

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

Definito dal Nucleo di Valutazione di Ateneo
Gennaio 2014

**Adottato con Decreto Rettorale d'urgenza
n. 2/2014 del 21 febbraio 2014
ratificato con delibera del Consiglio di Amministrazione
n. 31/2014 del 5 marzo 2014**



Sommario

1. Premessa	pag. 1
2. Evoluzione normativa in tema di valutazione dell'attività delle amministrazioni pubbliche	pag. 2
3. Il concetto di <i>performance</i> e la sua misurazione e valutazione	pag. 4
4. Il Sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i>	pag. 5
4.1. Finalità e strumenti del Sistema ed ambiti di misurazione e valutazione	pag. 5
4.2. I soggetti coinvolti nel processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i>	pag. 7
4.2.1. L'A.N.AC. e l'ANVUR	pag. 8
4.2.2. Il Nucleo di Valutazione / OIV	pag. 8
4.2.3. Gli organi di indirizzo politico ed amministrativo	pag. 9
4.2.4. I Dirigenti ed i Responsabili delle Unità organizzative	pag. 10
4.2.5. I dipendenti	pag. 10
4.2.6. Gli uffici	pag. 10
5. La dimensione strategica ed operativa	pag. 11
5.1. Il Piano della <i>performance</i>	pag. 11
5.2. La Relazione sulla <i>performance</i>	pag. 11
5.3. L'albero della <i>performance</i>	pag. 11
5.4. Obiettivi strategici ed operativi, indicatori e valori attesi (<i>target</i>)	pag. 12
5.5. Identificazione degli indicatori	pag. 16
5.5.1. Gli indicatori di impatto	pag. 16
5.5.2. Gli indicatori di risultato	pag. 16
5.6. Determinazione dei <i>target</i>	pag. 16
6. Il monitoraggio in corso d'esercizio	pag. 16
7. Misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa	pag. 17
7.1. Il processo di valutazione della <i>performance</i> organizzativa	pag. 18
8. Misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale	pag. 18
8.1. Finalità e principi	pag. 18
8.2. Criteri	pag. 19
8.3. Valutazione della <i>performance</i> individuale dei dirigenti	pag. 21
8.4. Valutazione della <i>performance</i> del Direttore generale	pag. 21
8.5. Comunicazione e formalizzazione della valutazione	pag. 21
8.6. Valorizzazione del merito	pag. 22
9. Processo: fasi, tempi, modalità di svolgimento	pag. 22
9.1. Cronoprogramma	pag. 22
9.2. Procedure di conciliazione	pag. 24
10. Raccordo ed integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e con i sistemi di controllo di gestione	pag. 25
11. Clausola finale	pag. 26
Schede di valutazione	pag. 27



1. Premessa

Il presente documento rappresenta il 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".

Tali 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 decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29. In conformità con quanto disciplinato dall'art. 3, comma 2, del decreto in oggetto ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare e valutare la *performance* organizzativa dell'amministrazione nel suo complesso, la *performance* organizzativa delle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e la *performance* dei singoli dipendenti. L'articolo 7 del decreto dispone, in particolare, che le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la *performance* organizzativa ed individuale e che, a tal fine, le stesse adottano, con apposito provvedimento, il "Sistema di misurazione e valutazione della *performance*". Esso assegna all'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) di cui all'art. 14 dello stesso decreto - il Nucleo di Valutazione nel caso delle Università - la funzione di misurazione e valutazione della *performance* di ciascuna struttura organizzativa nel suo complesso, nonché la proposta all'organo di indirizzo politico-amministrativo della valutazione individuale esclusivamente dei dirigenti di vertice (ovvero nel caso dell'Ateneo del Direttore generale). L'art. 8 del decreto definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa e l'art. 9 gli ambiti di misurazione e valutazione della *performance* individuale, distinguendo la valutazione del personale con ruolo dirigenziale, ovvero dirigenti e personale responsabile di un'unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità, e la valutazione del personale con ruolo non dirigenziale.

L'art. 30 del medesimo decreto stabilisce che tale sistema sia definito, in sede di prima applicazione del decreto, dall'Organismo Indipendente di Valutazione. L'adozione del Sistema spetta all'organo di indirizzo politico-amministrativo dell'amministrazione, secondo il proprio ordinamento, che lo adotta con apposito provvedimento ai sensi dell'art. 7, comma 1, del decreto legislativo n. 150/2009.

L'applicazione del d.lgs. n. 150/2009 presenta per le università diversi nodi critici. A seguito dell'incontro dell'11 marzo 2010 tra la CiVIT¹, il Presidente ed il Segretario Generale della CRUI, il Presidente del CODAU ed il Direttore generale per l'università, lo studente e il diritto allo studio del Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca, la CiVIT stessa, 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);
- l'attività di valutazione continui ad essere svolta dai Nuclei di Valutazione (ai sensi della L. n. 537/1993, come integrata e modificata dalla l. n. 370/1999);
- 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 ed individuale.

¹ Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CiVIT) che, secondo quanto stabilito dalla recente approvazione della legge 30 ottobre 2013, n. 125 (conversione del decreto n. 101/2013), è stata trasformata in Autorità nazionale anticorruzione e per la valutazione della trasparenza delle amministrazioni pubbliche (A.N.AC.).



L'art. 2, punto r), della Legge 30 dicembre 2010, n. 240 "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" ha ulteriormente specificato che al Nucleo di Valutazione vengono attribuite, in raccordo con l'attività dell'ANVUR, le funzioni di cui all'art. 14 del d.lgs. n. 150/2009, 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 e il miglioramento della *performance* organizzativa e individuale.

Il d.lgs. n. 150/2009 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 ed attività tecnico-amministrative svolte da personale in regime di diritto privato. Inoltre, vede già presenti ed attive norme speciali concernenti la programmazione e gli organismi di valutazione. Per quel che riguarda l'ambito di misurazione e valutazione della *performance*, in linea 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 pertanto che il Sistema prende in considerazione la sola *performance* di natura tecnico-amministrativa.

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, 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. 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 attribuiti alla CiVIT dal d.lgs. n. 150/2009.

L'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo assume il presente documento quale primo Sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa ed individuale, riservandosi di apportare in futuro eventuali integrazioni e/o modifiche 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.

Il presente documento è soggetto a revisione annuale da parte del Nucleo di Valutazione, tenuto conto delle indicazioni dell'ANVUR e dei risultati delle indagini svolte ai sensi dell'art.14, comma 5, del decreto sul grado di condivisione del sistema di valutazione da parte del personale dipendente dell'Ateneo.

Il Sistema adottato viene pubblicato sul sito istituzionale, nel rispetto del principio di trasparenza.

2. Evoluzione normativa in tema di valutazione dell'attività delle amministrazioni pubbliche

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.

Una tappa fondamentale di questo processo è rappresentata dall'approvazione del d.lgs. n. 286 del 30 luglio 1999, in attuazione della delega di cui all'art. 11 della legge 18 marzo 1997, n. 59. Tale decreto ha ridisegnato il sistema dei controlli interni e le relative modalità di applicazione sulla base della seguente ripartizione:

- il controllo interno di regolarità amministrativa e contabile (art. 2);
- il controllo di gestione (art. 4);
- la valutazione del personale con incarico dirigenziale (art. 5);
- la valutazione ed il controllo strategico (art. 6).



Il sistema dei controlli interni, così come previsto dal d.lgs. n. 286/1999, è stato parzialmente innovato dalla legge n. 15/2009 con il relativo d.lgs. n. 150/2009 in tema di controllo e valutazione delle attività amministrative.

La novità principale del decreto legislativo n. 150/2009 è ravvisabile nella enucleazione del concetto di *performance* organizzativa, nella sua misurazione e nella sua valutazione. L'Ateneo, al pari di ogni altra amministrazione pubblica, deve 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.

I sistemi di gestione delle *performance* nelle amministrazioni pubbliche devono:

- 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;
- 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*;
- 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.

In sintesi il decreto prevede l'attivazione di un ciclo generale di gestione 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 ciclo della *performance* 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 (compresi i Dipartimenti ed i Centri) ed individuale.

A norma dell'art. 4 del decreto, esso si articola nelle seguenti fasi:

- a) definizione ed assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio ed attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della *performance* organizzativa ed individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli studenti e, in generale, agli utenti ed ai destinatari dei servizi.

