

2017

*Sistema di
misurazione e
valutazione della
performance*



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DELLA
Tuscia

INDICE

1. Descrizione del Sistema
2. Processo:
 - 2.1. Fasi
 - 2.2. Tempi
 - 2.3. Modalità
3. Soggetti e responsabilità;
4. Procedure di conciliazione;
5. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
6. Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

1. Descrizione del Sistema

a) Caratteristiche distintive dell'Organizzazione

L'Università della Tuscia, con sede a Viterbo, è stata istituita con la legge 3 aprile 1979, n. 122.

L'Offerta Didattica è erogata da sei Dipartimenti (DAFNE, DEB, DEIM, DIBAF, DISTU, DISUCOM).

L'Ateneo conta circa 8314 studenti e 609 unità di personale, tra docenti e tecnici amministrativi. Il personale docente e ricercatore afferente ammonta a 298 unità; il personale tecnico amministrativo a 311 unità.

L'offerta didattica per l'a.a. 2016/17 consta di: 16 Corsi di Laurea (Triennali), 13 Corsi di Laurea Magistrale, 2 corsi di laurea magistrale a ciclo unico, 5 corsi di Dottorato di Ricerca, 4 corsi Master di I e II livello e uno interateneo con il Campus Biomedico di Roma.

Il Sistema bibliotecario è funzionale alle esigenze dei Corsi di studio attivati presso i Dipartimenti ed è organizzato in CAB - Centro Ateneo per le Biblioteche, che rappresenta il Centro autonomo di spesa, e da due Poli: il Polo umanistico-sociale ed il Polo tecnico-scientifico; le relative sezioni sono dislocate nei complessi del San Carlo, Santa Maria in Gradi, Paradiso e Riello.

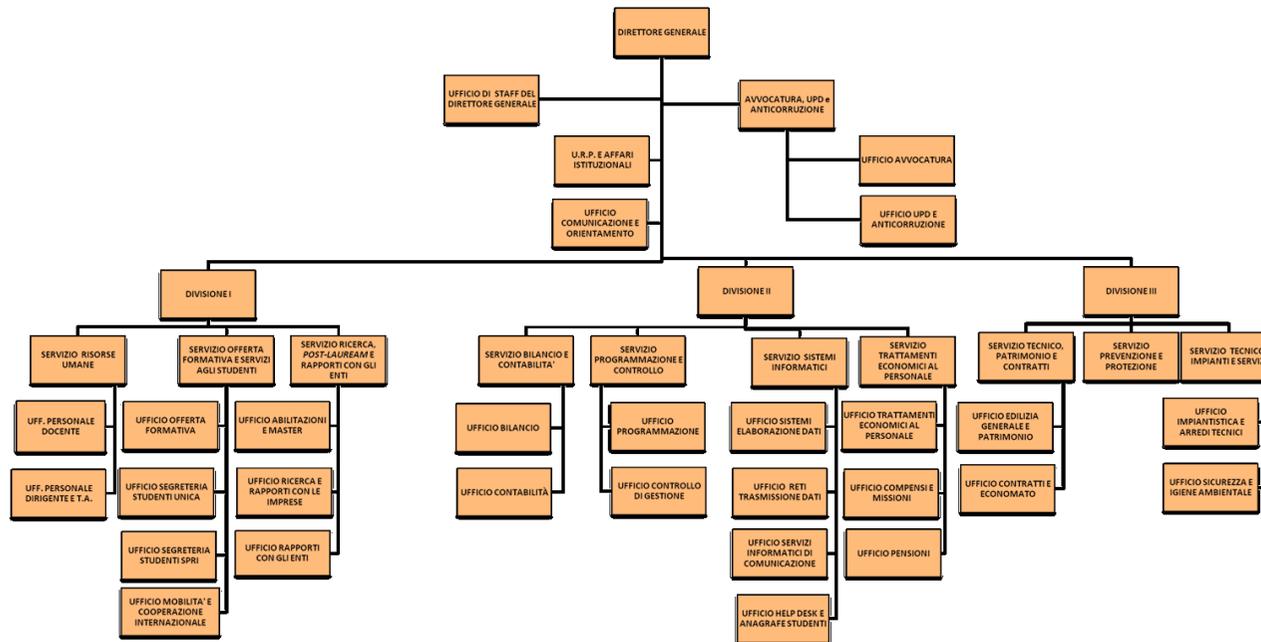
Nei diversi dipartimenti sono attivi programmi di interscambio e di collaborazione con Università Europee (Progetto Socrates-Erasmus, Progetto Leonardo) ed extraeuropee.

All'interno dell'Ateneo sono presenti diverse Associazioni universitarie e studentesche che coinvolgono ogni anno numerosi studenti nello svolgimento di attività strettamente legate ai singoli corsi di studio o trasversali agli stessi.

