autovalutazione CAF – Si rimanda al paragrafo 3.4 “Sistema di indicatori” - pag. 13 delle Linee Guida.
Presenza di strumenti di misurazione della <i>performance</i>	L'adozione di modelli di riferimento tipo CAF, BSC, etc. è più diffusa negli enti. In alcuni casi si registra però una sovrapposizione tra BSC (si veda la delibera n. 89/2010) e i macroambiti riportati nella delibera n. 104/2010 oppure con il CAF/EFQM: più in generale, vengono spesso uniti tra loro elementi diversi di modelli diversi senza un'evidente logica di collegamento. Occorre pertanto fare chiarezza nell'utilizzo di una metodologia o l'altra. Inoltre, vi è l'impressione che alcune amministrazioni abbiano erroneamente interpretato come vincolante la scelta di uno dei modelli proposti.	OK La criticità è assorbita dall'adozione del sistema di autovalutazione CAF - Si rimanda al paragrafo 3.4 “Sistema di indicatori” - pag. 13 delle Linee Guida.
Ambiti del Sistema di misurazione: <i>outcome</i>	La specifica attenzione all' <i>outcome</i> dell'amministrazione non è diffusa come dovrebbe (in un sostanziale equilibrio fra ministeri ed altri enti). Inoltre, in molti casi, i documenti esaminati si limitano ad una mera citazione del concetto, senza indicazioni concrete su quali siano gli impatti e su come si intenda misurarli.	OK La criticità è assorbita dall'adozione del sistema di autovalutazione CAF - Si rimanda al paragrafo 3.4 “Sistema di indicatori” - pag. 13 delle Linee Guida.
Ambiti del Sistema di misurazione: <i>customer satisfaction</i>	È un profilo più sviluppato presso gli enti che presso i ministeri, anche se spesso i documenti esaminati si limitano a “dichiarazioni d'intenti”, senza una vera descrizione delle modalità operative che si intendono adottare.	OK Si rimanda a pag. 21 delle Linee Guida : “...Una percentuale (il 20%) della valutazione di ciascun dipendente, ivi compresi i dirigenti, verrà commisurata al gradimento espresso attraverso dei questionari di customer satisfaction...”
Ambiti del Sistema di misurazione: considerazioni generali	Spesso gli ambiti riportati nell'articolo 8 del D. Lgs. n. 150/2009 sono solo citati, senza far riferimento alle modalità grazie alle quali entreranno a far parte del Sistema che si vuole adottare.	-Definizione Linee Guida; -Adozione sistema di autovalutazione CAF; -Applicazione customer satisfaction.

Supporto informativo da parte del controllo di gestione	Le maggiori carenze su questo fronte si registrano fra gli enti (anche perché alcuni, di ridotte dimensioni, non dispongono, ad oggi, di un Sistema di controllo di gestione). In molti casi tale supporto informativo, comunque intuitibile, non è esplicitato per quanto concerne meccanismi e contenuti.	Implementazione della funzione Controllo di Gestione; verrà effettuato il Sistema Informativo.
Esplicitazione delle modalità di coinvolgimento degli stakeholder	Poco presente nei documenti dei ministeri. Qualche riscontro positivo nell'ambito dei documenti degli enti ("favoriti" dal contatto più diretto che spesso hanno con alcuni stakeholder). In molti casi non vengono nemmeno individuati/elencati i potenziali stakeholder delle attività dell'amministrazione. Va ricordato, al riguardo, che gli stakeholder non sono solo i cittadini destinatari di un servizio pubblico, ma anche gli stessi dipendenti dell'amministrazione, i fornitori, etc.	L'esplicitazione degli stakeholder è stata effettuata nel paragrafo 3.1 "L'applicazione del D.Lgs. n. 150/2009 nell'Università del Salento" - pag. 11 delle Linee Guida.

Tabella 3: Criticità relative alla performance individuale.

