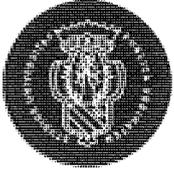




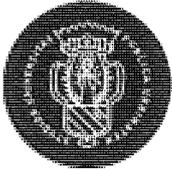
DECRETO RETTORALE N. 300/2015

## IL RETTORE

- Vista la legge 9 maggio 1989, n. 168 "Istituzione del Ministero dell'Università e ricerca scientifica e tecnologica";
- Visto lo Statuto dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo, emanato con Decreto Rettorale n. 138/2012 del 2 aprile 2012 e pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 89 del 16 aprile 2012;
- Visto il decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29 "Razionalizzazione delle organizzazioni delle amministrazioni pubbliche e revisione della disciplina in materia di pubblico impiego a norma dell'art. 2 della Legge 23 ottobre 1992, n. 421";
- Vista la legge 24 dicembre 1993, n. 537 "Interventi correttivi di finanza pubblica", ed in particolare l'art. 5, comma 22;
- Visto il decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286 "Riordino e potenziamento dei meccanismi di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche, a norma dell'art. 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59";
- Vista la legge 19 ottobre 1999, n. 370, recante "Disposizioni in materia di università e di ricerca scientifica e tecnologica";
- Visto il decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, recante "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche" e successive modifiche e integrazioni;
- Vista la legge 31 marzo 2005, n. 43 "Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 31 gennaio 2005, n. 7, recante disposizioni urgenti per l'università e la ricerca, per i beni e le attività culturali, per il completamento di grandi opere strategiche, per la mobilità dei pubblici dipendenti, nonché per semplificare gli adempimenti relativi a imposte di bollo e tasse di concessione. Sanatoria degli effetti dell'articolo 4, comma 1, del decreto-legge 29 novembre 2004, n. 280";
- Visto il decreto legge 3 ottobre 2006, n. 262, recante "Disposizioni urgenti in materia tributaria e finanziaria", convertito, con modificazioni, dalla legge 24 novembre 2006, n. 286, ed in particolare l'art. 2, comma 138, con il quale viene costituita l'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca (ANVUR);
- Vista la legge 4 marzo 2009, n. 15 "Delega al Governo finalizzata all'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e alla efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni nonché disposizioni integrative delle funzioni attribuite al Consiglio nazionale dell'economia e del lavoro e alla Corte dei conti";
- Visto il d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni", così come modificato ed integrato dal d.lgs. 1° agosto 2011, n. 141, che ha disposto rilevanti novità in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico;
- Vista la legge 30 dicembre 2010, n. 240, recante "Norme in materia di organizzazione delle Università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario", ed in particolare l'art. 2, comma 1, lettera r);
- Vista la legge 7 agosto 2012, n. 135 "Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95, recante disposizioni urgenti per la revisione della spesa pubblica con invarianza dei servizi ai cittadini", ed in particolare l'art. 5, commi 11 e 11-bis;
- Vista la legge 9 agosto 2013, n. 98, di conversione del decreto-legge 21 giugno 2013, n. 69, recante "Disposizioni urgenti per il rilancio dell'economia", pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale del 20 agosto 2013, e in particolare l'art. 60, comma 2, il quale stabilisce che "Il sistema di valutazione delle attività amministrative delle università [...], è svolto dall'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca (ANVUR) nel rispetto dei principi generali di cui all'articolo 3 e in conformità ai poteri di indirizzo della Commissione di cui al comma 5 [CIVIT]";



- Visto il decreto legge 31 agosto 2013, n. 101 "Disposizioni urgenti per il perseguimento di obiettivi di razionalizzazione nelle pubbliche amministrazioni", ed in particolare l'art. 5, comma 1;
- Vista la legge 11 agosto 2014, n. 114, di conversione del decreto-legge 24 giugno 2014, n. 90, recante "Misure urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa e per l'efficienza degli uffici giudiziari", con la quale sono trasferite al Dipartimento della Funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri le competenze dell'ANAC, già CiVIT, relative alla misurazione e valutazione della *performance*, di cui agli articoli 7, 8, 9, 10, 12, 13 e 14 del decreto legislativo n. 150/2009;
- Rilevato che, ai sensi dell'art. 7 del d.lgs. n. 150/2009, le Amministrazioni pubbliche, ai fini della valutazione annuale della *performance* organizzativa e individuale, sono tenute ad adottare con apposito provvedimento formale un "Sistema di misurazione e valutazione della *performance*";
- Richiamato, in particolare, il Titolo II del d.lgs. n. 150/2009, rubricato "Misurazione, valutazione e trasparenza della *performance*";
- Considerato che la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa e individuale è alla base della qualità del servizio pubblico offerto dall'Ateneo, della valorizzazione delle competenze professionali tecniche e gestionali, della responsabilità per risultati, dell'integrità e della trasparenza dell'azione amministrativa;
- Vista la comunicazione del Dipartimento della Funzione pubblica del 19 agosto 2014, secondo la quale "in attesa dell'emanazione del regolamento di cui al comma 10, articolo 19, del D.L. n. 90/2014, mantengono la loro validità: le indicazioni operative già espresse attraverso le relative delibere dalla CiVIT; il calendario delle attività che le amministrazioni devono porre in essere in relazione al ciclo della *performance* [...], gli obblighi relativi allo svolgimento delle indagini sul benessere organizzativo, gli adempimenti spettanti agli OIV, nonché gli impegni derivati dagli accordi istituzionali già stipulati";
- Vista la delibera della Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CiVIT) n. 9 emanata l'11 marzo 2010, nella quale la CiVIT esprimeva l'avviso che le Università non sono tenute ad istituire gli Organismi Indipendenti di Valutazione della *performance* (OIV) di cui all'articolo 14 del d.lgs. n. 150/2009 e 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, nonché l'avviso che le Università siano comunque destinatarie della nuova disciplina dettata dal d.lgs. 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;
- Richiamato il Decreto Rettorale n. 87/2013 del 7 febbraio 2013, con cui è stato istituito il Nucleo di Valutazione nella forma di organo collegiale, composto da sette componenti dotati di particolare professionalità ed esperienza per il ruolo di componente del Nucleo per il triennio 2013-2016;
- Vista la delibera della CiVIT n. 89/2010 recante "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";
- Vista la delibera della CiVIT n. 104/2010 "Definizione dei sistemi di misurazione e valutazione della *performance* entro il 30 settembre 2010";
- Vista la delibera della CiVIT n. 114/2010 "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);
- Vista la delibera della CiVIT n. 1/2012 "Linee guida relative al miglioramento dei Sistemi di misurazione e valutazione della *performance* e dei Piani della *performance*";
- Vista la delibera della CiVIT n. 23/2013 "Linee guida relative agli adempimenti di monitoraggio degli OIV e alla Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni (art. 14, comma 4, lettera a) del d.lgs. n. 150/2009";



- Viste le delibere della CiVIT (ora A.N.AC.) nn. 88/2010, 112/2010, 122/2010, 123/2010, 4/2012, 5/2012, 6/2012, 6/2013, 12/2013, 77/2013, con le quali sono state forniti ulteriori indirizzi ed indicazioni operative per l'implementazione del ciclo della *performance* previsto dal d.lgs. n. 150/2009;
- Visto il documento pubblicato in consultazione sulla *homepage* dell'ANVUR il 20 maggio 2015, contenente le "Linee guida per la gestione integrata del Ciclo della *Performance* delle università statali italiane";
- Visto il "Decreto interministeriale sul trattamento economico dei direttori amministrativi delle università" del 23 maggio 2001, registrato alla Corte dei Conti il 18 luglio 2001 e pubblicato sulla G.U. n. 215 del 15 settembre 2001;
- Visto il Decreto Interministeriale 21 luglio 2011, n. 315 "Trattamento economico Direttori Generali delle Università per il triennio 2011-2013 – art. 2, comma 1, lettera n), Legge 30 dicembre 2010, n. 240";
- Visto il Regolamento di Ateneo per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità, emanato con D.R. n. 276 del 26 giugno 2013;
- Vista la delibera n. 257/2014 del 19 dicembre 2014, con la quale il Consiglio di Amministrazione ha approvato il Budget 2015 e triennale 2015-2017 ed i documenti di programmazione;
- Vista la delibera del Consiglio di Amministrazione n. 67/2013 del 12 aprile 2013 relativa alla "Adozione della Politica della Qualità di Ateneo", nella quale vengono indicate le politiche della qualità che l'Ateneo intende perseguire;
- Visto il Decreto Rettorale n. 106/2014 del 27 marzo 2014, con il quale è stato approvato il Piano delle Azioni positive per il triennio 2013-2015 nel rispetto delle prescrizioni normative;
- Visto il Decreto Rettorale n. 691/2012 del 28 dicembre 2012, con il quale sono state emanate le Linee guida per la riorganizzazione della struttura tecnico-amministrativa dell'Ateneo approvate e modificate dal Consiglio di Amministrazione rispettivamente con delibera n. 176 del 22 ottobre 2010 e con delibera n. 109 del 12 luglio 2011, così come aggiornate con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 249 del 21 dicembre 2012;
- Visti gli artt. 25 e 26 del CCNL relativo al personale dell'area VII della Dirigenza Università per il quadriennio normativo 2006-2009 e biennio economico 2006-2007, i quali prevedono che la retribuzione di risultato sia attribuita sulla base del diverso grado di raggiungimento degli obiettivi e sul livello di capacità manageriale dimostrata nella realizzazione degli stessi e sia erogata solo a seguito di preventiva, tempestiva determinazione degli obiettivi annuali (nel rispetto dei principi di cui all'art. 14, comma 1, del d.lgs. n. 165/2001) e della positiva verifica e certificazione dei risultati di gestione conseguiti in coerenza con detti obiettivi;
- Visti gli artt. 75 e 76 del CCNL del personale del comparto Università - quadriennio normativo 2006/2009, biennio economico 2006/2007, ed in particolare il comma 1 dell'art. 76, ai sensi del quale il trattamento economico accessorio del personale di categoria EP è composto dall'indennità di ateneo, dalla retribuzione di posizione, articolata al massimo su tre fasce, compresa la minima, e dalla retribuzione di risultato;
- Visto il comma 5 dell'art. 76 del medesimo CCNL, che demanda alla contrattazione integrativa la definizione dei criteri generali per le modalità di determinazione dei valori retributivi collegati ai risultati, al raggiungimento degli obiettivi assegnati ed alla realizzazione di specifici progetti;
- Considerato che ai sensi dell'art. 91, comma 3, del C.C.N.L. del personale del comparto Università - quadriennio normativo 2006/2009, biennio economico 2006/2007, alle posizioni organizzative che comportano qualificati incarichi di responsabilità attribuiti con atto formale a personale di cat. D, è correlata una indennità accessoria annua lorda di importo variabile tenendo conto del livello di responsabilità, della complessità delle competenze attribuite, della specializzazione richiesta dai compiti affidati e delle caratteristiche innovative della professionalità richiesta, di cui una parte è corrisposta a seguito della verifica positiva dei risultati conseguiti dal dipendente, effettuata con le modalità di cui all'art. 75, comma 5, del CCNL.;
- Considerato che nell'applicazione del *Sistema di misurazione e valutazione della performance*



1506  
**UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI URBINO  
CARLO BO**

Descrizione Ufficio  
Via Aurelio Saffi, 2 – 61029 Urbino (PU)  
Tel. +39 0722 305000 Fax +39 0722 305000  
[mail@uniurb.it](mailto:mail@uniurb.it)

- Considerato che il Nucleo di Valutazione, nella seduta del 25 marzo 2015, ha validato il documento;
- Vista la delibera n. 167/2015 del 26 giugno 2015, con la quale il Consiglio di Amministrazione ha approvato il nuovo *Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo*;
- Sentito il Direttore generale;

#### DECRETA

1. Ai sensi dell'art. 7 del d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150/2009, "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni" e s.m.i. è adottato il nuovo *Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo*, accluso al presente atto quale parte integrante e sostanziale.
2. Il documento viene pubblicato nell'Albo ufficiale di Ateneo, sul *Portale della trasparenza* previsto dall'art. 13, comma 6, lett. p), del d.lgs. n. 150/2009, nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito *web* istituzionale prevista dall'art. 9 del d.lgs. n. 33/2013 e viene trasmesso all'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR).

Urbino, 2 LUGLIO 2015



IL RETTORE  
Vilberto STOCCHI



1506  
UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI URBINO  
CARLO BO

**SISTEMA DI MISURAZIONE E  
VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE*  
ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE**  
*ai sensi dell'art. 7 del Decreto Legislativo n. 150 del 27/10/2009*

---



## Indice

1. La misurazione e la valutazione della <i>performance</i> negli Atenei .....	pag. 1
2. Il Sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa ed individuale .....	pag. 3
3. Descrizione sintetica delle caratteristiche dell'Ateneo .....	pag. 5
3.1 Chi siamo .....	pag. 5
3.2 Come operiamo .....	pag. 6
3.3 Gli organi di governo e di gestione dell'Ateneo .....	pag. 7
3.4 Le caratteristiche organizzative e gestionali .....	pag. 7
3.5 L'Amministrazione "in cifre" .....	pag. 8
4. Gli strumenti della <i>performance</i> .....	pag. 11
4.1 Il Piano della <i>performance</i> .....	pag. 12
4.2 Il monitoraggio in corso d'esercizio .....	pag. 12
4.3 La Relazione sulla <i>performance</i> .....	pag. 13
5. Misurazione e valutazione delle <i>performance</i> .....	pag. 13
5.1 Misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa .....	pag. 14
5.1.1 Finalità e principi .....	pag. 14
5.1.2 Criteri .....	pag. 15
5.1.3 Le modalità di misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa .....	pag. 16
5.1.4 Fattori di valutazione della <i>performance</i> organizzativa .....	pag. 16
5.2 Misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale .....	pag. 17
5.2.1 Finalità e principi .....	pag. 17
5.2.2 Criteri .....	pag. 18
5.2.3 Valutazione della <i>performance</i> individuale del Direttore generale .....	pag. 20
5.2.4 Valutazione della <i>performance</i> individuale del personale dirigente e tecnico-amministrativo .....	pag. 21
5.3 Valorizzazione del merito .....	pag. 24
6. La trasparenza del Sistema e della sua applicazione .....	pag. 24
7. Modalità di realizzazione di indagini volte a rilevare il benessere organizzativo ed il grado di condivisione del Sistema .....	pag. 25
8. Modalità di collegamento del processo di valutazione della <i>performance</i> ai processi di gestione delle risorse umane .....	pag. 26
9. Modalità di miglioramento progressivo del Sistema .....	pag. 26
10. Il processo valutativo: fasi, tempi, modalità di svolgimento .....	pag. 27
10.1 Cronoprogramma .....	pag. 28
10.2 Modalità di svolgimento .....	pag. 30
11. I soggetti coinvolti nel processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i> .....	pag. 32
11.1 Il Dipartimento della Funzione pubblica e l'ANVUR .....	pag. 32
11.2 Il Nucleo di Valutazione / OIV .....	pag. 33
11.3 Gli organi di indirizzo politico-amministrativo .....	pag. 34
11.4 Il Direttore generale .....	pag. 34
11.5 I Dirigenti/Direttori ed i titolari di posizioni di responsabilità .....	pag. 35
11.6 Il personale .....	pag. 35
11.7 Gli <i>stakeholders</i> .....	pag. 35
12. Procedure di conciliazione .....	pag. 36
13. Modalità di raccordo ed integrazione con i sistemi di controllo esistenti .....	pag. 37
14. Modalità di raccordo ed integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio .....	pag. 38
15. Clausola finale .....	pag. 38
<b>ALLEGATI</b>	
Schede di valutazione .....	pag. 39
<b>APPENDICE</b>	
I concetti della <i>performance</i> : definizioni	



## 1. La misurazione e la valutazione della *performance* negli Atenei

Il processo di riforma della pubblica amministrazione, che ha avuto avvio negli anni '90 dello scorso secolo, affonda le sue radici nella volontà di introdurre una cultura della valutazione dell'efficacia, dell'efficienza e della qualità dell'attività amministrativa pubblica.

Le nuove norme introducono il concetto di *performance* organizzativa ed individuale, sostituendo definitivamente il concetto di produttività individuale e collettiva, sopravvissuto nel processo di contrattualizzazione della pubblica amministrazione che ha preso avvio a partire dal d.lgs. 3 febbraio 1993, n. 29. In conformità con quanto disciplinato dall'art. 3, comma 2, del d.lgs. n. 150/2009 ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare e valutare la propria *performance* organizzativa nel suo complesso, la *performance* organizzativa delle unità organizzative o aree di responsabilità in cui essa si articola e la *performance* dei singoli dipendenti; secondo la filosofia sottesa a tale riforma la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa ed individuale costituiscono strumenti necessari per assicurare elevati standard qualitativi e, quindi, economici dei servizi. Il fine ultimo è la soddisfazione dei bisogni pubblici attraverso il miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni, nonché la crescita delle competenze professionali e l'erogazione dei premi per i risultati conseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

Il disegno complessivo della riforma prevede sistemi di gestione delle *performance* nelle amministrazioni pubbliche che debbano:

- rappresentare in modo integrato, ovvero lungo tutte le dimensioni rilevanti, il livello di *performance* atteso (che l'amministrazione si impegna a conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito), con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
- esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi di *performance*, al relativo conseguimento ed all'assolvimento degli obblighi di trasparenza relativamente alla *performance* attesa e realizzata;
- assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della *performance* sia agli attori interni all'amministrazione sia agli interlocutori esterni della stessa;
- promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della *performance*.

La legge 30 dicembre 2010, n. 240, all'art. 2, comma 1, punto r), nel prevedere l'attribuzione al Nucleo di Valutazione delle funzioni di cui all'art. 14 del d.lgs. n. 150/2009, in raccordo con l'attività dell'Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR), ha indicato che anche gli Atenei devono implementare "procedure di valutazione delle strutture e del personale, al fine di promuovere nelle università, in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, il merito e il miglioramento della *performance* organizzativa ed individuale", nell'ottica del miglioramento della qualità dei servizi offerti e della crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito. Gli Atenei quindi, al pari di ogni altra amministrazione pubblica, devono dotarsi di strumenti idonei alla misurazione (e successiva valutazione) della *performance* complessiva dell'ente, unitamente alla *performance* individuale, in un'ottica di "risultato", declinato secondo obiettivi di gestione, ma anche in un'ottica dinamica di "prestazione" dell'individuo.

L'applicazione del d.lgs. n. 150/2009 presenta per le università diversi nodi critici. Esso infatti riguarda, in linea di principio, tutte le pubbliche amministrazioni, ma fa riferimento essenzialmente al personale contrattualizzato. Le università, proprio per le proprie specificità, sono caratterizzate da attività accademiche ed istituzionali (didattica e ricerca) svolte da personale in regime di diritto pubblico, il cui rapporto di lavoro continua ad essere disciplinato, ai sensi dell'art. 3 del d.lgs. 30 marzo 2001, n.



165 e dall'ordinamento universitario, ed attività tecnico-amministrative svolte da personale in regime di diritto privato.

La peculiarità della natura delle università, quali amministrazioni funzionali, deve inoltre essere considerata anche in rapporto all'esercizio della funzione di misurazione dei risultati, intesi quale *outcome* dell'intera organizzazione che fornisce servizi complessi quali la ricerca e la didattica. In termini di analisi dei processi di misurazione e di valutazione e di integrazione tra i vari soggetti coinvolti, si deve infatti tener conto della particolare varietà del panorama legislativo in materia, considerando le disposizioni normative susseguitesi negli anni e tuttora vigenti, quali la legge n. 370/1999, che ha disposto l'adozione di un sistema di valutazione interno; la legge n. 43/2005, relativa alla programmazione e valutazione delle Università; la legge n. 240/2010, che le ha complessivamente riformate, comprese le procedure di valutazione delle attività didattiche e di ricerca; il d.lgs. n. 19/2012, che disciplina il sistema di accreditamento periodico delle università nonché i contenuti della relazione annuale dei Nuclei di Valutazione. Gli obiettivi della programmazione degli Atenei, individuati nella Programmazione triennale, sono inoltre generalmente declinati in azioni e linee di intervento e corredati da specifici indicatori e *target*, ritenuti congrui alla misurazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo, la cui valutazione spetta al MIUR. Oltre a ciò, gli Atenei vedono già presenti ed attive norme speciali concernenti la programmazione e la valutazione della didattica e della ricerca nonché gli organismi di valutazione (ANVUR, NdV).

Della specificità degli Atenei ha preso atto anche la Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CiVIT), ora Autorità Nazionale Anticorruzione (A.N.A.C.), che, con delibera n. 9 del 12 marzo 2010, si è pronunciata proprio in tema di applicabilità del d.lgs. n. 150/2009 alle università, esprimendo l'avviso che:

- le università non siano tenute ad istituire gli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV) di cui all'articolo 14 del d.lgs. n. 150/2009;
- a decorrere dal 30 aprile 2010, l'attività di valutazione continui ad essere svolta dai Nuclei di valutazione ai sensi della legge n. 537/1993, come integrata e modificata dalla legge n. 370/1999;
- le università siano destinatarie della nuova disciplina dettata dal d.lgs. 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;

Inoltre la CiVIT auspicava:

- la celere definizione delle modalità di raccordo con l'attività affidata all'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR), non appena fosse adottato il Regolamento sulla struttura ed il funzionamento dell'Agenzia e si fosse insediato l'organo direttivo;
- il prosieguo degli incontri con la CRUI per formulare possibili proposte sulle citate modalità di raccordo.

Con l'approvazione del decreto legge 21 giugno 2013, n. 69, recante disposizioni urgenti per il rilancio dell'economia (c.d. "decreto del fare"), in seguito convertito nella legge n. 98/2013 pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale del 20 agosto 2013, è stato determinato il trasferimento dalla CiVIT all'ANVUR delle competenze relative al sistema di valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca vigilati dal MIUR, che può esser letto come un riconoscimento della necessità riconosciuta di tener conto delle specificità del mondo dell'università e della ricerca.

I nuovi compiti saranno svolti dall'Agenzia nel rispetto dei principi generali previsti dall'art. 3 del d.lgs. n. 150/2009 recante disposizioni in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, di efficienza e di trasparenza delle pubbliche amministrazioni. Secondo quanto previsto dalle norme, la valutazione del Ciclo della *performance* sarà svolta dall'Agenzia in conformità ai poteri di indirizzo già attribuiti alla CiVIT dal d.lgs. n. 150/2009 e, con l'entrata in vigore della legge 11 agosto 2014, n. 114, di conversione del decreto legge 24 giugno 2014, n. 90, recante "Misure urgenti per la semplificazione e



la trasparenza amministrativa e per l'efficienza degli uffici giudiziari", trasferiti al Dipartimento della Funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri, soprattutto relativamente alla misurazione e valutazione della *performance*, di cui agli articoli 7, 8, 9, 10, 12, 13 e 14 del d.lgs. n. 150/2009.