In sostanza il ciclo di gestione della *performance* 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 facilitare questo passaggio occorre che:

- le amministrazioni innovino la propria cultura ed i propri sistemi di valutazione alla luce delle disposizioni della riforma;
- i bisogni dei portatori di interessi (*stakeholder*) siano al centro dei sistemi di programmazione e di valutazione;
- il collegamento tra retribuzione e *performance* sia rafforzato con l'adozione di criteri selettivi di premialità.

È evidente dunque che il cuore pulsante dell'intero Ciclo della *performance* è la fase di definizione del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, al quale è dedicato questo documento.



3. Il concetto di *performance* e la sua misurazione e valutazione

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

La *performance* è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (sistema, organizzazione, unità organizzativa, gruppo di individui, singolo) 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. 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 *stakeholder*);
- *performance* individuale (cioè il contributo che alle stesse finalità apporta un individuo o un gruppo di individui).

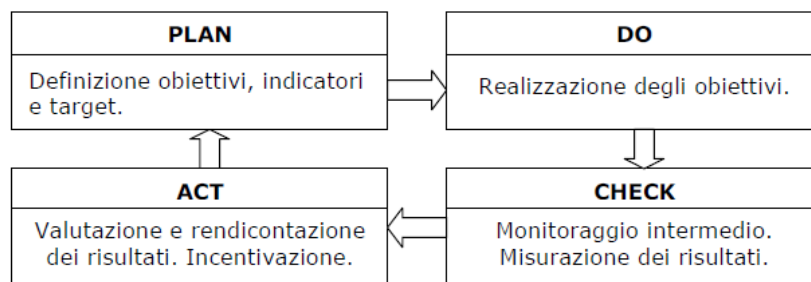
La *performance*, la sua misurazione e la sua valutazione, sono concetti multidimensionali. Un risultato infatti si realizza per l'effetto congiunto di attività che si svolgono lungo diverse dimensioni: dall'organizzazione del lavoro, all'impiego di risorse economiche e finanziarie o strumentali, dall'acquisto di beni e servizi al trasferimento di informazioni e risorse.

La **misurazione** della *performance* è il processo che ha per esito l'identificazione e la quantificazione, tramite indicatori, dei risultati ottenuti. La misurazione concerne i risultati ottenuti dall'amministrazione in termini di prodotti (*output*) ed impatti (*outcome*). Ma la misurazione 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 e il valore obiettivo che era stato definito.

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.

La misurazione e la valutazione sono 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*). Il fine ultimo della misurazione e valutazione della *performance* è infatti 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.



4. Il Sistema di misurazione e valutazione della *performance*

4.1. Finalità e strumenti del Sistema ed ambiti di misurazione e valutazione

Il Sistema di Misurazione e Valutazione delle *Performance* è un documento metodologico che illustra il processo attraverso il quale l'amministrazione dà attuazione al Ciclo di gestione della *performance*, valuta annualmente la *performance* organizzativa ed individuale nell'ottica del miglioramento della qualità dei servizi offerti, della crescita delle competenze professionali 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 e 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 della Pubblica Amministrazione.

In particolare la delibera n. 89/2010 della CiVIT ha indicato le due ragioni principali che richiedono l'attivazione dei Sistemi di misurazione e valutazione: la prima è la soddisfazione delle esigenze dei cittadini ("il sistema deve essere orientato al cittadino"). La soddisfazione ed il coinvolgimento dei cittadini sono, in effetti, il motore dei processi di effettivo miglioramento ed innovazione. La seconda ragione riguarda il miglioramento, da parte delle amministrazioni pubbliche, della capacità di scegliere e selezionare gli obiettivi prioritari ai quali destinare le risorse. Per questo motivo la CiVIT ha messo in risalto l'*outcome*, cioè gli effetti sulla realtà sociale e sul territorio che vengono prodotti dalle amministrazioni nell'erogazione dei servizi: la misurazione e la valutazione di questi effetti (impatti) consentono di verificare meglio il grado di soddisfacimento della domanda sociale.

Il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* è quindi finalizzato:

- alla verifica del raggiungimento dei risultati attesi;
- alla verifica del grado di soddisfazione dell'utenza (destinatari dei servizi);
- alla modernizzazione ed adeguamento delle procedure organizzative e delle competenze del personale;
- alla verifica del corretto utilizzo delle risorse e al contenimento dei costi.

Esso è pertanto 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, esso 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*.

L'individuazione delle categorie di *stakeholder* consente all'Amministrazione di stabilire la propria missione, ovvero di stabilire lo scopo ultimo che ne giustifica l'esistenza e la distingue da tutte le altre. In base alla missione 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 CIVIT², in particolare con 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* definisce in maniera puntuale:

- 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*;
- 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 e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Il Sistema 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. 150/2009);
- b) la misurazione e valutazione della *performance* individuale, suddivisa in:
 - *performance* individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa (art. 9, comma 1);
 - *performance* individuale del personale non in posizione di responsabilità (art. 9, comma 2).

Nell'analisi dei risultati della *performance* organizzativa, il SMVP analizza l'apporto di ogni struttura dell'Ateneo al raggiungimento degli obiettivi strategici e programmatici dell'Università. Per quanto riguarda la *performance* individuale, esso analizza e valuta l'apporto dei singoli al raggiungimento degli stessi obiettivi. La valutazione della *performance* individuale riguarda tutto il personale dell'Ateneo. L'oggetto della valutazione non è la persona ma la prestazione fornita dalla persona. La valutazione si basa sull'esame di fatti, dati e informazioni e tiene conto degli obiettivi prefissati e dei comportamenti organizzativi attesi.

La misurazione e la valutazione della *performance* individuale sono già disciplinate sia nella legislazione/contrattazione che nella prassi applicativa degli Atenei (cfr. art. 75, comma 5, (personale di categoria EP) ed art. 81 CCNL comparto Università quadriennio normativo 2006-2009). La novità assoluta del d.lgs. n. 150/2009 risiede nella misurazione e valutazione della *performance* organizzativa.

Sicuramente il concetto di *performance* individuale è diverso dal concetto di *performance* organizzativa: la *performance* organizzativa riguarda 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 responsabile di unità organizzativa e il personale non in posizione di responsabilità.

La *performance* individuale può pertanto essere considerata un sottoinsieme della *performance* organizzativa.

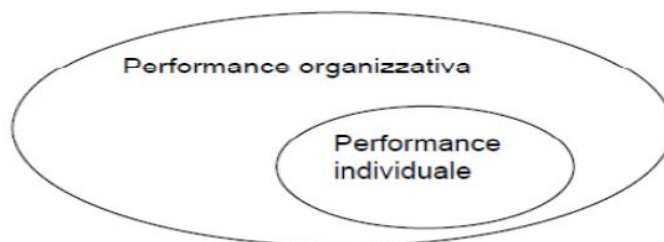
² Il modello tiene conto di quanto previsto dai seguenti articoli del d.lgs. n. 150/2009:

- art. 4 e art. 5, per quanto attiene rispettivamente al Ciclo di gestione della *performance* e all'individuazione degli obiettivi e degli indicatori;
- art. 7, 8 e art. 9, che definiscono rispettivamente gli ambiti di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa e di quella individuale;
- art. 10 che richiede 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 Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT):

- n. 89/2010 – "Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*";
- n. 112/2010 – "Struttura e modalità di redazione del piano della *performance*";
- n. 104/2010 – "Definizione dei sistemi di misurazione e valutazione della *performance*";
- n. 114/2010 – "Indicazioni applicative ai fini della adozione del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*".
- n. 122/2010 – "Delibera in tema di misurazione e valutazione della *performance* nelle Amministrazioni con personale contrattualizzato e non contrattualizzato".





Un Ciclo di gestione della *performance* ottimale deve prevedere un'analisi di coerenza/congruenza fra i due livelli di *performance*.

Per raggiungere le finalità proprie del Sistema vengono individuati 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 vengono destinate le risorse (*budget*) e viene orientata l'attività durante l'esercizio (obiettivi operativi);
- l'individuazione di misuratori dell'attività complessiva dell'Ateneo (indicatori e *target*) 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 impone l'obbligo della 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.