Aspetto valutato	Criticità rilevate	Analisi effettuata rispetto alle Linee Guida trasmesse alla CIVIT
<p>Distinzione dei criteri tra personale dirigente e non dirigente</p>	<p>Qualche amministrazione, soprattutto fra gli enti, non fa distinzioni tra misurazione e valutazione della performance del personale dirigente e non dirigente, contrariamente a quanto previsto dall'articolo 9, commi 1 e 2, del D. Lgs. n. 150/2009. In alcuni casi, si arriva ad affermare esplicitamente di voler utilizzare gli stessi criteri per tutto il personale (salvo poi fare descrizioni differenziate, in contraddizione con quanto dichiarato nella premessa generale).</p> <p>Alcuni ministeri manifestano l'intenzione di voler "progettare" il Sistema di misurazione e valutazione della performance del personale non dirigente. In altri casi, manca un Sistema per il personale non dirigente, ma si afferma semplicemente che i dirigenti provvederanno ad effettuare valutazioni differenziate.</p> <p>Con riferimento agli enti di ricerca, la Commissione, nella delibera n. 37/2010, ha chiarito che le funzioni di misurazione e valutazione che l'OIV degli enti di ricerca è chiamato a svolgere ai sensi dell'articolo 7 del D. Lgs. n. 150/2009 non riguardano, in attesa del decreto previsto dall'articolo 74, comma 4, del decreto, i ricercatori ed i tecnologi, salvo per quanto attiene alle attività amministrative e di gestione svolte dai medesimi. Pertanto, successivamente all'adozione del citato decreto, il sistema di misurazione e valutazione della performance sarà oggetto delle conseguenti modifiche, in modo da comprendere anche la valutazione del richiamato personale. Ciò non costituisce, quindi, elemento ostativo per l'attuale adozione del Sistema. Inoltre, se si prevede di effettuare una valutazione multipla per gli individui che effettuano sia attività amministrativa che di ricerca, occorre esplicitare le modalità con cui tali valutazioni verranno combinate (un ente, in particolare, propone una misurazione da parte dell'OIV dell'efficienza dei progetti, legata soprattutto ai costi, mentre la misurazione dell'impatto spetterebbe al Nucleo di valutazione deputato alla valutazione dell'attività di ricerca).</p>	<p>OK Si rimanda a pag. _19_ delle Linee Guida e in ogni caso sono in fase di ultimazione e implementazione le specifiche differenziazioni nel sistema informativo</p>
<p>Distinzione dei criteri per i dirigenti di vertice (Capo Dipartimento/Segretario generale/Direttore generale)</p>	<p>È una distinzione presente nei documenti dei ministeri, assai meno in quelli degli enti (dove, anche in virtù delle dimensioni spesso ridotte, il numero dei dirigenti apicali è limitato ad uno).</p>	<p>OK Si rimanda a pag. _19_ delle Linee Guida e in ogni caso sono in fase di ultimazione e implementazione le specifiche differenziazioni nel sistema informativo</p>

