

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

ai sensi dell'art. 7 del decreto legislativo n. 150 del 27.10.2009 e dell'art. 2, lettera r) della legge n. 240 del 30 dicembre 2010

INDICE

1.Introduzione e principi di riferimento (Pag.3)

1.1 Piano Strategico Integrato, Sistema di Valutazione e Cambiamento Organizzativo (Pag.4)

2. Metodologia per la misurazione e valutazione della performance (pag.5)

2.1. La performance organizzativa: gli indicatori sintetici(pag.5)

2.2. La performance individuale(pag.7)

2.2.1 Il Direttore Generale (pag.9)

2.2.2.Il Personale dirigente e tecnico-amministrativo (pag.10)

2.2.3.Gli obiettivi quantitativi e le fasi del processo di valutazione (pag.12)

2.2.4.La valutazione degli obiettivi qualitativi (pag.14)

2.2.5.La valutazione finale (pag.15)

2.3. Procedure di conciliazione (pag.15)

2.4. Modalità di garanzia della trasparenza del sistema di valutazione (pag.16)

3. Focus sul processo

3.1 Fasi e tempi (pag.16)

3.2 Soggetti e responsabilità (pag.19)

3.3 Modalità (pag.20)

4. Sistema di valutazione e contesto organizzativo (pag.20)

4.1 Modalità di collegamento del processo di valutazione della performance ai processi di gestione delle risorse umane (pag.20)

4.2 Modalità di miglioramento progressivo del sistema (pag.21)

4.3 Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti (pag.22)

4.4 Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio (pag.22)

Allegati

1. Scheda tipo di assegnazione e valutazione obiettivi

2. Scheda di valutazione dei risultati raggiunti e dei comportamenti organizzativi

1. INTRODUZIONE E PRINCIPI DI RIFERIMENTO

Il presente documento rappresenta il Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Università degli Studi di Sassari (*d'ora in poi denominato anche Sistema*), ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 e dell'art. 2, lettera r) della legge 30 dicembre 2010, n. 240.

L'applicazione del D.Lgs. 150/2009 comporta, per il contesto universitario in particolare, diversi nodi critici. Infatti la norma riguarda, in linea di principio, tutte le amministrazioni pubbliche, ma fa riferimento essenzialmente al personale contrattualizzato. Le università, però, sono caratterizzate da attività istituzionali (didattica e ricerca), svolte da personale in regime di diritto pubblico, e attività di supporto alle medesime (funzioni tecnico-amministrative), svolte da personale in regime di diritto pubblico privatizzato. Inoltre, sono già presenti e attive norme speciali concernenti la programmazione e gli organismi di valutazione. Di questa specificità ha preso atto la Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CiVIT), ora Autorità Nazionale Anticorruzione e per la Valutazione e la Trasparenza delle amministrazioni pubbliche (ANAC) 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 a istituire gli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV), di cui all'art. 14 del D.lgs. 150/2009, relative alle procedure di valutazione delle strutture e del personale
- le università siano destinatarie della disciplina dettata dal D.lgs. 150/2009 in materia di contrattazione collettiva e che, pertanto, siano chiamate a svolgere procedure di valutazione delle strutture e del personale al fine di promuovere con piena autonomia e con modalità operative proprie, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi.
- Le funzioni dell'OIV vengano attribuite al Nucleo di Valutazione, in raccordo con l'attività dell'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR), così come successivamente sancito dall'art. 2, lettera r) della legge 240/2010.

Inoltre, lo stesso art. 2 punto r), della legge 240/2010, ha ulteriormente specificato che il Sistema è lo strumento con cui le Università valutano annualmente le strutture e il personale, al fine di promuovere, in piena autonomia e con modalità operative proprie, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale. Il che significa favorire il miglioramento della qualità dei servizi offerti e della crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito.

Il presente sistema ha preso in considerazione anche le osservazioni e i suggerimenti effettuati dal Nucleo di Valutazione in occasione dell'esame del documento inviato per l'analisi e le valutazioni. In particolare si è tenuto conto dei suggerimenti relativi alla percentuali di peso assegnate alle varie categorie di personale in coerenza con la normativa vigente.