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

La funzione di misurazione e valutazione della *performance*, in conformità agli artt. 7 e 9 del decreto, è svolta:

- dal Nucleo di Valutazione che monitora il funzionamento complessivo del sistema di valutazione, della trasparenza ed integrità; esercita le attività di controllo strategico; propone la valutazione annuale dei dirigenti di vertice; valuta la *performance* generale di Ateneo;
- dai Dirigenti dell'Università e dai Responsabili delle Strutture (Direttori di Dipartimento) e degli uffici, e in particolare:
 1. dal Direttore generale, che provvede alla misurazione ed alla valutazione della *performance* individuale dei Dirigenti e del personale tecnico-amministrativo responsabile di unità organizzativa;
 2. dai Dirigenti, dai Responsabili delle Strutture di Ateneo e dal personale tecnico-amministrativo titolare di posizioni organizzative, che provvedono alla misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale loro assegnato, 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.

Da segnalare, in merito al punto 2, che la Delibera n. 122/2010 della CiVIT in tema di misurazione e valutazione della *performance* nelle amministrazioni con personale contrattualizzato e non contrattualizzato ha definito, nelle amministrazioni caratterizzate dalla presenza di personale contrattualizzato e non contrattualizzato, che:

- 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 della unità organizzativa, anche se parte di un rapporto non contrattualizzato;



Altri soggetti coinvolti nel Sistema di misurazione e valutazione della *performance* sono:

- l'ANVUR e l'A.N.AC. (ex CiVIT)
- gli organi di indirizzo politico ed amministrativo;
- i dipendenti.

4.2.1. L'A.N.AC. e l'ANVUR

Alla Commissione 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 - A.N.AC.) è 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 dell'A.N.AC. è vincolante per l'amministrazione statale, mentre esprime 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 determina 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. 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 attribuiti alla CiVIT dal d.lgs. n. 150/2009.

4.2.2. Il Nucleo di Valutazione / OIV

Come già accennato 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, ai sensi del predetto art. 7, 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'articolo 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 9 del 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 decreto legislativo 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'articolo 14 del d.lgs. n. 150/2009.

Il Nucleo di Valutazione di Ateneo svolge quindi, 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).

Composizione

Il Nucleo di Valutazione dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo è un organo collegiale composto da 7 membri in possesso di elevata qualificazione professionale, quattro dei quali esterni all'Ateneo. Uno dei membri è eletto dal Consiglio degli Studenti, in rappresentanza degli studenti e delle studentesse stessi.



I membri del Nucleo restano in carica tre anni e possono essere confermati una sola volta. Il Nucleo di Valutazione è supportato da un apposito ufficio, a cui è preposto un responsabile.

Funzioni

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 decreto legislativo 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 ha le seguenti funzioni:

- la predisposizione del Sistema di misurazione e valutazione in sede di prima applicazione;
- la valutazione della *performance* dell'Ateneo nel suo complesso, come sintesi delle diverse componenti, sulla base del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* e del Piano della *performance* approvato dal Consiglio di Amministrazione entro le scadenze di legge;
- la tempestiva comunicazione delle criticità riscontrate agli organi competenti;
- la 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 attribuiti alla CIVIT;
- la proposta di valutazione annuale del Direttore generale per la conseguente attribuzione dei premi previsti;
- la validazione della graduatoria delle valutazioni del personale;
- il monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni e l'elaborazione 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.

4.2.3. Gli organi di indirizzo politico ed amministrativo

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

- a) emana le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici;
- b) definisce in collaborazione con i vertici dell'amministrazione il Piano e la Relazione di cui all'articolo 10, comma 1, lettere a) e b);
- c) verifica il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici;
- d) definisce il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità di cui all'articolo 11, nonché gli eventuali aggiornamenti annuali.

In particolare:



- gli organi di indirizzo politico-amministrativo dell'Ateneo (Rettore, Senato accademico, Consiglio di Amministrazione) hanno il compito di definire le linee guida di indirizzo strategico da cui discendono gli obiettivi dell'Ateneo;
- l'organo preposto alla gestione (Direttore generale) ha il compito di definire la pianificazione strategica dell'Ateneo in coerenza con le linee guida espresse dagli organi politici, di assicurare la gestione operativa del funzionamento dell'Ateneo, nonché il monitoraggio ed il controllo dell'evoluzione dei risultati.

La valutazione del Direttore generale viene effettuata dal Consiglio di Amministrazione, previo parere del Nucleo di Valutazione ai sensi dell'art. 7 del d.lgs. n. 150/2009.

4.2.4 I Dirigenti ed i Responsabili delle Unità Organizzative

L'organizzazione dell'Amministrazione centrale si articola in Aree, Settori, Servizi ed Uffici.

L'impatto dell'azione del responsabile dell'U.O. sull'attuazione delle linee guida di indirizzo strategico e il raggiungimento degli obiettivi di *performance* dell'Ateneo è tanto più alto quanto più elevato il livello organizzativo. I Dirigenti (i responsabili dell'U.O. di livello più alto in assenza di Dirigenti) sono gli attori principali per una corretta gestione operativa del Ciclo della *performance*, in quanto è loro responsabilità definire gli obiettivi di periodo, misurare e monitorare le *performance* delle proprie aree di competenza e definire gli obiettivi per i propri collaboratori, valutandone le prestazioni ottenute e gestendo il *feedback* intermedio e quello finale.

I Dirigenti ed i responsabili degli uffici amministrativi sono valutati dal Direttore generale;

Lo Statuto assegna ai Dipartimenti autonomia amministrativa e contrattuale. Al Direttore di Dipartimento è attribuita la responsabilità della gestione. Il Direttore generale assegna gli obiettivi al personale tecnico-amministrativo titolare di posizioni organizzative che opera nelle strutture didattiche e di ricerca sentito il Direttore del Dipartimento, che ne effettua la valutazione finale.

4.2.5 I dipendenti

Tutti i dipendenti dell'Ateneo sono coinvolti nella realizzazione di determinati obiettivi qualitativi e quantitativi che determinano la *performance* individuale e della propria area di riferimento. Il Valutato è il principale attore del processo di valutazione e deve avere un ruolo proattivo, partecipando attivamente sia alla fase iniziale di individuazione ed assegnazione degli obiettivi, sia nella fase intermedia, sia nella fase della valutazione finale, suggerendo i migliori indicatori di *performance* che misurino il proprio lavoro ed impegno in coerenza con gli obiettivi definiti dal proprio dirigente/responsabile, partecipando all'elaborazione di eventuali segnalazioni o commenti finalizzati ad evidenziare criticità e/o possibili iniziative per il miglioramento.

4.2.6 Gli uffici

Gli attuali uffici "di controllo" in Ateneo sono riconducibili all'Ufficio Studi e Segreteria Organi Istituzionali - Supporto al Nucleo di Valutazione ed all'Ufficio Controllo di gestione, entrambi in *staff* alla Direzione generale.

L'Ufficio Studi e Segreteria Organi Istituzionali - Supporto al Nucleo di Valutazione supporta i vertici politici ed il Nucleo di Valutazione nella sua attività di controllo strategico e si interfaccia con gli organi di valutazione esterna.

L'Ufficio Controllo di gestione supporta la Direzione generale nella programmazione e nel controllo della gestione, in riferimento alla definizione di obiettivi, progetti, attività e *budget*, predisposizione di relazioni, reportistica ed indicatori sulla gestione.

5. La dimensione strategica ed operativa

5.1. Il Piano della *performance*

Al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della *performance*, l'Ateneo adotta, ai sensi dell'art. 10 del d.lgs. n. 150/2009, il Piano della *performance* entro il termine non perentorio del 31 gennaio di ogni anno.

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* è dunque lo strumento attraverso il quale l'amministrazione dà avvio al ciclo di gestione della *performance*. È un 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 e 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 il suo supporto informativo.

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.

5.2. La Relazione sulla *performance*

L'Ateneo adotta, entro il 30 giugno di ogni anno, la Relazione sulla *performance* che evidenzia, a consuntivo, i risultati organizzativi e 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 politico-amministrativo e validata dal Nucleo di Valutazione dopo l'approvazione del CDA. Essa rappresenta il rispettivo a consuntivo del Piano della *performance* e non differisce dal punto di vista dei contenuti dal Piano medesimo.