Dizionario delle competenze	<p>Il dizionario delle competenze formulato come lista di comportamenti è presente nella quasi totalità dei ministeri, molto meno negli enti. Occorrerebbe valutare se alcune liste, molto ridotte, siano effettivamente sufficienti per una valutazione efficace.</p> <p>In alcuni casi, viene definito un insieme "fisso" di comportamenti associato in maniera indistinta ad ogni individuo, senza possibilità di adeguarlo rispetto agli obiettivi che si intendono perseguire. Solo in rari casi, in ottica di maturazione del sistema, si introducono già le competenze intese come conoscenze, capacità e attitudini.</p>	<p>OK Si rimanda alla Parte II delle Linee Guida: "AVVIO DEL NUOVO SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE".</p>
Adozione di scale di valutazione	<p>Si registra una maggiore presenza dello strumento nei ministeri rispetto a quanto accade negli enti. Spesso le scale sono incomplete in quanto riportate, allo stato, solo per alcuni aspetti della valutazione.</p>	<p>OK Si rimanda alle schede assegnazione e valutazione obiettivi allegata alle Linee Guida.</p>
Definizione di un sistema di pesi e procedure per il calcolo di punteggi sintetici individuali	<p>Mediamente più presente nei ministeri, meno negli enti. In alcuni casi, i documenti si limitano a prevederne esplicitamente l'utilizzo senza però fornire dettagli in merito.</p>	<p>OK Si rimanda a pag. 10 delle Linee Guida: "...La procedura di individuazione dei pesi da assegnare agli obiettivi verrà concordata con il personale che dovrà raggiungerli..."</p>
Presenza di schede di valutazione	<p>Le schede di valutazione sono previste esplicitamente solo dalla metà delle amministrazioni considerate. Le schede obiettivo di alcune amministrazioni per il personale non dirigente sono troppo semplificate, prevedendo obiettivi senza indicatori, né target, ma solo scale di valutazione. Analoga considerazione viene in rilievo anche a livello organizzativo. In generale, l'utilizzo delle schede è quasi sempre previsto (almeno per i dirigenti), ma solo in un numero ridotto di casi vengono forniti esempi tali da poter valutare l'effettiva adeguatezza e coerenza dello strumento.</p>	<p>OK Si rimanda alle schede assegnazione e valutazione obiettivi allegata alle Linee Guida.</p>
Definizione di modalità di raccolta dei dati per la valutazione	<p>La valutazione della performance individuale, nel sistema delle leggi, è impostata secondo un approccio di tipo gerarchico. Come già l'evidenza di alcune amministrazioni ha fatto emergere, è utile prevedere, in ottica di maturità, forme di raccolta dei dati da utilizzare per la valutazione, anche di provenienza diversa (es. autovalutazione, stakeholder esterni, ecc.).</p>	<p>OK Si rimanda a pag. 21 delle Linee Guida : "...Una percentuale (il 20%) della valutazione di ciascun dipendente, ivi compresi i dirigenti, verrà commisurata al gradimento espresso attraverso dei questionari di customer satisfaction..."</p>

Descrizione delle modalità di comunicazione dei risultati	Gran parte dei Sistemi (soprattutto dei ministeri, meno degli enti) prevedono, a livello di processo, una fase di incontro fra valutati e valutatori per comunicare e commentare i risultati e chiudere il processo valutativo. Tuttavia, mancano spesso dettagli operativi sugli effettivi strumenti e modalità di comunicazione. Non mancano, comunque, amministrazioni in cui non è prevista esplicitamente alcuna forma di comunicazione in tal senso.	OK Si rimanda a pag. 10 delle Linee Guida: "...La procedura di individuazione dei pesi da assegnare agli obiettivi verrà concordata con il personale che dovrà raggiungerli..."
Descrizione di piani di miglioramento individuali	È un aspetto ignorato dalla maggioranza delle amministrazioni.	In fase di definizione attraverso l'applicazione del modello CAF
Definizione di indicatori quantitativi per valutare la capacità di differenziazione del giudizio	Benché si tratti di un aspetto previsto dal D. Lgs. n. 150/2009 (articolo 9, comma 1, lett. d), la quasi totalità delle amministrazioni non considera esplicitamente tale elemento nella valutazione dei dirigenti.	In fase di definizione
Presenza di descrittori condivisi per gli indicatori di carattere qualitativo	In molti casi, a fronte dell'introduzione di indicatori di carattere qualitativo, mancano indicazioni condivise a proposito dei descrittori e delle metriche utilizzate per la valutazione.	È prevista la customer satisfaction
Differenziazione tra obiettivi individuali, di gruppo e organizzativi	Per il personale dirigente non viene quasi mai fatta una netta distinzione tra obiettivi organizzativi (articolo 9, comma 1, lett. a, del D. Lgs. n. 150/2009) e individuali (articolo 9, comma 1, lett. b, del D. Lgs. n. 150/2009), attribuendo un peso indistinto e non differenziato ai fini del calcolo del punteggio sintetico finale. Molti enti, soprattutto quelli di ricerca, per loro natura, presentano una gestione del lavoro (e del Sistema informativo a supporto) per progetti; tuttavia, pochi si riferiscono esplicitamente agli obiettivi di gruppo, tipologia adeguata a tale specificità. Alcune amministrazioni, in prevalenza ministeri, sembrano interpretare per gruppo la struttura di appartenenza dell'individuo, determinando, di fatto, una sostanziale coincidenza tra obiettivi di gruppo ed organizzativi. Occorre evidenziare che quest'ultimo aspetto, se collegato ad una mancata differenziazione tra obiettivi individuali del dirigente e obiettivi organizzativi, potrebbe condurre ad un "ribaltamento" sul personale non dirigente anche degli obiettivi individuali del dirigente stesso, contrariamente a quanto previsto dall'articolo 9, comma 2, del D. Lgs. n. 150/2009.	Vi è la previsione di obiettivi della struttura e dei singoli e in parallelo la valutazione è effettuata in misura del 20% da assegnare alla performance organizzativa e del 60% alla performance individuale. Il restante 20% è corrisposto in base alla customer satisfaction