Con comunicazione pubblicata sulla propria *homepage* il 19 agosto 2014, il Dipartimento della Funzione pubblica ha informato che, in attesa dell'emanazione del regolamento di cui al comma 10, art. 19, del D.L. n. 90/2014, mantengono la loro validità: le indicazioni operative già espresse attraverso le relative delibere dalla CIVIT; il calendario delle attività che le amministrazioni devono porre in essere in relazione al ciclo della *performance*, gli obblighi relativi allo svolgimento delle indagini sul benessere organizzativo, gli adempimenti spettanti agli OIV, nonché gli impegni derivati dagli accordi istituzionali già stipulati.

L'Ateneo di Urbino osserva gli adempimenti in materia di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa ed individuale previsti dalla normativa riconoscendo, nei processi e nei documenti di programmazione realizzati, la declinazione degli adempimenti programmatori richiesti dal d.lgs. n. 150/2009, nell'ambito dell'autonomia normativa, organizzativa, finanziaria e contabile, didattica e scientifica riconosciuta alle Università.

Coerentemente con la normativa di riferimento e tenendo altresì in considerazione le delibere CIVIT in materia di *performance*, l'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo si era già dotata di un Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, ma l'esperienza maturata nell'applicazione del precedente SMVP aveva infatti fatto emergere alcuni limiti e criticità che hanno indotto l'Ateneo ad avviarne un processo di revisione, riproponendolo e perfezionandolo in un'ottica di semplificazione.

## 2. Il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa ed individuale

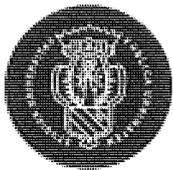
Il presente documento rappresenta il nuovo "Sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa ed individuale" (d'ora in avanti anche "Sistema" o "SMVP") dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo, elaborato ai sensi dell'art. 7 del d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni", il quale dispone che le amministrazioni pubbliche, al fine di valutare annualmente la *performance* organizzativa ed individuale, adottino, con apposito provvedimento, un modello che, a regime, renda l'amministrazione capace di:

- informare e guidare i processi decisionali;
- gestire più efficacemente sia le risorse sia i processi organizzativi;
- influenzare e valutare i comportamenti di gruppi e individui;
- migliorare il sistema di individuazione e comunicazione dei propri obiettivi;
- verificare che gli obiettivi siano stati conseguiti;
- rafforzare l'*accountability* e le responsabilità a diversi livelli gerarchici;
- incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo;

e consenta di valutare la *performance* dell'Ateneo in termini di:

- efficienza, produttività ed innovazione dei processi amministrativi;
- efficacia e qualità dell'*output*;
- qualità percepita (*outcome*) dai destinatari e dai collaboratori (compresa l'efficacia delle politiche di partecipazione, pari opportunità, ecc.).

Il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa ed individuale è il documento metodologico che illustra il processo attraverso il quale l'Ateneo dà attuazione al Ciclo di gestione della *performance*, valuta annualmente la *performance* organizzativa ed individuale nell'ottica del miglioramento della qualità dei servizi offerti e della valorizzazione del merito ed elabora i principali *output* di tale ciclo, ossia il Piano della *performance* e la Relazione sulla *performance*. Può essere



identificato come il documento che definisce i modelli, i criteri, le metodologie ed il processo di misurazione e valutazione della *performance* nei suoi diversi ambiti ed è finalizzato al miglioramento della qualità dei servizi pubblici, adeguandoli puntualmente alle esigenze dell'utenza ed alla crescita della professionalità all'interno delle pubbliche amministrazioni.

Esso è quindi un insieme di elementi in relazione tra loro (le attività amministrative, le persone responsabili, i risultati delle attività e gli strumenti per misurarli e valutarli), che a sua volta è in relazione con l'ambiente esterno (i soggetti all'organizzazione, per i quali hanno valore gli esiti della misurazione e della valutazione). In definitiva consiste in un processo di acquisizione, analisi e rappresentazione di informazioni utili per il perseguimento dei bisogni ai quali risponde l'organizzazione, fungendo da supporto alle decisioni per il miglioramento (anche attraverso processi di cambiamento organizzativo) e da base per la rendicontazione dei risultati ai soggetti che esprimono tali bisogni, i cosiddetti *stakeholder*, la cui individuazione consente all'Amministrazione di stabilire la propria *mission*, ovvero di stabilire lo scopo ultimo che ne giustifica l'esistenza e la distingue da tutte le altre.

In base alla *mission* ed ai concreti bisogni degli specifici *stakeholder* di volta in volta individuati, l'Amministrazione definisce le strategie (aree strategiche ed obiettivi strategici), ovvero i risultati che intende raggiungere in un orizzonte temporale di lungo periodo, che l'art. 10 del d.lgs. n. 150/2009 stabilisce essere di durata triennale, fermo restando la possibilità di periodiche correzioni a seguito della valutazione della *performance* annuale. Tali risultati non riguardano solo gli esiti (*output*) dei programmi di miglioramento dei processi interni che l'Amministrazione si propone di realizzare, ma anche l'impatto (*outcome*), ovvero le conseguenze della loro realizzazione, sui portatori di interesse (gli enti finanziatori, il personale, i clienti/utenti).

Nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 7, comma 3, del d.lgs. n. 150/2009 ed in base alle direttive emanate dalla CIVIT<sup>1</sup>, in particolare le delibere n. 89 del 24 giugno 2010, n. 104 dell'8 settembre 2010 e n. 114 del 10 novembre 2010, il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* individua e definisce:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della *performance*, in conformità alle disposizioni del suddetto decreto;
- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della *performance*;

<sup>1</sup> In attesa della emanazione del D.P.R. di riordino della disciplina sulla valutazione della performance previsto dall'art. 19, comma 10, del d.l. n. 90/2014, in seguito convertito - con modificazioni - dalla legge n. 114/2014, nella predisposizione e revisione del SMVP ci si è attenuti al decreto legislativo n. 150/2009, ed in particolare a quanto previsto dai seguenti articoli:

- art. 4 e art. 5 per quanto attiene rispettivamente al Ciclo di gestione della *performance* e all'individuazione degli obiettivi e degli indicatori;
- art. 8 e art. 9, che definiscono rispettivamente gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;
- art. 10, che impone alle amministrazioni pubbliche la redazione di un documento programmatico triennale (Piano della *performance*) e di un documento consuntivo annuale che evidenzia i risultati raggiunti (Relazione sulla *performance*).

Punto di riferimento nella predisposizione del Sistema sono state anche le seguenti delibere della Autorità Nazionale Anticorruzione - A.N.A.C. (già Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche - CIVIT):

- delibera n. 9/2010 "In tema di applicabilità del decreto legislativo n. 150/2009 alle Università";
- delibera n. 88/2010 "Linee guida per la definizione degli *standard* di qualità (articolo 1, comma 1, del decreto legislativo 20 dicembre 2009, n. 198)";
- delibera n. 89/2010 "Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*";
- delibera n. 104/2010 "Definizione dei sistemi di misurazione e valutazione della *performance*";
- delibera n. 112/2010 "Struttura e modalità di redazione del piano della *performance*";
- delibera n. 114/2010 "Indicazioni applicative ai fini della adozione del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*";
- delibera n. 122/2010 "Delibera in tema di misurazione e valutazione della *performance* nelle Amministrazioni con personale contrattualizzato e non contrattualizzato";
- delibera n. 123/2010 "In tema di valutazione della dirigenza";
- delibera n. 1/2012 "Linee guida relative al miglioramento dei Sistemi di misurazione e valutazione delle *performance* e dei Piani della *performance*".



- le modalità di raccordo ed integrazione con i sistemi di controllo esistenti e, segnatamente, con il sistema informativo per il controllo di gestione;
- le modalità di raccordo ed integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Esso è composto da due parti correlate, ciascuna dedicata ad una finalità di misurazione:

- a) la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa (disciplinata all'art. 8 del d.lgs. n. 150/2009);
- b) la misurazione e valutazione della *performance* individuale, suddivisa in:
  - *performance* individuale del personale dirigente e/o delle categorie EP e D titolare di incarichi di responsabilità (art. 9, comma 1);
  - *performance* individuale del personale non titolare di incarichi di responsabilità (art. 9, comma 2).

Per quel che riguarda l'ambito di misurazione e valutazione della *performance*, in linea anche con la risposta fornita dalla CiVIT il 16/11/2010 al quesito formulato dall'Università degli Studi di Brescia in tema di applicazione del decreto alle Università, si precisa quindi che il Sistema prende in considerazione la sola *performance* di natura tecnico-amministrativa.

Il presente documento non rappresenta un punto d'arrivo, ma la base per un miglioramento continuo che permetta una sempre maggiore ed accurata adozione di strumenti per la misurazione e valutazione della *performance* in tutta la sua ampiezza e in tutte le sue dimensioni, nell'ottica di una implementazione graduale, che tenga costantemente conto delle prescrizioni contenute nell'articolata, complessa e stratificata disciplina legislativa e degli orientamenti attuativi espressi dagli organismi coinvolti a vario titolo (CiVIT/A.N.AC., Dipartimento della Funzione pubblica, ANVUR). L'Ateneo si riserva di apportare in futuro eventuali integrazioni e/o modifiche, anche a seguito della completa definizione delle norme di raccordo tra quanto disposto dal d.lgs. n. 150/2009 e le disposizioni che disciplinano la specificità del sistema universitario, con particolare riferimento all'attività propria dell'ANVUR ed alle sue indicazioni. Il presente documento potrà altresì essere soggetto a revisione tenendo conto dei risultati delle indagini svolte ai sensi dell'art. 14, comma 5, del d.lgs. n. 150/2009 sul grado di condivisione del sistema di valutazione da parte del personale dipendente dell'Ateneo.

Il SMVP è validato dal Nucleo di Valutazione di Ateneo, approvato dal Consiglio di Amministrazione ed adottato con Decreto Rettorale.

Il Sistema viene pubblicato sul sito istituzionale nel rispetto del principio di trasparenza e ne viene data idonea pubblicità in linea con le prescrizioni normative.

### 3. Descrizione sintetica delle caratteristiche dell'Ateneo

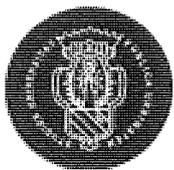
#### 3.1 Chi siamo

L'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo, la cui fondazione risale al 1506, è un'istituzione pubblica, dotata di personalità giuridica e piena capacità di diritto pubblico e privato; dal 2007 è annoverata, nel panorama universitario italiano, fra le Università statali (ulteriori dettagli al [link www.uniurb.it](http://www.uniurb.it)).

Nell'ambito delle leggi dello Stato, l'Ateneo ha autonomia statutaria, regolamentare, scientifica, didattica, organizzativa, finanziaria e contabile, ed è organizzato ed opera secondo le disposizioni del proprio Statuto, espressione fondamentale della sua autonomia.

I valori fondamentali che contribuiscono a definire l'identità dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo sono esplicitati negli artt. 1 e 2 dello Statuto.

Fini primari dell'Ateneo sono la promozione e l'organizzazione della ricerca scientifica e tecnologica e dell'istruzione superiore, l'elaborazione e la trasmissione delle conoscenze scientifiche, la preparazione culturale e professionale degli studenti e delle studentesse, la formazione permanente e ricorrente, l'innovazione culturale, scientifica e tecnologica nella società, nonché, nelle forme che le sono proprie, lo sviluppo del territorio.



A seguito del riordino degli studi universitari l'offerta formativa prevede, di norma, un primo ciclo di formazione, costituito da un percorso triennale che porta alla laurea, seguito da un biennio di approfondimento culturale al termine del quale si ottiene la laurea magistrale. Per i cinque corsi di laurea magistrale la formazione è organizzata in un percorso a ciclo unico di cinque anni, senza titolo di primo ciclo. L'Ateneo vanta, inoltre, un'ampia offerta formativa *post lauream*, tra cui:

- ♦ Master di primo e di secondo livello a carattere di perfezionamento scientifico e di alta formazione permanente e ricorrente, attivati per rispondere ad esigenze culturali, di approfondimento in specifici settori scientifici, di aggiornamento professionale e istituiti in collaborazione con enti pubblici e privati e/o con altre università italiane o straniere.
- ♦ Corsi di alta formazione attivati per rispondere sia ad un momento di personalizzazione del proprio corso di studi sia alle esigenze di coloro che già operano nel mondo della produzione e dei servizi, che rappresentano un percorso di approfondimento accademico e di aggiornamento disciplinare specifico.
- ♦ Corsi di formazione permanente e continua rivolti a persone già inserite nel mondo del lavoro o che comunque abbiano già avviato un proprio percorso professionale.

L'alta formazione è completata dai corsi di dottorato, il più alto grado di istruzione previsto nell'ordinamento accademico italiano, volto all'acquisizione delle competenze necessarie per esercitare attività di ricerca di alta qualificazione presso Università, enti pubblici e soggetti privati. Il titolo di dottore di ricerca (ovvero "Ph.D.") si consegue dopo un percorso di studi e di ricerca di tre anni, finalizzato alla formazione, alla ricerca e all'approfondimento della metodologia di ricerca in uno specifico settore; si conclude con l'elaborazione di una tesi finale.

L'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo inoltre garantisce agli studenti numerosi servizi che spaziano dalle attività di accoglienza ed orientamento, volte a fornire agli studenti il supporto utile per una scelta consapevole del percorso di studio, alle attività di tutorato e di *counseling*, volte a favorire una proficua frequenza dei corsi, a servizi di *job placement* volti a favorire l'inserimento nel mondo del lavoro, a servizi per l'integrazione degli studenti con disabilità, ecc.

Molti dei rami del sapere sono attivamente coltivati nelle aree scientifiche, tecniche, biomediche, umanistiche, giuridiche e delle scienze sociali.

### 3.2 Come operiamo

L'Ateneo ispira la propria attività amministrativa e gestionale ai principi di programmazione e controllo di gestione, di pubblicità degli atti ed accesso ai documenti ed alle informazioni, di semplicità, efficienza e snellimento delle procedure, di responsabilità individuale nell'attuazione delle decisioni e nel controllo della regolarità degli atti, di trasparenza, certezza e prevedibilità nell'evoluzione della spesa per il personale, di valutazione, valorizzazione delle competenze professionali e del merito. Le funzioni dei soggetti responsabili del procedimento e l'accesso ai documenti amministrativi sono disciplinati con apposito regolamento (art. 1.9 dello Statuto).

L'Università favorisce la crescita professionale del personale quale condizione essenziale alla realizzazione dei propri fini istituzionali. Cura la formazione e l'aggiornamento del personale tecnico-amministrativo, garantendo la partecipazione dei propri dipendenti, donne e uomini, in rapporto proporzionale alla loro presenza.

Tali principi fondamentali ispirano l'Università quale istituzione interagente con una pluralità di soggetti pubblici e privati, nazionali ed internazionali. I rapporti interni ed esterni dell'Università sono regolati da una molteplicità di fonti normative, che comprendono quelle di carattere legislativo e regolamentare e quelle scaturenti dalla propria autonomia statutaria.



### 3.3 Gli organi di governo e di gestione dell'Ateneo

Gli organi di governo dell'Ateneo sono il Rettore, il Senato accademico, il Consiglio di Amministrazione. Alle sedute del Senato accademico e del Consiglio di Amministrazione partecipano, senza diritto di voto, il Prorettore vicario ed il Direttore generale. Gli altri organi di governo sono:

- il Direttore generale, al quale è attribuita, sulla base degli indirizzi forniti dal Consiglio di Amministrazione, la complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo, nonché i compiti, in quanto compatibili, di cui all'art. 16 del d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165 e successive modificazioni ed integrazioni;
- il Nucleo di Valutazione, di cui l'Ateneo si è dotato dal 1999, che svolge anche le funzioni di Organismo Indipendente della Valutazione (OIV);
- il Collegio dei Revisori, istituito dal 2001 quale organo di vigilanza e controllo amministrativo-contabile, il quale svolge un'attività di verifica periodica intervenendo in particolare con proprie relazioni sui bilanci di previsione e sui rendiconti di gestione.

A norma della legge n. 240/2010 e dell'art. 23 dello Statuto, l'Ateneo si è dotato di un Collegio di disciplina. Nel 2012 è stato inoltre istituito un Ufficio Controllo di gestione, in *staff* alla Direzione generale.

### 3.4 Le caratteristiche organizzative e gestionali

Negli ultimi anni, in attuazione del nuovo Statuto, l'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo si è fortemente impegnata in un complesso percorso di rielaborazione e riprogettazione del proprio assetto organizzativo, favorendo al contempo un processo di razionalizzazione e la creazione di strutture ed uffici in grado di rispondere alle innovazioni imposte dall'esterno e dagli interlocutori, nei quali sono state riorganizzate molte delle attività.

La Direzione generale dell'Ateneo è preposta alla complessiva organizzazione e gestione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo, sulla base degli indirizzi definiti dal Consiglio di Amministrazione. La gestione dell'Ateneo è affidata agli uffici dell'Amministrazione centrale, che è preordinata alla realizzazione dei compiti dell'Ateneo nel suo complesso, sul piano della gestione finanziaria, tecnica ed amministrativa secondo gli obiettivi ed i programmi definiti dagli organi di governo, nonché alla promozione ed al sostegno dell'attività scientifica e didattica delle strutture.

L'attuale assetto prevede, oltre alla presenza del Direttore generale, 4 Aree dirigenziali e 5 Servizi, oltre al Centro Linguistico di Ateneo. Sono presenti anche 6 uffici in *staff* alla Direzione generale.

In applicazione della legge n. 240/2010 l'Ateneo ha appena proceduto ad una nuova revisione delle strutture dipartimentali, articolazioni interne dell'Università deputate allo svolgimento della ricerca scientifica, delle attività didattiche e formative, nonché delle attività rivolte all'esterno ad esse correlate o accessorie. I Dipartimenti, dotati di autonomia amministrativa e gestionale, promuovono e coordinano le attività di ricerca di settori disciplinari omogenei per finalità o per metodi di ricerca ed organizzano le attività didattiche, comprese quelle relative ai dottorati di ricerca; esercitano inoltre ogni altra funzione attribuita da norme di legge, da regolamenti o da determinazioni degli organi di Ateneo. Al loro interno sono costituite strutture organizzative di coordinamento e razionalizzazione delle attività didattiche erogate nei corsi di studio ad esse afferenti, le quali favoriscono iniziative adeguate al fine di migliorare l'efficacia della didattica e dei servizi formativi.

Sono organi del Dipartimento: a) il Consiglio; b) il Direttore; c) la Giunta; d) la Commissione paritetica docenti-studenti. Al Consiglio di Dipartimento sono affidati compiti di gestione, di programmazione e sviluppo, nonché ogni altra competenza prevista per legge, Statuto, Regolamento. Il Direttore rappresenta il Dipartimento, ha funzioni direttive e di coordinamento, convoca e presiede il Consiglio e la Giunta, cura l'esecuzione delle relative deliberazioni e adotta gli atti necessari per la gestione organizzativa ed amministrativa del Dipartimento stesso, in conformità a quanto previsto in via regolamentare. La Giunta del Dipartimento coadiuva il Direttore nelle sue funzioni. In ogni Dipartimento è inoltre istituita la Commissione paritetica docenti-studenti, competente a svolgere, secondo le vigenti



disposizioni di legge, attività di valutazione, consultazione e controllo sulle attività didattiche e di servizio agli studenti e studentesse.

Sono inoltre presenti Centri di Ateneo e Centri interateneo, strutture istituite per lo svolgimento di attività di ricerca di rilevante impegno, di attività di ricerca interdisciplinari, per lo svolgimento di altre attività istituzionali di rilevanza strategica per l'Ateneo, per la fornitura di servizi funzionali alle attività istituzionali stesse, anche in collaborazione con altri atenei.

### 3.5 L'Amministrazione "in cifre"

Nelle tabelle che seguono è riportata una rappresentazione di sintesi dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo con riferimento agli ultimi dati ufficiali dell'Ateneo.

<b>DIDATTICA</b> FONTE: Ateneo - ove non diversamente indicato dati a.a. 2014/2015 rilevati al 31 dicembre 2014	N° scuole	16
	N° corsi di laurea, laurea magistrale e laurea magistrale a ciclo unico	35, di cui 4 erogati anche <i>on line</i>
	N° master universitari di primo livello	13
	N° master universitari di secondo livello	4
	N° scuole universitarie di specializzazione	1
	N° corsi di perfezionamento	17
	N° corsi dottorato di ricerca	4 (XXX ciclo) con 12 <i>curricula</i>
	N° studenti iscritti al I anno corsi di I livello e a ciclo unico (a.a. 2013/2014)	3.910
	N° studenti iscritti totali corsi di I e II livello (a.a. 2013/2014)	13.435
	N° iscritti corsi <i>post lauream</i> (compresi preiscritti a TFA)	608
N° laureati	2.572 (anno solare 2014)	

<b>RICERCA</b> FONTE: Ateneo - ove non diversamente indicato dati a.a. 2014/2015 rilevati al 31 dicembre 2014	N° dipartimenti	8
	N° centri di ricerca	17
	N° prodotti della ricerca (anno solare 2014)*	667
	N° invenzioni (primi depositi)**	11
	N° dottorandi	152
	N° assegnisti di ricerca	93
	N° imprese <i>spin-off</i>	5
	N° progetti finanziati VII Programma Quadro PRIN 2010/2011	11 progetti finanziati

\* su catalogo U-GOV della ricerca

\*\* con date di priorità comprese tra il 2002 ed il 2014

<b>INTERNAZIONALIZZAZIONE</b> FONTE: Ateneo Dati a.a. 2013/2014	N° studenti all'estero per studio	198
	N° studenti dall'estero per studio	126

<b>SERVIZI AGLI STUDENTI</b> FONTE: Ateneo – dati rilevati al 31 dicembre 2014	N° aule	170
	N° aule informatiche	9
	N° postazioni PC	247



**SERVIZI AGLI STUDENTI**

*FONTE: Ateneo – dati rilevati  
al 31 dicembre 2014*

N° posti lettura nelle biblioteche	706
N° volumi in biblioteca (monografie)	500.508
N° periodici elettronici	23.775 titoli
N° annate periodici cartacei	137.705
N° banche dati	32, per un totale di quasi 24.000 titoli
Altro materiale documentario (ebooks, ecc.)	36.716
Mettratura totale di scaffali	18.627
Superficie totale biblioteche	5.273 mq

Personale		31/12/2014
<b>Personale docente e ricercatore</b>		<b>347</b>
Professori di ruolo di prima fascia		65
Professori di ruolo seconda fascia		104
Ricercatori di ruolo		155
Ricercatori a tempo determinato		22
Assistenti di ruolo ad esaurimento		1
<b>Personale dirigente</b>		<b>1</b>
Direttore generale con incarico a tempo determinato		1
<b>Personale tecnico-amministrativo</b>		<b>369</b>
EP a tempo indeterminato		8
D a tempo indeterminato		54
D a tempo determinato		3
C a tempo indeterminato		194
C a tempo determinato		16
B a tempo indeterminato		93
B a tempo determinato		1
<b>Collaboratori ed esperti linguistici</b>		<b>40</b>
di cui C.E.L. a tempo indeterminato		12
C.E.L. a tempo determinato		28

Stato patrimoniale 2014	
<b>€ 76.800.773,25</b>	

Di seguito si riporta l'andamento del personale docente nel triennio 2012-2014 suddiviso per Dipartimento.