Sotto il profilo organizzativo l'Ateneo si articola in Rettorato e Direzione Generale alla quale fanno capo l'Ufficio di Staff del Direttore Generale, l'Avvocatura UPD e Anticorruzione, l'U.R.P. e Affari Istituzionali e l'Ufficio Comunicazione e Orientamento. La Direzione Generale è articolata in tre Divisioni: la prima Divisione comprende il Servizio Risorse umane, il Servizio Offerta Formativa e Servizi agli Studenti ed il Servizio Ricerca Post-Laurea e rapporti con gli Enti; la seconda Divisione comprende il Servizio Bilancio e Contabilità, il Servizio Programmazione e Controllo, il Servizio Sistemi Informatici ed il Servizio Trattamenti economici al Personale; la terza Divisione comprende il Servizio Tecnico, Patrimonio e Contratti, il Servizio Tecnico, Impianti e Servizi ed il Servizio Prevenzione e Protezione.

Un panorama dell'Organizzazione e degli Uffici è contenuto nell'organigramma descritto in fig.1.

Fig.1 – organigramma dell’Ateneo



L'Ateneo è gestito mediante una molteplicità di processi, ciascuno dei quali rappresenta un insieme di attività volte a trasformare le risorse (*input*) in risultati (*output*), generando valore. Le attività sono relazionate una all'altra e inoltre convergono verso uno scopo comune.

L'Ateneo ha identificato i processi “chiave” dell'Amministrazione Centrale, allo scopo di erogare gli *output* attesi in funzione delle aspettative di tutti i portatori di interesse. I destinatari dell'*output* sono in alcuni casi interni in altri esterni all'organizzazione. Sono stati individuati i macro-processi che caratterizzano la struttura analizzata.

Tutti i processi sono interdipendenti, trasversali e interfunzionali rispetto alla struttura organizzativa. Contrariamente, le funzioni fanno riferimento alle singole unità organizzative.

In particolare, sono stati identificati, descritti e documentati i processi coinvolgendo il personale responsabile delle divisioni, dei servizi e degli uffici mediante interviste e questionari.

La rappresentazione grafica dei processi, definita anche "mappatura", ha consentito di descrivere ed illustrare sinteticamente le attività nella loro sequenza logico-temporale.

La "mappatura" dei macro-processi è un utile strumento per :

- 1) comprendere come le risorse (umane, economiche, tecnologiche, ecc) sono impiegate all'interno dell'amministrazione;
- 2) identificare le attività che assorbono risorse e non generano valore aggiunto.

Si riportano di seguito i macro-processi:

- 1) Processo Gestione Personale
 - a. Gestione Personale Docente
 - b. Gestione del Personale Tecnico Amministrativo
- 2) Processo Didattica
- 3) Processo Ricerca
 - a. Spin off
 - b. Brevetti
 - c. Prin/ Furb
- 4) Processo Funzionamento Organi Collegiali
- 5) Processo Logistica
- 6) Processo Contabilità e Bilancio
 - a. Programmazione Triennale
 - b. Processo Bilancio di Previsione
 - c. Processo Bilancio Consuntivo
 - d. Processo Contabilità
- 7) Processo *Placement*

b) Metodologia per la misurazione della *performance* organizzativa

Tra i modelli di misurazione della *performance* previsti dalla direttiva 89/2010 del Civit, l'Ateneo ha inizialmente utilizzato il modello "Common Assessment Framework" (CAF), perché ritenuto più coerente con le esigenze e le esperienze pregresse dell'Organizzazione in termini di orientamento alla qualità. Il personale ha seguito un corso di formazione sul CAF.

La metodologia utilizzata per la valutazione, coerente con l'utilizzo del modello CAF, si basa sul principio dell'auto-valutazione e sull'implementazione di un sistema articolato di obiettivi e indicatori in grado di rappresentare adeguatamente l'andamento dell'Organizzazione con riferimento alle aree strategiche. Il sistema di misurazione è riferito all'amministrazione centrale e alle strutture periferiche. Gli ambiti di misurazione previsti dall'art. 8 del D.Lgs. 150/2009 rappresentano il riferimento per la scelta degli indicatori per misurare e valutare la *performance*, e risultano compresi, separatamente, all'interno del sistema di indicatori utilizzato per la misurazione del raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi.

Il sistema è progettato per un'articolazione temporale su base annuale, ma con una valutazione intermedia che consente di adottare eventuali azioni correttive, e, soprattutto nella fase di prima applicazione del sistema, mettere a punto obiettivi e indicatori rendendoli maggiormente coerenti con la *mission* dell'Organizzazione e con il più generale obiettivo di miglioramento complessivo della *performance* organizzativa.

Le aree strategiche dell'Organizzazione sono individuate coerentemente con la *mission*, con gli obiettivi generali stabiliti annualmente dagli organi di governo in sede di approvazione del bilancio di previsione e con le risorse disponibili.

Gli obiettivi strategici, per quanto misurabili anche su base annuale, fanno in genere riferimento ad un orizzonte temporale triennale. Gli obiettivi strategici sono definiti dal Rettore nelle Linee guida ai sensi dell'art.6 del Regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità, sulla base degli indirizzi contenuti nella Programmazione triennale di cui alla Legge 43/2005.