1.1 Piano Strategico Integrato d'Ateneo, Sistema di Valutazione e Cambiamento Organizzativo

La situazione di contesto in cui si trova attualmente il sistema universitario in generale e l'Ateneo di Sassari in particolare rende sempre più evidente – laddove ce ne fosse ancora bisogno - la necessità di implementare una forte azione di pianificazione, programmazione, monitoraggio, valutazione e controllo dei processi e delle azioni che vengono poste in essere per affrontare le sfide in atto. Azione che implica e costituisce, nel contempo, momento pregnante di riflessione sulla necessità di adeguamento e trasformazione dell'assetto organizzativo e gestionale dell'Amministrazione nel suo complesso. In questo senso, il Piano strategico integrato diviene una possibile quanto formidabile leva per il cambiamento organizzativo, e anche un efficace sistema di valutazione che deve collegarsi strettamente sia all'evoluzione delle strategie che alle connesse esigenze di sviluppo organizzativo e professionale.

Il percorso logico che si è sviluppato nell'elaborazione del Piano integrato è noto: 1) Definizione degli obiettivi strategici e dei progetti e azioni da sottoporre costantemente a monitoraggio e valutazione; 2) Declinazione degli obiettivi operativi e indicatori di risultato che trovano rappresentazione finanziaria nei bilanci annuali e pluriennali; 3) Elaborazione del documento strategico integrato nei termini evidenziati, che diviene asse portante e di riferimento per ciascuna logica e dinamica organizzativa, da comunicare ad ogni livello; 4) Definizione di un assetto organizzativo in linea con le evidenze del documento strategico stesso.

Il Piano strategico integrato diviene, dunque, in linea con quanto sopra evidenziato al punto 2), un vero e proprio strumento di indirizzo rispetto ai

costi di gestione, poiché collega gli stanziamenti in entrata ed uscita dei bilanci di previsione, unitamente agli obiettivi operativi, alle strutture e ai responsabili gestionali. Obiettivi e azioni operative che verranno costantemente sottoposti a controllo e valutazione in relazione sia ai costi che ai risultati. In ultima analisi, il sistema di valutazione, così incardinato nel contesto organizzativo, gioca un ruolo di primaria importanza come strumento di guida per le azioni poste in essere sia dall'Amministrazione che dalle singole persone.

2. Metodologia per la misurazione e valutazione della performance

2.1 La performance organizzativa: gli indicatori sintetici.

Per la misurazione e valutazione della performance organizzativa il nostro Ateneo ha individuato degli indicatori sintetici che riflettono i medesimi parametri impiegati dal MIUR per valutare la virtuosità degli atenei italiani e per l'assegnazione delle risorse finanziarie, al fine di tenere sotto controllo gli elementi che si ritengono prioritari per il miglioramento della performance d'Ateneo in un contesto competitivo.

Il sistema di indicatori è finalizzato ad offrire una rappresentazione sintetica della performance realizzata, sia a livello di Ateneo che di singolo dipartimento, con riferimento alle attività *core* dell'Ateneo: a) didattica b) ricerca e terza missione.

L'impianto costituito dagli obiettivi declinati in singoli **Ambiti Strategici**, si sviluppa su un orizzonte pluriennale e ha come base un sistema di monitoraggio basato su indici sintetici, che permette di verificare periodicamente il livello di "performance" strategica d'Ateneo e Dipartimentale.

Per quanto riguarda la didattica l'obiettivo è stato quello di ricavare per ciascun dipartimento un indicatore della didattica che sommato a tutti quelli degli altri dipartimenti ha determinato un Indicatore Sintetico della Didattica denominato ISD d'Ateneo.

Per la ricerca e terza missione invece l'indice relativo viene calcolato considerando come voci i risultati della VQR e del reclutamento. Per gli approfondimenti sull'argomento si rinvia alla parte contenuta nel piano integrato.

2.2. La performance individuale

Nella definizione del sistema di valutazione della performance individuale si è tenuto conto sia dei vincoli normativi che delle caratteristiche interne dell'Ateneo.

La performance individuale è collegata al raggiungimento di specifici obiettivi individuali, comportamentali, alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza e a quelli collettivi.

L'attività di monitoraggio e valutazione della performance assume quindi la funzione di strumento a sostegno dei processi di sviluppo individuale e organizzativo. Lo sviluppo di un'organizzazione, infatti, è strettamente legato al corretto impiego delle risorse e dunque la valutazione diviene uno strumento imprescindibile per la crescita. Il valutato non deve fraintendere lo scopo della valutazione, che non va intesa come un giudizio espresso da un giudice "lontano", ma va considerata come uno strumento per la valorizzazione delle persone, del loro operato e finalizzata al miglioramento dei risultati complessivi dell'Amministrazione.

La misurazione e valutazione delle prestazioni e dei risultati, pertanto, non dev'essere considerata come un mero adempimento normativo e contrattuale, ma come un'occasione di sviluppo e valorizzazione del personale stesso, tramite la stima del contributo positivo fornito dai collaboratori all'organizzazione.

