



IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE





INDICE

1. INTRODUZIONE.....	3
1.1 Premessa.....	3
1.2 Finalità del sistema di misurazione e di valutazione delle performance.....	4
1.3 Il contesto di riferimento	4
1.4 Fasi e soggetti coinvolti nella gestione del ciclo di misurazione e valutazione delle performance	5
2. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI	6
2.1 Il modello di pianificazione.....	6
2.2 Gli indicatori per la valutazione della performance	7
2.3 La valutazione dei comportamenti organizzativi.....	8
2.4 Criteri di misura della performance complessiva.....	9



1. INTRODUZIONE

1.1 Premessa

Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs 150/2009, recante disposizioni in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, di efficienza e di trasparenza delle pubbliche amministrazioni. A tale fine adottano il Sistema di misurazione e valutazione della performance (abbreviato in "Sistema").

Il Sistema è un documento metodologico che illustra il processo attraverso il quale l'amministrazione dà attuazione al Ciclo di Gestione della performance ed elabora i principali *output* di tale Ciclo, cioè il Piano della performance e la Relazione sulla performance. L'art. 7 e seguenti del Decreto definiscono puntualmente le modalità di adozione ed i contenuti del sistema di misurazione e valutazione della performance, attraverso il quale le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale.

Con la L. n. 98/2013 è stato determinato il trasferimento delle competenze relative al sistema di valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca vigilati dal MIUR dalla CIVIT all'ANVUR. I nuovi compiti saranno svolti dall'Agenzia nel rispetto dei principi generali previsti dall'art. 3 del D.Lgs. 150/2009.

Con l'entrata in vigore della Legge 11 agosto 2014, n. 114, di conversione del Decreto Legge 23 giugno 2014, n. 90, le competenze dell'ANAC, relative alla misurazione e valutazione della performance, di cui agli articoli 7, 8, 9, 10, 12, 13 e 14 del D.Lgs 150/2009, sono state trasferite al Dipartimento della Funzione pubblica (www.funzione pubblica.gov.it).

L'inserimento di dati, di informazioni e di documenti da parte delle amministrazioni centrali e delle Università avviene tramite il Portale trasparenza, previsto dal D.Lgs. 150/2009 ai fini di rendere accessibili e conoscibili le attività delle amministrazioni pubbliche. Il Portale trasparenza consiste in un contenitore affidabile di documenti (Piani della performance, Sistemi di misurazione e valutazione della performance, Relazione sulla performance, Programmi triennali per la trasparenza, carte dei servizi e standard di qualità dei servizi pubblici) e di informazioni (obiettivi strategici, obiettivi operativi con indicatori e target prefissati) inseriti direttamente dai referenti della performance e della trasparenza delle amministrazioni.

I dati, le informazioni e i documenti inseriti sono consultabili aprendo la prima sezione del Portale trasparenza (<http://consultazionebanchedati.portaletrasparenza.it>).

Il primo Sistema di Ateneo è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione ancora nel luglio 2011 come parte del Piano delle performance. I successivi aggiornamenti del Piano hanno comportato un aggiornamento del Sistema enucleandolo come parte di esso.

Questo documento descrive il Sistema di misurazione e di valutazione della performance di Ateneo. Si tratta di un documento autonomo rispetto al Piano della performance, pertanto verrà aggiornato, con delibera del Consiglio di Amministrazione, se necessario indipendentemente dalla scadenza del 31 gennaio prevista dalla normativa vigente.



1.2 Finalità del sistema di misurazione e di valutazione delle performance

La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative responsabili in un quadro di pari opportunità di diritti e di doveri, nonché di trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

Il Sistema descritto nei paragrafi seguenti permette di:

- recepire la filosofia della riforma e i suoi connotati essenziali;
- valorizzare, perfezionare e completare il lavoro svolto nei primi anni di valutazione delle performance;
- estendere la valutazione a tutto il PTA, dando maggiore rilievo alla coerenza tra performance organizzativa e valutazione della prestazione individuale;
- dare adeguata rappresentazione alle peculiarità delle strutture amministrative di Ateneo, al fine di creare un sistema di valutazione coerente e allineato alle caratteristiche distintive delle medesime.

1.3 Il contesto di riferimento

Le strutture didattiche, di ricerca e di servizio sono i 7 Dipartimenti, la Scuola di medicina, i centri di ricerca, i centri speciali, i centri interuniversitari, i centri di servizi.