**Personale docente di ruolo**

DIPARTIMENTI	31.12.2014					31.12.2013					31.12.2012				
	ORD	ASSOC	RIC	ASSIST	TOT	ORD	ASSOC	RIC	ASSIST	TOT	ORD	ASSOC	RIC	ASSIST	TOT
Scienze biomolecolari (DISB)	7	20	41	0	68	7	20	43	0	70	9	22	43	0	74
Scienze della Terra, della Vita e dell'Ambiente (DSTEVA)	6	14	15	1	36	7	15	15	1	38	7	16	15	1	39
Studi Internazionali, Storia, Lingue, Culture (DISTI)	7	9	16	0	32	8	9	18	0	35	9	9	20	0	38
Giurisprudenza (DIGIUR)	14	11	12	0	37	13	12	11	0	36	13	10	13	0	36
Scienze dell'Uomo (DIPSUM)	5	13	16	0	34	5	13	17	0	35	5	13	18	0	36



DIPARTIMENTI	31.12.2014					31.12.2013					31.12.2012				
Scienze della Comunicazione e Discipline umanistiche (DISCUM)	6	13	20	0	39	9	14	21	0	44	10	13	22	0	45
Economia, Società, Politica (DESP)	16	11	18	0	45	16	9	20	0	45	16	9	20	0	45
Scienze di base e Fondamenti (DISBEF)	4	13	17	0	34	4	12	19	0	35	4	12	20	0	36
<b>TOTALE</b>	<b>65</b>	<b>104</b>	<b>155</b>	<b>1</b>	<b>325</b>	<b>69</b>	<b>104</b>	<b>164</b>	<b>1</b>	<b>338</b>	<b>73</b>	<b>104</b>	<b>171</b>	<b>1</b>	<b>349</b>
Percentuale singoli ruoli sul totale	20,0	32,0	47,7	0,3		20,4	30,8	48,5	0,3		20,9	29,8	49,0	0,3	

Relativamente al dato di genere, si riporta la tabella seguente che confronta i dati al 31 dicembre 2014 con quelli degli anni precedenti.

PERSONALE DOCENTE	31.12.2012			31.12.2013			31.12.2014		
	Maschi	Femmine	Totali	Maschi	Femmine	Totali	Maschi	Femmine	Totali
Docenti di ruolo									
Professori ordinari	57	16	73	53	16	69	50	15	65
Professori associati	66	38	104	64	40	104	63	41	104
Ricercatori	84	87	171	80	84	164	76	79	155
Assistenti di ruolo		1	1		1	1		1	1
<b>Totale docenti di ruolo</b>	<b>207</b>	<b>142</b>	<b>349</b>	<b>197</b>	<b>141</b>	<b>338</b>	<b>189</b>	<b>136</b>	<b>325</b>
Ricercatori a T.D.	8	11	19	9	13	22	9	13	22
<b>Totale docenti</b>	<b>215</b>	<b>153</b>	<b>368</b>	<b>206</b>	<b>154</b>	<b>360</b>	<b>198</b>	<b>149</b>	<b>347</b>

Nella tabella seguente viene riportato invece l'andamento del personale tecnico-amministrativo e C.E.L. a tempo indeterminato nel quadriennio 2012-2014 suddiviso nelle singole categorie ed aree contrattuali.

Categorie ed aree funzionali	Personale in servizio al 31/12/2012	Personale in servizio al 31/12/2013	Personale in servizio al 31/12/2014
Categoria B area amministrativa	38	39	39
Categoria B area servizi generali e tecnici	55	56	54
<b>Categoria B totali</b>	<b>93</b>	<b>95</b>	<b>93</b>
Categoria C area amministrativa	104	107	103
Categoria C area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati	74	75	73
Categoria C area biblioteche	17	19	18
<b>Categoria C totali</b>	<b>195</b>	<b>201</b>	<b>194</b>
Categoria D area amministrativo-gestionale	31	32	35
Categoria D area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati	15	16	15
Categoria D area biblioteche	4	4	4
<b>Categoria D totali</b>	<b>50</b>	<b>52</b>	<b>54</b>
Categoria EP area amministrativo-gestionale	3	3	4
Categoria EP area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati	4	4	4
Categoria EP area biblioteche	0	0	0
<b>Categoria EP totali</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
<b>TOTALE PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO</b>	<b>345</b>	<b>355</b>	<b>349</b>
Personale dirigente	1	1	0
<b>TOTALE GENERALE</b>	<b>346</b>	<b>356</b>	<b>349</b>
Personale C.E.L.	15	14	12
<b>TOTALE GENERALE</b>	<b>361</b>	<b>370</b>	<b>361</b>



Di seguito si riportano invece, i dati relativi alla ripartizione di genere per il personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato e C.E.L. per gli anni 2012, 2013 e 2014.

Personale tecnico-amministrativo e C.E.L.	31/12/2012			31/12/2013			31/12/2014		
	Maschi	Femmine	Totali	Maschi	Femmine	Totali	Maschi	Femmine	Totali
Personale a tempo indeterminato (PTA – CEL - Dirigenti)	166	195	361	170	200	370	163	198	361

#### 4. Gli strumenti della performance

Al fine di consentire alle amministrazioni pubbliche di organizzare il proprio lavoro nella prospettiva del miglioramento continuo delle prestazioni e dei servizi resi in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, il d.lgs. n. 150/2009 prevede l'attivazione di un ciclo generale di gestione della *performance*. Esso si configura come un processo che collega la pianificazione strategica alla programmazione operativa, alla definizione degli obiettivi, alla misurazione dei risultati ed alla valutazione della *performance* declinata con riferimento all'ambito organizzativo ed individuale; offre alle amministrazioni un quadro di azioni che realizza il passaggio dalla cultura di mezzi (*input*) a quella di risultati (*output* ed *outcome*) e, soprattutto, alla cultura della valutazione ancorata a parametri oggettivi di misurazione, passaggio auspicato dalle riforme precedenti, ma mai pienamente attuato. Per raggiungere le finalità proprie del Sistema vengono individuati dalla normativa alcuni strumenti prioritari:

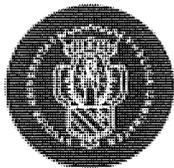
- la definizione del ciclo di gestione della *performance*, per migliorare la capacità di selezione degli obiettivi prioritari (di natura strategica), ai quali viene orientata l'attività durante l'esercizio (obiettivi operativi);
- l'individuazione di misuratori dell'attività complessiva dell'Ateneo (indicatori e *target*)<sup>2</sup> in coerenza con gli indirizzi strategici dell'Ateneo stesso, per verificarne il risultato;
- la scelta degli indicatori per la misurazione della *performance* individuale dei dirigenti e dei dipendenti in coerenza con gli obiettivi complessivi dell'Ateneo;
- la valorizzazione del merito individuale, in relazione al contributo assicurato per il raggiungimento degli obiettivi: in particolare il decreto prevede la differenziazione nella valutazione e il collegamento tra risultati di *performance* e sistema premiante;
- la trasparenza del sistema: devono essere resi pubblici gli obiettivi, gli andamenti gestionali, la valutazione dei risultati dell'organizzazione e della dirigenza.

L'Ateneo adotta un semplice modello di gestione per obiettivi (*Management by Objectives*), così articolato:

- definizione degli obiettivi:
  - strategici d'Ateneo;
  - obiettivi propri della Direzione generale, con riferimento all'andamento globale delle attività amministrative, di cui risponde agli organi di governo;
  - operativi, propri dei Dirigenti con riferimento al contributo fornito da ciascuna area alla realizzazione degli obiettivi strategici;
  - operativi, propri dei titolari di posizioni organizzative;
- definizione per ciascun indicatore del valore di risultato da raggiungere (*target*);
- calcolo dell'indicatore alla fine del periodo di riferimento;
- analisi dello scostamento tra il valore *target* prefissato per l'indicatore e il valore calcolato a fine periodo.

La fase iniziale del processo coincide con la definizione degli obiettivi strategici che l'Ateneo si prefigge di raggiungere. La programmazione rappresenta il momento nella quale si individuano i

<sup>2</sup> V. appendice



risultati da raggiungere, si associano a tali risultati le risorse necessarie a raggiungerli ed, infine, ci si organizza nella maniera più adeguata per raggiungere quanto previsto in sede di programmazione. Con cadenza annuale, gli obiettivi individuati nel Piano strategico di Ateneo e/o nelle linee di indirizzo strategico e/o nei Piani e programmi previsti dalla legge, vengono declinati in ambiti più specifici e viene sviluppato un piano di obiettivi operativi formalizzato nel Piano della *performance*. Per pianificarne e misurarne l'attuazione, si associano indicatori con l'esplicitazione dei relativi *target*, ossia il valore atteso che indica il raggiungimento dell'obiettivo. I risultati di tali fasi sono illustrati nella stesura del Piano della *performance*, il quale definisce gli obiettivi organizzativi ed individuali.

A livello di macro-programmazione, tra i documenti generali che l'Ateneo adotta al fine di portare a compimento il processo di pianificazione strategica pluriennale vi sono:

- a. Budget economico e degli investimenti unico di Ateneo
- b. Programmazione triennale (art. 1-ter, comma 1, del decreto legge 31 gennaio 2005, n. 7, convertito dalla legge n. 43/2005)
- c. Programmazione del fabbisogno di personale
- d. Programmazione dell'offerta formativa
- e. Programma triennale ed elenco annuale dei lavori pubblici
- f. Documento di adozione della politica della qualità di Ateneo
- g. Piano triennale della *performance*
- h. Piano triennale di prevenzione della corruzione
- i. Programma triennale per la trasparenza e l'integrità
- j. Piano di azioni positive
- k. Piano della formazione
- l. Piano di sviluppo logistico

#### 4.1 Il Piano della *performance*

Al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della *performance*, entro il 31 gennaio di ogni anno (termine non perentorio) l'Ateneo adotta, ai sensi dell'art. 10 del d.lgs. n. 150/2009, il Piano della *performance*, lo strumento attraverso il quale l'amministrazione dà avvio al ciclo di gestione della *performance* ed il documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate,

- sono esplicitati la *mission*, la *vision*, i valori dell'Ateneo e la definizione degli obiettivi strategici;
- sono individuati gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi;
- sono definiti, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori ed il livello atteso (*target*) per la misurazione e la valutazione della *performance* dell'amministrazione.

In tal senso il Piano della *performance* non costituisce soltanto un documento amministrativo; piuttosto rappresenta la traduzione, anche in termini documentali, di un modello integrato di pianificazione, programmazione, misurazione, controllo e valutazione che trova nel Sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa ed individuale il suo supporto informativo.

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

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

#### 4.2 Il monitoraggio in corso d'esercizio

Organizzarsi in modo adeguato per raggiungere gli obiettivi programmati significa anche attuare un'attività di monitoraggio periodico e proporre interventi correttivi qualora la gestione non sia indirizzata verso il loro raggiungimento. Lo stesso art. 6 del d.lgs. n. 150/2009 stabilisce che "gli organi di indirizzo politico-amministrativo, con il supporto dei dirigenti, verificano l'andamento delle



*performance* rispetto agli obiettivi [...] durante il periodo di riferimento e propongono, ove necessario, interventi correttivi in corso di esercizio". E ancora, "gli organi di indirizzo politico-amministrativo si avvalgono delle risultanze dei sistemi di controllo di gestione presenti nell'amministrazione", al quale è demandato il compito di verificare l'efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi di correzione, il rapporto tra costi e risultati.

L'attività di monitoraggio dell'Ateneo consiste sostanzialmente nella acquisizione di informazioni, di norma ogni quattro o sei mesi, attraverso incontri di monitoraggio sull'andamento degli obiettivi, supportati da *reports*, che permettano un'analisi intermedia degli obiettivi stabiliti in fase di pianificazione, finalizzata a misurarne lo stato di avanzamento: lo scopo principale è quello di fornire ai diversi attori del processo, ma anche ai colleghi, informazioni di sintesi sul grado di raggiungimento degli obiettivi operativi e di dare una visione tempestiva sulla "formazione" dei risultati di gestione. In questo senso il monitoraggio fornisce un segnale sull'efficacia delle scelte effettuate in sede di programmazione rispetto al raggiungimento degli obiettivi specifici ed è utile anche per migliorare il processo nella sua interezza ed attivare un meccanismo di *feedback* che consenta a tutti i soggetti coinvolti di apprendere strada facendo a migliorare le proprie capacità di programmazione e gestione dei processi e più in generale di autoregolarsi, contribuendo ad innescare una susseguente evoluzione di miglioramento di tutto il Ciclo.

Tali analisi, attuate attraverso la verifica dei valori degli indicatori rispetto ai *target* prefissati, sono finalizzate a comprendere anche lo stato di avanzamento dei programmi che sottendono alla realizzazione degli obiettivi, eventualmente configurando l'esigenza di avviare una diversa pianificazione e/o revisione degli stessi o valutando la possibilità di introdurre azioni correttive nel caso in cui la presenza di fattori non previsti ne ostacoli il completamento.

Il monitoraggio in corso d'anno è svolto, ai sensi dell'art. 6 del d.lgs. n. 150/2009, dall'organo di indirizzo politico-amministrativo, con il supporto della Direzione generale. Al Direttore generale dell'Ateneo è attribuita la responsabilità dell'effettiva gestione degli strumenti di monitoraggio e della efficace misurazione dei risultati di *performance*, nelle tempistiche eventualmente concordate anche con il Nucleo di Valutazione, nel rispetto delle linee guida generali. Qualora si rilevino scostamenti in misura significativa tra gli obiettivi intermedi programmati ed il risultato di *performance* raggiunto, il Direttore generale incontra l'assegnatario dell'obiettivo individuale al fine di esaminare le criticità emerse e definire opportuni interventi correttivi da adottare.

L'Amministrazione può eliminare obiettivi considerati non più raggiungibili e/o introdurre nuove priorità e nuovi obiettivi da assegnare.

#### **4.3 La Relazione sulla *performance***

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

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

Strumento di rendicontazione, valutazione e trasparenza, la Relazione sulla *performance* va adottata non solo per completare il Ciclo di gestione della *performance*, e quindi adeguarsi al dettato del d.lgs. n. 150/2009, ma in quanto essa costituisce uno strumento pubblico di controllo. Essa rappresenta il corrispettivo a consuntivo del Piano della *performance* e non differisce dal punto di vista dei contenuti dal Piano medesimo; contiene quindi la valutazione di ciò che il Piano consente di misurare, dal momento che rileva il dato a consuntivo assunto dagli indicatori ivi programmati.

#### **5. Misurazione e valutazione delle *performance***

L'art. 8 del d.lgs. n. 150/2009 definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa e l'art. 9 gli ambiti di misurazione e valutazione della *performance* individuale,



distinguendo tra la valutazione del personale con ruolo dirigenziale ovvero del personale responsabile di un'unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità (comma 1) e la valutazione del personale senza incarichi di responsabilità (comma 2).

Per garantire modalità uniformi e complessivamente coerenti con le finalità del sistema, il metodo prevede che le attese di prestazione e le valutazioni conseguenti debbano essere espresse sulla base di piani distinti ma complementari, quali gli obiettivi, i comportamenti organizzativi ed il contributo alla *performance* organizzativa della struttura di appartenenza o complessiva dell'Ateneo.

La valutazione della *performance* individuale, che si basa sull'esame di fatti, dati e informazioni e tiene conto dei comportamenti organizzativi attesi o degli obiettivi prefissati (nel caso del personale dirigente e/o titolare di posizioni di responsabilità), riguarda tutto il personale dell'Ateneo. L'oggetto della valutazione non è la persona, ma la prestazione fornita dalla persona. Nell'analisi dei risultati della *performance* organizzativa, il SMVP analizza il contributo di tutto il personale all'organizzazione della struttura di appartenenza attraverso la qualità della propria prestazione ed il proprio comportamento proattivo; nel caso del personale dirigente e/o delle categorie EP e D titolare di incarichi di responsabilità considera anche l'apporto al raggiungimento degli obiettivi strategici e programmatici dell'Università.

## 5.1 Misurazione e valutazione della *performance* organizzativa

### 5.1.1 Finalità e principi

La novità assoluta del d.lgs. n. 150/2009 risiede nell'enucleazione del concetto di *performance* organizzativa, nella sua misurazione e nella sua valutazione. L'articolo 45 del d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165, nel testo novellato dall'articolo 57, comma 1, lettera b), del d.lgs. n. 150/2009, collega la *performance* organizzativa "all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione". Essa consiste nel "risultato che un'intera organizzazione con le sue singole articolazioni consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini".<sup>3</sup>

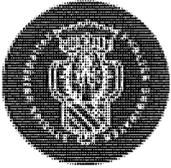
La definizione degli ambiti di misurazione specificati dall'articolo 8 del d.lgs. n. 150/2009 ne pone i confini, in quanto essa concerne:

- ♦ l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- ♦ 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;
- ♦ la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi resi;
- ♦ la modernizzazione ed il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- ♦ lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti ed i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- ♦ l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- ♦ la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- ♦ il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Tali ambiti possono essere aggregati secondo i seguenti macroambiti:

1. Il grado di attuazione della strategia
2. Il portafoglio delle attività e dei servizi
3. Lo stato di salute dell'amministrazione

<sup>3</sup> Delibera CiVIT n. 112/2010 - Allegato "Termini e concetti chiave del Piano della *performance*" – p. 3



4. Gli impatti dell'azione amministrativa (*outcome*)
5. I confronti con altre amministrazioni (*benchmarking*)

### 5.1.2 Criteri

In considerazione di quanto sopra, ai fini del ciclo della *performance* l'Ateneo ritiene opportuno che la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa non prescindano, ma anzi discendano direttamente, dagli elementi che, ai sensi del complesso legislativo vigente, influenzano significativamente le proprie missioni istituzionali e ne determinano il finanziamento e, di conseguenza, il mantenimento delle condizioni di funzionamento. Si ritiene anzi utile e necessaria la progressiva convergenza dei processi e delle logiche valutative della *performance* complessiva dell'Ateneo, e del contributo ad essa apportato soprattutto dal personale dirigente e/o delle categorie EP e D titolare di incarichi di responsabilità, con le logiche sottese ai meccanismi di misurazione e valutazione da parte degli organismi ad esse preposti (ANVUR, MIUR, NdV, ecc.).

Partendo dal presupposto che la *performance* organizzativa è la misura delle prestazioni di supporto amministrativo ad ogni propria attività (ricerca, didattica, terza missione, ecc.), l'Ateneo intende intraprendere un percorso sperimentale che trasformi la misurazione e valutazione svolta da tali organismi esterni in supporto metodologico, assoggettando ed adeguando alle loro azioni valutative, nonché ai loro indicatori ed ai loro effetti, la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa complessiva dell'Ateneo stesso (e quindi dei suoi servizi), nonché del contributo del personale dirigente e/o delle categorie EP e D titolare di incarichi di responsabilità.

L'Ateneo intende così anche capitalizzare le valutazioni disponibili (pluriennali ed annuali) che lo posizionano rispetto ad altri o al riferimento nazionale, effettuando analisi e confronti specifici ed individuando gli obiettivi di miglioramento nel posizionamento: gli indicatori non sono infatti funzionali alle sole attività di monitoraggio interno ed autovalutazione, ma massimizzano la loro utilità quando i loro valori sono comparabili con quelli di enti aventi caratteristiche comuni (per missione istituzionale, per dimensioni, per collocazione territoriale, ecc.).

Tale metodologia valutativa garantirà inoltre:

1. una concreta definizione degli obiettivi;
2. la presenza consistente di indicatori di *outcome* tra gli indicatori relativi ad obiettivi che hanno un impatto su *stakeholder* esterni;
3. una chiara specificazione dei legami tra obiettivi, indicatori e *target*;
4. la caratterizzazione e rilevazione di ciascun indicatore di *performance* organizzativa secondo le modalità, la frequenza ed i valori proposti dagli organismi di controllo e/o di valutazione (MIUR, ANVUR, ecc.);

Essa contribuirà inoltre a collegare la *performance* individuale alla *performance* organizzativa complessiva dell'Ateneo, evitando la deriva burocratica della *performance* adempimentale, legandola invece alla missione ed alle funzioni istituzionali dell'Ateneo, alla sua strategia complessiva ed alla programmazione economico-finanziaria; contribuirà altresì ad evitare che, a fronte di indicatori non proprio soddisfacenti della *performance* generale dell'Ateneo, possano comunque verificarsi valutazioni pienamente positive della *performance* individuale dei singoli ed a responsabilizzare maggiormente il personale nella tensione verso l'*outcome*, evitando il processo di focalizzazione degli sforzi che si determina portando a privilegiare le attività i cui risultati sono oggetto di obiettivi assegnati in modo esclusivo ed a trascurare invece le attività per le quali gli obiettivi sono condivisi con altri.

La valutazione della *performance* organizzativa così concepita, con un carattere non burocratico e non adempimentale, che afferma con chiarezza la dipendenza del ciclo della *performance* dal sistema degli obiettivi strategici pluriennali dell'università, richiede di sperimentare una metodologia condivisa, migliorabile nel tempo, introdotta ed utilizzata gradualmente nella consapevolezza che i cambiamenti culturali ed organizzativi nelle istituzioni complesse raramente avvengono in tempi brevi.



### 5.1.3 Le modalità di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa

Dal punto di vista applicativo, la diversa natura dei dati oggetto di valutazione impone l'esigenza di integrazione delle relative informazioni e rendicontazioni quali sottoinsiemi da ricomprendere in una logica unitaria e di sistema, al fine di fornire una visione sistemica delle attività dell'Ateneo e delle sue risultanze, tenendo presente che la misurazione e valutazione di gran parte delle attività istituzionali dell'Ateneo è demandata ad una pluralità di soggetti, sia interni sia esterni (MIUR, ANVUR, Nucleo di Valutazione, Collegio dei Revisori dei conti, ecc.). Il processo complessivo di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa sintetizzerà quindi gli esiti di diverse valutazioni esterne che interessano l'Ateneo con dei meccanismi di valutazione interna, che consentano l'analisi degli scostamenti e delle relative cause nonché la valutazione di elementi sintetici d'insieme riguardo all'andamento dell'amministrazione lungo le linee indicate dalla legislazione in vigore. Il modo più efficace è definire in anticipo un *set* di indicatori quantitativi che siano in grado di permettere un corretto monitoraggio degli andamenti dei processi e di fornire una base empirica per la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa, all'interno di un processo valutativo più complesso, riducendo il rischio di elusione dei risultati.