Il nostro Ateneo da tempo ha compiuto uno sforzo in quest'ottica, implementando strumenti di misurazione della performance individuale per le posizioni dirigenziali e per il personale di categoria EP. Tale sforzo richiede un ulteriore passo avanti: occorre estendere il sistema di valutazione a tutte le posizioni di responsabilità così da garantire un effettivo abbandono del vecchio criterio di ripartizione delle risorse premiali, così detto a pioggia, per dare spazio a strumenti meritocratici che collegano l'assegnazione della premialità al reale conseguimento degli obiettivi assegnati.

Il ciclo della performance deve tendenzialmente prevedere uno stretto legame tra gli obiettivi strategici dell'organizzazione e quelli del personale, in modo tale che la valutazione dei risultati raggiunti sia influenzata, in modo diretto o indiretto, dai risultati ottenuti dalla struttura organizzativa di riferimento e dall'istituzione universitaria nel suo complesso. La valutazione delle performance individuali, pertanto, implica la definizione di un ciclo della performance che si articola nelle seguenti fasi:

- definizione e assegnazione degli obiettivi;
- collegamento tra gli obiettivi e allocazione delle risorse;
- monitoraggio in corso;
- misurazione e valutazione della performance individuale;
- valorizzazione del merito;
- rendicontazione interna ed esterna dei risultati.

Come anticipato, sino ad oggi sono stati effettuate diverse sperimentazioni di misurazione della performance individuale applicati alle figure dei dirigenti e del personale di categoria EP, ma i sistemi di valutazione presuppongono un impianto robusto e sistematico che prevede una forte connessione tra obiettivi assegnati, risultati raggiunti e relative indennità.

Il D.Lgs. 150/2009 identifica i ruoli oggetto del processo di valutazione e prevede i seguenti ambiti di misurazione della performance individuale distinguendo tra personale dirigente e non dirigente:

Dirigenti

- a. la performance relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b. gli specifici obiettivi individuali;
- c. la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, le competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d. la capacità di differenziare i giudizi relativi alla performance dei propri collaboratori.

Personale non dirigente

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

La definizione di un sistema di misurazione delle performance individuali non può prescindere da un'analisi del contesto organizzativo delle risorse umane cui si rivolge, al fine di individuare per ogni macro-categoria di riferimento gli strumenti opportuni di analisi e valutazione.

Occorre ricordare che con l'entrata in vigore della L.240/2010 l'Ateneo ha svolto una profonda riflessione sul proprio assetto organizzativo sfociata nella condivisa constatazione che fosse necessario disporre di una tecno-struttura centrale che si ponesse (direttamente e trasversalmente) a supporto attivo degli obiettivi strategici, e in linea con le attività istituzionali (*core*): Didattica, Ricerca e Terza missione.

Il modello organizzativo adottato ha comportato, sotto il profilo organizzativo, una suddivisione tra:

- **Aree Caratteristiche** (unità organizzative che supportano direttamente gli ambiti strategici/core);
- **Aree di supporto** (unità organizzative trasversali e di supporto alle unità organizzative strategiche).

Si è cercato poi nel tempo di rendere l'assetto organizzativo per quanto possibile "piatto", eliminando, laddove possibile, appunto, i Settori quali unità organizzative intermedie tra le Aree e gli Uffici, e con la permanenza di alcuni uffici e unità organizzative direttamente in staff al Rettore e al Direttore Generale, in relazione alle specifiche attività e alla necessità che alcune problematiche siano affrontate direttamente dal vertice istituzionale.

2.2.1 Il Direttore Generale

Ai sensi dello Statuto di Ateneo, il Direttore generale presenta annualmente al Consiglio di Amministrazione e al Senato Accademico una relazione sull'attività svolta e sui risultati di gestione raggiunti nel quadro dei programmi, dei progetti e degli obiettivi strategici definiti dagli organi di governo e, ormai come prassi, formalizzati nel Piano Strategico Integrato d'Ateneo.

La procedura di valutazione del Direttore generale prevede da un lato l'analisi del grado di conseguimento degli obiettivi assegnati e, dall'altro, la verifica della qualità del contributo assicurato alla performance generale dell'organizzazione. Ai Direttori generali compete, per legge, una retribuzione legata ai risultati conseguiti pari al 20% del trattamento economico complessivo. È in corso di registrazione alla Corte dei Conti un decreto che aggiorna il meccanismo relativo al complessivo trattamento economico.