L'Amministrazione Centrale è articolata in:

- Uffici di staff della Direzione Generale
- Aree Dirigenziali, a loro volta articolate in Servizi e in Uffici

Dall 1° gennaio 2015 l'Amministrazione Centrale è così articolata:

UFFICI DI STAFF

- Ufficio Affari generali, organi e rapporti con il Servizio sanitario nazionale
- Archivio Generale di Ateneo
- Ufficio Comunicazione
- Ufficio Formazione e sviluppo
- Ufficio Legale
- Ufficio Prevenzione e protezione
- Ufficio Procedure, processi e procedimenti
- Segreteria del Rettore e del Pro Rettore vicario
- Segreteria della Direzione Generale
- Ufficio Sistemi informativi direzionali

AREA DIDATTICA E RICERCA

- Servizio Didattica
 - Ufficio Orientamento e placement
 - Ufficio Diritto allo studio e servizi agli studenti
 - Segreterie Studenti - Como



- Segreterie Studenti - Varese
- Ufficio Formazione post lauream
- Servizio Ricerca e internazionalizzazione
 - Ufficio Relazioni internazionali
 - Ufficio Ricerca e innovazione

AREA RISORSE UMANE E RISORSE FINANZIARIE

- Servizio Finanza
 - Ufficio Contabilità
 - Ufficio Retribuzioni
- Servizio Personale docente
 - Ufficio Amministrazione e carriere docenti
- Servizio Personale tecnico amministrativo
 - Ufficio Amministrazione e carriere PTA

AREA INFRASTRUTTURE E LOGISTICA

- Servizio Gare e acquisti
- Servizio Edilizia e logistica
 - Ufficio Manutenzioni
 - Servizi Generali e logistici - Como
 - Servizi Generali e logistici - Varese

I Centri di servizi di Ateneo sono:

- Sistema Bibliotecario di Ateneo (SIBA)
- Sistemi Informativi e Comunicazione (SIC)
- Centro servizi per la gestione amministrativa e contabile dei Dipartimenti (sede di Como)
- Centro servizi per la gestione amministrativa e contabile dei Dipartimenti (sede di Varese)

1.4 Fasi e soggetti coinvolti nella gestione del ciclo di misurazione e valutazione delle performance

La misurazione e la valutazione delle performance avvengono mediante il coinvolgimento di diversi soggetti, ai quali competono distinte responsabilità:

- la governance di Ateneo provvede alla definizione dei macro obiettivi del personale tecnico amministrativo;
- il Consiglio di Amministrazione approva i macro obiettivi del personale tecnico amministrativo;
- il Direttore Generale declina i macro obiettivi approvati in Consiglio di Amministrazione in linee di intervento, che dovranno poi essere oggetto di analisi da parte di tutti i responsabili, anche ai fini della redazione omogenea e coordinata per classificazione del Piano della formazione;
- i Direttori di Dipartimento/responsabili di struttura declinano o ridefiniscono i macro obiettivi per la propria struttura;
- il Direttore Generale assegna gli obiettivi individuali e/o di struttura ai dirigenti e ai responsabili degli uffici in staff in base alle linee di intervento fissate;

- i Dirigenti assegnano obiettivi individuali e/o di struttura ai responsabili di servizi e a cascata i responsabili di servizi ai responsabili di ufficio in base alle linee di intervento fissate;
- i Direttori di Dipartimento/responsabili di struttura assegnano gli obiettivi al personale loro assegnato, in base alle linee di intervento fissate;
- il Consiglio di Amministrazione approva il Piano triennale delle performance in cui sono declinati gli obiettivi annuali del Direttore Generale;
- a metà anno si verificano gli obiettivi assegnati e nei casi necessari gli stessi vengono rimodulati. Questa fase è importante nella gestione del ciclo delle performance in quanto permette di cogliere i cambiamenti che impattano sull'organizzazione e di effettuare gli opportuni aggiustamenti;
- a partire da gennaio dell'anno successivo si verifica il raggiungimento degli obiettivi prefissati e si valutano i comportamenti organizzativi;
- il Consiglio di Amministrazione approva la Relazione sulla performance
- il Nucleo di Valutazione effettua il monitoraggio sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione e approva o meno la relazione annuale sulle performance.