Tra gli indicatori scelti sperimentalmente dall'Ateneo di Urbino nella prima applicazione di questo sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa complessiva, non possono mancare quelli già calcolati in modo ricorrente ai fini della distribuzione del FFO o inseriti in dettati normativi (ad esempio, il limite massimo alle spese del personale, il livello di indebitamento, la tempestività dei pagamenti, ecc.), mentre altri potranno essere adottati in futuro all'interno del sistema di comparabilità che sarà proposto dall'ANVUR la quale, nel documento contenente una bozza delle "Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della *performance* delle università statali italiane", pubblicato recentemente per la consultazione prima dell'adozione formale, afferma che intende percorrere un *iter* graduale per la definizione di una piattaforma comune di indicatori, affinché risulti massimamente adeguata alle peculiarità del comparto ed il più possibile condivisa dagli atenei che la utilizzeranno.

Per quanto riguarda la *performance* organizzativa, dunque, l'Ateneo potrà adottare in futuro un diverso sistema di indicatori standardizzati e comparabili, secondo quanto sarà previsto dall'ANVUR, allo scopo di agevolare il miglioramento di alcune dimensioni essenziali dei sistemi amministrativi e di supporto.

### 5.1.4 Fattori di valutazione della *performance* organizzativa

In prima applicazione l'Ateneo implementerà la rilevazione e/o il monitoraggio di una serie di indicatori, di seguito riportati, che, identificando le principali dimensioni di analisi di un Ateneo, sono ritenuti utili al fine di misurare e valutare la *performance* organizzativa, nonché il miglioramento dell'efficacia ed efficienza di alcuni ambiti relativi ad alcuni servizi, all'internazionalizzazione, all'equilibrio economico ed al contenimento della spesa:

- Sostenibilità della spesa per il personale
- Indice di indebitamento
- Efficacia dei canali *web* in termini di numero di accessi
- Rilevazione *likers* sul profilo *Facebook* dell'Ateneo
- Percentuale degli studenti stranieri in rapporto al numero totale degli studenti iscritti
- Tasso di occupazione dei laureati a 3 anni dal conseguimento del titolo
- ISEF Ateneo
- Indice annuale di tempestività dei pagamenti

Le dimensioni analizzate, gli indicatori ed i valori attesi per ciascuna di esse, saranno elencati ogni anno nel Piano della *performance*. A consuntivo, la media dei valori finali degli indicatori selezionati sarà considerato quale misura della *performance* organizzativa dell'Ateneo, nonché del contributo ad



essa apportato dal personale dirigente e/o titolare di posizioni di responsabilità.

In sintesi, in base ai valori raggiunti ogni anno dagli indicatori, a ciascuna delle dimensioni monitorate saranno associati corrispondenti valori percentuali standardizzati, variabili proporzionalmente. La media delle valutazioni raggiunte in ciascuna dimensione di analisi corrisponderà al risultato percentuale che il Direttore generale inserirà nella scheda di valutazione del personale dirigente e/o delle categorie EP e D titolare di incarichi di responsabilità a titolo di valutazione del contributo individuale alla *performance* organizzativa complessiva dell'Ateneo.

Come sopra accennato, le dimensioni di analisi sopraelencate potranno essere variate di anno in anno e potranno aggiungersi in futuro indicatori diversi sempre in correlazione alle aree di misurazione ritenute prioritarie ai fini della *performance* organizzativa dei servizi amministrativi e tecnici di supporto alla didattica, alla ricerca, alla terza missione.

## 5.2 Misurazione e valutazione della *performance* individuale

### 5.2.1 Finalità e principi

La valutazione delle prestazioni e dei risultati, lungi dall'essere un mero adempimento delle disposizioni normative e contrattuali, è finalizzata al progressivo miglioramento delle prestazioni erogate dalle singole persone e dell'organizzazione del lavoro, nonché alla crescita professionale attraverso una maggiore partecipazione dei singoli alla *performance* della struttura organizzativa di appartenenza e/o dell'Ateneo nel suo insieme. E' quindi occasione di sviluppo e valorizzazione del personale stesso, tramite la stima del contributo positivo fornito all'organizzazione.

Oltre a quanto previsto nel d.lgs. n. 150/2009 e s.m.i., la valutazione della *performance* individuale risponde anche alle specifiche prescrizioni contenute nei CC.CC.NN.LL. di comparto vigenti del personale dirigenziale e di quello non dirigenziale.

Per garantire lo sviluppo e la diffusione di una cultura che colleghi la *performance* individuale alla *performance* organizzativa, è essenziale che tutti i soggetti coinvolti percepiscano correttamente gli obiettivi primari del sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale, che sono:

- 1) la trasparenza nella definizione e nella comunicazione delle attese dell'amministrazione, in termini di risultati e comportamenti, rispetto al singolo dipendente;
- 2) la responsabilizzazione ai vari livelli, con la sostituzione della logica dell'adempimento con una cultura gestionale basata su obiettivi e risultati;
- 3) il supporto alle singole persone nel miglioramento della propria *performance* e l'allineamento con gli obiettivi complessivi dell'amministrazione;
- 4) la facilitazione del confronto e del dialogo fra responsabili e collaboratori;
- 5) la focalizzazione della valutazione sulla *performance* della persona e la comunicazione alla stessa degli esiti, individuando i punti di forza e di miglioramento ed indicando le strategie di intervento possibili (supportare l'allineamento);
- 6) la correlazione dell'erogazione di compensi economici all'effettiva prestazione e al miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi.

La misurazione e valutazione della *performance* individuale dovrà garantire il più possibile l'equità di trattamento di tutto il personale nel rispetto delle pluralità professionali e tenendo conto delle posizioni. Essa sarà effettuata pertanto in base ai seguenti principi:

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



### 5.2.2 Criteri

Tutto il personale tecnico-amministrativo è annualmente soggetto al processo di valutazione della *performance* individuale. L'oggetto della valutazione non è mai la persona, ma le *modalità* e le *capacità* con le quali essa esplica la propria attività lavorativa nel contesto organizzativo di appartenenza: il modo di agire, di relazionarsi con gli altri (colleghi, superiori, collaboratori, utenti) e di esplicitare le proprie competenze e le proprie capacità gestionali, manageriali, intellettive; la capacità di raggiungere gli obiettivi assegnati o di incidere sulla *performance* della struttura di appartenenza e/o dell'Ateneo. La valutazione non è quindi mai riferita al carattere del dipendente o alle sue caratteristiche personali, ma alla differenza tra i risultati "attesi" e quelli "effettivi", e sarà relativa esclusivamente al periodo oggetto di valutazione (anno solare di riferimento).

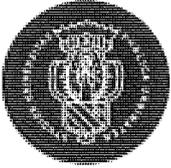
Il Piano della *performance* consiste in una selezione delle attese di risultato ritenute più significative, che non può, evidentemente, contemplare tutte le aree di attività del dipendente, ma che si riferisce solo a specifici obiettivi individuali e/o di gruppo. Tuttavia la misurazione della *performance* individuale tiene conto anche dell'insieme dei comportamenti organizzativi dimostrati attraverso le azioni messe in atto nel contesto lavorativo di appartenenza, i quali comprendono anche quelli funzionali alla *performance* organizzativa della struttura di appartenenza. L'osservazione dei comportamenti organizzativi e l'utilizzo combinato con gli obiettivi permette una valutazione più organica e più completa delle prestazioni, valorizzando alcuni contributi rilevanti in termini organizzativi collegati ai risultati individuali e dell'organizzazione. La valutazione dei comportamenti organizzativi, in quanto trasversali alle diverse famiglie professionali presenti in Ateneo, è inoltre utile a garantire la possibilità di confronto tra profili professionali estremamente diversificati.

Se è sicuramente condivisibile che il risultato finale dell'attività di un'organizzazione (sia in termini di *output* che di *outcome*) dipende dall'azione congiunta di tutti gli attori che all'interno della stessa operano, è altrettanto sostenibile che il contributo del singolo individuo impatta secondo un rapporto proporzionale legato alle variabili: generalità dell'indicatore/ruolo ricoperto. L'art. 9 del d.lgs. n. 150/2009 identifica i ruoli oggetto del processo di valutazione e prevede i seguenti ambiti di misurazione della *performance* individuale:

- **Dirigenti e personale responsabile di un'unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità:**
  - a. la *performance* dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
  - b. il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
  - c. la qualità del contributo individuale assicurato alla *performance* generale;
  - d. le competenze professionali e manageriali dimostrate;
  - e. la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.
- **Personale non titolare di incarichi di responsabilità:**
  - a. la qualità del contributo assicurato alla *performance* dell'unità organizzativa di appartenenza;
  - b. le competenze dimostrate ed i comportamenti professionali ed organizzativi.
  - c. il raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali.

La legge n. 135/2012 di conversione del D.L. n. 95/2012, all'art. 5, commi 11 e 11-*bis*, ha in seguito introdotto un regime transitorio di valutazione della *performance* individuale valevole per il 2013 e fino alla stipula dei CC.CC.NN.LL. successivi al quadriennio 2006-2009, ed ha modificato i criteri di valutazione della *performance* individuale accantonando in entrambi i casi, rispetto ai criteri previsti dal d.lgs. n. 150/2009, il parametro relativo alle "competenze professionali" e sostituendolo con quello dei "comportamenti organizzativi" dimostrati.

Nel caso del personale dirigente e dei responsabili di unità organizzativa in posizione di responsabilità si perverrà alla misurazione della *performance* individuale come segue:



- nel caso del personale dirigente, saranno individuati un numero limitato di obiettivi rilevanti e coerenti con la posizione occupata, chiaramente collegati all'attuazione dei progetti prioritari dell'amministrazione, con specifico riferimento al periodo annuale di valutazione;
- nel caso del personale delle categorie EP e/o D con incarico di responsabilità, saranno individuati un numero limitato di obiettivi specifici individuali o collettivi che si rendano utili in considerazione delle peculiarità dell'Ateneo, secondo i livelli di responsabilità; tali obiettivi saranno allineati alle azioni previste all'interno del piano strategico e/o delle linee di indirizzo strategico e/o dei piani e programmi di Ateneo ed alle più recenti innovazioni normative;
- si terrà conto altresì del collegamento tra *performance* organizzativa complessiva dell'Ateneo e *performance* individuale, nelle modalità descritte nei paragrafi precedenti.

Per tutto il personale (Dirigente, EP, D, C, B) saranno misurati i comportamenti organizzativi dimostrati, i quali dovranno comunque essere tali da manifestare una costante capacità del valutato di adeguare i comportamenti e le competenze alle mutevoli condizioni organizzative e gestionali interne all'Ateneo; essi verranno considerati anche in termini di qualità del contributo fornito alla *performance* della unità organizzativa di appartenenza attraverso comportamenti proattivi e propositivi, misurati secondo il diverso grado di responsabilità.

Nel procedere alla scelta dei comportamenti di tutto il personale B, C, D ed EP da sottoporre a valutazione, si tiene conto, fra gli altri, di quei comportamenti previsti dal CCNL vigente per la procedura relativa alle progressioni orizzontali.<sup>4</sup> Per il personale dirigente e/o titolare di posizioni di responsabilità si tiene conto altresì dei comportamenti funzionali al mantenimento della salute finanziaria, organizzativa e relazionale.

Per tutto il personale la *performance* individuale viene valutata con pesi differenziati in funzione del grado di responsabilità e della posizione. In considerazione del ruolo ricoperto, all'interno della valutazione complessiva del singolo dipendente, il peso relativo al contributo alla *performance* organizzativa complessiva di Ateneo sarà decrescente man mano che si scende nella linea gerarchica, in considerazione dell'apporto via via indiretto dei singoli al risultato complessivo dell'organizzazione.

Le valutazioni della *performance* individuale sono effettuate con l'ausilio di schede di valutazione individuale, riportate in allegato (scheda 1 per il personale dirigente, scheda 2 per il personale di categoria EP e/o D titolare di incarichi di responsabilità, scheda 3 per il personale delle categorie B, C e D non titolare di incarichi di responsabilità), nelle quali sono elencate le aree comportamentali, ciascuna delle quali è descritta attraverso i comportamenti concreti ad essa riferiti. Le aree comportamentali ed i comportamenti organizzativi individuati dall'Amministrazione sono commisurati alla categoria di appartenenza del personale da valutare e la loro valutazione non differisce rispetto all'area funzionale di inquadramento.

Le schede di valutazione si compongono di diverse parti, tra cui:

- una sezione di anagrafica, in cui vengono riportati i dati identificativi del valutatore e del valutato;
- una sezione in cui sono riportate le aree comportamentali, la loro descrizione e la valutazione espressa sulla scala da 1 a 5;
- una sezione di *feedback* qualitativo del valutatore, in cui possono essere riportati ulteriori elementi a sostegno della valutazione espressa o suggerimenti e indicazioni di miglioramento della prestazione o della professionalità del valutato, anche in chiave formativa;
- una sezione relativa alle osservazioni del valutato rispetto alla valutazione ricevuta;
- una sezione per la firma del valutatore e del valutato.

L'implementazione delle schede allegata nella piattaforma informatica *U-GOV Risorse umane* potrà comportare un *format* diverso da quello allegato.

Nella scheda di valutazione del personale dirigente e/o del personale delle categorie EP e D

<sup>4</sup> CCNL 16/10/2008 all'art. 82, c. 2, lett. c): Qualità delle prestazioni individuali, con particolare riferimento alla capacità di proporre soluzioni innovative, al coinvolgimento nei processi lavorativi, all'attenzione alle esigenze dell'utenza e alla soluzione dei problemi.



titolare di incarichi di responsabilità sono inserite due ulteriori sezioni nelle quali saranno riportate la valutazione della percentuale di raggiungimento degli obiettivi individuali ed il valore percentuale inserito a titolo di valutazione del contributo individuale alla *performance* organizzativa complessiva dell'Ateneo, che vengono gestiti a parte, tramite la piattaforma informatica *U-GOV Risorse umane*.

La metodologia adottata dall'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo si fonda su criteri di oggettività, trasparenza e pubblicità,<sup>5</sup> a tutela e garanzia del valutato e del sistema nel suo complesso. L'Ateneo infatti:

- pone i colloqui di *feedback* e la comunicazione funzionale fra responsabili e collaboratori alla base del processo di valutazione, quale stimolo al confronto;
- riconduce la valutazione a situazioni concretamente identificabili e, all'occorrenza, richiamabili;
- istituisce un organo di valutazione *super partes*, il Comitato di conciliazione.<sup>6</sup>

L'intero processo valutativo, descritto nel paragrafo 10.2, ricade interamente all'interno della catena delle responsabilità amministrative ed è fortemente governato dal Direttore generale, nell'ambito delle proprie competenze statutarie, per quanto riguarda il raggiungimento degli obiettivi individuali e del contributo alla *performance* complessiva dell'Ateneo da parte del personale dirigente e/o delle categorie EP e D titolare di incarichi di responsabilità. I Dirigenti e/o Direttori di Dipartimento/Centri di servizi/Istituti e/o il personale di categoria EP e D titolare di incarichi di responsabilità assumono il ruolo di valutatori per il personale afferente all'unità organizzativa presieduta.

Pertanto il processo di valutazione si svolge da parte rispettivamente di:

1. Direttore generale, che provvede alla misurazione ed alla valutazione del raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di gruppo del personale dirigente e di tutto il personale di categoria EP e D titolare di incarichi di responsabilità, nonché del loro contributo alla *performance* organizzativa complessiva dell'Ateneo; egli provvede altresì alla misurazione e valutazione dei comportamenti organizzativi (comprensivi del contributo alla *performance* organizzativa della struttura di appartenenza) di tutto il personale di cui è direttamente responsabile, nel rispetto del principio del merito, ai fini della progressione economica e tra le aree, nonché della corresponsione delle indennità di risultato e dei premi incentivanti;
2. Dirigenti, Direttori dei Dipartimenti/Centri di Servizio/Istituti dell'Ateneo e del personale di categoria EP e D titolare di incarichi di responsabilità, che provvedono alla misurazione e valutazione della *performance* individuale (comportamenti organizzativi con contributo alla *performance* organizzativa della struttura di appartenenza) di tutto il personale loro assegnato, nel rispetto del principio del merito, ai fini della progressione economica e tra le aree, nonché della corresponsione dei premi incentivanti.

Si ritiene utile ricordare che la delibera n. 122/2010 della CiVIT (ora A.N.AC.) in tema di misurazione e valutazione della *performance* ha definito che nelle amministrazioni caratterizzate dalla presenza di personale contrattualizzato e non contrattualizzato:

- a) la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa deve essere operata senza alcuna eccezione;
- b) la misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale contrattualizzato deve essere svolta dal responsabile dell'unità organizzativa, anche se parte di un rapporto non contrattualizzato.

### 5.2.3 Valutazione della *performance* individuale del Direttore generale

Al fine di corrispondere a quanto disposto dal d.lgs. n. 150/2009, la valutazione del Direttore generale, il quale ha funzioni di complessiva gestione ed organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo, sulla base degli indirizzi forniti dagli organi di indirizzo politico, riguarda il conseguimento degli obiettivi assegnati dal Consiglio di

<sup>5</sup> Criteri e principi del Sistema di Valutazione: si veda l'art. 81, c. 2, del CCNL.

<sup>6</sup> Comitato di Valutazione: si veda l'art. 81, c. 3, del CCNL 16/10/2008.



Amministrazione su proposta del Rettore e riportati nel Piano della *performance*.

Secondo il contratto individuale di lavoro subordinato con il quale è stato conferito l'incarico, al termine dell'anno il Direttore Generale è tenuto a presentare al Rettore una relazione sull'attività svolta in relazione agli obiettivi assegnati, che viene da questi trasmessa al Consiglio di Amministrazione per le competenti valutazioni e determinazioni. La verifica e la valutazione annuale dei risultati ottenuti dal Direttore generale avviene in coerenza con i tempi utilizzati per la misurazione e la valutazione della *performance* individuale del personale.

Ai sensi del Decreto Interministeriale del 21 luglio 2011, n. 315 sul trattamento economico dei Direttori generali delle Università per il triennio 2011-2013, che conferma i criteri e i parametri stabiliti dal Decreto Interministeriale del 23 maggio 2001, registrato alla Corte dei Conti il 18 luglio 2001 e pubblicato sulla G.U. n. 215 del 15 settembre 2001, al Direttore generale compete una retribuzione legata ai risultati conseguiti pari al 20% del trattamento economico complessivo, che viene corrisposta previa delibera del Consiglio di Amministrazione al termine del ciclo di gestione della *performance*.

#### **5.2.4 Valutazione della *performance* individuale del personale dirigente e tecnico-amministrativo**

##### *Valutazione della performance del personale dirigente*

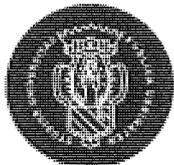
La valutazione della *performance* del personale dirigente è riconducibile a tre dimensioni di analisi:

1. 1/3 deriva dal risultato di *performance* individuale, relativa al raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati dal Direttore generale;
2. 1/3 deriva dal risultato inerente la valutazione del contributo assicurato alla *performance* complessiva dell'Amministrazione (*performance* organizzativa);
3. 1/3 deriva dal risultato inerente la valutazione dei comportamenti organizzativi elencati nelle schede di valutazione, tenendo conto anche degli esiti dei servizi amministrativi e/o tecnici in cui la struttura di appartenenza è coinvolta.

La valutazione della *performance* individuale del personale dirigente terrà conto dei comportamenti resi anche nel rispetto degli obblighi dirigenziali che, qualora violati, comportano il divieto o la decurtazione della retribuzione di risultato nei casi espressamente previsti dal legislatore. La retribuzione accessoria viene decurtata a monte del processo di valutazione a seguito del mancato rispetto dei suddetti obblighi dirigenziali.

Come già accennato, il contributo alla *performance* organizzativa complessiva dell'Ateneo da parte del personale dirigente sarà valutato sulla base dei valori raggiunti ogni anno da ciascuno degli indicatori monitorati, ai quali sarà associato un valore corrispondente standardizzato, variabile proporzionalmente. La media delle valutazioni raggiunte in ciascuna dimensione di analisi sarà inserita dal Direttore generale nella scheda di valutazione finale di ciascun dirigente a titolo di valutazione del contributo individuale alla *performance* organizzativa complessiva dell'Ateneo.

Per quanto riguarda la correlazione tra gli esiti della valutazione e l'incentivazione economica del personale dirigente, il livello di *performance* raggiunto costituisce il risultato finale ottenuto dal dirigente. La retribuzione di risultato è attribuita sulla base del diverso grado di raggiungimento degli obiettivi e sul livello di capacità manageriale dimostrata nella realizzazione degli stessi. L'importo annuo individuale della componente di risultato sarà erogato, nelle modalità previste dal CCNL vigente relativo al personale della dirigenza delle Università, a seguito della positiva verifica e certificazione dei risultati di gestione conseguiti in coerenza con detti obiettivi.



### 1.- Fattori di valutazione della *performance* individuale del personale dirigente

Peso Comportamenti organizzativi (F1)	Peso Contributo alla <i>performance</i> organizzativa complessiva dell'Ateneo (F2)	Peso obiettivi (F3)
1/3	1/3	1/3

Il punteggio finale della valutazione della *performance* individuale è il risultato della somma dei suoi fattori, secondo la seguente formula:

### 2.- Punteggio finale

CATEGORIA	FORMULA DI PONDERAZIONE
Dirigenti	(Tot. F1-33,34%) + (Tot. F2-33,33%) + (Tot. F3-33,33%)

Il punteggio così ottenuto determinerà la valutazione della *performance* individuale.

In appendice si riporta la scheda di valutazione della *performance* individuale del personale dirigente.

#### *Valutazione della performance del personale delle categorie EP e D titolare di incarichi di responsabilità*

Per il personale delle categorie EP e D titolare di incarichi di responsabilità la *performance* individuale verrà valutata con pesi differenziati in funzione del grado di responsabilità e della posizione.

La valutazione del personale EP è riconducibile a tre dimensioni di analisi:

- il 40% deriva dal risultato di *performance* individuale, relativa al raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati dal Direttore generale;
- il 40% deriva dal risultato inerente la valutazione dei comportamenti organizzativi elencati nelle schede di valutazione (che comprendono anche la qualità del contributo alla *performance* organizzativa della struttura di appartenenza), tenendo conto anche degli esiti dei servizi amministrativi e/o tecnici in cui la struttura di appartenenza è coinvolta;
- il 20% deriva dal risultato inerente la valutazione del contributo assicurato alla *performance* complessiva dell'Amministrazione (*performance* organizzativa).