Il D.Lgs. n. 150/2009 prevede, all'art. 14, co. 3, lett. e), che "l'Organismo indipendente di valutazione (leggasi Nucleo di Valutazione), proponga, sulla base del Sistema di misurazione e valutazione della performance, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi.". A questo proposito, tuttavia, occorre precisare che proprio il menzionato art. 2, lettera r) della legge n. 240/2010, nell'investire il Nucleo di Valutazione dei compiti dell'OIV, di concerto con l'ARAN, evidenzia come tale assunto sia finalizzato a promuovere nelle università il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale, ma in piena autonomia e con modalità organizzative proprie. Si riconosce qui la specificità e, appunto, l'autonomia statutaria e regolamentare delle università.

2.2.2 Il Personale dirigente e tecnico-amministrativo

L'Ateneo realizza il processo di valutazione ai fini dei seguenti obiettivi:

- Motivare i collaboratori attraverso il riconoscimento dei loro meriti;
- Fornire ai collaboratori indicazioni per migliorare la prestazione e sviluppare il potenziale;
- Rafforzare la relazione responsabile-collaboratore;
- Migliorare la qualità dei servizi resi;
- Favorire il cambiamento e la performance organizzativa per l'innovazione.

In generale gli obiettivi:

- Rappresentano i risultati attesi dalla prestazione del responsabile nel periodo di riferimento;
- Sono riferiti sia alla normale attività che a eventuali progetti o gruppi di lavoro comunque espressivi di un reale miglioramento atteso;
- Sono in grado di rappresentare nell'insieme gli aspetti più qualificanti della prestazione;
- Sono condivisi ad inizio periodo con il valutato/i valutati;
- Devono essere al tempo stesso "sfidanti" e realistici;
- Devono essere definiti in modo chiaro e sintetico;
- 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.

Per garantire modalità complessivamente coerenti con le finalità del sistema, il metodo prevede che le prestazioni attese e le valutazioni conseguenti vengano fatte su due piani distinti ma complementari:

- a) Valutazione di tipo quantitativo.
- b) Valutazione di tipo qualitativo.

La valutazione di tipo **quantitativo**, legata ai risultati operativi, è basata prevalentemente sull'attribuzione di obiettivi specifici e misurabili evidenziati nel Piano Strategico Integrato a livello di Area; a questo proposito, vale come indirizzo di massima la considerazione che per ottenere un sistema significativo di valutazione su specifici obiettivi misurabili occorre che questi siano contenuti in un limite ragionevole.

La valutazione di tipo **qualitativo** è centrata sull'area dei comportamenti organizzativi. I comportamenti organizzativi sono le caratteristiche individuali del dipendente estrinsecate nell'attività lavorativa, quali conoscenze, capacità e motivazioni, che, nello svolgimento di detta attività, caratterizzano in maniera decisiva il raggiungimento degli obiettivi e l'espletamento dei compiti assegnati. Questo secondo criterio di valutazione

pone, dunque, l'attenzione sui fattori che concorrono a qualificare il comportamento e l'azione dei dirigenti e dei responsabili.

I fattori che vengono presi in considerazione sono evidenziati in un'apposita scheda di valutazione e sono:

- A) Tensione alla creazione di valore aggiunto;
- B) Gioco di squadra;
- C) Sviluppo dei collaboratori;
- D) Negoziazione;
- E) Innovazione;
- F) Flessibilità;
- G) Influenza;
- H) Orientamento all'utente;

A seconda dei ruoli verranno presi in considerazione tutti o soltanto alcuni dei fattori. Per il Direttore Generale e per i Dirigenti si considereranno tutti e otto i fattori. Per il personale di categoria EP, quattro degli otto fattori a seconda del ruolo ricoperto, per il personale di categoria D, tre degli otto fattori e per il personale di categoria C, due.

A tal proposito è stata predisposta una scheda (vedi allegato) dove ognuno di questi fattori viene valutato su una scala da 1 a 4 con la descrizione del giudizio corrispondente.

Gli obiettivi vengono definiti e 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.

Di seguito vengono specificate gli ambiti di valutazione associati ai diversi ruoli e la determinazione dei relativi pesi:

	Personale dirigente e tecnico-amministrativo					
	DIRETTORE GENERALE	DIRIGENTI	CAT. EP	CAT. D	CAT. C	CAT. B
Risultati individuali	60 %	50 %	50 %	40%	30 %	-
Risultati individuali comportamentali	20%	30 %	30 %	40%	50 %	-
Risultati organizzativi (di struttura) di gruppo e collettivi	20%	20 %	20 %	20 %	20 %	-
		-	-	-	-	-
TOT pesi	100%	100%	100%	100%	100%	100%

2.2.3 Gli obiettivi quantitativi e le fasi del processo di valutazione

La valutazione degli obiettivi richiede una formulazione a priori degli stessi e la contestuale identificazione di parametri ed indicatori idonei a determinarne a consuntivo il grado di raggiungimento (risultato).