La Relazione contiene la valutazione di ciò che il Piano consente di misurare, dal momento che rileva il dato a consuntivo assunto dagli indicatori programmati nel Piano. Strumento di rendicontazione, valutazione e trasparenza, la Relazione sulla *performance* completa il Ciclo di gestione della *performance*.

Tuttavia l'Ateneo deve adottare la Relazione non solo per completare il Ciclo di gestione della *performance* e quindi adeguarsi al d.lgs. n. 150/2009, ma in quanto la Relazione sulla *Performance* costituisce uno strumento pubblico di controllo.

5.3. L'albero della *performance*

L'albero della *performance* (rappresentato nella figura) è una mappa logica che rappresenta i legami tra mandato istituzionale, missione, visione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani d'azione. Le aree strategiche costituiscono le prospettive in cui vengono scomposti e specificati il mandato istituzionale, la missione e la visione. Un'area strategica può riguardare un insieme di prodotti o di servizi o di utenti o di politiche o loro combinazioni.

L'albero della *performance* fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della *performance* dell'amministrazione. Ha una valenza di comunicazione esterna ed una valenza tecnica di "messa a sistema" delle due principali dimensioni della *performance*.

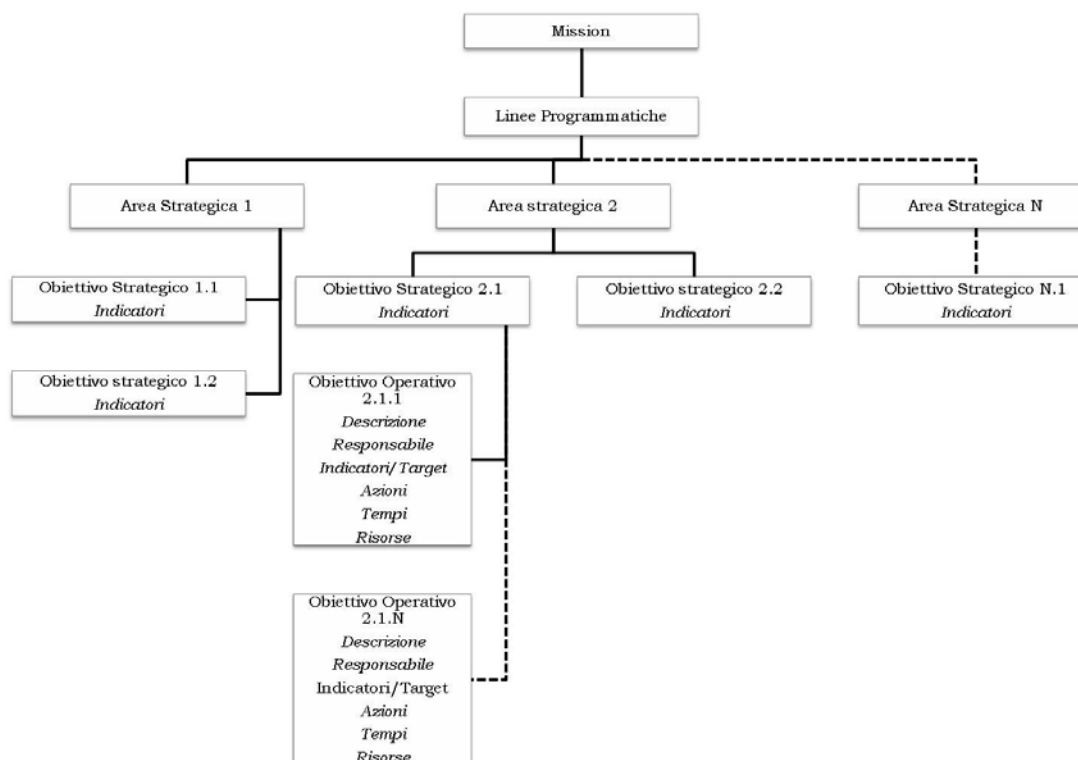
All'interno della logica di albero della *performance*, ogni obiettivo strategico è articolato in obiettivi operativi per ciascuno dei quali vanno definite le azioni, i tempi, le risorse e le responsabilità organizzative connesse al loro raggiungimento.

Il tutto è sintetizzato in uno o più "piani operativi". Essi individuano:



1. l'obiettivo operativo, a cui si associano uno o più indicatori; ad ogni indicatore è attribuito un valore *baseline* e un valore programmato o atteso (*target*);
2. le azioni da porre in essere e la relativa tempistica;
3. la quantificazione delle risorse economiche, umane e strumentali;
4. le responsabilità organizzative, identificando un solo responsabile per ciascun obiettivo operativo.

L'albero della performance



5.4. Obiettivi strategici e operativi, indicatori e valori attesi (*target*)

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 e il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa.

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, devono essere coerenti rispetto alle linee di indirizzo ministeriali e alla *mission* dell'Ateneo e devono avere un orizzonte temporale pluriennale.

Da questi obiettivi strategici devono provenire, con un modello partecipativo, gli obiettivi operativi di gestione corrente (anno) dell'Ateneo nel suo complesso, delle diverse aree e dei dipendenti.

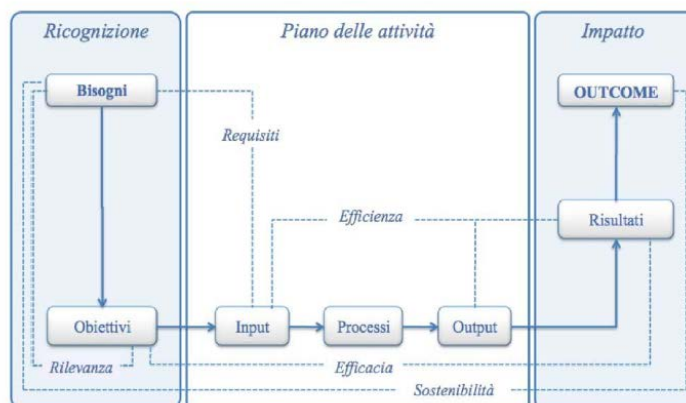
Gli obiettivi devono essere:

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

La delibera CiVIT n. 89/2010, che può essere presa a riferimento, identifica un percorso, come da 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

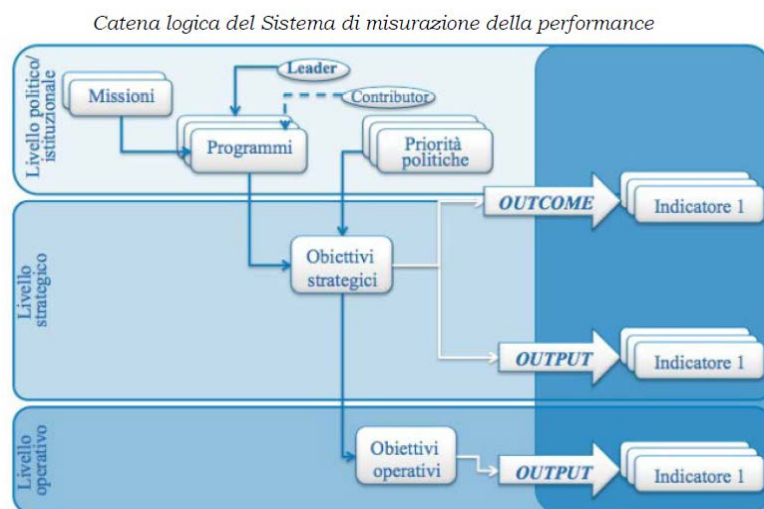
In una accezione più ampia, gli obiettivi si distinguono in:

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

Alcuni obiettivi, sia strategici 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 3 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, dei programmi in obiettivi strategici;
3. livello operativo, che individua gli obiettivi operativi declinati dagli obiettivi strategici.



Fonte: Delibera Civit n. 89/2010

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

Obiettivi strategici	<p>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.</p>
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>Possano essere:</p>

Obiettivi operativi	<p>Obiettivi di sviluppo Sono legati allo sviluppo dell'attuale struttura: rispondono ai principi di efficienza ed efficacia della gestione e all'introduzione di nuovi principi legislativi.</p> <p>Obiettivi di mantenimento Sono legati al mantenimento degli standard raggiunti nella gestione dei servizi.</p>
---------------------	---

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

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.