Gli importi, i tempi e le modalità di liquidazione della retribuzione di risultato spettante sono definiti secondo le modalità previste dal CCNL vigente.

La valutazione del personale D titolare di incarichi di responsabilità è riconducibile a tre dimensioni di analisi:

- il 40% deriva dal risultato di *performance* individuale, relativa al raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati dal Direttore generale;
- il 50% deriva dal risultato inerente la valutazione dei comportamenti organizzativi elencati nelle schede di valutazione (che comprendono anche la qualità del contributo alla *performance* organizzativa della struttura di appartenenza), tenendo conto anche degli esiti dei servizi amministrativi e/o tecnici in cui la struttura di appartenenza è coinvolta;
- il 10% deriva dal risultato inerente la valutazione del contributo assicurato alla *performance* complessiva dell'Amministrazione (*performance* organizzativa).

Gli importi, i tempi e le modalità di liquidazione delle indennità di responsabilità spettanti sono definiti secondo le modalità previste dal CCNL vigente.

Come già accennato, il contributo alla *performance* organizzativa complessiva dell'Ateneo del personale delle categorie EP e D titolare di incarichi di responsabilità sarà valutato sulla base dei valori



raggiunti ogni anno da ciascuno degli indicatori monitorati, ai quali sarà associato un valore corrispondente standardizzato, variabile proporzionalmente. La media delle valutazioni raggiunte in ciascuna dimensione di analisi sarà inserita dal Direttore generale nella scheda di valutazione finale di ciascun titolare di incarichi di responsabilità a titolo di valutazione del contributo individuale alla *performance* organizzativa complessiva dell'Ateneo.

#### 1.- Fattori di valutazione della *performance* individuale

CATEGORIA	Peso Comportamenti organizzativi (F1)	Peso Contributo alla <i>performance</i> organizzativa complessiva dell'Ateneo (F2)	Peso obiettivi (F3)
EP	40%	20%	40%
D con incarico	50%	10%	40%

#### 2.- Punteggio finale

Il punteggio finale della valutazione della *performance* individuale è il risultato della somma dei suoi fattori, secondo la seguente formula:

CATEGORIA	FORMULA DI PONDERAZIONE
EP	(Tot. F1-40%) + (Tot. F2-20%) + (Tot. F3-40%)
D con incarico	(Tot. F1-50%) + (Tot. F2-10%) + (Tot. F3-40%)

Il punteggio così ottenuto determinerà la valutazione della *performance* individuale.

In appendice si riporta la scheda di valutazione della *performance* individuale del personale EP e D titolare di incarichi di responsabilità.

#### *Valutazione della performance del personale delle categorie B, C e D non titolare di incarichi di responsabilità*

La valutazione del personale B, C e D non titolare di incarichi di responsabilità è riconducibile ad una dimensione di analisi e deriva al 100% dai comportamenti organizzativi elencati nelle schede di valutazione, che comprendono anche la qualità del contributo alla *performance* organizzativa della struttura di afferenza.

#### 1.- Fattori di valutazione della *performance* individuale

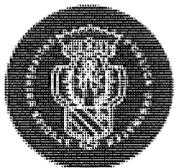
CATEGORIA	Peso Comportamenti organizzativi con contributo alla <i>performance</i> organizzativa (F1)	Peso obiettivi (F2)
B, C e D senza incarico	100%	/

#### 2.- Punteggio finale

Il punteggio finale della valutazione della *performance* individuale è il risultato della somma dei suoi fattori, secondo la seguente formula:

CATEGORIA	FORMULA DI PONDERAZIONE
B-C-D senza incarico	(Tot. F1-100%)

Il punteggio così ottenuto determinerà la valutazione della *performance* individuale.



In appendice si riporta la scheda di valutazione della *performance* individuale del personale B, C e D non titolare di incarichi di responsabilità.

### 5.3 Valorizzazione del merito

Il d.lgs. n. 150/2009 fissa, quale principio, una disciplina per la differenziazione delle valutazioni ai fini della attribuzione del trattamento accessorio destinato alla *performance* individuale. Questo principio costituisce il fulcro del sistema, in quanto introduce *ex lege* un preciso criterio di selettività su base meritocratica applicabile indistintamente a tutto il personale, compresi i dirigenti. Il principale intento del legislatore è quello di segnare un'inversione di rotta rispetto alla generale tendenza alla distribuzione a pioggia dei benefici che, attraverso la contrattazione integrativa, da decenni ha prevalso nei fatti. Attraverso l'espresso divieto di distribuire gli incentivi in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi o in assenza delle verifiche ed attestazioni, si stringe il collegamento fra la disciplina dell'erogazione dei premi e l'attivazione del ciclo di gestione della *performance*.

Il Titolo III del d.lgs. n. 150/2009 tratta la questione del merito e dei premi ad esso associati. Si afferma il principio della valorizzazione del merito e dell'incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa attraverso metodi selettivi e concorsuali applicabili a tutti gli strumenti premiali. L'articolo 29 stabilisce che tutte le disposizioni in materia di merito e premi hanno carattere imperativo, non possono essere derogate dalla contrattazione collettiva e sono inserite nei contratti collettivi a decorrere dal periodo contrattuale successivo a quello in corso alla data del 16/11/2009.

## 6. La trasparenza del Sistema e della sua applicazione

La trasparenza è intesa come accessibilità totale delle informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività delle pubbliche amministrazioni, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche.

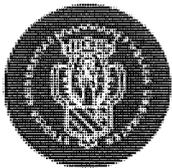
Come previsto dal decreto legislativo n. 33/2013 e dalle delibere A.N.AC. (già CiVIT), la trasparenza è perseguita anche attraverso lo strumento della pubblicazione ed il costante aggiornamento, nella sezione del sito *web* istituzionale denominata "*Amministrazione trasparente*" (in particolare, nella sottosezione di primo livello "*Performance*"), di quanto previsto dalle norme relativamente alla *performance* (ovvero il Piano, la Relazione finale, il Sistema di misurazione e valutazione, unitamente ai dati relativi all'ammontare complessivo dei premi stanziati collegati alla *performance*, all'ammontare dei premi effettivamente distribuiti, nonché all'analisi del grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità), nonché di tutte le informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali ed all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento ed imparzialità.

Sempre sul sito *web* di Ateneo sono pubblicati i documenti disponibili ai fini della rendicontazione dei risultati raggiunti nella *performance* organizzativa complessiva.

La comunicazione a tutti gli *stakeholders* coinvolti riveste un ruolo importante nella corretta attuazione del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*.

Le informazioni sul SMVP e sul Piano della *performance* potranno essere altresì fornite a tutti gli *stakeholder* attraverso altri strumenti previsti dal *Programma triennale per la trasparenza e l'integrità*, come ad esempio le Giornate della trasparenza.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Sia il d.lgs. n. 150/2009 sia la CIVIT – delibera n. 2/2012 - prevedono che ciascuna amministrazione organizzi appositi momenti/giornate della trasparenza in cui dar conto delle principali evidenze e risultanze del ciclo della *performance*.



## 7. Modalità di realizzazione di indagini volte a rilevare il benessere organizzativo ed il grado di condivisione del Sistema

L'art. 14, comma 5, del d.lgs. n. 150/2009 prevede che l'Organismo Indipendente di Valutazione, sulla base di appositi modelli già forniti dalla CiVIT (ora A.N.A.C.), curi annualmente la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo ed il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale.

Alla data di adozione del presente Sistema il Nucleo di Valutazione / OIV, in collaborazione con il CUG, ha attuato una prima sperimentazione dell'indagine; a regime, l'indagine verrà svolta con cadenza annuale, in tempo utile per l'utilizzo dei risultati ai fini della Relazione sulla *performance* (art. 10, comma 1, lett. b), del d.lgs. n. 150/2009), come previsto dalla delibera CiVIT n. 5/2012. Il Nucleo di Valutazione / OIV ha adattato all'Ateneo il modello di questionario già messo a disposizione dalla CiVIT<sup>8</sup> ed ha valutato che la modalità più efficace ed efficiente per realizzare l'indagine sia quella *on line*, coinvolgendo tutto il personale tecnico-amministrativo e C.E.L. a tempo indeterminato e determinato.

L'indagine comprende tre rilevazioni diverse: benessere organizzativo, grado di condivisione del sistema di valutazione e valutazione del proprio superiore gerarchico.

Per "benessere organizzativo" si intende lo stato di salute di un'organizzazione in riferimento alla qualità della vita, al grado di benessere fisico, psicologico e sociale della comunità lavorativa, finalizzato al miglioramento qualitativo e quantitativo dei propri risultati. L'indagine sul benessere organizzativo, in particolare, mira alla rilevazione ed all'analisi degli scostamenti dagli standard normativi, organizzativi e sociali dell'ente, nonché della percezione da parte dei dipendenti del rispetto di detti standard.

Per "grado di condivisione del sistema di valutazione" si intende la misura della condivisione, da parte del personale dipendente, del sistema di misurazione e valutazione della *performance* approvato ed implementato nella propria organizzazione di riferimento.

Per "valutazione del superiore gerarchico" si intende la rilevazione della percezione del dipendente rispetto allo svolgimento, da parte del superiore gerarchico, delle funzioni direttive finalizzate alla gestione del personale ed al miglioramento della *performance*.

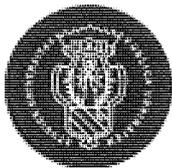
L'indagine, secondo quanto previsto dall'art. 14, comma 5, del d.lgs. n. 150/2009, ha le seguenti finalità:

- conoscere le opinioni dei dipendenti su tutte le dimensioni che determinano la qualità della vita e delle relazioni nei luoghi di lavoro, nonché individuare le leve per la valorizzazione delle risorse umane;
- conoscere il grado di condivisione del sistema di misurazione e valutazione della *performance*;
- conoscere la percezione che il dipendente ha del modo di operare del proprio superiore gerarchico.

L'indagine viene condotta rispettando i seguenti principi:

- anonimato della rilevazione;
- trasparenza dei risultati;
- utilizzo del questionario standardizzato proposto dalla CIVIT - A.N.A.C., strutturato in ambiti di indagine, ognuno dei quali prende in considerazione alcuni degli aspetti più rappresentativi della specifica indagine, adattato dal Nucleo di Valutazione, dal CUG e dall'Ateneo;
- questionario compilabile *on line* nella finestra di compilazione collegandosi via *web* con credenziali (per evitare doppie compilazioni e compilazioni da esterni);
- indagine totale: l'invito alla compilazione sarà inviato via *mail* a tutto il personale tecnico-amministrativo e C.E.L. a tempo determinato ed indeterminato.

<sup>8</sup> E' stata aggiunta una sezione con le informazioni sulla struttura di appartenenza per poter elaborare i dati con riferimento alla macrostruttura di appartenenza (Amministrazione centrale *versus* Dipartimenti).



La scala di misurazione adottata per consentire la comparabilità dei risultati è la scala Likert, scelta sulla base delle seguenti motivazioni:

- tale scala consente, al pari delle altre, la misurazione degli atteggiamenti e/o delle percezioni dei dipendenti rispetto agli ambiti di indagine;
- è una scala facilmente applicabile e, quindi, utilizzabile per qualunque modalità di distribuzione del questionario che l'amministrazione deciderà di utilizzare;
- l'ampiezza delle alternative rende tale scala più flessibile rispetto a quelle che prevedono soltanto una risposta dicotomica e, quindi, fornisce maggiori informazioni e dati da elaborare.

Il formato delle singole domande della scala Likert è rappresentato da una serie di affermazioni per ognuna delle quali l'intervistato deve rispondere se e in che misura è d'accordo. Generalmente le alternative di risposta sono cinque, da "molto d'accordo" a "fortemente contrario", consentendo anche di poter esprimere una posizione di "incertezza".

Nella scelta operata dalla CIVIT - A.N.AC., invece, si è optato per l'utilizzo di un numero di risposte pari (6 punti), con esclusione, quindi, di un elemento centrale, al fine di favorire la polarizzazione delle risposte.

A ciascuna opzione di risposta è assegnato a priori un numero crescente che consentirà di determinare il punteggio.

I risultati dell'indagine sono illustrati dal Direttore generale a tutto il personale tecnico-amministrativo e C.E.L. Le indicazioni ottenute dalla rilevazione sono utilizzate per individuare azioni correttive, ove nelle leve dell'amministrazione dell'Ateneo.

## **8. Modalità di collegamento del processo di valutazione della *performance* ai processi di gestione delle risorse umane**

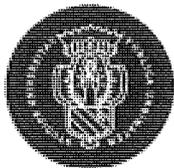
Il sistema prevede tra le sue finalità principali il miglioramento e lo sviluppo della prestazione e l'incentivazione in termini retributivi: la valutazione della prestazione, sia individuale sia organizzativa, viene espressa annualmente per procedere all'erogazione di premi ed incentivi previsti a vario titolo per il personale dirigente e non dirigente, nonché quale verifica espressamente richiesta dalla normativa vigente al fine di erogare la retribuzione o indennità di risultato spettante ai dipendenti titolari di incarico di responsabilità.

I principali istituti a cui possono essere associati gli esiti del processo di valutazione della prestazione, oltre all'erogazione della premialità, possono essere così individuati:

- Affinamento del sistema di programmazione e pianificazione
- Affinamento progressivo del sistema di valutazione
- Ridefinizione dell'organizzazione
- Adeguamento del sistema degli incarichi
- Linee di azione per il miglioramento del benessere organizzativo
- Linee di azione per la definizione del piano di azioni positive
- Implementazione del piano di formazione

## **9. Modalità di miglioramento progressivo del Sistema**

Si prevede che il modello di misurazione e valutazione delle *performance* descritto possa a regime contribuire concretamente a mantenere viva l'attenzione sugli obiettivi fondamentali dell'Ateneo, rappresentati in primo luogo da quelle attività che producono un impatto diretto sui portatori di interesse e quindi realizzano la soddisfazione dei bisogni di questi ultimi. Verranno individuati, in un quadro di coerenza costante con le priorità strategiche dell'Ateneo, indicatori oggetto di monitoraggio e valutazione che garantiranno la tenuta del sistema complessivo e contribuiranno di conseguenza in maniera più mediata a realizzare le finalità a favore dei portatori di interesse. Attraverso l'analisi degli scostamenti tra obiettivi e livelli programmati e quanto realizzato, nonché delle cause che li hanno



generati, verranno implementate le azioni di miglioramento e potrà ripartire un nuovo ciclo di programmazione.

Le principali azioni di miglioramento di cui si valuterà l'implementazione a breve termine riguardano altresì:

- l'implementazione di un legame più organico tra il ciclo della *performance* e la programmazione triennale dell'Ateneo, favorendo una più stretta integrazione tra gli obiettivi delle strutture deputate allo svolgimento di attività di didattica, ricerca e terza missione e gli obiettivi assegnati alle strutture amministrative e tecniche dedicate al supporto a tali funzioni;
- la progettazione e l'implementazione di un sistema di controllo di gestione al fine di avviare una contabilizzazione dei costi per i processi ed i servizi dell'Ateneo.

## 10. Il processo valutativo: fasi, tempi, modalità di svolgimento

In questa sezione del documento l'Ateneo esplicita come intende integrare la fase di misurazione e valutazione con le altre fasi del ciclo della *performance*. La definizione del processo è finalizzata a garantire la chiarezza delle funzioni e delle responsabilità attribuite ai soggetti ed alle strutture coinvolte nel processo di misurazione, nonché a consentire la valutazione delle *performance* assicurando, attraverso il costante coordinamento, il monitoraggio della tenuta del sistema stesso.

A regime, il processo di misurazione e valutazione della *performance* si snoda attraverso una serie di fasi – disciplinate dall'art. 4 del d.lgs. n. 150/2009 – da inquadrarsi nell'ambito più generale del Ciclo di gestione della *performance*, in un'ottica di trasparenza. Lo schema seguente illustra la sequenza delle principali fasi del ciclo della *performance*, una volta a regime l'intero Sistema:



Le fasi per l'avvio del ciclo prevedono:

- a) approvazione del SMVP da parte del Consiglio di Amministrazione;
- b) definizione degli obiettivi strategici, in coerenza con gli obiettivi di programmazione di Ateneo;
- c) approvazione del piano complessivo della *performance* da parte del Consiglio di Amministrazione;
- d) definizione degli obiettivi operativi per il personale tecnico-amministrativo da parte della Direzione generale.

Dopodiché il ciclo prosegue con:

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



g. rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti ed ai destinatari dei servizi.

## 10.1 Cronoprogramma

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

Fasi /Azioni	Soggetti coinvolti	Documenti	Tempistica
Programmazione triennale (D.l. 7/2005, art. 1-ter, comma 1 (convertito dalla legge 43/2005))	CdA su proposta del Rettore e previo parere del Senato accademico Dirigenti	Programmazione triennale	30 giugno
Linee di indirizzo strategico dell'Ateneo	Organi di indirizzo politico (Rettore, CdA e Senato accademico)	Documento di indirizzo	Entro fine anno precedente
Definizione o revisione del Sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i> (art. 7, del d.lgs. n. 150/2009)	Consiglio di Amministrazione con l'ausilio del NdV/OIV	Sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa ed individuale	Nessuna scadenza
Definizione degli obiettivi (con assegnazione di risorse, indicatori e <i>target</i> ) e del <i>budget</i> di previsione	Direttore generale Dirigenti	/	Entro dicembre, parallelamente alla fase di predisposizione del <i>budget</i> di gestione
Redazione ed adozione annuale di un documento programmatico triennale di definizione di obiettivi strategici ed operativi, indicatori e <i>target</i> (art. 10, comma 1, lettera a), del d.lgs. n. 150/2009)	Direttore generale Consiglio di Amministrazione	Piano della <i>performance</i>	Entro 31 gennaio
Assegnazione di obiettivi individuali e/o di gruppo al personale tecnico-amministrativo	Direttore generale	Formalizzazione assegnazione di obiettivi individuali e/o di gruppo al personale	Febbraio - marzo
Monitoraggio di I livello sull'avvio del Ciclo della <i>performance</i>	Nucleo di Valutazione	<i>Report</i>	Entro 30 gg dall'adozione del Piano della <i>performance</i>
Indagini sul livello di benessere organizzativo nell'anno precedente e il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale (art. 14, comma 5, del d.lgs. n. 150/2009)	Nucleo di Valutazione CUG Direttore generale	<i>Report</i> sull'indagine sul benessere	Febbraio / marzo
<b>Monitoraggio in itinere</b>			
Verifica coerenza tra obiettivi previsti nel Programma triennale per la trasparenza e quelli indicati	Nucleo di Valutazione	<i>Report</i>	Gennaio



nel Piano della <i>performance</i> con valutazione adeguatezza dei relativi indicatori			
Monitoraggio sull'assegnazione degli obiettivi individuali per il personale dirigente e non dirigente	Nucleo di Valutazione	<i>Report</i>	Aprile
Verifica dell'andamento delle <i>performance</i> rispetto agli obiettivi di riferimento e interventi correttivi in corso di esercizio	Direttore generale Dirigenti Titolari di posizioni organizzative	<i>Report</i> intermedio di monitoraggio della <i>performance</i>	Quattro-sei mesi dall'assegnazione degli obiettivi
<b>Relazioni e valutazioni finali</b>			
Relazione consuntiva dei risultati raggiunti, nell'anno precedente, rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse con individuazione di eventuali scostamenti (art. 10, comma 1, lettera b), del d.lgs. n. 150/2009)	Direttore generale Dirigenti Titolari di posizioni organizzative	Relazione consuntiva	Febbraio / marzo
Colloqui di valutazione della <i>performance</i> individuale con attribuzione di valori numerici ai risultati	Direttore generale Dirigenti / Direttori Titolari di posizioni organizzative Personale tecnico-amministrativo	Scheda valutazione	Febbraio / marzo
Monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza ed integrità dei controlli interni (art. 14, comma 4, lettera a), del d.lgs. n. 150/2009)	Nucleo di Valutazione	Relazione	Aprile
Procedura di conciliazione	Comitato di conciliazione	Istanza di riesame in caso di contestazione di valutazione negativa o di mancata valutazione	Entro 15 giorni dalla valutazione, ovvero dalla notifica della mancata valutazione
		Pronunciamento del Comitato di Conciliazione	Entro 30 giorni dall'istanza
Predisposizione ed adozione della Relazione sulla <i>performance</i> riferita all'anno precedente (art. 10, comma 1, lett. b), del d.lgs. n. 150/2009)	Direttore generale Consiglio di Amministrazione	Relazione sulla <i>performance</i> e delibera di adozione	Entro 30 giugno
Validazione, pubblicazione e trasmissione della relazione della <i>performance</i> (dell'anno precedente) all'ANVUR e al MEF (art. 14, comma 4, lett. c), del d.lgs. n. 150/2009)	Nucleo di Valutazione Amministrazione	Attestazione di validazione	Entro 15 settembre



## 10.2 Modalità di svolgimento

Il processo di valutazione della *performance* individuale è un processo continuo a frequenza annuale, coincidente con l'anno solare. Esso si esplica mediante una serie di fasi predefinite e collegate cronologicamente, come mostra anche il cronoprogramma sopra indicato, e si svolge attraverso i seguenti stadi:

### A. Definizione obiettivi strategici

Gli obiettivi strategici o le linee di indirizzo strategico sono proposti dal Rettore e approvati dal Consiglio di Amministrazione, sentito il Senato Accademico, di norma entro il 31 dicembre dell'anno precedente o nel primo mese dell'anno di riferimento, e tengono conto del programma elettorale del Rettore, dei documenti di programmazione strategica e finanziaria dell'Ateneo.

### B. Definizione ed assegnazione degli obiettivi operativi

La coerenza tra i vari livelli dell'organizzazione è alla base del modello gestionale della "*direzione per obiettivi*": tale modello prevede che il flusso delle informazioni e delle decisioni avvenga in senso "*top-down*", attraverso un processo a cascata che parte dal livello più alto dell'organizzazione (obiettivi strategici) per giungere ad ogni unità organizzativa e fino al singolo individuo (declinazione in obiettivi operativi individuali).

Entro il 31 gennaio di ciascun anno il Consiglio di Amministrazione approva il Piano della *performance* triennale a scorrimento annuale, che contiene gli obiettivi strategici di natura triennale ed i correlati obiettivi operativi annuali con i relativi indicatori e *target*, compresi quelli assegnati al Direttore generale, con riferimento all'andamento globale delle attività amministrative, di cui risponde agli organi di governo.