È connaturato al concetto di obiettivo quello di rischio (non certezza del conseguimento). L'obiettivo rappresenta quindi un risultato atteso che può essere o non essere conseguito nel periodo, in ragione di una molteplicità di fattori, tra i quali le variabili di contesto, la capacità del responsabile, l'apporto e la professionalità espressa dai collaboratori.

Gli obiettivi assegnati saranno assegnati avendo riguardo al tipo di responsabilità e di attività che deve essere svolta e considerando il grado di rilevanza di ciascun obiettivo rispetto agli altri.

Il processo di valutazione, nell'immediato, riguarderà i titolari di posizione/funzione per poi estendersi, successivamente, a tutto il personale, in relazione ad uno dei fattori contemplati nella procedura concernente le progressioni orizzontali.

Il processo si svolge attraverso le seguenti fasi:

A. Assegnazione degli obiettivi

Per quanto riguarda i Dirigenti e i Capi Area, spetta al Direttore generale conferire gli obiettivi in coerenza con le finalità individuate dal processo di pianificazione strategica dell'Ateneo che si formalizza nel Piano Strategico Integrato.

B. Monitoraggio intermedio

Il responsabile effettua un colloquio con la possibilità di un contraddittorio diretto con i valutati.

Il monitoraggio intermedio (di solito ogni tre mesi) consiste nella verifica, da parte del valutatore, dei parametri durante il periodo di valutazione ed è l'occasione per rilevare se lo stato di avanzamento degli obiettivi programmati è in linea, in difetto o al di sopra rispetto a quanto previsto.

Nella stessa occasione il responsabile fa il punto sull'andamento e sugli eventuali scostamenti rispetto ai profili qualitativi (comportamenti organizzativi) attesi e concorda con il valutato eventuali azioni per migliorarli.

C. Valutazione finale

A fine periodo (di solito a fine anno), effettuate le opportune verifiche del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, i valutatori assegnano i conseguenti valori agli obiettivi e valutano i comportamenti organizzativi, secondo le modalità descritte nei precedenti paragrafi.

Entro 10 giorni il responsabile può esprimere le proprie osservazioni; entro i successivi 10 giorni il responsabile è tenuto a formulare le eventuali controdeduzioni e consolidare la valutazione espressa.

Per quanto riguarda la correlazione tra gli esiti della valutazione e le indennità di risultato, per i Dirigenti, in coerenza con quanto disposto dal CCNL, è prevista una quota di retribuzione annuale del dirigente, denominata "indennità di risultato", che varia sulla base del diverso grado di raggiungimento degli obiettivi e sul livello di capacità manageriale dimostrata nella realizzazione degli stessi. I criteri generali di determinazione di tale indennità sono oggetto di accordo integrativo.

La valutazione finale comporta l'assegnazione per ogni obiettivo dei punteggi che si evincono dal prospetto che segue:

RISULTATI INDIVIDUALI**A CONSEGUIMENTO OBIETTIVI ORDINARI ASSEGNATI - (Collegamento al Piano della Performance)**

	Valore			
	1	2	3	4
1 <i>Conseguimento degli obiettivi/standard attesi</i>	1	2	3	4
2 <i>Rispetto della tempistica</i>	1	2	3	4
3 <i>Rispetto degli equilibri economici</i>	1	2	3	4
4 <i>Rispetto dei vincoli operativi</i>	1	2	3	4

B CONSEGUIMENTO OBIETTIVI STRAORDINARI ASSEGNATI - (Collegamento al Piano della Performance)

	Valore			
	1	2	3	4
1 <i>Conseguimento degli obiettivi/standard attesi</i>	1	2	3	4
2 <i>Rispetto della tempistica</i>	1	2	3	4
3 <i>Rispetto degli equilibri economici</i>	1	2	3	4
4 <i>Rispetto dei vincoli operativi</i>	1	2	3	4

C DINAMICHE ORGANIZZATIVE

	Valore			
	1	2	3	4
1 <i>Capacità di garantire equilibrio tra attività ordinaria e straordinaria</i>	1	2	3	4
2 <i>Capacità di gestire i picchi di lavoro</i>	1	2	3	4
3 <i>Capacità di rispondere tempestivamente alle richieste non rientranti nelle attività predefinite dell'Ufficio</i>	1	2	3	4

Il grado di raggiungimento complessivo degli obiettivi quantitativi è dato dalla somma dei punteggi riferiti ai singoli obiettivi.