Ogni obiettivo strategico è, ad un livello più basso, disaggregato in obiettivi operativi dal contenuto più analitico. Gli obiettivi operativi hanno generalmente un orizzonte temporale di breve periodo (singoli esercizi).

Gli obiettivi, strategici e, a un livello inferiore, operativi, rappresentano ambiti di grande rilievo per l'Organizzazione, sui quali orientare l'azione amministrativa, strumentale rispetto ai predetti obiettivi.

Si tratta in genere di obiettivi con un elevato impatto sulla società e sulle aspettative degli *stakeholder*.

La *mission* dell'Università ruota intorno a due grandi aree strategiche indirettamente toccate dall'applicazione del decreto quali la didattica e la ricerca, per le quali si applicano specifiche procedure di misurazione e valutazione dettate da disposizioni ministeriali (Sistema AVA e VQR).

Nell'adozione del sistema la scelta dell'organizzazione è comunque quella di considerare i predetti ambiti, sia in quanto *core business* dell'organizzazione, sia perché coinvolgono direttamente aree che rientrano pienamente nell'applicazione del Decreto quali, ad esempio, la soddisfazione finale dei bisogni della collettività, le relazioni con i soggetti/fruitori dei servizi e gli stessi servizi erogati.

Da ciascun obiettivo strategico discendono uno o più obiettivi operativi; ad ogni obiettivo strategico ed operativo è associato un opportuno indicatore di *performance*. L'identificazione corretta dell'indicatore consente di gestire con sistematicità il raggiungimento dell'obiettivo.

Ogni indicatore è comprensibile, rilevante, confrontabile, fattibile ed affidabile. L'indicatore è riferibile direttamente all'obiettivo operativo e/o quello strategico è quasi sempre quantitativo mentre in taluni casi qualitativo; in alcuni casi l'indicatore fa riferimento all'attività amministrativa collegata direttamente al raggiungimento dell'obiettivo.

Ad ogni indicatore è assegnato un *target*, valore desiderato, che nel caso degli obiettivi strategici è definito, di norma, per il triennio mentre per gli obiettivi operativi ha un orizzonte temporale annuale. Tale valore desiderato è misurabile, raggiungibile ed espresso in termini quantitativi. Il *target*, ove possibile, è definito considerando sia il livello di *performance* complessivo negli anni precedenti sia le reali potenzialità di miglioramento.

La misurazione del grado raggiungimento degli obiettivi è effettuata dalla Struttura tecnica di supporto all'OIV, mediante una piattaforma telematica su Moodle dove sono inseriti tutti gli obiettivi (strategici, operativi e gli altri obiettivi individuali) con l'indicazione dell'indicatore e del relativo *target*. Per ogni obiettivo sono indicati anche i valori intermedi del *target*; è riportato anche uno spazio per note per registrare le ragioni di eventuali scostamenti o altre informazioni.

In occasione dell'approvazione della Relazione della *performance* nel mese di giugno viene sottoposta al Consiglio di Amministrazione una ricognizione sul grado di raggiungimento degli obiettivi strategici, operativi e degli obiettivi individuali.

c) Metodologia per la valutazione della performance individuale

Il contributo individuale e quindi gli obiettivi del singolo sono strettamente correlati con gli obiettivi dell'Amministrazione nel suo complesso, secondo una logica di *cascading*; questo favorisce il coinvolgimento di tutti i dipendenti nella *mission* e nel mandato dell'Ateneo e contribuisce a responsabilizzare il personale, a consolidare il senso di appartenenza e a promuovere un clima organizzativo favorevole.

Come già descritto nel precedente punto b), l'Organizzazione ha preso in considerazione, nella stesura del Piano, obiettivi coerenti con la *mission* dell'Ateneo, in particolare nelle aree della didattica e della ricerca, anche se non immediatamente sovrapponibili agli obiettivi di natura amministrativa a cui è più direttamente rivolto il D.Lgs. 150/2009. E' stata individuata, inoltre, una terza area strategica correlata ai cosiddetti servizi strumentali di cui è responsabile l'Amministrazione centrale (Organi, Direttore Generale, dirigenti, EP e D).

In questa impostazione (considerare l'Ateneo nel suo complesso), prospettiva condivisa anche dall'ANVUR nelle Linee guida del 2015, la responsabilità per il raggiungimento degli obiettivi 'strategici' e 'operativi' delle aree strategiche della didattica e della ricerca cade sui dipartimenti e sul personale docente in particolare. Vengono però in ogni modo ritagliati, nel *cascading*, obiettivi individuali per i dirigenti e per il personale di cat. EP e D che sono comunque correlati con le aree della didattica e della ricerca e attengono a processi direttamente strumentali alle suddette funzioni finali. Gli obiettivi individuali assegnati al personale tecnico amministrativo devono essere in linea con la programmazione generale di Ateneo e con quella didattica e di ricerca della struttura periferica di afferenza.