Compete al Direttore generale, nell'ambito delle funzioni attribuitegli dalla vigente normativa, l'individuazione, all'inizio di ogni anno solare, degli obiettivi operativi specifici annuali da affidare al personale dirigente ed al personale delle categorie EP e D titolari di incarichi di responsabilità, nell'ambito delle specifiche aree caratterizzanti la posizione organizzativa ricoperta, sulla base delle politiche generali dell'Ateneo e di ulteriori eventuali indicazioni da parte degli altri organi di governo ed in coerenza con le finalità individuate dal processo di pianificazione strategica dell'Ateneo e con la programmazione operativa.

Tali obiettivi operativi potranno coinvolgere anche il personale tecnico-amministrativo afferente alle strutture nello scopo comune di migliorare l'andamento generale delle attività svolte e/o di introdurre elementi innovativi nell'organizzazione, nei processi e nei prodotti.

La procedura prevede che il Direttore generale convochi ciascun titolare di posizione organizzativa e, sulla base degli obiettivi strategici dell'Ateneo, durante un "colloquio informativo", concordi con il valutato gli obiettivi da raggiungere entro la fine dell'anno, i quali ne caratterizzeranno la valutazione nel periodo di riferimento. Il processo di illustrazione, comprensione e, possibilmente, condivisione degli obiettivi costituisce il fondamento per realizzare correttamente il processo di valutazione.

Per l'assegnazione degli obiettivi individuali, sarà utilizzata l'apposita scheda compilabile *on line* nella piattaforma informatica *U-GOV Risorse umane*, nella quale saranno indicati gli obiettivi proposti attraverso una sintetica descrizione che tenga conto del contesto di partenza. Inoltre, saranno specificati gli indicatori qualitativi e/o quantitativi individuati per la loro misurazione ed i *target* o risultati attesi su cui si baserà successivamente la valutazione, nonché i pesi assegnati a ciascun obiettivo.

Una volta effettuato il consolidamento, la scheda sarà stampata ed allegata alla Disposizione del Direttore generale con cui sarà formalizzata l'assegnazione degli obiettivi; una copia della scheda sarà inviata al valutato e, per conoscenza, al Responsabile della struttura di appartenenza. Con l'invio della scheda al valutato, gli obiettivi si considerano formalmente assegnati, ferma restando la possibilità di "rimodularli", qualora le mutate condizioni li abbiano resi non più perseguibili.



Nella fase di formalizzazione dell'assegnazione degli obiettivi al personale dirigente ed al personale delle categorie EP e D titolare di incarichi di responsabilità il Nucleo di Valutazione verifica la completezza e la coerenza del Piano della *performance* in relazione al Sistema di misurazione e di valutazione e può richiedere specificazioni, indicatori e fasi di realizzazione degli obiettivi formalmente assegnati.

### C. Valutazione intermedia

Come già accennato, la valutazione intermedia consiste nella verifica dei parametri durante il periodo di riferimento ed è il momento in cui il Direttore generale rileva qualitativamente lo stato di avanzamento degli obiettivi programmati (in linea; in difetto rispetto a quanto previsto; al di sopra di quanto previsto, ecc.), esaminandone le criticità e concordando con il valutato eventuali azioni correttive.

Il monitoraggio e la sintesi dei risultati intermedi conseguiti (tramite incontri e *report*) avverrà di norma ogni 4-6 mesi dall'assegnazione degli obiettivi; il primo monitoraggio avverrà di norma non oltre il 15 settembre di ogni anno.

Analogamente durante l'anno tutti i valutatori potranno fare il punto sull'andamento e sugli eventuali scostamenti rispetto al profilo di comportamento organizzativo atteso dai propri collaboratori e concordare con il valutato eventuali azioni per migliorarlo.

### D. Valutazione finale

A fine periodo, misurando gli indicatori selezionati, si valuta il raggiungimento degli obiettivi individuali e viene valutata la *performance* organizzativa ed individuale, con la corresponsione degli incentivi legati ad esse.

La valutazione finale del personale dirigente e/o delle categorie EP e D titolare di incarichi di responsabilità prevede la redazione di una relazione sintetica finale sul grado di effettiva realizzazione degli obiettivi individuali assegnati, nella quale ciascuno dovrà riassumere, per ciascun obiettivo, il risultato raggiunto, specificando i benefici e gli eventuali costi legati alla realizzazione, illustrando le criticità più rilevanti riscontrate ed affrontate nell'anno, motivando qualunque elemento che ne possa avere compromesso il raggiungimento, descrivendo il comportamento adottato a riguardo ed indicando quali capacità sono state messe in campo.

La trasmissione della scheda riportante la sintesi del risultato finale raggiunto da ciascuno avverrà di norma entro il 31 marzo con riferimento ai risultati raggiunti entro il 31 dicembre dell'anno precedente.

Effettuate le opportune verifiche sul grado di raggiungimento degli obiettivi individuali, il Direttore generale assegna i conseguenti valori.

Tutti i valutatori (Direttore generale, Dirigenti e/o Direttori di Dipartimento/Centri di servizio/Istituti nonché personale della categoria EP e D titolare di incarichi di responsabilità) valutano contestualmente i comportamenti organizzativi del personale tecnico-amministrativo coordinato. Il Direttore generale provvede alla valutazione anche dei comportamenti organizzativi del personale dirigente e/o delle categorie EP e D titolare di incarichi di responsabilità, nonché del personale da lui direttamente coordinato.

Una volta conclusa, il valutatore comunica al valutato l'esito della valutazione dei comportamenti organizzativi in un colloquio teso a consentire al valutato di esplicitarne le motivazioni in riferimento ai parametri stabiliti ed al valutato di esprimere le proprie osservazioni e/o controdeduzioni. Al colloquio di valutazione i responsabili dedicheranno la massima cura ed attenzione, in quanto momento volto a favorire un reale perfezionamento della *performance* individuale e l'assunzione di consapevolezza delle aree di possibile miglioramento. Nella stessa sede il valutato potrà aggiungere tutti gli elementi che ritiene utili ai fini di un giudizio più completo ed obiettivo da parte del valutatore. Durante questa fase di *feedback* il valutatore ed il valutato hanno dunque la possibilità di rivedere congiuntamente l'esito della valutazione finale e ragionare su risultati, punti salienti e modalità di miglioramento preferibili. La valutazione negativa deve essere sempre motivata. Pertanto, qualora sia assegnato anche un solo



valore inferiore a 3 dovrà esserne inserita la motivazione nello spazio dedicato in calce alla scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi.

In caso di accordo, al termine del colloquio la valutazione è formalizzata con la firma della scheda di valutazione da parte di entrambi; in caso di mancato accordo si rimanda a quanto previsto dalla procedura di conciliazione.

Per la valutazione del raggiungimento degli obiettivi individuali e del contributo alla *performance* organizzativa dell'Ateneo non è previsto un colloquio: la valutazione del raggiungimento o meno degli obiettivi individuali avverrà esclusivamente sulla base della relazione finale nella quale, sulla base degli indicatori e dei risultati attesi individuati in fase di assegnazione, il valutato dimostrerà il raggiungimento dei singoli obiettivi operativi assegnati. La valutazione sarà inserita nella piattaforma informatica *U-GOV Risorse umane*, tramite cui sarà notificata al valutato. Per quanto riguarda la valutazione del contributo del personale dirigente e dei titolari di posizioni di responsabilità alla *performance* organizzativa dell'Ateneo, si rinvia a quanto già illustrato nei paragrafi precedenti.

#### *E. Esiti della valutazione e sistemi incentivanti*

Gli esiti del processo vengono esplicitati nella Relazione sulla *performance*, redatta dai vertici dell'Amministrazione, adottata dagli organi di governo e validata dal Nucleo di Valutazione / OIV, al fine di supportare i processi di programmazione e controllo strategico; essi sono altresì condivisi con i competenti organi esterni, i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi tramite la pubblicazione nella sezione *Amministrazione trasparente* del sito *web* istituzionale e nel Portale della trasparenza adottato.

Relativamente alla distribuzione delle risorse destinate al trattamento accessorio si rinvia a quanto previsto nei CC.CC.NN.LL. vigenti ed alla contrattazione integrativa.

### **11. I soggetti coinvolti nel processo di misurazione e valutazione della *performance***

Dati i riferimenti normativi e le caratteristiche del SMVP, il processo di misurazione e valutazione della *performance* vede coinvolti più soggetti cui competono specifici ruoli e responsabilità. In termini generali, il d.lgs. n. 150/2009 e s.m.i. prevede espressamente che i soggetti coinvolti a vario titolo in tale processo siano:

- il Dipartimento della Funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri e l'ANVUR (precedentemente la CIVIT – A.N.AC.);
- il Nucleo di Valutazione (OIV);
- l'organo di indirizzo politico-amministrativo;
- i dirigenti.

Un ruolo fondamentale viene tuttavia esercitato anche da tutto il personale, nonché dagli *stakeholders*.

#### **11.1 Il Dipartimento della Funzione pubblica e l'ANVUR**

Alla Commissione per la Valutazione la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche - CIVIT (ora A.N.AC.), era stato affidato dal d.lgs. n. 150/2009 il compito di indirizzare, coordinare e sovrintendere alla realizzazione del Sistema per tutte le Amministrazioni pubbliche. L'attività della CIVIT, vincolante per l'amministrazione statale, esprimeva linee di indirizzo nei confronti delle amministrazioni locali. La CIVIT ha prodotto una serie di deliberazioni per guidare il percorso di definizione dei Sistemi di misurazione e valutazione della *performance*.

Come già accennato, con la recente approvazione del decreto legge 21 giugno 2013, n. 69, recante disposizioni urgenti per il rilancio dell'economia (c.d. "decreto del fare"), in seguito convertito dalla legge n. 98/2013 pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale del 20 agosto 2013, si è determinato il trasferimento



dall'A.N.AC. all'ANVUR delle competenze relative al sistema di valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca vigilati dal MIUR. Secondo quanto ora previsto dalle norme, la valutazione del Ciclo della *performance* sarà svolta dall'Agenzia nel rispetto dei principi generali previsti dall'art. 3 del d.lgs. n. 150/2009 ed in conformità ai poteri di indirizzo già attribuiti alla CiVIT dal d.lgs. n. 150/2009 e trasferiti al Dipartimento della Funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri a seguito dell'entrata in vigore della legge 11 agosto 2014, n. 114, di conversione del decreto-legge 24 giugno 2014, n. 90, recante "Misure urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa e per l'efficienza degli uffici giudiziari"; in particolare sono trasferite al Dipartimento della Funzione pubblica le competenze dell'Autorità Nazionale Anticorruzione (A.N.AC.), relative alla misurazione e valutazione della *performance*, di cui agli articoli 7, 8, 9, 10, 12, 13 e 14 del decreto legislativo n. 150/2009.

## 11.2 Il Nucleo di Valutazione / OIV

L'art. 7 del d.lgs. n. 150/2009 prevede la figura dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), che costituisce uno dei soggetti fondamentali nell'ambito del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, in quanto a tale Organismo è affidata la funzione di misurazione e valutazione della *performance*.

Tuttavia, data l'autonomia didattica, scientifica, organizzativa, finanziaria e contabile riconosciuta alle Università dall'articolo 6 della legge n. 168/1989, in attuazione dell'art. 33 della Costituzione, e considerato che le Università si sono già dotate, nell'esercizio della propria autonomia, di appositi strumenti di valutazione della propria attività, con la delibera n. 9/2010 la CiVIT ha espresso l'avviso che le Università non siano tenute ad istituire gli Organismi Indipendenti di Valutazione di cui all'articolo 14 del d.lgs. n. 150/2009 e che, a decorrere dal 30 aprile 2010, l'attività di valutazione continui ad essere svolta dai Nuclei di Valutazione ai sensi della legge n. 537/1993, come integrata e modificata dalla legge n. 370/1999. Tale avviso è stato cristallizzato dall'art. 2 della legge n. 240/2010 che attribuisce definitivamente ai Nuclei di Valutazione degli Atenei le funzioni di cui all'art. 14 del d.lgs. n. 150/2009. Pertanto il Nucleo di Valutazione di Ateneo svolge, in raccordo con l'attività dell'ANVUR, le funzioni relative alle procedure di valutazione delle strutture e del personale, al fine di promuovere nelle Università, in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, il merito ed il miglioramento della *performance* organizzativa ed individuale (art. 2, comma 1, lett. r), della legge 30 dicembre 2010, n. 240).

Nell'ambito del d.lgs. n. 150/2009, il Nucleo di Valutazione / OIV sostituisce gli uffici ed i soggetti preposti all'attività di valutazione e controllo strategico di cui all'articolo 6 del d.lgs. 30 luglio 1999, n. 286, che *"mira a valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti"* (art. 1, comma 1, lettera d), del d.lgs. n. 286/1999) e a *"verificare, in funzione dell'esercizio dei poteri di indirizzo da parte dei competenti organi, l'effettiva attuazione delle scelte contenute nelle direttive ed altri atti di indirizzo politico. L'attività stessa consiste nell'analisi, preventiva e successiva, della congruenza e/o degli eventuali scostamenti tra le missioni affidate dalle norme, gli obiettivi operativi prescelti, le scelte operative effettuate e le risorse umane, finanziarie e materiali assegnate, nonché nella identificazione degli eventuali fattori ostativi, delle eventuali responsabilità per la mancata o parziale attuazione, dei possibili rimedi"*.

Con riguardo al Ciclo della *performance* il Nucleo di Valutazione / OIV, secondo quanto previsto dal d.lgs. n. 150/2009 ha le seguenti funzioni:

- la predisposizione del Sistema di misurazione e valutazione in sede di prima applicazione;
- la valutazione della *performance* di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso;
- la tempestiva comunicazione delle criticità riscontrate agli organi competenti;
- la valutazione della corretta applicazione delle metodologie e degli strumenti approvati dai competenti organi dell'Ateneo, anche in recepimento delle indicazioni dell'ANVUR, in conformità ai



poteri di indirizzo ora attribuiti al Dipartimento della Funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri;

- il monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni e l'elaborazione e la comunicazione di una relazione annuale sullo stato del sistema di valutazione;
- la validazione della "Relazione sulla *performance*" approvata dal Consiglio di Amministrazione e la garanzia della sua visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione;
- la realizzazione di indagini annuali sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo ed il grado di condivisione del sistema di valutazione, nonché, se prevista, la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale.

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

### 11.3 Gli organi di indirizzo politico-amministrativo

Ai sensi dell'articolo 7, comma 2, del d.lgs. n. 150/2009, un ruolo essenziale a garanzia dell'efficacia del Sistema è ricoperto dall'organo di indirizzo politico-amministrativo, principale organo di *governance* dell'Ateneo identificabile con il Consiglio di Amministrazione – che adempie compiti di amministrazione/gestione dell'Università, riconducibili al perfezionamento delle decisioni strategiche (deliberate dal Senato) coerentemente con i fini istituzionali dell'Ateneo – ed il suo Presidente, cioè il Rettore, che rappresenta l'Ateneo nelle relazioni interne e nei rapporti con rilevanza esterna.

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

- a) promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento della *performance*, del merito, della trasparenza e dell'integrità;
- b) emana le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici, da cui discendono gli obiettivi dell'Ateneo;
- c) adotta il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa ed individuale;
- d) definisce in collaborazione con i vertici dell'amministrazione ed adotta il Piano della *performance* e la Relazione sulla *performance* di cui all'articolo 10, comma 1, lettere a) e b);
- e) verifica il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici;
- f) valuta il conseguimento degli obiettivi da parte del Direttore generale;
- g) definisce il *Programma triennale per la trasparenza e l'integrità* di cui al d.lgs. n. 33/2013, nonché gli eventuali aggiornamenti annuali.

Il monitoraggio in corso d'anno è svolto, ai sensi dell'articolo 6 del d.lgs. n. 150/2009, dall'organo di indirizzo politico-amministrativo, con il supporto della Direzione generale.

### 11.4 Il Direttore generale

Il Direttore generale, organo preposto alla gestione, ha il compito di definire la programmazione operativa dell'Ateneo in coerenza con le linee guida espresse dagli organi politici, di assicurare la gestione operativa del funzionamento dell'Ateneo, di definire ed assegnare alle aree dirigenziali ed a tutti i titolari delle posizioni organizzative gli obiettivi ed i relativi indicatori per la valutazione, di assicurare il monitoraggio ed il controllo dell'evoluzione dei risultati, di gestire le procedure di misurazione e di valutazione degli obiettivi, nel rispetto del principio del merito, ai fini della progressione economica, nonché della corresponsione di indennità e premi incentivanti.



### 11.5 I Dirigenti/Direttori ed i titolari di posizioni di responsabilità

I Dirigenti e/o il personale delle categorie EP e D titolari di incarichi di responsabilità sono gli attori principali per una corretta gestione operativa del Ciclo della *performance*, in quanto partecipano alla definizione degli obiettivi operativi di propria pertinenza e dei connessi indicatori e *target* e sono responsabili della loro attuazione.

È inoltre responsabilità dei Dirigenti e/o del personale delle categorie EP e D titolari di incarichi di responsabilità, nonché dei Direttori di Dipartimento/Centri di Servizio/Istituti, monitorare le *performance* delle strutture di propria competenza, misurare e valutare i comportamenti organizzativi (con il contributo alla *performance* organizzativa della struttura di appartenenza) di tutto il personale ad esse afferenti (compresi i titolari di posizioni organizzative), sempre nel rispetto dei principi e delle finalità descritte, gestire il *feedback* intermedio e quello finale.

### 11.6 Il personale

Tutto il personale valutato è il principale destinatario ed attore del processo di valutazione e dovrà avere un ruolo proattivo, partecipando attivamente sia nella fase iniziale di individuazione ed assegnazione degli obiettivi (per il personale dirigente e/o delle categorie EP e D titolare di incarichi di responsabilità) e/o di illustrazione dei comportamenti attesi, sia nella fase intermedia, sia nella fase della valutazione finale.

Fondamentale è quindi il suo apporto nei colloqui di *feedback*: nel colloquio iniziale in cui vengono illustrati i comportamenti attesi e, per il personale dirigente e/o delle categorie EP e D titolare di incarichi di responsabilità, si concordano gli obiettivi da raggiungere, suggerendo i migliori indicatori di *performance* che misurino il proprio lavoro ed impegno ed il raggiungimento degli obiettivi eventualmente assegnati; nei colloqui intermedi, partecipando all'elaborazione di eventuali segnalazioni o commenti finalizzati ad evidenziare criticità e/o possibili iniziative per il miglioramento; e, soprattutto, nel colloquio finale, che lo vede direttamente coinvolto nell'individuazione di eventuali criticità e possibili aree di miglioramento.

Tutto il personale dell'Ateneo è coinvolto nella assunzione di comportamenti organizzativi che determinano la *performance* organizzativa della propria struttura di appartenenza.

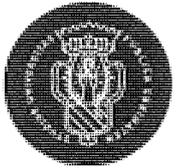
Tutto il personale dirigente e/o delle categorie EP e D titolare di incarichi di responsabilità dell'Ateneo è coinvolto nell'attuazione della *performance* organizzativa complessiva dell'Ateneo, in modo che l'Ateneo raggiunga determinati obiettivi qualitativi e quantitativi.

### 11.7 Gli stakeholders

Il coinvolgimento diretto degli *stakeholders* dell'Ateneo, individuati nel Piano della *performance*, al quale si rimanda, nel processo di gestione della *performance* dell'Amministrazione avviene soprattutto attraverso il Tavolo di consultazione previsto dall'art. 25 dello Statuto, le indagini sulle opinioni degli studenti e dei dottorandi, nonché attraverso la loro rappresentanza all'interno degli organi di indirizzo politico-amministrativo e, quindi, in occasione della definizione delle strategie di Ateneo, dell'approvazione del conseguente Piano della *performance* (nonché di eventuali revisioni dello stesso) e della corrispondente Relazione finale.

Tutti gli *stakeholders* dell'Ateneo sono altresì informati degli esiti delle principali fasi del ciclo di gestione tramite la sezione "Amministrazione trasparente" del sito *web* istituzionale.

Il coinvolgimento degli *stakeholders* potrà altresì avvenire anche nell'ambito delle Giornate della trasparenza previste dal *Programma per la trasparenza e l'integrità* dell'Ateneo.



## 12. Procedure di conciliazione

Il processo di misurazione e di valutazione della *performance* individuale è teso a limitare il più possibile l'insorgere di contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati.

A livello di prevenzione dei contrasti il processo prevede:

- il coinvolgimento dei singoli responsabili nella definizione degli obiettivi, degli indicatori e dei *target* di loro pertinenza, nel rispetto delle condizioni di ottimizzazione delle *performance* per la realizzazione degli obiettivi di breve e di medio-lungo periodo;
- la fattiva collaborazione e l'instaurarsi di rapporti partecipativi nella raccolta delle informazioni a consuntivo, nella determinazione, classificazione ed analisi degli scostamenti.

Ai sensi dell'art. 7, comma 3, del d.lgs. n. 150/2009, le procedure di conciliazione sono dirette a risolvere gli eventuali conflitti nell'ambito del processo di valutazione della *performance* individuale ed a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Nel caso insorgano divergenze tra valutatori e valutato e che tali divergenze risultino non componibili in sede di colloquio di cui al paragrafo 10.2, si prevede la seguente procedura, che contempla l'istituzione di un apposito Comitato di conciliazione, nominato dal Direttore generale, il quale ha il compito di cercare di ricomporre le divergenze per giungere ad un giudizio definitivo che valorizzi gli elementi oggettivi di valutazione.

Al fine di garantire obiettività di giudizio ed indipendenza da valutato e valutatore, il Comitato di conciliazione ha due diverse composizioni in funzione del ruolo del valutato.

Per l'esame dell'istanza avanzata da un dirigente, il Comitato di conciliazione è composto da:

- un componente del Consiglio di Amministrazione, designato dal Consiglio stesso, in qualità di Presidente;
- un componente esterno con competenze specifiche nel campo della valutazione, designato dall'Amministrazione;
- un componente del Comitato Unico di Garanzia, designato dal CUG stesso.

Per l'esame dell'istanza avanzata da tutto il personale (categorie B, C, D ed EP), il Comitato di conciliazione è composto da:

- il Direttore generale o un dirigente da lui nominato, in qualità di Presidente;
- un componente esterno con competenze specifiche nel campo della valutazione, designato dall'Amministrazione;
- un rappresentante del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo, designato dalla RSU.

I componenti del Comitato di conciliazione restano in carica per due anni, rinnovabili.