Nel Diagramma di Gantt allegato sono riportate le fasi principali in cui si articola il processo di gestione del ciclo delle performance, gli attori coinvolti, le rispettive responsabilità e i periodi di svolgimento.

2. II SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

2.1 Il modello di pianificazione

Il modello di pianificazione dell'Ateneo prevede che, in accordo con le linee strategiche e di sviluppo definite dagli Organi di Governo, si individuino i macro obiettivi per la componente tecnico-amministrativa, cioè alcuni obiettivi di innovazione/sviluppo da realizzare entro l'anno di riferimento. L'approvazione dei macro obiettivi determina l'avvio del ciclo annuale delle performance.

In seguito, con DDG, sono declinati i macro obiettivi in linee di intervento. A partire dalle linee di intervento discendono a cascata gli obiettivi di struttura e gli obiettivi individuali assegnati al personale prima dell'inizio dell'anno di valutazione (in casi eccezionali, adeguatamente motivati, il completamento dell'attività può concludersi nei primissimi mesi dell'anno di valutazione).

L'approccio, prevalentemente di tipo *top-down* ma con efficace coinvolgimento degli stakeholders in linea *bottom-up*, è meglio descritto in figura.

macro obiettivo 1	linea di intervento 1.1	obiettivo di struttura 1.1.1	obiettivo individuale 1.1.1.1
		obiettivo di struttura 1.1.2	obiettivo individuale 1.1.2.1
	
	linea di intervento 1.2
	...		
macro obiettivo 2	linea di intervento 2.1	obiettivo di struttura 2.1.1	obiettivo individuale 2.1.1.1
		obiettivo di struttura 2.1.2	...
	
	linea di intervento 2.2
	...		

2.2 Gli indicatori per la valutazione della performance

In fase di pianificazione, a ciascun obiettivo corrisponde un indicatore attraverso il quale risulta possibile valutarne il raggiungimento.

Gli obiettivi sono suddivisi in due tipologie:

- *obiettivi di mantenimento/processo*: con riferimento alle variabili critiche relative alla gestione dell'attività corrente dell'area considerata e sono monitorati nell'ottica di miglioramento continuo delle prestazioni delle strutture;
- *obiettivi di sviluppo/innovazione*: relativi ai processi di cambiamento che riguardano l'area oggetto di valutazione; fanno riferimento a specifiche – e talora contingenti – esigenze manifestate in sede di pianificazione strategica.

I criteri per la definizione degli indicatori da utilizzare per la misurazione degli obiettivi sono:

- *rappresentatività* delle attività di competenza;
- *controllabilità*, per essere riconducibili agli ambiti di competenza;
- *misurabilità*, basati per quanto possibile su dati quantitativi;
- *indipendenza*, dall'apprezzamento soggettivo del valutatore;
- *frequenza*, rilevabili a intervalli temporali prestabiliti;
- *trasparenza*, del processo di raccolta e di elaborazione delle informazioni;

I dati e le informazioni richiesti dal sistema degli indicatori definiti ogni anno saranno, in linea di massima, già presenti nei sistemi informativi di Ateneo. Qualora non lo fossero, potranno essere raccolti per il processo di valutazione della performance.

La proposta relativa agli indicatori, in tutti i casi, è condivisa con il soggetto valutato.

Per ciascun indicatore è definito un *target* di prestazione, anche tenendo conto della serie storica dei risultati raggiunti e contenente un obiettivo di miglioramento. Rispetto a tale valore, è confrontata la performance effettivamente realizzata e, a seconda dello scostamento risultante, è espresso il giudizio di valutazione. Questo processo risulta meglio dettagliato nel paragrafo 2.4. Per la definizione dei *target* di prestazione potranno essere prese come riferimento anche analisi comparative effettuate rispetto ad altre strutture organizzative analoghe dell'Ateneo o esterne.

Complessivamente la valutazione della performance comporta la verifica del raggiungimento di obiettivi di livello superiore, di obiettivi di struttura e individuali, nonché la valutazione dei comportamenti organizzativi.