L'assegnazione degli obiettivi avviene, come si diceva, in una logica di *cascading*, in modo che tutti i soggetti (ove possibile in ragione delle funzioni specifiche svolte) dell'organizzazione siano protesi verso gli obiettivi strategici e operativi dell'Ateneo mediante un effettivo coinvolgimento e in modo che ciascuno possa concorrere, nell'esercizio delle sue funzioni e della propria responsabilità, al raggiungimento degli obiettivi prioritari dell'Istituzione.

Il sistema di misurazione e valutazione delle *performance* dei dirigenti tiene conto delle norme, comprese le più recenti in materia di trasparenza e di prevenzione della corruzione e della illegalità nella pubblica amministrazione, su specifici obblighi dirigenziali alla cui inosservanza le disposizioni medesime correlano specifiche responsabilità dirigenziali (si fa riferimento alla ricognizione degli obblighi contenuti nei prospetti di cui agli allegati 1) e 2) della delibera CIVIT del 8 novembre 2012.

Gli obiettivi assegnati con l'indicazione degli indicatori ed i relativi *target*, se non diversamente indicato, sono su base triennale.

La procedura di assegnazione degli obiettivi avviene mediante l'effettivo coinvolgimento dell'interessato nella responsabile individuazione di obiettivi coerenti con gli obiettivi strategici e operativi che si è dato l'Ateneo.

E' prevista una fase di contraddittorio tra l'interessato e il diretto superiore gerarchico nel corso della quale c'è l'illustrazione motivata delle proposte presentate (deve essere dimostrata la correlazione con gli obiettivi di Ateneo o con specifiche esigenze di miglioramento della struttura collegate a circostanze fattuali o al sopravvenire di norme), cui segue un confronto che si conclude con conferma, integrazione o modifica degli obiettivi.

Gli obiettivi al Direttore Generale sono assegnati dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore, sentito il Direttore Generale. Il Direttore Generale riceve gli obiettivi triennali unitamente al conferimento dell'incarico e, pertanto, annualmente questi possono subire alcune modifiche, integrazioni o in sostituzione di obiettivi già raggiunti.

Gli obiettivi del personale dirigenziale sono assegnati dal Direttore Generale, su proposta del Dirigente.

Gli obiettivi al personale di categoria EP sono assegnati dal Direttore Generale, su proposta del Dirigente della rispettiva divisione, sentito l'interessato.

Gli obiettivi al personale di categoria D sono assegnati dal Direttore Generale, su proposta del Dirigente della Divisione, sentito il rispettivo Capo Servizio e l'interessato.

Gli obiettivi strategici e operativi delle aree della didattica e della ricerca sono, come si diceva, di pertinenza dei Dipartimenti su cui ricade la responsabilità *in primis* del raggiungimento degli obiettivi stessi; gli obiettivi strategici e operativi relativi all'area strategica dei servizi strumentali alla didattica e alla ricerca sono invece di diretta responsabilità della dirigenza e degli Organi di governo.

Il modello di valutazione delle *performance* individuali del personale dirigente (Direttore Generale e dirigenti), di posizione EP e D con ruolo di responsabilità si basa sulla valutazione dei risultati conseguiti su obiettivi prestazionali, integrata con quella dei risultati conseguiti con riferimento ad obiettivi comportamentali, connessi con le capacità direzionali ed organizzative.

La quota assegnata per la valutazione agli obiettivi prestazionali è pari al 60 % per il Direttore Generale e al 50 % per personale dirigenziale, EP e D; quella per gli obiettivi comportamentali è pari al 40 % per il Direttore Generale e al 45% per personale Dirigenziale, 40% per gli EP e D. Nella valutazione del personale dirigenziale si somma una percentuale pari al 5% correlata alla valutazione degli obiettivi prestazionali del Direttore Generale, nella valutazione del personale di cat. EP e D si somma una percentuale pari al 5% correlata alla valutazione degli obiettivi prestazionali del Direttore Generale e 5% correlata alla valutazione degli obiettivi prestazionali del Dirigente.

Il modello per la valutazione degli obiettivi prestazionali attribuisce al raggiungimento di ciascun obiettivo un valore *standard* pari a 100. In presenza di indicatori quantitativi, come accade nella maggior parte dei casi, il mancato raggiungimento di un obiettivo, con uno scostamento inferiore al 20% del *target* previsto, comporta l'attribuzione di un punteggio pari a 80. Il punteggio in presenza di scostamenti maggiori uguali a 20% è proporzionalmente rideterminato.

Il punteggio complessivo, derivante dai valori assegnati a ciascun *target*, viene poi suddiviso per il totale degli obiettivi previsti per la posizione organizzativa, in modo da determinare un valore sintetico complessivo per la prestazione.

Il punteggio complessivo per gli obiettivi prestazionali viene poi pesato al 60% per il Direttore Generale e al 50% per il personale dirigenziale, EP e D, nell'ambito del modello generale di valutazione. Alla valutazione del personale dirigenziale si somma una percentuale pari al 5% correlata alla valutazione degli obiettivi prestazionali del Direttore Generale, alla valutazione degli obiettivi prestazionali del personale di cat. EP e D si somma una percentuale pari al 5% correlata alla valutazione degli obiettivi prestazionali del Direttore Generale e 5% correlata alla valutazione degli obiettivi prestazionali del Dirigente della divisione di appartenenza.