Così come dalla strategia derivano i piani e gli obiettivi operativi per realizzarla, da questi ultimi derivano ulteriori obiettivi 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.

Premesso che la struttura organizzativa dell'Ateneo è articolata in strutture decentrate ed amministrazione centrale (a sua volta organizzata in Aree, Servizi, Settori e Uffici), in particolare vengono definiti:

- gli obiettivi della Direzione generale, con riferimento all'andamento globale delle attività amministrative, di cui risponde agli Organi di Governo;
- gli obiettivi dei Dirigenti o responsabili di Area, con riferimento al contributo fornito da ciascuna area al raggiungimento dei risultati della Direzione generale, a cui rispondono;
- gli obiettivi dei responsabili di Settore o di Servizio o dei titolari di posizioni organizzative, con riferimento al contributo fornito da ciascuno di essi al raggiungimento dei risultati dell'Area o della struttura a cui afferiscono, rispondendone al responsabile;
- gli obiettivi del restante personale tecnico amministrativo, suddivisi in due tipologie:
 - ♦ obiettivi di struttura, tali cioè da coinvolgere tutto il personale tecnico-amministrativo afferente alla struttura nello scopo comune di migliorare l'andamento generale delle attività svolte;
 - ♦ obiettivi di progetto, tali cioè da coinvolgere anche solo una parte del personale tecnico-amministrativo afferente alla struttura, con lo scopo di introdurre elementi innovativi nell'organizzazione, nei processi e nei prodotti.

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.

La questione cruciale della valutazione organizzativa 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. 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.

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

5.5. Identificazione degli indicatori

Gli indicatori, necessari a misurare gli obiettivi, devono essere pertinenti e misurabili (preferibilmente in termini quantitativi), e riferiti anche all'efficienza e all'efficacia, in base alla maggiore pertinenza con l'obiettivo misurato.

Come più sopra accennato, 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.

5.5.1 Gli indicatori di impatto

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.

Gli indicatori di impatto si ricollegano 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).

5.5.2 Gli indicatori di risultato

Gli indicatori di risultato misurano il grado di raggiungimento dell'obiettivo che una 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.

5.6. Determinazione dei *target*

Il *target*, ovvero il risultato atteso, 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.

Il *target* 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*.

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

Per ogni obiettivo occorre dunque individuare chi fa cosa, con quali competenze, con quali strumenti e in che tempi.

6. Il monitoraggio in corso d'esercizio

Gli obiettivi dell'Ateneo devono essere costantemente monitorati. 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 di cui all'articolo 5 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. Il controllo di gestione si inserisce nel più ampio processo di Pianificazione Programmazione e Controllo attraverso il quale le finalità e le strategie dell'Ateneo, definite dall'organo politico, vengono declinate in obiettivi di medio-lungo termine (obiettivi strategici) e obiettivi di breve termine (obiettivi specifici o gestionali o operativi) per collegare la strategia dell'amministrazione con l'azione operativa, mentre il Nucleo di Valutazione / OIV svolge le attività di valutazione e controllo strategico di cui al comma 1 dell'art. 6 del d.lgs. n. 286/1999 (non abrogato dal d.lgs. n. 150/2009).

Con il controllo di gestione si cerca di tradurre la strategia dell'amministrazione in azioni operative di coloro che hanno il potere decisionale all'interno dell'amministrazione (dirigenza) mediante un processo di responsabilizzazione che si concretizza:

- nella definizione e nell'assegnazione di obiettivi gestionali e risorse umane e finanziarie (*budget*);
- in un processo di monitoraggio e controllo (*feedback*) attraverso il quale si verificano i risultati conseguiti in rapporto a quelli attesi, si verificano le modalità di impiego delle risorse umane, strumentali e finanziarie e vengono apportate eventuali azioni correttive.

La programmazione rappresenta, pertanto, il momento preminente dell'azione dell'organizzazione, nella quale prima si individuano i risultati da raggiungere, poi 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. Organizzarsi in maniera adeguata per raggiungere gli obiettivi programmati significa attuare un'attività di monitoraggio periodica e proporre interventi correttivi qualora la gestione non sia indirizzata verso il raggiungimento di quegli obiettivi. L'attività di monitoraggio sostanzialmente consiste nella produzione di *report*, il cui scopo principale è quello di fornire ai diversi attori del processo informazioni di sintesi sul grado di raggiungimento degli obiettivi operativi.

Dunque il monitoraggio ha lo scopo di dare una visione tempestiva sulla “formazione” dei risultati di gestione; in questo senso fornisce un segnale sull'efficacia delle scelte effettuate in sede di programmazione rispetto al raggiungimento degli obiettivi specifici, configurando l'esigenza di avviare un ciclo di pianificazione e revisione degli stessi.

Anche le *performance* dovranno essere costantemente monitorate. A tal fine è necessario prevedere lo sviluppo e l'impiego di strumenti e procedure atte al costante monitoraggio dei parametri di misurazione delle *performance* e definire, all'interno del processo di attuazione del Sistema stesso, la frequenza e le modalità di comunicazione dei risultati parziali emersi nel corso del periodo di analisi.

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 concordate con il Nucleo di Valutazione, nel rispetto delle linee guida generali.

Il monitoraggio delle prestazioni deve avvenire con riferimento alle *performance* di Ateneo ed individuali.

7. Misurazione e valutazione della *performance* organizzativa

Il SMVP prevede l'attribuzione di obiettivi specifici a tutte le strutture organizzative dell'Ateneo. Il Piano della *performance* identifica uno o più indicatori di efficacia ed efficienza per ciascun obiettivo.

La definizione degli ambiti di misurazione specificati dall'articolo 8 del d.lgs. n. 150/2009 pone i confini di quella che viene definita “*performance* organizzativa”, che concerne:

- ♦ l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- ♦ il grado di 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 e 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 e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- ♦ l'efficienza dell'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.

Dal punto di vista strettamente applicativo la misurazione della *performance* organizzativa dell'Ateneo, nel prendere in esame gli ambiti di cui sopra, dovrà raggiungere l'obiettivo di valutare:

- il grado di raggiungimento degli obiettivi di sistema riconducibili agli indirizzi amministrativi espressi dagli organi politici;
- il livello di miglioramento delle caratteristiche organizzative e strutturali, dei metodi di lavoro e delle professionalità espresse all'interno dell'Ateneo, finalizzato all'aumento della qualità del servizio.

A tal fine, sarà necessario:

- a) effettuare verifiche periodiche sullo stato di attuazione dei piani di medio - lungo termine e dei programmi in corso di svolgimento, collegandoli ad una appropriata selezione di indicatori e di dati economico-finanziari che consentano di valutarne l'efficienza, l'efficacia ed, eventualmente, l'impatto;
- b) rilevare lo stato dell'organizzazione nel suo complesso e nelle sue articolazioni indicando criteri di valutazione del miglioramento, mediante modelli ed indicatori che rendano evidenti gli eventuali scostamenti tra prestazioni attese e prestazioni effettivamente fornite;
- c) svolgere periodicamente l'analisi delle competenze attuali e dei fabbisogni;
- d) acquisire lo stato attuale delle relazioni con i portatori di interessi ed indicare criteri di valutazione del miglioramento.

Gli Organi di governo assegnano, secondo la tempistica predefinita nel piano della *performance*, gli obiettivi alle strutture organizzative dell'Ateneo, in coerenza con le linee programmatiche e gli obiettivi strategici predefiniti.

Il Direttore generale definisce gli obiettivi specifici delle strutture tecnico-amministrative, in coerenza con quanto indicato dagli stessi Organi di governo.

Il meccanismo di misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi prevede che per ciascun obiettivo sia indicata la percentuale di rilevanza. La somma della percentuale di rilevanza di tutti gli obiettivi della singola struttura è pari a 100.

7.1. Il processo di valutazione della *performance* organizzativa

La valutazione della *performance* organizzativa è un compito che spetta (1) ai dirigenti dell'Ateneo per le Aree da loro coordinate e per le tematiche di cui sono responsabili, (2) agli altri responsabili di Unità Organizzativa e (3) al Nucleo di Valutazione per l'organizzazione nel suo complesso.