La procedura di conciliazione considera i tempi ed i modi di attuazione sinteticamente indicati di seguito:

- il valutato può, entro 15 giorni dal termine della valutazione complessiva finale, fissato dall'Ateneo, indirizzare le proprie osservazioni e la contestazione della valutazione al Direttore generale, il quale provvederà a convocare il Comitato di conciliazione competente per l'esame dell'istanza;
- il Comitato esamina l'istanza del valutato e la scheda di valutazione, nella quale sono riportate le motivazioni della valutazione, e può chiedere un'integrazione della documentazione oppure sentire personalmente gli interessati. Terminato il proprio lavoro di analisi, nel caso lo ritenga necessario, tale organo può chiedere al valutatore di argomentare ulteriormente i risultati della valutazione al fine di renderli più trasparenti e comprensibili, oppure – nel caso si siano evidenziati importanti elementi non presi in considerazione dal valutatore o errori nella misurazione dei risultati – di riformulare la valutazione sulla base degli elementi emersi.

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



Concluso il tentativo di conciliazione, il Comitato conferma o rinvia, con le proprie osservazioni, la scheda di valutazione al valutatore. L'esito del tentativo di conciliazione deve essere comunicato per iscritto anche al valutato.

I lavori del Comitato di conciliazione devono essere conclusi entro 30 giorni lavorativi dalla presentazione dell'istanza. In ogni caso, la disciplina delle procedure di conciliazione deve ispirarsi ai principi della celerità, della efficacia, della efficienza e della economicità.

La procedura di conciliazione è attivabile unicamente nel caso insorgano divergenze tra valutatori e valutato sulla valutazione dei comportamenti organizzativi; essa non potrà riguardare la valutazione del raggiungimento o meno degli obiettivi.

Alla luce di quanto previsto dalla delibera CiVIT n. 114/2010, "le finalità conciliative delle procedure comportano la necessità di attribuire al soggetto terzo (i.e. al Comitato di conciliazione), cui è affidato lo svolgimento della procedura, il solo compito di adoperarsi attivamente perché le parti possano raggiungere un accordo, formulando anche motivate proposte al riguardo". Il ricorso a dette procedure non sospende lo svolgimento del procedimento di valutazione della *performance* individuale né gli effetti allo stesso conseguenti, come peraltro precisato dalla stessa CiVIT con delibera n. 124/2010.

### 13. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti

Il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa ed individuale, che si caratterizza per la sua trasversalità, deve necessariamente trovare una connessione non solo metodologica ma anche operativa con gli altri sistemi di programmazione e controllo, ovvero:

- controllo strategico correlato ad indicatori di risultato e impatto
- controllo di gestione correlato ad indicatori di efficienza ed efficacia
- sistema di controllo interno di regolarità amministrativo-contabile
- eventuali indagini di *customer satisfaction*, al fine di potenziare i rapporti con gli *stakeholders*.

La misurazione della *performance* richiede capacità di analisi e di lettura del contesto organizzativo, dei suoi processi produttivi, delle relazioni di causa-effetto tra processi interni ed impatti esterni, per le quali è necessario un sistema di acquisizione, analisi e rappresentazione di informazioni: assume pertanto rilievo la componente tecnica dei sistemi informativi e di quelli di rilevazione utilizzati per ottenere le misure e per metterle a disposizione di quanti, a vario titolo, sono incaricati della valutazione.

La valutazione della *performance* organizzativa si basa infatti sull'utilizzo di dati e/o informazioni di natura quantitativa e qualitativa che dovranno provenire sia da sistemi informativi interni, sia da banche dati esterne, ovvero saranno forniti direttamente dagli uffici competenti ove non ancora disponibili nei sistemi informatizzati.

La valutazione della *performance* individuale e dei comportamenti organizzativi si basa sull'utilizzo di procedure informatiche attraverso le quali è possibile per il valutatore ed il valutato espletare le varie azioni necessarie. In particolare, il modulo *U-GOV – Risorse umane* offre diverse funzioni di reportistica integrata; tra queste vi è la possibilità per il valutatore di confrontare i giudizi espressi nei confronti del personale valutato, al fine di agevolarne la differenziazione, nonché di visualizzare anche le valutazioni già espresse in passato.

Relativamente al sistema di controllo legato alla valutazione della *performance*, si può prevedere un'implementazione graduale di un sistema informatico che supporti la valutazione della *performance* attraverso reportistica ed elaborazioni statistiche.

Ci si potrà avvalere inoltre dell'informatizzazione, già conseguita, dei seguenti processi:

- Anagrafe e valutazione della ricerca (IRIS);
- Anagrafe Nazionale Studenti;



- Offerta e valutazione della didattica (U-GOV Didattica);
- Carriera studenti (Esse3);
- Struttura organizzativa e valutazioni del personale (U-GOV Risorse umane);
- Controllo di gestione (U-GOV Controllo di gestione);
- Protocollo e archivio informatico (Titulus);
- Contabilità (U-GOV Contabilità);
- Gestione Organi e Repertori (Titulus Organi).

Parallelamente alle energie e agli strumenti messi in campo per evolvere culturalmente verso le logiche introdotte dal Sistema, proseguirà quindi l'implementazione di applicativi condivisi e integrati.

#### **14. Modalità di raccordo ed integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio**

Il d.lgs. n. 150/2009 (art. 4, commi 1 e 2, lettera b), ed art. 5, comma 1) contempla un collegamento tra i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio ed il complesso di obiettivi ed indicatori del sistema interno di gestione della *performance*. Risulta di tutta evidenza che nella configurazione del ciclo di programmazione finanziaria, il *budget* economico di previsione assume un ruolo di cerniera tra la programmazione strategica ed operativa, traducendo le istanze di sviluppo in termini di obiettivi, risorse, risultati. Ne deriva la necessità di un raccordo con il Piano della *performance* per quanto riguarda l'orizzonte pluriennale e quello operativo annuale.

Il SMVP è raccordato ed integrato con il processo di redazione dei documenti di programmazione finanziaria e di bilancio legati all'esercizio finanziario annuale, che consistono nel Bilancio di previsione e nel Conto consuntivo. La fase di definizione degli obiettivi è coordinata con l'attività di predisposizione del bilancio di previsione in quanto gli obiettivi sono definiti tenendo conto della effettiva disponibilità delle risorse necessarie per raggiungerli.

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

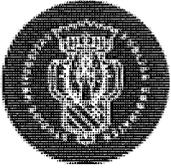
Si prevede che a regime possa verificarsi la seguente successione temporale:

- entro il mese di novembre dell'anno t-1: negoziazione *budget* anno t tra le strutture e la Direzione generale;
- entro il mese di dicembre dell'anno t-1:
  - stesura ed approvazione del *budget* di previsione dell'anno t;
  - aggiornamento delle linee strategiche triennali, con riferimento all'anno t;
  - definizione degli obiettivi per l'anno t;
- entro il mese di gennaio dell'anno t: aggiornamento Piano della *performance* triennale, con riferimento all'anno t.

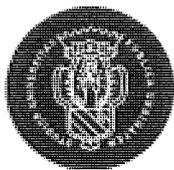
#### **Clausola finale**

La misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa ed individuale relative all'anno solare 2015 saranno effettuate sulla base dei criteri individuati nel presente documento.

Le date individuate nel presente documento possono essere variate per eventi e motivazioni non prevedibili o programmati.



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI URBINO CARLO BO						Personale dirigente				
SCHEDA DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE Personale tecnico-amministrativo										
ANNO DI VALUTAZIONE			Periodo di valutazione:							
STRUTTURA										
DATI IDENTIFICATIVI DEL VALUTATO										
Nome e cognome							Matricola:			
DATI DEL VALUTATORE										
Nome e cognome					E-mail					
Aree comportamentali		Comportamenti organizzativi				VALUTAZIONE				
						1	2	3	4	5
<b>Autonomia e capacità decisionale</b>		Capacità di agire strategicamente per ottimizzare e pianificare risorse ed attività, individuando in autonomia le soluzioni migliori Capacità di assumere decisioni tra più opzioni valutando rischi ed opportunità, anche in condizioni di incertezza								
<b>Capacità tecniche e sviluppo professionale</b>		Capacità di acquisire, aggiornare, mantenere nel tempo ed applicare l'insieme delle conoscenze specifiche richieste per lo svolgimento del ruolo di dirigente Contributo alle strategie dell'Ateneo Vigilanza sulla corretta interpretazione ed applicazione della normativa vigente nelle materie di competenza e capacità di rispettare e far rispettare le regole ed i vincoli dell'organizzazione								
<b>Gestione economica ed organizzativa</b>		Capacità di usare le risorse disponibili con criteri di efficienza ed economicità ottimizzando il rapporto tempi/costi/qualità Capacità di programmare e gestire le attività in relazione ad obiettivi e risorse, garantendo precisione e rispetto dei tempi								
<b>Gestione e valorizzazione dei collaboratori</b>		Capacità di incentivare lo sviluppo dei punti di forza ed il recupero dei punti di debolezza e delle lacune di conoscenza dei propri collaboratori Capacità di far crescere i propri collaboratori trasmettendo competenze, delegando attività e controllando i risultati Capacità di dialogare, motivare, indirizzare, incentivare l'assunzione di responsabilità, utilizzare al meglio le risorse umane assegnate, nel rispetto degli obiettivi concordati								
<b>Leadership</b>		Autorevolezza nel proprio ruolo e stile appropriato all'interno del proprio gruppo e nelle interazioni con l'esterno Capacità di gestione del conflitto: attuazione di modalità di gestione delle dinamiche conflittuali tali da favorire la negoziazione e la cooperazione Sensibilità al clima organizzativo: adozione di iniziative orientate a rimuovere le situazioni di disagio Capacità di condurre le risorse umane assegnate a								



	condividere e a far propri obiettivi, progetti nonché valori e comportamenti					
<b>Orientamento ai bisogni dell'utenza</b>	Ascolto ed attenzione alle esigenze dell'utenza Comunicazione efficace con l'utente Promozione della comunicazione all'utenza finalizzata alla semplificazione dell'accesso e degli adempimenti Qualità e gestione del disservizio: riconoscimento della non conformità agli standard di servizio previsti e reazione tempestiva con l'adozione di adeguate misure					
<b>Orientamento alla qualità interna e all'innovazione</b>	Capacità di implementare processi di sviluppo della qualità organizzativa e di attivarsi per il miglioramento dei servizi forniti Capacità di approccio ai problemi secondo nuove prospettive e di stimolare e mettere in atto soluzioni innovative Motivazione al cambiamento: attenzione agli scenari di cambiamento utili all'Ateneo Attuazione di misure innovative o preparazione del contesto ai cambiamenti					
<b>Orientamento al risultato</b>	Capacità di perseguire in modo completo e coordinato i risultati attesi Efficacia delle azioni: riduzione del numero di criticità e di problemi Adozione nei tempi previsti delle disposizioni motivate di conclusione del procedimento Capacità di adattarsi alle situazioni mutevoli dell'organizzazione e delle relazioni di lavoro mantenendo la coerenza degli obiettivi					
<b>Problem solving</b>	Anticipazione ed analisi delle criticità: analisi attenta delle cause di problemi gestionali ed adozione di una logica tesa a rilevare i primi segnali di possibili problemi Collaborazione ed aiuto ad altre strutture dell'Ateneo: adozione di significative azioni di collaborazione e sostegno ai colleghi Gestione degli imprevisti: risposta con prontezza, lucidità ed efficacia alle situazioni non prevedibili					
<b>TOTALE COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (MAX 45 PUNTI)</b>						
		<b>VALUTAZIONE</b>				
Valutazione percentuale del raggiungimento degli obiettivi individuali*						
Valutazione percentuale in proporzione alla <i>performance</i> organizzativa d'Ateneo*						
<b>Spazio per eventuali note e/o proposte di azioni di miglioramento</b> (es. interventi formativi come formazione in aula, autoformazione, affiancamento, ecc.)						



Spazio per eventuali osservazioni del valutato	
FIRMA VALUTATORE	FIRMA VALUTATO (PER AVVENUTO COLLOQUIO)
	DATA COLLOQUIO

\* Come da valutazione effettuata tramite la piattaforma informatica U-GOV – Risorse umane

**Legenda:**

**1.- Fattori di valutazione della *performance* individuale e relativo peso**

	Peso comportamenti organizzativi (F1)	Peso Contributo alla performance organizzativa complessiva dell'Ateneo (F2)	Peso obiettivi (F3)
DIRIGENTI	1/3	1/3	1/3

**2.- Descrizione dei criteri di valutazione:**

Descrizione della valutazione dei comportamenti organizzativi			
I comportamenti non sono adeguati Necessità di colmare ampie lacune e punti di debolezza gravi	Scarso	1	NEGATIVO
I comportamenti sono solo parzialmente adeguati Necessità di migliorare alcuni punti per arrivare ad una prestazione soddisfacente.	Insufficiente	2	
I comportamenti sono adeguati Espressione di comportamenti mediamente soddisfacenti Necessità di migliorare gli errori non sistematici di prestazione	Sufficiente	3	POSITIVO
I comportamenti sono più che adeguati Manifestazione di comportamenti professionali costantemente soddisfacenti	Buono	4	
I comportamenti sono eccellenti per qualità e continuità	Ottimo	5	

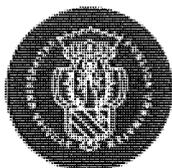
La valutazione è considerata positiva se le prestazioni sono almeno "adeguate", ossia se il punteggio finale è uguale o maggiore di 3.

CATEGORIA	FORMULA DI PONDERAZIONE
Dirigenti	(Tot. F1-33,34%) + (Tot. F2-33,33%) + (Tot. F3-33,33%)

N.B. L'elaborazione della presente scheda nella piattaforma informatica U-GOV – Risorse umane potrà comportare un *format* diverso.



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI URBINO CARLO BO						CAT. EP – D con incarichi di responsabilità				
SCHEDA DI VALUTAZIONE <i>PERFORMANCE</i> INDIVIDUALE Personale tecnico-amministrativo										
ANNO DI VALUTAZIONE			Periodo di valutazione:							
STRUTTURA A										
DATI IDENTIFICATIVI DEL VALUTATO										
Nome e cognome							Matricola:			
DATI DEL VALUTATORE (Responsabile della struttura)										
Nome e cognome					E-mail					
QUALITÀ DEL CONTRIBUTO ALLA <i>PERFORMANCE</i> DELL'UNITÀ ORGANIZZATIVA DI COMPETENZA										
Aree comportamentali		Contributo alla <i>performance</i>				VALUTAZIONE				
						1	2	3	4	5
Capacità di coordinamento dei collaboratori		Capacità di coordinare i propri collaboratori nei processi lavorativi di propria responsabilità								
Capacità organizzative e gestionali		Capacità di programmare e gestire le attività in relazione ad obiettivi e risorse, con criteri di efficacia, di efficienza ed economicità garantendo precisione e rispetto dei tempi								
Capacità di proporre soluzioni innovative		Capacità di proporre, promuovere e realizzare cambiamenti operativi e miglioramenti continui ai processi di lavoro con soluzioni alternative non standardizzate che favoriscano l'innovazione all'interno dell'organizzazione								
<i>Problem solving</i>		Capacità di analizzare i problemi e di individuare soluzioni efficaci								
COMPORAMENTI PROFESSIONALI										
Aree comportamentali		Comportamenti organizzativi								
Attenzione alle esigenze dell'utenza		Capacità di comprendere e soddisfare le esigenze degli utenti interni ed esterni								
Coinvolgimento nei processi lavorativi		Coinvolgimento nei processi lavorativi								
Flessibilità		Capacità di adattarsi a nuovi contesti, di interagire e collaborare con persone e gruppi con punti di vista diversi e culture differenti dalla propria, di accettare i cambiamenti nel proprio ruolo utilizzando anche la precedente esperienza, di cambiare il proprio approccio per adattarsi alle esigenze dell'Ateneo								
Tensione al risultato		Capacità di utilizzare le proprie competenze e di garantire un impegno ed uno sforzo elevati per realizzare gli obiettivi richiesti dall'organizzazione, sempre nell'ottica della qualità								



Rispetto di norme e procedure	Vigilanza sulla corretta interpretazione ed applicazione della normativa vigente nelle materie di competenza e capacità di rispettare e far rispettare le regole ed i vincoli dell'organizzazione				
<b>TOTALE COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (MAX 45 PUNTI)</b>					
Valutazione percentuale del raggiungimento degli obiettivi individuali*		<b>VALUTAZIONE</b>			
Valutazione percentuale in proporzione alla <i>performance</i> organizzativa d'Ateneo*					
Spazio per eventuali note e/o proposte di azioni di miglioramento (es. interventi formativi come formazione in aula, autoformazione, affiancamento, ecc.)					
<b>Spazio per eventuali osservazioni del valutato</b>					
FIRMA VALUTATORE				FIRMA VALUTATO (PER AVVENUTO COLLOQUIO)	
				DATA COLLOQUIO	

\* Come da valutazione effettuata tramite la piattaforma informatica U-GOV – Risorse umane

Legenda:

1.- Fattori di valutazione della *performance* individuale e relativo peso:

CATEGORIA	Peso Comportamenti Organizzativi (F1)	Peso Contributo alla <i>performance</i> organizzativa complessiva dell'Ateneo (F2)	Peso Obiettivi (F3)
EP	40%	20%	40%
D con incarico	50%	10%	40%



2.- Descrizione dei criteri di valutazione:

Descrizione della valutazione dei comportamenti organizzativi			
I comportamenti non sono adeguati Necessità di colmare ampie lacune e punti di debolezza gravi	Scarso	1	NEGATIVO
I comportamenti sono solo parzialmente adeguati Necessità di migliorare alcuni punti per arrivare ad una prestazione soddisfacente.	Insufficiente	2	
I comportamenti sono adeguati Espressione di comportamenti mediamente soddisfacenti Necessità di migliorare gli errori non sistematici di prestazione	Sufficiente	3	POSITIVO
I comportamenti sono più che adeguati Manifestazione di comportamenti professionali costantemente soddisfacenti	Buono	4	
I comportamenti sono eccellenti per qualità e continuità	Ottimo	5	

La valutazione è considerata positiva se le prestazioni sono almeno "adeguate", ossia se il punteggio finale è uguale o maggiore di 3.

CATEGORIA	FORMULA DI PONDERAZIONE
EP	(Tot. F1-40%) + (Tot. F2-20%) + (Tot. F3-40%)
D con incarico	(Tot. F1-50%) + (Tot. F2-10%) + (Tot. F3-40%)

N.B. L'elaborazione della presente scheda nella piattaforma informatica U-GOV – *Risorse umane* potrà comportare un *format* diverso



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI URBINO CARLO BO						CAT. B - C - D senza incarichi				
SCHEDA DI VALUTAZIONE <i>PERFORMANCE</i> INDIVIDUALE Personale tecnico-amministrativo										
ANNO DI VALUTAZIONE			Periodo di valutazione:							
STRUTTURA										
DATI IDENTIFICATIVI DEL VALUTATO										
Nome e cognome						Matricola:				
DATI DEL VALUTATORE (Responsabile della struttura)										
Nome e cognome						E-mail				
QUALITÀ DEL CONTRIBUTO ALLA <i>PERFORMANCE</i> DELL'UNITÀ ORGANIZZATIVA DI APPARTENENZA										
Aree comportamentali		Contributo alla <i>performance</i>				VALUTAZIONE				
						1	2	3	4	5
Attenzione alle esigenze dell'utenza		Cogliere i bisogni degli utenti (studenti/docenti/colleghi) e adoperarsi per soddisfarli anche attraverso la loro segnalazione ai superiori								
Capacità di proporre soluzioni innovative		Essere propositivo e capace di trasferire nel proprio lavoro idee o esperienze apprese in contesti differenti								
Coinvolgimento nei processi lavorativi		Partecipare attivamente e con continuità alle attività lavorative								
Soluzione dei problemi		Capacità di focalizzare le cause di un problema e proporre soluzioni efficaci								
COMPORTEMENTI PROFESSIONALI										
Aree comportamentali		Comportamenti organizzativi								
Capacità relazionali		Capacità ad instaurare relazioni professionali positive con i colleghi, dimostrando interesse a fornire contributi utili e coerenti rispetto alle esigenze espresse, ed a favorire un clima sereno e funzionale allo svolgimento del lavoro								
Efficacia comunicativa		Capacità di comunicare tempestivamente ed efficacemente le informazioni, esprimendo e trasmettendo con chiarezza dati e concetti e di comprendere e utilizzare le informazioni di ritorno								
Flessibilità		Disponibilità a modificare i propri schemi e/o orari di lavoro in relazione alle esigenze della struttura								
Orientamento al lavoro di gruppo		Disponibilità alla collaborazione e cooperazione sia all'interno dell'ufficio che all'esterno nei rapporti con i colleghi di altri uffici								
Qualità		Capacità di eseguire i compiti assegnati con accuratezza e precisione								
TOTALE COMPORTEMENTI ORGANIZZATIVI (MAX 45 PUNTI)										



**Spazio per eventuali note e/o proposte di azioni di miglioramento**  
(es. interventi formativi come formazione in aula, autoformazione, affiancamento, ecc.)

**Spazio per eventuali osservazioni del valutato**

FIRMA VALUTATORE

FIRMA VALUTATO (PER  
AVVENUTO COLLOQUIO)

DATA COLLOQUIO

**Legenda:**

**1.- Fattori di valutazione della *performance* individuale e relativo peso:**

CATEGORIA	Peso Comportamenti organizzativi con contributo alla <i>performance</i> organizzativa (F1)	Peso obiettivi (F2)
B, C e D senza incarico	100%	/

**2.- Descrizione dei criteri di valutazione:**

Descrizione della valutazione dei comportamenti organizzativi			
I comportamenti non sono adeguati. Necessità di colmare ampie lacune e punti di debolezza gravi	Scarso	1	NEGATIVO
I comportamenti sono solo parzialmente adeguati. Necessità di migliorare alcuni punti per arrivare ad una prestazione soddisfacente	Insufficiente	2	
I comportamenti sono adeguati. Espressione di comportamenti mediamente soddisfacenti. Necessità di migliorare gli errori non sistematici di prestazione	Sufficiente	3	POSITIVO
I comportamenti sono più che adeguati. Manifestazione di comportamenti professionali costantemente soddisfacenti	Buono	4	
I comportamenti sono eccellenti per qualità e continuità	Ottimo	5	

La valutazione è considerata positiva se le prestazioni sono almeno "adeguate", ossia se il punteggio finale è uguale o maggiore di 3.



1506  
UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI URBINO  
CARLO BO

CATEGORIA	FORMULA DI PONDERAZIONE
B-C-D senza incarico	(Tot. F1-100%)

N.B. L'elaborazione della presente scheda nella piattaforma informatica *U-GOV – Risorse umane* potrà comportare un *format* diverso



## APPENDICE

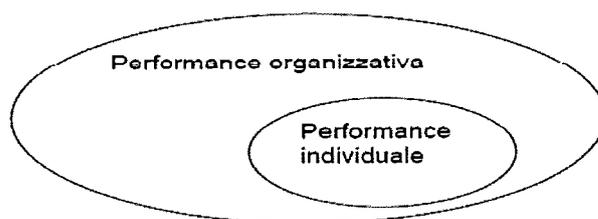
### I concetti della *performance*: definizioni

La riforma introdotta dal d.lgs. n. 150/2009 pone enfasi su tre concetti multidimensionali: la *performance*, la sua *misurazione* e la sua *valutazione*.