Per la valutazione degli obiettivi comportamentali si utilizza uno schema basato su alcuni comportamenti attesi:

1. Propensione all'innovazione (Oc1).
2. *Problem Solving*(Oc2).
3. Gestione e valorizzazione dei collaboratori (Oc3).
4. Orientamento al cliente (interno/esterno) (Oc4).
5. Affidabilità e disponibilità (Oc5)

A ciascuno dei comportamenti attesi viene attribuito un punteggio massimo di 20; il punteggio totale va pesato, con riferimento al modello generale, con la quota del 40% per il Direttore Generale, del 45% per il personale Dirigenziale e del 40% per il personale di cat. EP e D.

Per il Direttore Generale la valutazione viene effettuata dal CdA, sulla base di una proposta del NdV. Per i dirigenti la valutazione degli obiettivi viene effettuata dal Direttore Generale. Il personale di cat. EP viene valutato dal Direttore Generale su proposta del Dirigente, e quello di categoria D dal dirigente su proposta dell'EP.

Il modello complessivo per la valutazione delle *performance* individuali per il personale di categoria B, C e D senza ruolo di responsabilità, in fase di prima applicazione, è collegato, per l'50% al raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati all'unità organizzativa di appartenenza (obiettivi del personale di cat. D o diretto superiore), o comunque al personale che ne ha la responsabilità, e per il restante 50% alla valutazione dei risultati conseguiti con riferimento ai comportamenti di natura organizzativa.

Per la valutazione dei comportamenti di natura organizzativa si considerano tre macro-aree:

1. Affidabilità: riguarda il rispetto delle scadenze, la responsabilizzazione sugli obiettivi e la continuità e la presenza assicurate nel rapporto di lavoro. L'insieme delle tre macro-aree pesa per il 40%.
2. Professionalità: si riferisce alla valutazione delle competenze tecniche, alla capacità di apprendere e di diversificare le proprie conoscenze. L'insieme delle tre macro-aree pesa per il 30%.
3. Capacità relazionali: riguardano la capacità di collaborare con i colleghi, interagire con i propri superiori e relazionarsi con l'ambiente esterno. L'insieme delle tre macro-aree pesa per il 30%.

Pertanto alla macro-area affidabilità viene attribuito un punteggio massimo di 40, alle altre due macro-aree rispettivamente 30 per ciascuna; il punteggio totale degli obiettivi comportamentali non può essere superiore a 100 e va pesato al 50%.

La valutazione dei comportamenti organizzativi viene effettuata dal responsabile dell'unità organizzativa. Il processo di valutazione può anche essere supportato da questionari e interviste al personale la cui predisposizione e somministrazione è coordinata dal dirigente della divisione.

La metodologia utilizzata è la stessa del personale dirigenziale, EP e D. il punteggio totale per gli obiettivi prestazionali dell'unità organizzativa, o del suo responsabile, viene pesato al 50% .

d) Modalità con cui garantire la trasparenza del Sistema

Il sistema e il relativo piano, con le eventuali modifiche e integrazioni, sono resi disponibili a tutto il personale e pubblicati sul sito web di Ateneo nella sezione Amministrazione Trasparente.

e) Modalità con cui realizzare le indagini sul personale dipendente

L'indagine sul benessere organizzativo si svolge attraverso la somministrazione del questionario, predisposto sul modello dell'ANAC, integrato da un ulteriore quesito posto dal Nucleo di Valutazione, e la successiva elaborazione dei relativi dati. Con l'indagine, l'Ateneo rileva:

- il clima organizzativo
- il grado di condivisione del sistema di valutazione
- la valutazione del proprio superiore gerarchico

prefiggendosi 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.

Attraverso la piattaforma dedicata al personale tecnico-amministrativo si procede alla raccolta delle informazioni richieste in forma anonima ma garantendo l'impossibilità da parte della stessa persona di rispondere più di una volta al questionario. I dati, estratti in formato XML, sono poi caricati in forma massiva sul portale dell'ANAC come da indicazioni fornite dallo stesso supporto tecnico dell'ente.

Per il tramite dell'applicazione web, si consente al Nucleo di Valutazione (OIV) l'inserimento dei dati e l'elaborazione dei risultati delle "Indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale."

La Struttura Tecnica Permanente per la misurazione della *performance* ha analizzato i dati raccolti per l'indagine sul benessere organizzativo. L'analisi dei dati ha riguardato i seguenti questionari:

- Benessere organizzativo: sez. A, B, C, D, E, F, G, H, I, e Importanza degli ambiti di indagine;
- Grado di condivisione del sistema di valutazione: sez. L, M, e N;
- Valutazione del superiore gerarchico: sez. O e P;
- Dati anagrafici;
- Grado di soddisfazione generale dell'organizzazione e dell'ambiente di lavoro dell'ente.

L'analisi dei dati, attraverso l'estrapolazione delle voci: analisi dati, importanza attribuita a ciascun ambito, percentuale di rispondenza per ambito, è confluita nell'indagine sul benessere organizzativo, pubblicata in "Amministrazione Trasparente⇒Performance⇒Benessere Organizzativo".