Ogni Dirigente e/o Responsabile di unità organizzativa compilerà una relazione sullo stato dell'unità organizzativa di cui è responsabile, secondo uno schema coerente con i criteri esposti in precedenza.

Tale schema dovrà considerare:

- stato di attuazione delle azioni di competenza dell'unità organizzativa con attualizzazione dei relativi indicatori di efficienza, efficacia e impatto;
- stato di attuazione dei piani di miglioramento dell'organizzazione e delle competenze.

Il Nucleo di Valutazione, sulla base dei risultati della valutazione delle singole unità organizzative, elabora annualmente una relazione sulla valutazione della *performance* del sistema complessivo.

8. Misurazione e valutazione della *performance* individuale

8.1. Finalità e principi

La valutazione delle prestazioni e dei risultati è finalizzata al progressivo miglioramento delle



prestazioni erogate e dell'organizzazione del lavoro, nonché alla crescita professionale dei dipendenti attraverso una maggiore partecipazione dei singoli al raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo.

La valutazione della *performance* individuale è effettuata in base ai seguenti principi:

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

ed è basata su un processo di valutazione da parte:

- del personale con la funzione di dirigente e/o del personale docente con funzioni dirigenziali per quanto riguarda il personale tecnico-amministrativo;
- del Direttore generale per quanto riguarda il personale con la funzione di dirigente;
- del Nucleo di Valutazione per quanto riguarda il Direttore generale.

Gli obiettivi individuali devono rispondere agli obiettivi specifici di ciascuna struttura e pertanto non possono essere standardizzati, ma nello stesso tempo il sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale deve garantire il più possibile l'equità di trattamento di tutto il personale nel rispetto delle pluralità professionali e tenendo conto delle posizioni.

8.2. Criteri

I parametri di valutazione della *performance* sono riferiti all'adeguatezza ed al raggiungimento del risultato atteso nonché all'efficacia ed all'efficienza. L'adeguatezza degli indicatori è valutata in funzione del collegamento agli obiettivi operativi e strategici ed alla misurazione dei risultati orientati all'utente (grado di soddisfazione percepita degli *stakeholder*), mentre quella dei *target* attiene alla loro raggiungibilità pur ponendosi come ambiziosi.

Gli elementi di valutazione della *performance* individuale sono collegati a:

- raggiungimento di specifici obiettivi;
- qualità del contributo individuale alla *performance* dell'unità organizzativa di appartenenza;
- comportamento professionale e competenze dimostrate;
- competenze organizzative e capacità di attuare il SMVP;
- capacità di valutare i collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Pertanto il sistema di valutazione delle prestazioni individuali del personale tiene conto anche dei seguenti elementi:

- *Coinvolgimento*: occorre garantire la condivisione degli obiettivi strategici dell'Ateneo e la consapevolezza delle responsabilità gestionali attribuite ai singoli. Tutto il personale deve essere incentivato alla partecipazione nei processi organizzativi ed a condividere l'impegno per il raggiungimento dei risultati.
- *Miglioramento*: va favorita la crescita della qualificazione professionale e culturale, nonché la formazione continua, del personale tecnico-amministrativo, in tutte le fasi della carriera. A tal fine, deve essere messa in atto un'accurata analisi delle esigenze formative e devono essere predisposti mirati interventi per la formazione e l'aggiornamento professionale.
- *Riconoscimento del merito*: deve essere previsto un collegamento trasparente tra le prestazioni individuali ed il sistema premiante, sia in termini di incentivi economici sia di progressioni di carriera.
- *Pari opportunità*: deve essere garantita un'azione costante e decisa per le pari opportunità tra i generi, per garantire l'effettiva uguaglianza, la valorizzazione del benessere di chi lavora, contro ogni discriminazione.

Il peso relativo dei diversi elementi è differenziato in funzione del grado di responsabilità e della posizione (Tabella 1).

Le misurazioni e valutazioni della *performance* individuale del personale sono effettuate dai dirigenti



con l'ausilio delle schede in allegato: schede A, B, C1 e D per i Dirigenti, il personale di categoria EP e di categoria D con responsabilità; schede A, B, C2 e D per il personale con minore autonomia gestionale (livello C o D).

Tabella 1

Elementi di valutazione	Peso				Modalità di valutazione	Valutatore
	Personale D, C e B	Personale D con responsabilità	EP	Dirigenti		
Raggiungimento degli obiettivi (individuali e/o di struttura)	60	60	60	70	Oggettivo: da consuntivo (scostamento rispetto a <i>target</i>)	Dipendenti: dirigente o responsabile della struttura Dirigenti: DG
Qualità del contributo individuale	20	10	10	-	Soggettivo: su specifici indicatori/parametri	Dirigente o responsabile della struttura
Comportamento professionale e competenze dimostrate	20	10	10	10	Soggettivo: su specifici indicatori/parametri	Dipendenti: dirigente o responsabile della struttura Dirigenti: DG
Competenze organizzative e capacità di attuare il SMVP	-	10	10	10	Soggettivo: su specifici indicatori/parametri	Dipendenti: dirigente o responsabile della struttura Dirigenti: DG
Capacità di valutare i collaboratori	-	10	10	10	Oggettivo: calcolo statistico del grado di differenziazione (<i>variance</i>)	DG
Totale <i>performance</i> individuale	100	100	100	100		

Il risultato della valutazione viene messo a disposizione del valutato e dovrà contenere anche le indicazioni ritenute utili al miglioramento della *performance* individuale. Il valutato potrà formulare le proprie osservazioni e/o controdeduzioni nella stessa scheda.

I meccanismi di valutazione sono utilizzati per:

- attribuire l'indennità di risultato;
- erogare compensi diretti ad incentivare la produttività;
- definire progressioni economiche e di carriera per quanto attiene ad eventuali indicatori riguardanti la "qualità delle prestazioni individuali";
- assegnare incarichi e/o posizioni organizzative con specifiche responsabilità;
- programmare attività formative e/o di sviluppo.

La valutazione delle prestazioni ha frequenza annuale.



Nel corso del processo di valutazione verranno realizzate delle sessioni di monitoraggio periodico della *performance*.

Nella fase di formalizzazione dell'assegnazione degli obiettivi ai Dirigenti, al personale di categoria EP ed ai titolari di posizioni organizzative il Nucleo di Valutazione verifica la completezza e la coerenza del Piano in relazione al sistema di misurazione e di valutazione e può richiedere specificazioni, indicatori e fasi di realizzazione degli obiettivi formalmente assegnati.

In sede di monitoraggio l'Amministrazione, anche su proposta del Nucleo di Valutazione, può eliminare obiettivi considerati non più raggiungibili e/o introdurre nuove priorità e nuovi obiettivi da assegnare.

Ai fini della valutazione, il Nucleo di Valutazione prenderà in considerazione anche i risultati del controllo di gestione. Ai medesimi fini, ogni titolare di posizione organizzativa dovrà redigere una relazione annuale con indicazione del proprio piano di lavoro per obiettivi, delle criticità riscontrate, del grado di effettiva realizzazione degli obiettivi assegnati e delle risultanze conseguite.

Dopo la validazione della Relazione della *performance* da parte del Nucleo di Valutazione è prevista di norma l'erogazione della retribuzione di risultato e dei premi collegati alla *performance* individuale.

8.3. Valutazione della *performance* individuale dei dirigenti

La misurazione e la valutazione della *performance* individuale dei dirigenti e del personale responsabile di un'unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è effettuata dal Direttore generale secondo gli elementi ed i pesi indicati nella Tabella 1 e con l'ausilio delle schede A, B, C₁ e D in allegato.

8.4. Valutazione della *performance* del Direttore generale

La valutazione del Direttore generale riguarda la qualità delle seguenti attività:

- adeguata mappatura dei processi operativi, corretta identificazione dei responsabili con relative responsabilità e competenze richieste;
- esito del monitoraggio in corso di esercizio per verificare l'andamento della *performance*, realizzato tramite verifiche svolte presso ogni struttura. Tale monitoraggio potrà essere documentato tramite lo stesso modello di *audit* interno utilizzato anche dai dirigenti;
- esito della *performance* organizzativa evidenziato nella relazione a consuntivo dei risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati nel Piano della *performance*. Tale relazione dovrà indicare le modalità di utilizzo delle risorse, rilevare gli eventuali scostamenti e definire le conseguenti azioni correttive di miglioramento;
- efficacia dell'esito delle valutazioni individuali dei dirigenti, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Il criterio con cui sarà valutata la relazione sulla *performance* riguarderà anche la disponibilità ed attendibilità delle fonti, meglio se accessibili tramite supporti informatici, nonché l'adeguato livello di consultazione degli *stakeholder* e di trasparenza dell'intero processo di misurazione e valutazione della *performance*.