2.2.4 La valutazione degli obiettivi qualitativi (comportamenti organizzativi)

Anche i comportamenti organizzativi sono valutati con una scala da 1 a 4 corrispondente ai livelli di prestazione espressi.

A titolo di esempio, per la voce “Tensione alla creazione di valore aggiunto” la valutazione verrà effettuata dal valutatore secondo lo schema seguente:

A TENSIONE ALLA CREAZIONE DI VALORE AGGIUNTO

E' la capacità di orientare decisioni, azioni e attività verso una meta e di superare gli eventuali ostacoli che vi si frappongono tenendo sempre presente l'obiettivo generale

Sulla base della nozione sopra riportata, si esprima il proprio giudizio in una scala da 1 a 4 barrando la casella corrispondente

	Valore
- Cerca di eseguire correttamente il proprio lavoro. Si rammarica per le proprie inefficienze, ma si impegna poco per produrre miglioramenti	1
- Lavora per adeguarsi agli standard qualitativi e quantitativi stabiliti dal vertice, ma il suo impegno è condizionato dalla presenza di pressioni esterne e dalla stabilità dello scenario operativo	2
- Si pone autonomamente gli obiettivi e stabilisce propri parametri di misura per valutare i risultati in situazione stabile, anche se il management non esercita particolari pressioni	3
- Ottimizza le modalità di lavoro per migliorare la prestazione nel suo insieme (lavora meglio, più velocemente, a costi inferiori, migliora la qualità dei servizi o i risultati); si pone obiettivi sfidanti, se valutare oggettivamente i risultati e riesce a raggiungerli anche in situazioni di turbolenza	4

La valutazione complessiva dei comportamenti organizzativi è data dalla somma dei punteggi attribuiti ad ogni voce valutata.

2.2.5. La valutazione finale

All'esito del processo di valutazione sia degli obiettivi quantitativi che qualitativi, il punteggio finale è dato dalla somma dei due punteggi conseguiti a seguito della ponderazione effettuata in ragione del peso assegnato alle due componenti secondo la tabella riportata a pagina 12.

2.3 Procedure di conciliazione

Alla luce di quanto precisato dalla delibera n. 104/2010 della CiVIT in merito alle procedure di conciliazione, intese come le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance, la disciplina prevista deve ispirarsi ai principi della celerità, della efficacia, della efficienza e della economicità.

Nell'eventualità che sorga un conflitto a seguito della valutazione della performance individuale, viene prevista una fase preliminare di conciliazione: l'eventuale contestazione della valutazione da parte del soggetto interessato, deve essere comunicata con nota scritta al Direttore generale entro 15 giorni dalla comunicazione dei risultati della valutazione.

Il Direttore generale istruisce il problema convocando una apposita Commissione di garanzia che ha facoltà di esprimere parere sul caso in esame. Il parere della Commissione viene trasmesso al valutatore, il quale ha tempo 15gg per perfezionare il giudizio definitivo.

La Commissione, a rotazione annuale, è costituita da due rappresentanti dei Direttori dei Dipartimenti, da due Responsabili di Unità di 1° o 2° livello da un rappresentante delle organizzazioni sindacali.

Resta salva la facoltà del dipendente di attivare le procedure di conciliazione di cui all'art. 410 cpc, così come novellato dalla legge n. 183/2010, in materia di risoluzione delle controversie di lavoro (Collegato al lavoro).

Rimane ferma la possibilità di ricorrere al giudice ordinario.

2.4 Modalità di garanzia della trasparenza del sistema di valutazione

Il Sistema viene pubblicato nell'apposita sezione del sito web di Ateneo, denominata "Amministrazione trasparente", unitamente ai dati relativi all'ammontare complessivo delle indennità stanziare collegate alla performance, all'ammontare dei premi distribuiti, nonché i dati concernenti il grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità, in ottemperanza a quanto previsto dall'articolo 11, comma 8, lettera d), del D.Lgs. 150/2009.

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

3. Focus sul processo

3.1 Fasi e tempi

Le fasi del Sistema devono essere inquadrare all'interno del ciclo di gestione della performance, così come delineato dall'art. 4, comma 2 del D.Lgs. 150/2009.