Le risultanze del questionario sono utilizzate dall'Amministrazione per pianificare iniziative e misure atte a rimuovere le eventuali criticità emerse, coinvolgendo il personale attraverso eventuali *focus group*.

f) Modalità con cui realizzare il collegamento tra valutazione della *performance* e altri processi di gestione delle risorse umane.

Il processo di valutazione della *performance* costituisce il riferimento per l'implementazione dei processi di formazione annuale, che viene programmata al fine di garantire l'aggiornamento e l'approfondimento di temi correlati alle singole professionalità.

La valutazione della *performance* è, inoltre, correlata con i sistemi di erogazione del trattamento accessorio e ai fini della selezione nelle progressioni economiche.

Il trattamento accessorio è correlato alla valutazione della *performance* individuale per il personale dirigenziale, per il personale di categoria EP e D; sono state attivate le procedure per estendere la valutazione della *performance* anche per il personale di cat. C e B.

La valutazione della *performance* è correlata, altresì, ai sistemi della trasparenza e anticorruzione poiché all'interno degli obiettivi assegnati al personale sono previsti obiettivi correlati al rispetto del D.Lgs. n. 97/2016 recante "Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell'art. 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche"

g) Modalità con cui l'Amministrazione intende promuovere il miglioramento del Sistema

Sulla base delle risultanze derivanti dall'applicazione del Piano integrato si prevede periodicamente di rivedere il Sistema per renderlo maggiormente coerente alle esigenze dell'Organizzazione in un'ottica di miglioramento continuo e tenuto conto di eventuali normative sopravvenute.

2. Processo:

2.1. Fasi:

Il processo di misurazione e valutazione della *performance* si snoda in una serie di fasi che vanno inquadrare nell'ambito più generale del ciclo di gestione della *performance*, e in conformità con quanto previsto dall'art. 4, comma 2 del D.Lgs. 150/2009:

- atto di programmazione triennale, con cadenza annuale e a scorrimento, con definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato (*target*) e dei rispettivi indicatori;
- collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse, attraverso l'assegnazione del *budget* ai diversi obiettivi strategici e operativi;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi: periodicamente si controlla l'andamento delle azioni operative e il raggiungimento degli obiettivi, attraverso gli indicatori di riferimento, per avviare eventuali azioni correttive, in caso di rilevanti discordanze tra *target* e risultato;
- misurazione e valutazione della *performance*, organizzativa e individuale: su base annuale si rilevano i risultati e si ridefiniscono obiettivi e *target*;
- utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito: all'atto della rilevazione dei risultati si assegnano le incentivazioni ad essi connesse;
- rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi: i risultati relativi all'applicazione del piano sono resi disponibili a tutte le categorie di *stakeholder*, seguendo principi di trasparenza, efficacia e di efficienza.

2.2. Tempi

La programmazione degli obiettivi da inserire nel Piano integrato è realizzata entro il 31 gennaio di ogni anno.

L'Amministrazione svolge un'attività di monitoraggio 'semestrale' attraverso un'apposita Piattaforma multimediale dedicata al ciclo della *performance*, utile per verificare lo stato di attuazione del piano e il grado di raggiungimento degli obiettivi.

Entro il 30 giugno dell'anno successivo, gli Organi di Governo competenti procedono, anche sulla base degli esiti della valutazione, alla verifica dei risultati dell'anno precedente in fase di approvazione della Relazione sulla *performance*, che viene validata dall'OIV, di norma, entro il 15 settembre.

Di seguito sono riportati i dettagli delle singole fasi dell'Ateneo con l'indicazione del tipo di documento/attività, del soggetto responsabile, del riferimento di legge, della destinazione e della scadenza.

Tabella 1) Fasi e Attori del Ciclo Integrato della performance

DOCUMENTO o ATTIVITA'	Soggetto responsabile	Riferimenti di legge	Destinazione	Scadenza
Sistema di misurazione e Valutazione della <i>Performance</i>	CdA con l'ausilio del NdV-OIV	D.lgs. 150/2009 art. 7	ANVUR	nessuna
Programmazione Triennale	CdA su proposta del rettore e previo parere del SA	D.l. 7/2005 art. 1-ter comma 1 (convertito dalla legge 43/2005)	MIUR	30 giugno
Linee Guida Generali	Rettore, sentito il Direttore Generale	Art.6 Regolamento amministrazione, finanza e contabilità	Centri di spesa	30 giugno
Proposta di piano operativo e correlata proposta di budget	Direttori Centri di spesa	Art.6 Regolamento amministrazione, finanza e contabilità	Direttore Generale	1 ottobre
Bilancio unico di previsione annuale e triennale e bilancio preventivo unico d'esercizio	CdA	D. Lgs. 18/2012 art. 5	MIUR e MEF	10 dicembre
Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio (allegato al Bilancio)	CdA	D. Lgs. 91/2011 art. 19 comma 1	MIUR e MEF	31 dicembre