Il Titolo II del d.lgs. n.150/2009 ruota soprattutto intorno al concetto di *performance*, un concetto centrale che può assumere una pluralità di significati: infatti, pur rappresentando un istituto centrale della riforma, il legislatore non ne ha fornito un'esplicita definizione. Nel contesto del decreto, la *performance* è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo di individui, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. La *performance*, dunque, si valuta e si misura a vari livelli, nel senso che non si identifica semplicemente con l'efficienza (il rapporto tra l'*output* e l'*input* di un processo produttivo), con l'efficacia interna (adeguatezza dell'*output* rispetto agli obiettivi posti internamente) o con l'efficacia esterna (impatto dell'*output* sul bisogno esterno), ma è l'insieme di tutte queste nozioni. Pertanto il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa ed alle modalità di rappresentazione; in termini più immediati, la *performance* è il risultato che si consegue svolgendo una determinata attività.

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

- **performance organizzativa**, cioè il contributo che l'organizzazione nel suo complesso apporta al compimento della *mission* dell'Ateneo, attraverso il raggiungimento degli obiettivi prefissati, la soddisfazione delle esigenze degli utenti e di tutti gli *stakeholders*. La *performance* organizzativa riguarda quindi la valutazione del funzionamento dell'Ateneo nel suo complesso e delle unità organizzative: al funzionamento dell'Ateneo nel suo complesso contribuiscono certamente i dirigenti, il personale titolare e/o non titolare di posizione organizzativa;
- **performance individuale** (cioè il contributo che alle stesse finalità apporta un individuo o un gruppo di individui). Essa può pertanto essere considerata un sottoinsieme della *performance* organizzativa.

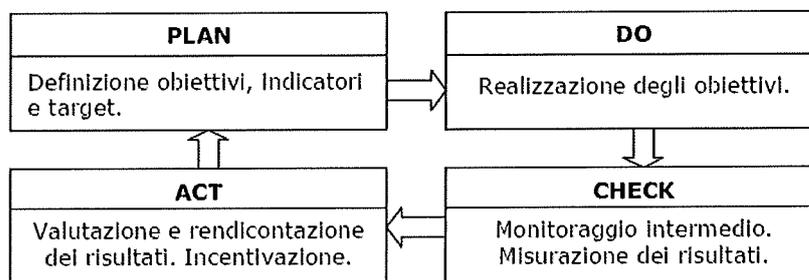


I due termini "**misurazione**" e "**valutazione**" non sono sinonimi e hanno significati diversi. Si tratta di due attività comprese nel Ciclo di gestione della *performance*, inteso come processo di miglioramento continuo secondo la logica del cosiddetto Ciclo *PDCA* (*Plan, Do, Check, Act*)<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Tensione verso il miglioramento e circolarità del processo sono dovuti al fatto che i nuovi obiettivi vengono definiti per perseguire le finalità dell'organizzazione, tenendo conto dei risultati da essa conseguiti in precedenza, secondo il modello della retroazione (o *feedback*).

In base al d.lgs. n. 150/2009, è possibile rinvenire un riscontro documentale per ciascuna fase, escludendo quella di mera realizzazione:

- per la fase *plan*, il Piano della *performance* (art. 10)
- per le fasi *check* e, in parte, *act*, il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* (art. 7)



Il fine ultimo della misurazione e valutazione della *performance* è il miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché l'accrescimento delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito: infatti i risultati di *performance* conseguiti, sia a livello organizzativo sia a livello individuale, sono collegati alla corresponsione del trattamento accessorio per ciascuna categoria di personale dipendente.

Nel d.lgs. n. 150/2009 la misurazione della *performance* è utilizzata come elemento fondamentale per il miglioramento dell'efficienza ed efficacia dei servizi pubblici. Si tratta essenzialmente di un processo empirico e formalizzato, che mira ad ottenere ed esprimere informazioni descrittive delle proprietà di un oggetto tangibile o intangibile (ad es. un processo, un'attività, un gruppo di persone): la **misurazione** è quindi il processo attraverso il quale le organizzazioni utilizzano con continuità e sviluppano nel tempo indicatori quantitativi obiettivi e significativi, sistematicamente rilevati per valutare i progressi fatti nel conseguimento di obiettivi predeterminati. Essa ha per esito l'identificazione e la quantificazione, tramite indicatori, dei risultati ottenuti dall'amministrazione in termini di prodotti (*output*) ed impatti (*outcome*), ma riguarda anche le attività da svolgere per conseguire tali risultati e le risorse (*input*) che rendono possibili tali attività. Risorse (*input*), attività, prodotti (*output*) ed impatti (*outcome*) rappresentano gli oggetti di misurazione. Efficienza, efficacia, qualità, soddisfazione dell'utente, economicità, equità rappresentano alcune delle dimensioni di misurazione della *performance*.

La **valutazione** della *performance* si realizza nel momento in cui le informazioni relative a risorse impiegate, attività, prodotti ed impatti realizzati, vengono interpretate alla luce degli obiettivi che l'amministrazione aveva il compito di raggiungere. Il processo di valutazione è tipicamente un processo comparativo, di raffronto cioè tra il valore che gli indicatori definiti in fase di misurazione hanno assunto ed il valore obiettivo che era stato definito; la valutazione si attiva, a partire da misure di risultato precedentemente individuate, per comprendere le relazioni di causa-effetto che hanno portato ad un determinato risultato (comprensione del risultato), per analizzare le cause che hanno determinato risultati al di sotto delle attese e degli *standard* (analisi scostamenti), per individuare punti di forza da consolidare e punti di debolezza da migliorare (miglioramento, sviluppo e pianificazione periodo successivo). In essa prevale una componente decisionale e si fonda su capacità di analisi e di interpretazione delle misure rilevate, oltre che su informazioni provenienti da altre fonti e non necessariamente tutte espresse attraverso numeri o quantità.

Strettamente correlato alla valutazione è il **monitoraggio** della *performance*. Se la valutazione si colloca al termine del periodo cui un determinato obiettivo si riferisce, il monitoraggio consiste nel confronto periodico e sistematico dei dati rilevati e degli obiettivi definiti. Tale confronto è finalizzato ad incorporare le informazioni nel processo decisionale, ancorando quest'ultimo alla realtà. Il monitoraggio comprende il concetto di controllo *in itinere* dell'azione dell'amministrazione, ma anche l'intervento correttivo.

• per la fase *act*, la Relazione sulla *performance* (art. 10).



## Obiettivi strategici ed operativi

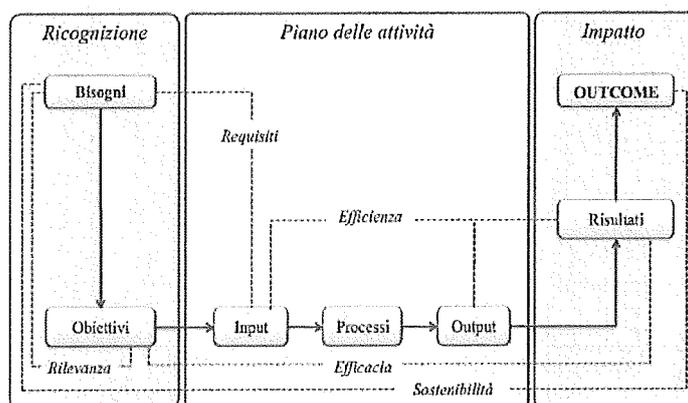
La programmazione degli **obiettivi** parte dalla pianificazione strategica, ossia da quel processo strategico con il quale si identificano gli obiettivi di fondo dell'Ateneo (obiettivi strategici), i relativi piani di azione (strategie) e le risorse necessarie (umane e finanziarie). Gli obiettivi strategici, definiti dal vertice politico-amministrativo, sono coerenti rispetto alle linee di indirizzo ministeriali ed alla *mission* dell'Ateneo ed hanno un orizzonte temporale pluriennale. L'art. 5 del d.lgs. n. 150/2009 "Obiettivi e indicatori" stabilisce che gli obiettivi sono programmati su base triennale e definiti, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, sentiti i vertici amministrativi (Direttore generale), che a loro volta consultano i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative. Gli obiettivi sono definiti in coerenza con quelli di bilancio indicati nei documenti programmatici ed il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa.

Per poter realizzare le proprie strategie, l'Amministrazione stabilisce quindi gli obiettivi operativi definendo i risultati a breve termine (l'anno di esercizio) e individuando le risorse (economiche, strumentali ed umane) per raggiungerli, nonché la loro allocazione nel tempo e nelle strutture organizzative coinvolte.

La delibera CiVIT n. 89/2010, che può essere presa a riferimento, identifica un percorso, riportato nella figura seguente, tale per cui l'Ateneo, sulla base dei bisogni della collettività, definisce gli obiettivi; attraverso un piano delle attività gli obiettivi diventano risultati raggiunti in termini di *outcome*, cioè di impatto per la comunità.

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

Percorso bisogni-outcome



Fonte: delibera Civit n. 89/2010

In un'accezione più ampia, gli obiettivi si distinguono in:

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

Alcuni obiettivi, sia strategici che operativi, hanno natura trasversale, nel senso che possono essere raggiunti mediante il concorso di più strutture organizzative.

Così come dalla strategia derivano i piani e gli obiettivi operativi per realizzarla, da questi ultimi derivano ulteriori obiettivi e compiti ancora più specifici e limitati (in termini di risorse impiegate), che

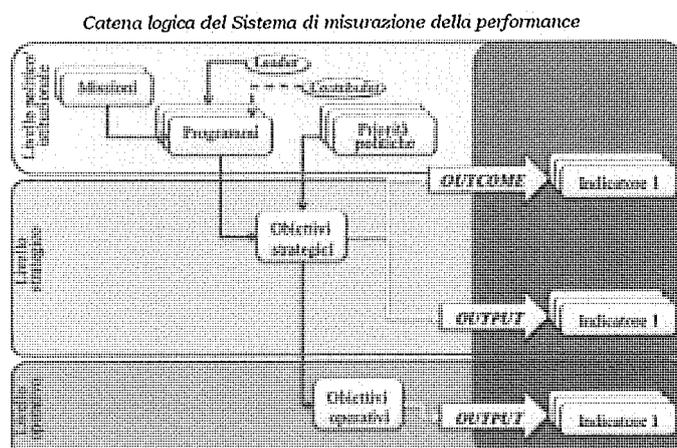


vengono assegnati ai diversi ruoli organizzativi lungo la gerarchia della struttura, secondo un processo di definizione a cascata, affinché ciascuno possa contribuire alla realizzazione della strategia coerentemente al contributo di tutti.

Dagli obiettivi strategici proverranno quindi, con un modello partecipativo, gli obiettivi operativi di gestione corrente (anno) dell'Ateneo nel suo complesso, delle diverse aree e del personale. Alcuni obiettivi, sia strategici sia operativi, hanno natura trasversale, nel senso che possono essere raggiunti mediante il concorso di più unità organizzative.

Nella catena logica del SMVP si distinguono pertanto 4 livelli:

1. livello politico-istituzionale, nell'ambito del quale si definiscono le missioni, i programmi e le priorità politiche;
2. livello strategico, che prevede la traduzione delle missioni in obiettivi strategici di natura triennale;
3. livello operativo, che individua gli obiettivi operativi annuali declinati dagli obiettivi strategici.
4. livello individuale, che prevede la scomposizione degli obiettivi operativi in obiettivi individuali.



Fonte: Delibera Civit n. 89/2010

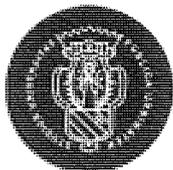
Nel Sistema dell'Ateneo gli obiettivi possono essere:

- collettivi e/o trasversali, al cui raggiungimento è chiamata a contribuire una pluralità di soggetti;
- individuali, il cui raggiungimento è affidato a singole responsabilità.

Gli obiettivi vengono definiti ed assegnati tenuto conto dei singoli profili di autonomia e responsabilità in coerenza con le finalità individuate dal processo di pianificazione strategica dell'Ateneo e con la programmazione operativa. Per ogni obiettivo occorre individuare chi fa cosa, con quali competenze, con quali strumenti ed in che tempi.

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

Obiettivi strategici	Descrivono un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi. Sono espressi attraverso una descrizione sintetica e devono essere sempre misurabili, quantificabili e possibilmente condivisi. Fanno riferimento ad orizzonti temporali pluriennali e presentano un elevato grado di rilevanza (non risultano, per tale caratteristica, facilmente modificabili nel breve periodo), richiedendo uno sforzo di pianificazione per lo meno di medio periodo.
----------------------	---



Obiettivi operativi	<p>Declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica delle attività delle amministrazioni, indipendentemente dai livelli organizzativi a cui tali obiettivi fanno capo.</p> <p>Possono essere:</p> <p><b>Obiettivi di miglioramento (o sviluppo)</b> Sono legati allo sviluppo dell'attuale struttura: rispondono ai principi di efficienza ed efficacia della gestione ed all'introduzione di nuovi principi legislativi.</p> <p><b>Obiettivi di mantenimento</b> Sono legati al mantenimento degli standard raggiunti nella gestione dei servizi.</p>
---------------------	---

Gli obiettivi di *mantenimento* sono quelli che possono essere raggiunti tramite le cosiddette *attività correnti* ed hanno come finalità il miglioramento dell'efficienza economica e/o tecnica. Gli obiettivi di *miglioramento*, fortemente correlati alla programmazione strategica, sono di due tipi:

- specifici, cioè propri della struttura;
- trasversali, e in tal caso riguardano l'Ateneo nel complesso.

Il loro raggiungimento da parte dell'U.O. coinvolta comporta un rischio d'insuccesso dovuto a fattori esterni alle attività routinarie (complessità del progetto, risorse finanziarie, strumentali e di personale limitate, novità delle procedure da applicare, ecc.) e richiede un forte ed intenso impegno.

Gli obiettivi, in accordo con quanto previsto dall'art. 5, comma 2, del d.lgs. n. 150/2009, devono essere:

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

In generale quindi gli obiettivi:

- sono opportunamente selezionati;
- sono riferiti sia alla normale attività sia ad eventuali progetti di natura straordinaria, comunque espressivi di un reale miglioramento atteso;
- devono essere al tempo stesso "sfidanti" e realistici;
- sono associati a parametri quantitativi e/o qualitativi di verifica, definiti ad inizio periodo, idonei a



determinare a consuntivo il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo;

- sono in grado di rappresentare nell'insieme gli aspetti più qualificanti della prestazione;
- devono essere definiti in modo chiaro e sintetico;
- sono condivisi ad inizio periodo con il/i valutato/i
- rappresentano i risultati attesi dalla prestazione del dipendente nel periodo di riferimento.

Tipicamente, i criteri in base al quale definire un obiettivo operativo vengono riassunti tramite l'acronimo S.M.A.R.T.: Specifico (tale che risulti chiaro e comprensibile per chi deve realizzarlo), Misurabile (in modo che sia quantificabile il risultato ottenuto, facilitandone la valutazione), Accessibile (tale che sia effettivamente realizzabile, date le risorse a disposizione), Rilevante (tale che risponda effettivamente alle strategie e in ultima istanza ai bisogni degli *stakeholder*) e Temporalmente definito.

Indipendentemente dall'individuazione e dall'assegnazione di obiettivi, tuttavia, ogni attività assegnata presuppone, per essere svolta in modo ottimale, competenze specifiche e **comportamenti organizzativi** propri della funzione. Questi ultimi sono le caratteristiche individuali del dipendente estrinsecate nell'attività lavorativa, quali capacità, conoscenze e motivazioni che, nello svolgimento di detta attività, caratterizzano in maniera decisiva il raggiungimento degli obiettivi e l'espletamento dei compiti assegnati.

Una volta definiti, gli obiettivi, strategici ed operativi, devono essere costantemente monitorati e, soprattutto, misurati – tramite indicatori – al fine di poter valutare il raggiungimento dei risultati: affinché un obiettivo sia misurabile è necessario che contenga gli indicatori di misurazione qualitativi e quantitativi ed i relativi valori programmati.

### Indicatori e valori attesi (*target*)

La questione cruciale della valutazione organizzativa ed individuale risiede proprio nella definizione degli **indicatori** di *performance* e dei relativi **target**, cioè dei valori previsionali che si presume di conseguire per il periodo considerato.

Gli indicatori individuano le dimensioni della qualità riferite all'obiettivo (es.: n. di giornate lavorative con apertura al pubblico dello sportello rispetto al n. totale di giornate lavorative). A ciascun indicatore dovrà essere associato un valore programmato, ossia una misura (che può essere espressa in termini numerici assoluti o percentuali), che indica i livelli quantitativi e/o qualitativi attesi per la *performance* oggetto di valutazione (es: 90%).

La definizione dei valori *target* dà la possibilità, a consuntivo, di misurare il grado di raggiungimento dell'obiettivo e di evidenziare gli scostamenti rispetto ai valori presunti.

Se dunque intendiamo migliorare un servizio al pubblico aumentando il tempo di apertura dello sportello, è necessario indicare il numero di ore al giorno o di giorni alla settimana che si intende aumentare rispetto alla situazione di partenza. Infatti, per essere in grado di verificare a consuntivo il raggiungimento dell'obiettivo, bisogna evitare di descriverlo attraverso l'uso di termini generici come "miglioramento", "aumento", "ottimizzazione", "razionalizzazione" senza quantificarne la reale portata. Allo stesso tempo, l'indicatore può essere espresso anche in termini di *performance* complessiva, come nel caso della concreta realizzazione di una banca dati, di un sistema informativo, di un nuovo servizio *online*, ecc.

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

### Gli indicatori

Un **indicatore** di *performance* è lo strumento che rende possibile l'attività di acquisizione di informazioni. Gli indicatori, necessari a misurare gli obiettivi, devono essere pertinenti e misurabili (preferibilmente in termini quantitativi) e riferiti anche all'efficienza ed all'efficacia, in base alla maggiore



pertinenza con l'obiettivo misurato; affinché il processo di misurazione sia rilevante, gli indicatori devono essere collegati ad obiettivi e devono puntare a generare risultati adeguati a questi obiettivi. Allo stesso tempo, il processo di misurazione deve essere trasparente e tendenzialmente replicabile; per questo gli indicatori devono essere strutturati considerando varie dimensioni.

La misurabilità dei risultati si basa, a norma dell'art. 9 del d.lgs. n. 150/2009, sull'adozione di un set di indicatori che devono soddisfare innanzitutto i sei requisiti previsti dalla delibera della CiVIT n. 88/2010:

- 1) *Rilevanza*: ossia devono riferirsi in modo coerente e pertinente alla dimensione oggetto di misurazione;
- 2) *Accuratezza*: grado di approssimazione del valore fornito dall'indicatore al valore reale (di solito sconosciuto) della dimensione osservata; ai fini della valutazione dell'accuratezza è importante che i dati siano confrontabili nel tempo, mantenendo costante il metodo di rilevazione;
- 3) *Temporalità*: è importante che gli indicatori siano prodotti con cadenze regolari e con puntualità, in modo da risultare confrontabili in momenti successivi;
- 4) *Fruibilità*: caratteristica legata alla tempestività ed alla trasparenza con le quali le fonti originarie rendono disponibili i dati e i metadati (le variabili in uso), rendendo noto sia che i dati sono disponibili, sia come e dove ottenerli e con quali costi;
- 5) *Interpretabilità*: rappresenta la facilità di comprensione, di utilizzo e di analisi dei dati utilizzati nella costruzione dell'indicatore, ivi compresa la disponibilità di informazioni sui vincoli di carattere metodologico che ne limitano l'uso;
- 6) *Coerenza*: alcuni indicatori possono essere molto simili tra loro concettualmente o metodologicamente. Il criterio di coerenza richiede che gli indicatori siano identici solo nel caso in cui essi misurino, allo stesso modo, identiche proprietà dell'oggetto osservato e, viceversa, che le denominazioni siano diverse qualora si riferiscano a proprietà differenti o a misure effettuate secondo metodologie distinte.

Alle citate proprietà tipiche degli indicatori si aggiunge, in via indiretta, la proprietà della *trasparenza*, in quanto indicatori troppo complessi e basati su dati di incerta natura non sono di immediata comprensione da parte degli operatori, non servono ad orientare i comportamenti e vanno evitati. Infine, occorre tener presente che gli indicatori devono essere ripetibili ed ottenibili a costi ragionevoli ed accessibili.

Gli indicatori si distinguono in:

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

Gli indicatori di impatto riguardano il livello alto (strategico) e sono indicatori il cui scopo è misurare gli effetti delle politiche di governo. Essi non rappresentano ciò che è stato fatto, ma le conseguenze da questo generate; in altri termini gli indicatori di impatto valutano la ricaduta sociale, economica ed ambientale delle politiche attuate. Essi si ricollegano quindi agli obiettivi strategici; si misurano, in linea di principio, in un arco temporale ampio (almeno tre anni) e possono essere interpretati come elementi che si intende massimizzare (per esempio le risorse provenienti da fonti private o progettualità) o che si intende minimizzare (per esempio l'evasione delle tasse universitarie). La loro realizzazione dipende anche dal grado di raggiungimento degli obiettivi specifici (operativi).

Gli indicatori di risultato misurano il grado di raggiungimento dell'obiettivo che un'azione si propone di conseguire. Essi si correlano agli obiettivi specifici/operativi e possono essere:

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

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



### Determinazione dei *target*

Un *target* è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. 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. Tipicamente questo valore è espresso in termini di livello di rendimento entro uno specifico intervallo temporale.

Il *target* deve essere definito in modo realistico, tenendo conto degli eventuali risultati precedenti, in modo da essere anche ambizioso e tale da contribuire a migliorare il processo; deve essere riferito ad un arco temporale preciso ed essere misurabile, preferibilmente in modo quantitativo. Per la sua determinazione occorre riferirsi, ove disponibile, al valore medio storico oppure ad indagine interna o di *benchmarking*.

Per quanto riguarda la definizione del *target* di ciascun indicatore, il calcolo potrà pertanto prendere in considerazione una o più delle seguenti modalità:

- *benchmarking* con gli altri Atenei;
- confronto con il *trend* storico (se disponibile o comunque ricostruibile);
- rispetto degli *standard* di servizio (ove definiti);
- rispetto dei vincoli normativi (cogenti o meno).

Per potenziare l'effetto positivo, ampiamente documentato, di fissare *target* rispetto ai risultati operativi, è necessario che:

- 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*;
- il *target* sia accettato dall'individuo o dal gruppo incaricato di raggiungerlo;
- siano previste forme di riconoscimento (non necessariamente di tipo finanziario);
- ci sia supporto da parte di superiori e/o vertici organizzativi.

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