Lo schema seguente evidenzia la sequenza delle azioni previste, una volta a regime l'intero Sistema, tra le diverse fasi del ciclo della performance:

La fase iniziale del processo coincide con la definizione degli obiettivi che l'Ateneo si prefigge di raggiungere. Per misurarne l'attuazione, si devono individuare le risorse assegnate e associare 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 strategico integrato. Durante l'anno è previsto un momento di analisi intermedia per comprendere lo stato di avanzamento dei programmi che

sottendono la realizzazione degli obiettivi, valutando la possibilità di introdurre azioni correttive nel caso in cui, la presenza di fattori non previsti, ostacoli il raggiungimento dell'obiettivo. A consuntivo, misurando gli indicatori selezionati, si valuta il raggiungimento degli obiettivi e collegandosi ai sistemi di valutazione viene associato il contributo personale al raggiungimento della performance complessiva, con la corresponsione degli incentivi legati ad esse.

Gli esiti del processo vengono condivisi con gli organi di governo e con i vertici dell'Amministrazione, al fine di supportare i processi di programmazione e controllo strategico, nonché con i competenti organi esterni, i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi.

Fasi	Soggetti coinvolti	Tempistica
Pianificazione strategica di Ateneo	Organi di vertice (Rettore, CdA e Senato accademico)	Entro fine anno precedente, parallelamente alla fase di predisposizione e approvazione del budget di previsione
Definizione degli obiettivi (con assegnazione di risorse, indicatori e target) e del Budget unico di Ateneo	Direttore generale	Entro fine anno precedente, parallelamente alla fase di redazione del budget di gestione
	Dirigenti	
Adozione del Piano della performance	Capi Area	Gennaio
	Consiglio di amministrazione	
Assegnazione degli obiettivi alle persone	Direttore generale	Febbraio
	Dirigenti	
	Capi Area	
Fase di monitoraggio intermedio ed eventuale assestamento del Piano della performance e del Budget	Direttore generale	Settembre/Ottobre
	Dirigenti	
	Capi Area	
Fase di rendicontazione dei risultati (riferiti all'anno precedente)	Direttore generale	Febbraio/Aprile
	Dirigenti	
	Responsabili di struttura	
Relazione annuale sul funzionamento complessivo del Sistema	Nucleo di Valutazione	Marzo
Relazione del Rettore (riferita all'anno precedente)	Consiglio di amministrazione	Aprile
Bilancio di esercizio (riferito all'anno precedente)	Consiglio di amministrazione	Aprile
Adozione della Relazione sulla performance (riferita all'anno precedente)	Consiglio di amministrazione	Giugno
Validazione della Relazione sulla performance (riferita all'anno precedente)	Nucleo di valutazione	Settembre

3.2 Soggetti e responsabilità

Dati i riferimenti normativi e le caratteristiche del Sistema i soggetti coinvolti sono numerosi.

In termini generali, il D.Lgs. 150/2009 prevede espressamente che i soggetti coinvolti a vario titolo nel processo di misurazione e valutazione della performance siano:

- l'ANAC
- l'Organo di indirizzo politico-amministrativo dell'Ateneo
- il Nucleo di Valutazione
- il Direttore generale e i Dirigenti

Tra questi, in particolare, Il Nucleo di valutazione, rivestendo il ruolo di OIV, è chiamato a garantire la correttezza del processo di misurazione e valutazione annuale della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso e a presentare una proposta di valutazione dei dirigenti di vertice.

Il Nucleo, tra gli altri compiti, svolge funzioni di monitoraggio del funzionamento del Sistema complessivo della valutazione, della trasparenza ed integrità, elaborando una relazione annuale sullo stato dello stesso, valida la "Relazione sulla performance" di cui all'articolo 10 del D.Lgs 150/2009, garantisce la correttezza dei processi di misurazione, valutazione e premialità, secondo le linee guida dettate in materia dalla CiVIT ai sensi degli articoli 7, comma 3, e 13, comma 6, lett. b), d) ed e) del decreto legislativo n. 150/2009, la cui corretta applicazione è rimessa alla sua vigilanza e responsabilità.

Il Consiglio di amministrazione, inoltre, adotta il Sistema di misurazione e valutazione della performance, verifica il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici e approva i diversi documenti a supporto del ciclo di gestione della performance.

Il Direttore generale è responsabile della gestione della procedura di valutazione degli obiettivi assegnati alle aree dirigenziali: definisce gli obiettivi e i relativi indicatori per la valutazione.

I Dirigenti e i responsabili di struttura, che partecipano alla definizione degli obiettivi di propria pertinenza e dei connessi indicatori e target, sono responsabili della loro attuazione e partecipano al processo di valutazione del personale a loro assegnato, come di seguito specificato.

Tutto il personale è responsabile dell'attuazione degli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza.