Redazione bozza Piano integrato, previo incontro con i Responsabili Servizi interessati	Responsabile <i>performance</i> , anticorruzione e trasparenza	D.lgs. 150/2009	Consiglio di Amministrazione	20 gennaio
Piano Integrato	CdA	D.Lgs. 150/2009 art. 10 comma 1 lett a) (<i>performance</i>) D.Lgs. 150/2009 art. 11 comma 2 e D.Lgs. 33/2013 art.9 art.10 (Trasparenza) L. 190/2012 e successive decreti (Anticorruzione)	ANVUR (<i>Performance</i>) ANAC (Trasparenza e Anticorruzione)	31 gennaio
Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza, integrità dei controlli interni	NDV-OIV	D.lgs. 150/2009 art. 14, comma 4 lettera a)	ANVUR	30 aprile (non stabilita da legge)
Relazione dei Nuclei di Valutazione	NDV-OIV	D.lgs. 14/2012 art. 14	ANVUR	30 aprile
Relazione sulla <i>performance</i>	CdA	D.Lgs. 150/2009 art. 10 comma 1 lett b)	ANVUR	30 giugno
Documento di validazione della Relazione sulla	NDV-OIV	D.Lgs. 150/2009 art. 14 comma 4 lett c)	ANVUR	15 settembre (non stabilita dalla legge)

<i>performance</i>				
Relazione recante i risultati dell'attività svolta in termini di prevenzione alla corruzione	Responsabile della prevenzione alla corruzione	L. 190/2012 art. 1 comma 14	ANAC	15 dicembre

2.3. Modalità

Il processo seguito per la realizzazione del Piano si svolge secondo le seguenti fasi:

- 1) Disamina da parte del Responsabile per la *performance*, trasparenza e anticorruzione delle Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della *performance* delle Università Italiane dell'ANVUR al fine di verificarne le novità, i contenuti, le modalità di redazione del Piano e i soggetti da coinvolgere anche in relazione alle informazioni possedute dalle diverse strutture; rilettura delle delibere CIVIT (oggi ANAC) n.112/2010, n. 1/2012 e n. 6/2013 da parte del Responsabile per la *performance*.
- 2) Il Responsabile per la *performance* informa il Rettore in ordine a eventuali novità introdotte da Linee Guida dell'ANVUR, alla programmazione delle attività e ai soggetti che si intendeva coinvolgere nella predisposizione del piano.
- 3) Il Responsabile per la *performance* convoca una riunione con gli Uffici interessati per l'organizzazione del lavoro, la suddivisione delle attività istruttorie nonché per la individuazione delle fonti da cui reperire tutte le informazioni necessarie (linee guida del Rettore, relazione al bilancio di previsione, delibere Cda e Senato, Convenzioni, Banche dati ministeriali, Risultanze questionari, questionari su opinioni studenti frequentanti etc.)
- 4) Il Responsabile per la *performance* convoca il Dirigente e i Responsabili dei Servizi e degli Uffici per la presentazione degli obiettivi strategici, operativi di Ateneo e per l'analisi delle proposte di integrazione degli obiettivi da assegnare alle diverse categorie di personale (Dirigenti, cat. EP, cat. D). Ai Dirigenti viene chiesto, infatti, preventivamente dal Responsabile per la *performance* di proporre l'eventuale integrazione/modifica di obiettivi per il rispettivo personale di cat. EP e D, sentendo anche gli interessati. Seguono poi diversi incontri per discutere gli obiettivi al fine di verificarne i requisiti previsti dalle Delibere ANAC e dalle Linee guida ANVUR in materia nonché la coerenza con gli obiettivi di Ateneo.
- 5) Predisposizione da parte dei diversi Servizi coinvolti di singoli parti del Piano e conseguente collazione in un unico documento. La parte relativa alla presentazione del Piano è predisposta dal Rettore.

6) Il Responsabile della performance ai sensi della Delibera n. 6/2013 dirige la generale pianificazione e provvede alla redazione finale del Piano; predispone al riguardo la parte relativa alla definizione delle aree strategiche, degli obiettivi strategici e dei piani operativi dell'Ateneo nel suo complesso basandosi sulle relative delibere del Consiglio di Amministrazione e del Senato Accademico. Gli obiettivi del personale dirigenziale nonché quelli dei funzionari di categoria EP e D sono allegati al Piano. Quest'anno saranno allegati al Piano una volta conferiti dal direttore generale.

7) Delibera del Consiglio di amministrazione.

La raccolta dei dati, la gestione del sistema di indicatori e la diffusione delle informazioni sono assegnate all'Ufficio per la gestione e l'analisi dei dati. Per le attività di monitoraggio semestrale degli indicatori è stata realizzata una piattaforma multimediale su Moodle dove è stato attivato un Sistema di monitoraggio *on line* dello stato di attuazione del Piano.

Il Responsabile della performance provvede alla redazione della Relazione sulla *performance* dell'anno di riferimento sulla base degli esiti del monitoraggio finale e la sottopone al Consiglio di Amministrazione. Successivamente viene inviata all'OIV per la validazione di competenza.