8.5. Comunicazione e formalizzazione della valutazione

Il valutatore comunica al valutato l'esito della valutazione in un colloquio teso a consentire al valutatore di esplicitare le motivazioni della valutazione data ed al valutato di esprimere le proprie osservazioni. Al termine dell'incontro, in caso di accordo la valutazione è formalizzata con la presa visione delle schede da parte del valutato e del valutatore; in caso di mancato accordo si rimanda a quanto previsto dalla procedura di conciliazione.

8.6. Valorizzazione del merito

Il principale intento del legislatore del d.lgs. n. 150/2009 è stato 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.

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 della incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa attraverso metodi selettivi e concorsuali applicabili a tutti gli strumenti premiali.

Inoltre, 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 d.lgs. n. 150/2009 fissa, quale principio, una disciplina, cui è opportuno adeguarsi, 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. Per questi ultimi il riferimento è alla retribuzione di risultato.

L'articolo 29 stabilisce poi 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.

È opportuno il collegamento tra "merito" e miglioramento della *performance* organizzativa, cioè riferibile al gruppo di persone che opera in una struttura organizzativa individuata dal sistema di valutazione come rilevante ai fini della valutazione ed anche alla valutazione individuale.

9. Processo: fasi, tempi, modalità di svolgimento

Le fasi per l'avvio del ciclo del SMVP 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, e in accordo con i Responsabili delle Strutture di ricerca e didattica.

Il processo di misurazione e valutazione della *performance* si snoda quindi attraverso una serie di fasi – sintetizzate di seguito – da inquadrarsi nell'ambito più generale del Ciclo di gestione della *performance*, in un'ottica di trasparenza:

- a. definizione e 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;
- d. misurazione e valutazione della *performance* organizzativa ed individuale: su base annuale vengono rilevati ed analizzati i risultati ottenuti e, sulla base delle risultanze di questo esercizio di riesame, vengono confermati o ridefiniti obiettivi, indicatori e target;
- e. applicazione dei meccanismi premiali previsti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f. rendicontazione della *performance* organizzativa agli organi interni di indirizzo politico-amministrativo ed a tutti gli *stakeholders* interni ed esterni.

9.1. Cronoprogramma

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



R. responsabile, C. collabora, A. adotta formalmente, V. valida, I. informato

Fasi /Azioni	NdV	Dirig.	DG	Rett. CdA	Documenti	Tempi
Definizione delle politiche e degli obiettivi dell'ateneo (art. 5, comma 1)	I	C	C	R	Programmazione triennale	def. dal MIUR
Redazione annuale di un documento programmatico triennale di definizione di obiettivi strategici ed operativi, indicatori e <i>target</i> (art.10, comma 1, lettera a)) Identificazione dei responsabili e degli obiettivi personali e di gruppo del personale	I	C	R	C	- Piano <i>performance</i> - Schede <i>ex ante</i> di definizione dei processi - Assegnazione di obiettivi personali e di gruppo al personale	Entro 31/01
Definizione delle modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio (art.10, comma 1, lettera a))	I	C	R	V	Bilancio preventivo Nota integrativa annessa al bilancio	Entro 31/01
Mappatura dei processi e delle competenze necessarie	I	R	R	V	Matrice processi competenze Scheda autovalutazione	Entro 31/01
Allocazione delle risorse conseguenti	I	C	R	C	Bilancio preventivo Modello di scheda <i>ex ante</i> di definizione del processo	Entro 31/01
Monitoraggio in itinere						
Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive	C	R	R	I	Questionari <i>Focus group</i> <i>Feedback</i> dagli utenti	Entro 31/05
Monitoraggio in corso di esercizio dell'andamento delle <i>performance</i> e attivazione di eventuali interventi correttivi	C	R	C	C	<i>Report audit</i> interno intermedio	Ogni semestre
Verifica dell'andamento delle <i>performance</i> rispetto agli obiettivi di riferimento e interventi correttivi in corso di esercizio	I	C	R	I	Relazione intermedia di monitoraggio della <i>performance</i>	Ogni semestre
Relazioni e valutazioni finali						
Misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale del personale con attribuzione dei risultati in termini numerici	I	R	C	I	Scheda (autovalutazione e valutazione competenze e <i>performance</i> individuali)	Entro 31/12
Misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale dei dirigenti	I	C	R	C	Scheda (autovalutazione e valutazione competenze e <i>performance</i> individuali)	Entro 31/01*
Relazione consuntiva, dei risultati organizzativi ed individuali raggiunti, nell'anno precedente, rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse con individuazione di eventuali scostamenti. (art. 10, comma 1, lettera b))	V	C	R	I	<i>Report</i> di <i>audit</i> interno consuntivo	Entro 30/04*

Fasi /Azioni	NdV	Dirig.	DG	Rett. CdA	Documenti	Tempi
Presentazione della relazione sulla <i>performance</i> agli organi di governo (art. 10, comma 2)	I	C	R	C	Relazione sulla <i>performance</i>	Entro 31/05*
Adozione della Relazione sulla <i>performance</i> (art. 10, comma 2)	I	C	C	R	Delibera adozione Relazione sulla <i>performance</i>	Entro 30/06*
Misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa nel suo complesso, nonché proposta di valutazione annuale del Direttore generale (art. 7, comma 2, lettera a))	R	C	C	C	Relazione del NdV	Entro 31/07*
Monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza ed integrità dei controlli interni (art. 14, comma 4, lettera a))	R	C	C	I	Relazione annuale del NdV	Entro 31/07*
Comunicazione tempestiva di eventuali criticità riscontrate agli organi interni di governo e di amministrazione: Corte dei Conti, ispettorato della Funzione pubblica, ANVUR e/o Autorità) (art. 14, comma 4, lettera b))	R	C	C	C	Relazione del NdV	Entro 31/07*
Validazione, pubblicazione e trasmissione della relazione della <i>performance</i> all'ANVUR e/o all'Autorità e al MEF (art. 14, comma c))	V	I	I	I	Sito <i>web</i> dell'Ateneo	Entro 15/09*
Compilazione di una graduatoria del personale dirigenziale e non (art. 19, comma 1)	R	C	C	V	Graduatoria	Non definito
Indagini sul 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(art. 14, comma 5)	R	C	C	C	ANVUR	Non definito

(*) anno successivo all'anno di riferimento

Nell'ambito del processo sopra descritto il Nucleo di Valutazione supporta metodologicamente, attraverso la validazione delle diverse attività, lo svolgimento del ciclo di gestione della *performance*.

Ogni anno viene predisposta dal Direttore generale una Relazione sulla *performance* delle strutture tecnico-amministrative relativa all'anno precedente. La relazione evidenzia i risultati organizzativi ed individuali raggiunti, rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse attribuite, con l'evidenziazione degli eventuali scostamenti. La Relazione sulla *performance* viene trasmessa al Consiglio di Amministrazione per l'approvazione entro il 30 giugno ed inviata al Nucleo di Valutazione per la validazione entro il 15 settembre. La Relazione è pubblicata sul sito di Ateneo.

9.2. Procedure di conciliazione

Nel caso insorgano divergenze tra valutatore e valutato e che tali divergenze risultino non componibili in sede di colloquio di cui al punto 7.5, il valutato può, entro 15 giorni, rivolgersi al Comitato di



conciliazione competente e presentare le proprie osservazioni.

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 si compone di:

- un componente del Nucleo di valutazione, in qualità di Presidente;
- un componente del Consiglio di Amministrazione;
- un componente del Comitato Unico di Garanzia.

Per l'esame dell'istanza avanzata dal personale non dirigente il Comitato di conciliazione si compone di:

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

I componenti del Comitato di conciliazione restano in carica per due anni rinnovabili, fino ad un massimo di 6 anni.