- Gli obiettivi di livello superiore costituiscono la valutazione della performance della direzione generale e concorrono, in percentuale variabile rispetto al ruolo, alla valutazione di tutto il personale;
- gli obiettivi di struttura sono coerenti con i macro obiettivi del personale tecnico amministrativo e assegnati a ciascun titolare di posizione organizzativa. Essi concorrono, in percentuale minore, alla valutazione del personale afferente alla struttura;
- gli obiettivi individuali sono assegnati alla persona in coerenza con i macro obiettivi e gli obiettivi di struttura;

- la valutazione dei comportamenti organizzativi è differenziata per famiglie professionali. È definita dalla Direzione Generale e ne viene data informativa preventiva alle organizzazioni sindacali.

La Tabella seguente riporta la struttura delle schede per la valutazione delle performance. Il peso di ciascuna “sezione” è definito annualmente dal piano delle performance.

Sezioni delle schede di valutazione delle performance per le diverse tipologie di personale coinvolto nel processo di valutazione

Figura professionale	Struttura della scheda per la valutazione delle performance	Peso percentuale
Direttore Generale	Obiettivi di livello superiore	100
Dirigenti	Obiettivi di livello superiore	Definito nel Piano
	Obiettivi di struttura	Definito nel Piano
	Valutazione dei comportamenti organizzativi	Definito nel Piano
Titolari di posizioni organizzative	Obiettivi di livello superiore	Definito nel Piano
	Obiettivi di struttura	Definito nel Piano
	Valutazione dei comportamenti organizzativi	Definito nel Piano
Restante personale	Obiettivi di livello superiore	Definito nel Piano
	Obiettivi di struttura	Definito nel Piano
	Obiettivi individuali	Definito nel Piano
	Valutazione dei comportamenti organizzativi	Definito nel Piano

2.3 La valutazione dei comportamenti organizzativi

Il sistema di valutazione delle performance tiene conto anche della valutazione dei comportamenti organizzativi. Essa si affianca alla valutazione dei risultati individuali e della struttura, integrandole in un unico sistema.

La valutazione dei comportamenti organizzativi è ponderata in maniera decrescente rispetto al ruolo professionale ricoperto, attribuendo pertanto una minore valenza percentuale per i ruoli professionali apicali caratterizzati da elevata responsabilità, dalle risorse umane e finanziarie gestite e dal coordinamento di più unità organizzative. Essa, invece, risulta preponderante per il personale tecnico amministrativo senza responsabilità gestionali o a cui non vengano assegnati obiettivi, la cui realizzazione dipenda da responsabilità specifiche. La determinazione del peso viene descritta annualmente nel Piano della performance.

La scheda comportamenti per l'anno 2015 è così strutturata:

- 1 scheda per il personale di cat. C e D responsabile di posizione organizzativa amministrativa;
- 1 scheda per il personale di cat. C e D con posizione organizzativa tecnica;
- 1 scheda unica per il personale di cat. EP

Ogni scheda per il personale di cat. C e D comprende la valutazione di 5 aree comportamentali. Il personale di cat. EP, invece, è valutato attraverso una scheda suddivisa in 6 aree. Tutte le schede hanno una scala valutativa da 1 a 5 così suddivisa:

- a) feedback qualitativo;
- b) osservazioni del valutato;

- c) valutazione finale con la sottoscrizione da parte del valutatore (in casi motivati, di più valutatori) e, la firma del valutato per presa d'atto (N.B. La presa d'atto non assume il valore di approvazione dei contenuti, spettanti esclusivamente al valutatore).

2.4 Criteri di misura della performance complessiva

Valutazione del risultato raggiunto per gli obiettivi di livello superiore, per gli obiettivi di struttura/individuale

L'assegnazione di un obiettivo comporta:

- la scelta di un indicatore
- l'individuazione dei criteri di misura
- il *targeting* (livello di risultato atteso), cioè l'assegnazione a ogni obiettivo di uno o più valori da raggiungere.
- il peso dell'obiettivo

La scala di misura dei risultati è ripartita in tre valori:

- valore soglia: il livello di raggiungimento minimo atteso, raggiungendo il quale una performance comincia a essere considerata positiva; al di sotto di questo valore l'obiettivo non è raggiunto;
- valore target: la performance è considerata buona e l'obiettivo/indicatore si considera pienamente raggiunto (corrispondente a un livello sfidante, ancorché sostenibile);
- valore d'eccellenza: è un livello ottimo, superiore alle attese, ambizioso, ma non impossibile da raggiungere.