Sulla base degli esiti del monitoraggio vengono attivati i sistemi di valutazione e premianti (personale dirigenziale, EP e D); si tiene conto degli esiti del monitoraggio finale per le progressioni economiche del personale T.A.

3. Soggetti e responsabilità

La tabella che precede e il paragrafo 2 evidenziano il ruolo e la connessa responsabilità del Rettore e del Responsabile della performance nella fase di programmazione e presentazione del Piano.

I soggetti chiamati a svolgere la funzione di monitoraggio, misurazione e valutazione della *performance* ai sensi dell'art 7, comma 2 del D.Lgs. 150/2009 sono il Nucleo di valutazione (OIV), con il supporto della Struttura tecnica permanente, il Direttore Generale, i dirigenti, e il Consiglio di Amministrazione, a seconda dell'oggetto o dei soggetti sottoposti a valutazione.

Il sistema di monitoraggio prevede il previo inserimento degli obiettivi di Ateneo (strategici, operativi e individuali) unitamente all'indicatore e *target* sulla Piattaforma Moodle da parte dell'Ufficio programmazione. Con cadenza semestrale il responsabile del singolo obiettivo inserisce il grado di raggiungimento dell'obiettivo. Al termine del periodo di riferimento la Struttura tecnica permanente di supporto all'OIV effettua una ricognizione sul grado di raggiungimento degli obiettivi da parte dei soggetti responsabili.

L'esito della ricognizione è trasmesso al Direttore Generale ai fini dell'attivazione dei sistemi di valutazione da parte dei soggetti deputati e ai fini della rendicontazione che confluisce nella Relazione sulla *performance* da sottoporre al CdA e da trasmettere al Nucleo di Valutazione per la successiva validazione.

4. Procedure di conciliazione

In caso di conflitti che dovessero sorgere nell'ambito del processo di valutazione della *performance* individuale sarà nominato dal CdA un Comitato composto da soggetti terzi rispetto al valutato e valutatore, estranei all'Organizzazione, ed in possesso di riconosciute doti di competenza e professionalità, che sarà chiamato a pronunciarsi sulla corretta applicazione del Sistema, entro tre mesi dal suo insediamento.

5. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti

Il Sistema è integrato con i controlli del Nucleo di valutazione, del Collegio dei Revisori ed, in particolare, con il controllo interno.

E' stato attivato in Ateneo il Sistema di gestione rischi e controlli interni (SCIGR) ai sensi della Legge 190/2012 e d.lgs.231/2001; è stata istituita un'apposita Unità di *audit*, che svolge le seguenti attività di *audit* interno: *audit* di *compliance* delle attività poste in essere dalle Strutture rispetto al Manuale delle Procedure adottato dall'Ateneo; *audit* di efficacia ed efficienza. All'interno del Piano sono previsti obiettivi correlati alle attività di *audit*.

L'Unità opera con riporto funzionale al Direttore Generale che garantisce, a sua volta, il raccordo e l'integrazione tra i diversi sistemi di controllo (Collegio dei Revisori, Nucleo di Valutazione) e il corretto funzionamento dei flussi informativi.

6. Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

La pianificazione della *performance*, grazie all'introduzione del sistema di contabilità economica di cui D.lgs. 18/2012, si collega e si integra con perfetta coerenza con la programmazione economico-finanziaria dell'Ateneo. Infatti, gli obiettivi strategici contenuti nella relazione del Rettore di accompagnamento al bilancio coincidono con quelli del Piano.

L'art. 6 del Regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità (RAFC) disciplina la procedura di predisposizione del bilancio, che vede coinvolti attivamente i Dipartimenti e gli altri Centri di spesa nella fissazione di propri obiettivi coerenti con le Linee generali di indirizzo adottate annualmente dal Rettore.

Le predette Linee Guida generali sono adottate dal Rettore, nel rispetto degli indirizzi del CdA contenuti nel documento di programmazione triennale di cui all'art.1^{ter} legge 43/2005, per l'avvio del ciclo di predisposizione del bilancio.

Ogni Centro di spesa presenta un piano operativo, con correlata proposta di budget, in coerenza con le predette Linee Generali.

Questo meccanismo di condivisione degli obiettivi tra Amministrazione centrale e Centri, secondo una logica di *cascading*, consente all'organizzazione di migliorare nel complesso le proprie prestazioni, in quanto il conseguimento degli obiettivi delle singole strutture concorre direttamente al raggiungimento degli obiettivi strategici di Ateneo. Il *budget* economico assegnato alle strutture è

commisurato alle azioni programmate e agli obiettivi da conseguire oltre che al raggiungimento degli obiettivi indicati l'anno precedente.

Il Dirigente della II divisione provvede poi all'allocazione delle risorse, previste in bilancio in base alle missioni e programmi contemplati nel sistema di contabilità economico-patrimoniale, in corrispondenza degli obiettivi strategici ed operativi al fine di garantire un raccordo e un'integrazione effettiva tra i documenti di programmazione finanziaria e quelli di bilancio.