Valutatori	Valutati
Consiglio di Amministrazione	Direttore Generale
Direttore Generale	Dirigenti, Capi Area e unità di staff
Capi Area	Responsabili di ufficio e di funzione
Direttori di Dipartimento	Segretari amministrativi, Referenti alla didattica e Responsabili tecnici

In caso di cessazione dal servizio del valutatore, la valutazione viene espressa dal successore.

3.3 Modalità

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

La valutazione della prestazione individuale si basa sull'utilizzo di procedure informatiche attraverso le quali è possibile per il valutatore e il valutato espletare le varie azioni necessarie.

4. Sistema di valutazione e contesto organizzativo

4.1 Modalità di collegamento del processo di valutazione della performance ai processi di gestione delle risorse umane

Il sistema di valutazione prevede tra le sue finalità principali il miglioramento e sviluppo della prestazione e l'incentivazione in termini retributivi.

La valutazione dei risultati viene espressa annualmente 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 e, più in generale, per procedere all'erogazione di

premi e incentivi previsti a vario titolo per il personale dirigente e non dirigente.

Gli esiti del processo di valutazione individuale confluiscono nella Relazione sul Piano Strategico Integrato, ai sensi di quanto previsto dall'art. 10 del D.Lgs. 150/2009.

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

- Affinamento del sistema di programmazione e pianificazione;
- Affinamento progressivo del sistema di valutazione;
- Adeguamento dell'Assetto Organizzativo;
- Adeguamento del sistema delle posizioni e degli incarichi;
- Linee di azione per il miglioramento del benessere organizzativo;
- Linee di azione per il miglioramento del piano di azioni positive;
- Implementazione del piano trasparenza e anticorruzione;
- Reclutamento e progressioni di carriera del personale;
- Implementazione del piano di formazione e sviluppo professionale;

4.2 Modalità di miglioramento progressivo del sistema

Al fine di favorire la diffusione di una "cultura della valutazione", sono previste iniziative di formazione e sensibilizzazione, che verranno mantenute a regime sulla base delle specifiche esigenze.

In aggiunta alle indagini sul benessere organizzativo e sul grado di condivisione del Sistema da parte dei dirigenti e del personale, le principali azioni di miglioramento di cui si valuterà l'implementazione a breve termine riguardano:

-rispetto alla performance organizzativa, la definizione di obiettivi con relativi indicatori e target elaborati per le attività di servizio, quindi in un'ottica di miglioramento costante della prestazione correlata alle esigenze dei portatori di interesse;

-l'implementazione di un legame organico tra il ciclo della performance e la programmazione triennale dell'Ateneo, favorendo l'integrazione tra obiettivi assegnati alle strutture deputate allo svolgimento di attività di didattica e ricerca e obiettivi assegnati alle strutture amministrative e tecniche dedicate al supporto a tali funzioni;

-la progettazione di un sistema di controllo di gestione al fine di avviare una contabilizzazione dei costi per i processi e i servizi dell'ateneo.

4.3 Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance, 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 già esistenti nell'Ateneo, ovvero:

- Controllo strategico correlato a indicatori di risultato e impatto
- Controllo di gestione correlato a indicatori di efficienza ed efficacia
- Sistema di controllo interno di regolarità amministrativo-contabile, tra cui l'audit interno che produce report e certificazioni dell'attività
- Indagini di *customer satisfaction*, al fine di potenziare i rapporti con i propri diversi portatori d'interesse.

4.4 Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

Il D.Lgs. 150/2009 prevede che nel Sistema vengano individuate le modalità di raccordo e di integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio (art. 7).

Il raccordo tra il sistema di misurazione e valutazione e i documenti di programmazione finanziaria avviene durante la fase di predisposizione del budget unico di Ateneo, allineata con la fase di definizione degli obiettivi dei dipartimenti e delle aree dirigenziali. È questo il momento in cui vengono fissati gli obiettivi operativi per l'anno successivo, in coerenza con le risorse disponibili. In questo modo, le scelte e le decisioni strategiche dell'Ateneo sono realisticamente connesse con le linee d'azione e con le risorse finanziarie messe a disposizione per la loro realizzazione.

A tal fine, considerata anche la tempistica triennale del Sistema, è opportuno che le fasi di definizione delle linee strategiche dell'Ateneo e delle correlate azioni programmatiche (sia dal punto di vista economico finanziario che delle performance organizzative) siano rese tra loro coerenti e allineate. In questo modo, le scelte e le decisioni strategiche dell'Ateneo sono realisticamente connesse con le linee d'azione e con le risorse finanziarie messe a disposizione per la loro realizzazione. Resta inteso che, nel rispetto del ciclo di gestione della performance, devono essere previsti dei momenti di verifica in itinere della gestione per attivare eventuali interventi correttivi.