<p>Critero delle giornate di presenza ai fini della valutazione della performance</p>	<p>Vi è un utilizzo diffuso da parte dei ministeri, ma non degli enti, del coefficiente di presenza per la valutazione del punteggio sintetico individuale del personale non dirigente. Si evidenzia che il criterio delle giornate di presenza (o coefficiente di presenza) non può rappresentare, pur costituendone un prerequisito essenziale, l'unico criterio di valutazione della performance individuale del personale non dirigente, ma dovrebbe essere affiancato da altri criteri di tipo quantitativo e qualitativo (raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, competenze dimostrate, comportamenti professionali e organizzativi – articolo 9, comma 2, lett. a e b, del D. Lgs. n. 150/2009). Occorre inoltre considerare che, al riguardo, l'articolo 9, comma 3, del D. Lgs. n. 150/2009 prevede che “nella valutazione di performance individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale”.</p>	<p>“Procedure di conciliazione” - pag. 25 delle Linee Guida.” - delle Linee Guida.</p>
<p>Collegamento con i sistemi incentivanti</p>	<p>Nel 50% dei documenti delle amministrazioni esaminate è previsto esplicitamente un collegamento fra esito della valutazione e sistemi incentivanti. Nella quasi totalità dei casi, tale collegamento ricomprende il meccanismo dei premi retributivi. Premesso che, all'esito della valutazione, dovrà essere assegnato un punteggio sintetico individuale, da utilizzarsi ai fini della redazione della graduatoria compilata dall'OIV, prevista dall'articolo 19 del D. Lgs. n. 150/2009, occorre anche individuare i criteri sulla base dei quali si prevede di effettuare la ripartizione dei premi all'interno delle fasce di merito in cui si articola la graduatoria ed individuare un criterio suppletivo per le ipotesi di parità di punteggio assegnato.</p>	<p>È in fase di elaborazione il nuovo sistema incentivante, alla luce del D. Lgs. n. 150/2009. In ogni caso è previsto il collegamento con il sistema vigente.</p>

<p>Procedure di conciliazione</p>	<p>Nei documenti di alcune amministrazioni (ministeri ed enti), il riesame della valutazione individuale previsto nell'ambito delle procedure di conciliazione è configurato secondo la logica del "ricorso gerarchico", mentre la decisione sull'istanza del valutato deve essere affidata ad un soggetto terzo ed imparziale nel rispetto dei principi indicati nella delibera n. 104/2010. Al riguardo, si richiamano le proposte formulate da altre amministrazioni che hanno assegnato tale competenza ad un collegio (in alcuni casi con componenti esterni all'amministrazione). Va escluso, tuttavia, che nell'ambito del collegio possa essere indicato un componente dell'OIV. L'articolo 14 del D. Lgs. n. 150/2009, infatti, non contempla tra le competenze dell'Organismo l'attività di conciliazione. Inoltre, una tale previsione comporterebbe che l'Organismo, chiamato in sede di prima applicazione a definire il Sistema, si trovi, in veste di organo di conciliazione, a riesaminare la valutazione contestata in applicazione dei criteri di valutazione dallo stesso individuati nel Sistema. Tale attività risulterebbe, quindi, in contrasto con la funzione assegnata all'OIV di garantire la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi (articolo 14, comma 4, lett. d, del D. Lgs. n. 150/2009).</p>	<p>OK Si rimanda al paragrafo 4.6 "Procedure di conciliazione" - pag. 25 delle Linee Guida.</p>
-----------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------