Il Comitato esamina l'istanza del valutato e la scheda di 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 rendere più trasparente e comprensibile il risultato della stessa, 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.

I lavori del Comitato di conciliazione devono essere conclusi entro 30 giorni lavorativi dalla presentazione dell'istanza.

10. Raccordo ed integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e con i sistemi di controllo di gestione

Il d.lgs. n. 150/2009 (art. 4, commi 1 e 2, lettera b) e 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*. Ne deriva la necessità di un raccordo con il Piano della *performance* per quanto riguarda l'orizzonte pluriennale e quello operativo annuale.

La fase di definizione degli obiettivi è coordinata con l'attività di predisposizione del bilancio di previsione e con il controllo di gestione e gli obiettivi sono definiti tenendo conto della effettiva disponibilità delle risorse necessarie per raggiungerli.

Il SMVP è raccordato ed integrato con il processo di redazione dei documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Risulta di tutta evidenza che da tale riconfigurazione 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.

Considerato inoltre 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 assegnati 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;
 - assegnazione degli obiettivi organizzativi ed individuali per l'anno t;
- entro il mese di gennaio dell'anno t: aggiornamento Piano della *performance* triennale, con riferimento all'anno t.

11. Clausola finale

Nel caso in cui la previsione finanziaria non sia definibile in modo certo le date individuate nel presente documento possono essere posticipate dal Consiglio di Amministrazione

VALUTAZIONE <i>PERFORMANCE</i> INDIVIDUALE		Obiettivi	
		Anno:	
Cognome	Nome
Obiettivo strategico di riferimento		
Obiettivi individuali o di gruppo		

Misurazione *ex-ante*

Obiettivi operativi	Peso relativo ¹	Cont/Inn ²	Indicatori ³	efc/efz
1.....	P ₁
2.....	P ₂
3.....	P ₃

Misurazioni *in itinere* e finale

Fonti ⁴	Misurazione <i>ex ante</i>	Target (atteso)	Valutazione <i>in itinere</i>	Valutazione finale (raggiunto)	Raggiungimento (raggiunto/atteso)
					...R ₁ ...
					...R ₂ ...
					...R ₃ ...

$$\text{Indice raggiungimento obiettivi} = \sum (P_i \cdot R_i)$$

1 somma pesi = 1

2 indicare se l'obiettivo è di continuità o di miglioramento, o di innovazione

3 gli indicatori devono essere in numero limitato, preferibilmente da 2 a 4 ed essere sia di efficacia sia di efficienza

4 da cui sono stati desunti i dati che devono rispondere ai criteri di trasparenza e verificabilità

VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALI	Competenze professionali	
	Anno:	

Cognome	Nome
Ruolo		
Struttura/Ufficio di appartenenza		
Principali attività svolte		

COMPETENZE RICHIESTE	peso	VALUTAZIONE <i>ex-ante</i>		
		R	A*	V*
C1.....	Si/No	Si/No
C2.....	Si/No	Si/No
C3.....	Si/No	Si/No
C4.....	Si/No	Si/No
C5.....	Si/No	Si/No

Legenda: R = livello Richiesto, A= autovalutazione (livello posseduto), V= valutazione del Dirigente/

* dove si evidenzi una discrepanza tra il livello atteso e quello posseduto sarà necessario pianificare attività di formazione specifica

Attività di formazione pianificata		
Corso	Auto valutazione in termini di ricaduta	Valutazione del responsabile
1.....
2.....
3.....
4.....

VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALI		Scheda di valutazione	
		Anno:	
Struttura/Ufficio	Ruolo/categoria	Cognome e nome	

Raggiungimento obiettivi:	Obiettivo (peso)	% raggiungimento	Punteggio
(P ₁)	...R ₁ ...	P ₁ · R ₁
(P ₂)	...R ₂ ...	P ₂ · R ₂
(P ₃)	...R ₃ ...	P ₃ · R ₃
Somma		Punteggio

Qualità del contributo individuale alla performance dell'Ateneo	Fattori di			peso	A	R
	Capacità di attuare modalità di lavoro che si distacchino dall'esperienza consolidata e che conducano all'individuazione di soluzioni innovative		
	Capacità di proporre, promuovere e realizzare cambiamenti operativi, anche intervenendo sui processi organizzativi in un'ottica di ottimizzazione con un elevato impatto sulla performance dell'Ateneo		
	Competenze dimostrate (rispetto a quelle richieste). Ricadute delle attività di formazione		
...			
Somma Punteggio (massimo 100)			

Comportamento professionale ² e competenze dimostrate	Fattori di			peso	A	R
	Capacità di proporre progetti innovativi coerenti con le politiche della struttura e dell'Ateneo		
	<i>Problem solving</i> : Capacità di individuare le soluzioni migliori per la struttura e per l'utenza e di adattarsi alle situazioni		
	Capacità di gestire le risorse finanziarie con criteri di economicità ottimizzando il rapporto tempo/costi/qualità		
...			
Somma Punteggio (massimo 100)			

Competenze organizzative e capacità di attuare il SMVP	Fattori di			peso	A	R
	Rispetto delle scadenze del SMVP, documenti di programmazione, misurazione e controllo in itinere e finali		
	Capacità di garantire il benessere organizzativo		
	Capacità organizzativa, di coordinamento e di collaborazione con altri servizi e unità interne ed esterne all'Ateneo		
...			
Somma Punteggio (massimo 100)			

Capacità di valutare i collaboratori	Fattori di			peso	A	R
	Capacità di valutare tramite una significativa differenziazione dei giudizi (Indice di varianza delle valutazioni)		
Punteggio (massimo 100)			

Legenda: R = Raggiunto, A= Atteso

1 Anche come contributo alla produzione scientifica, alla didattica e più in generale a tutti servizi forniti dall'Ateneo

2 Capacità manageriale ove pertinente.

VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALI		Scheda di valutazione	
		Struttura/Ufficio	
Ruolo/categoria		Cognome e nome	

Raggiungimento obiettivi:	Obiettivo (peso)	% raggiungimento	Punteggio
(P1)	...R1...	P1 · R1
(P2)	...R2...	P2 · R2
(P3)	...R3...	P3 · R3
Somma Punteggio		

Qualità del contributo individuale alla performance dell'Ateneo	Fattori di	peso	A	R
	Impegno e affidabilità. Attitudine a calarsi nelle specifiche esigenze dell'utenza
	Capacità di identificare in modo autonomo i problemi di interesse della struttura di appartenenza e propone soluzioni anche innovative adeguate per risolverli
	Capacità di applicare correttamente e di aggiornare la proprie conoscenze tecniche necessari
	Adattamento ai cambiamenti organizzativi
	Capacità di proporre soluzioni innovative o miglioramento
	Capacità di utilizzare efficacemente gli strumenti informatici
	Somma Punteggio (massimo 100):			

Comportamenti professionali e competenze dimostrate	Fattori di	peso	A	R
	Capacità di coinvolgimento attivo nelle esigenze della struttura
	Capacità di operare in gruppo e di stabilire un clima di collaborazione attivo
	Capacità di rispondere alle esigenze degli organi politici e di altri enti
	Attenzione alla qualità per la soddisfazione dell'utente
	Grado di autonomia e capacità di organizzazione del proprio lavoro
	Capacità di dare risposta alle specifiche esigenze, versatilità
Somma Punteggio (massimo 100):			

VALUTAZIONE <i>PERFORMANCE</i> INDIVIDUALI		Esito finale della valutazione	
		Anno:	
Struttura/Ufficio	Ruolo/categoria	Cognome e nome	

Elemento	Punteggio delle valutazioni	Peso ¹	Punteggio finale
Raggiungimento obiettivi
Qualità del contributo individuale alla <i>performance</i> dell'Ateneo
Comportamento professionale e competenze dimostrate
Capacità di valutare i collaboratori e di attuare il SMVP
Valutazione finale			

Qualità del contributo assicurato alla *performance* generale della struttura

Punti di forza:

.....

Punti di debolezza:

.....

Data		Nome valutatore:	
Data		Presenza visione valutato:	

Autorizzazione alla diffusione dei risultati nella struttura: SI NO

¹ Ponderazione come da Tabella 1