La valutazione del risultato raggiunto per ogni obiettivo è effettuata dal valutatore in base all'indicatore concordato. La valutazione è espressa con una scala di cinque valori:

- 1 – Risultato al di sotto della soglia
- 2 – Risultato soglia
- 3 – Risultato intermedio: superiore alla soglia, ma ancora non pari al target
- 4 – Risultato target
- 5 – Risultato eccellente

La valutazione del risultato raggiunto è effettuata dal valutatore a partire dal valore dell'indicatore scelto per la misurazione dell'obiettivo.

In base al risultato attribuito dal valutatore, è definito il punteggio da assegnare su ciascun obiettivo/indicatore secondo la tabella seguente:

Risultato	Punti
1 - sotto soglia	15
2 - soglia	30
3 - intermedio	60
4 - target	90
5 - eccellente	100

Valutazione del risultato nell'ambito dei comportamenti organizzativi

Le schede di valutazione utilizzate, differenziate per famiglie professionali, prevedono la valutazioni di 5/6 aree comportamentali, ciascuna con un range da 1 a 5 così dettagliate:

- 1 = scarso
- 2 = insufficiente
- 3 = sufficiente
- 4 = buono
- 5 = ottimo

Per ogni scheda si calcola la media aritmetica, compresa tra 1 e 5.

Il punteggio da utilizzare per la valutazione complessiva, compreso tra 0 e 100, si ottiene a partire dalla valutazione media, arrotondata a una cifra decimale dopo la virgola, secondo la tabella seguente:

Valutazione media	Punti per la valutazione complessiva
Da 1 a 2	0
Da 2,1 a 2,4	20
Da 2,5 a 2,9	40
Da 3 a 3,1	70
Da 3,2 a 3,3	80
Da 3,4 a 3,5	90
Da 3,6 a 3,7	95
Da 3,8 a 5	100

Procedura per la consuntivazione della performance complessiva

Il punteggio conseguito per ogni risultato è ponderato sul peso attribuito all'obiettivo corrispondente. A esso è aggiunto l'esito della valutazione dei comportamenti organizzativi, ponderato in base al peso attribuito.

Si sommano, quindi, i prodotti così ottenuti: la somma è un numero compreso teoricamente tra 15 e 100 e costituisce l'indice complessivo della performance di una "scheda" individuale.

In sintesi si avrà che:

Indice complessivo di performance = Sommatoria ((Punti i * (Peso i/100)).

Dove **Punti i** è il punteggio raggiunto nella valutazione i-esima ed il **Peso i** è il valore del peso attribuito alla valutazione i-esima (tenendo conto che la somma dei pesi utilizzati per il calcolo dell'indice complessivo deve essere pari a 100).

Esempio: Mario Rossi ha una valutazione complessiva che si compone di tre sezioni: obiettivi globali con peso 10, obiettivi di struttura con peso 60, valutazione dei comportamenti con peso 30.

In base al risultato sono assegnati rispettivamente 100, 90, 90 punti.

La valutazione complessiva sarà così calcolata:

$$(100 \times 10 / 100 + 90 \times 60 / 100 + 90 \times 30 / 100) = 91$$



Dalla performance al Sistema premiante

L'incentivazione del personale tecnico amministrativo è soggetta ai limiti previsti dalla normativa vigente.

Le varie voci accessorie previste per i vari istituti contrattuali (ad es., indennità di risultato, fondi art. 87 e art. 90, indennità mensile accessoria, etc.) dipendono dalla disponibilità dei fondi approvati e dagli esiti della contrattazione.

Annualmente sono fissati il minimo e il massimo delle risorse aggiuntive attribuibili (di seguito premialità) per ogni dipendente (tra le voci, ad es., rientrano indennità di risultato, indennità di responsabilità, indennità accessoria mensile, etc.).

La performance **complessiva** conseguita dal valutato (**sommatoria di: obiettivi strategici; obiettivi individuali; comportamenti organizzativi**) rappresenta un elemento essenziale in fase di assegnazione delle voci accessorie previste. L'erogazione della premialità è ripartita in base alla valutazione complessiva, come sintetizzato nella tabella seguente:

Valutazione complessiva	Percentuale di premialità che verrà erogata
15-50	30%
51-64	50%
65-74	70%
75-79	85%
80 -84	95%
85-100	100%