



università di ferrara

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

(ai sensi dell'art. 7 del Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)

Definito dal **Nucleo di Valutazione – OIV**
nella seduta dell'11 febbraio 2011

Approvato dal **Consiglio di Amministrazione**
nella seduta del 23 febbraio 2011

PREMESSA

La legge-delega 4 marzo 2009, n. 15, ed il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, di seguito "Decreto", 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.

L'articolo 7 del Decreto dispone, in particolare, che le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, le stesse adottano, con apposito provvedimento, il "Sistema di misurazione e valutazione della performance".

L'articolo 45 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nel testo novellato dall'articolo 57, comma 1, lettera b), del Decreto, collega la performance organizzativa "all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione".

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 che il presente Sistema prende in considerazione la sola **performance di natura tecnico-amministrativa**. Con riferimento alla valutazione del personale docente e ricercatore, occorrerà attendere l'insediamento degli organi direttivi dell'ANVUR, ai sensi del d.p.r. n. 76/2010, nonché l'adozione dei decreti previsti dall'articolo 13, comma 12, del D.Lgs n.15/2009 per il raccordo tra attività dell'Agenzia e quelle della Commissione.

Secondo l'articolo 7, comma 2, del Decreto, la funzione di misurazione e valutazione della performance è svolta:

- a. dagli Organismi indipendenti di valutazione (per le università dai Nuclei di Valutazione) di cui all'articolo 14 del Decreto, cui compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice;
- b. dalla Commissione di cui all'art. 13 ai sensi del comma 6 del medesimo articolo;
- c. dai Dirigenti di ciascuna amministrazione, secondo quanto previsto agli artt. 16 e 17, comma 1, lettera e-bis), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 come modificati dagli artt. 38 e 39 del Decreto "Brunetta".

Rispetto al quadro così ricostruito, la Commissione per la Valutazione la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche, di seguito "CIVIT", con la delibera 9 del 03/2010 ha previsto 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"*.

La CIVIT, con la stessa delibera, ha previsto altresì che *“le Università siano comunque destinatarie della nuova disciplina dettata dal decreto legislativo n. 150/2009 in materia di contrattazione collettiva e che pertanto siano chiamate a svolgere, seppure **in piena autonomia e con modalità organizzative proprie**, procedure di valutazione delle strutture e del personale al fine di promuovere, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale.”*

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance, di seguito “Sistema”, ha ad oggetto la misurazione e la valutazione (art. 3, comma 2 D.Lgs 150/09):

- della performance organizzativa dell'amministrazione nel suo complesso;
- della performance organizzativa delle unità organizzative o aree di responsabilità,
- della performance dei singoli dipendenti.

Il Sistema, nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 7 del Decreto ed in base alle direttive emanate dalla CIVIT, in particolare con le Delibere n. 89 del 24 giugno 2010, n. 104 del 8 settembre 2010 e n. 114 del 10 novembre 2010, definisce tra l'altro, in maniera puntuale:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema;
- le modalità di raccordo e 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.

1. DESCRIZIONE DEL SISTEMA

a) Caratteristiche distintive dell'organizzazione

Con una storia di oltre 600 anni l'Università di Ferrara è una delle più antiche d'Italia. Già al momento della sua istituzione gli insegnamenti attivati spaziavano dalla teologia e connesse discipline filologiche, al diritto, alle scienze mediche, scientifiche e naturalistiche. Oggi, l'identità dell'Ateneo estense affonda le sue radici nella tradizione storica e culturale che la contraddistingue e che, sin dalla sua fondazione, ha accolto e formato personalità illustri del mondo della cultura, delle arti e delle scienze.

Negli ultimi anni, l'Università di Ferrara ha dato vita ad un processo di profondo rinnovamento interno che ha interessato tutti gli ambiti di attività dell'Ateneo, dalle attività istituzionali della ricerca e della didattica fino alla componente organizzativa e gestionale. Tale processo di cambiamento si è sviluppato a partire dalla definizione della mission dell'organizzazione che qualifica l'Ateneo ferrarese quale **“Università di ricerca, profondamente radicata nel suo territorio, pienamente inserita nella comunità scientifica internazionale, capace di essere leader a livello nazionale”**.

La mission ha individuato tre assi principali di azione lungo i quali l'Università indirizza il proprio impegno e le proprie risorse nello svolgimento delle sue attività:

- un asse tradizionale, costituito da ricerca e didattica;
- un asse innovatore, che riguarda la ricaduta industriale sul territorio e la caratterizzazione di Ferrara quale città universitaria, del sapere e della formazione;
- un asse organizzativo-gestionale, inerente l'organizzazione interna e il governo delle risorse umane.

Ciascuna di queste tre dimensioni è strettamente connessa alle altre: l'individuazione di linee di ricerca che si concretizzino in impresa e la valorizzazione del patrimonio scientifico, storico e artistico del territorio costituiscono punti di riferimento per la definizione degli indirizzi di ricerca e per la creazione di un sistema di percorsi formativi di qualità e competitivi. Allo stesso tempo, il rafforzamento del processo di internazionalizzazione costituisce un obiettivo trasversale alle linee programmatiche di sviluppo, di ricerca e didattica.

L'Università di Ferrara si articola in otto Facoltà, diciannove Dipartimenti e cinquantadue centri, fra centri di eccellenza, universitari, dipartimentali, interdipartimentali e interuniversitari/interente. Lo IUSS Ferrara 1931, l'Istituto Universitario di Studi Superiori, costituisce il punto di riferimento per i dottorati di ricerca e per le iniziative formative post lauream internazionali dell'Ateneo.

Le Strutture scientifico-didattiche	
8 Facoltà	<p>Architettura</p> <p>Economia</p> <p>Farmacia</p> <p>Giurisprudenza</p> <p>Ingegneria</p> <p>Lettere e filosofia</p> <p>Medicina e chirurgia</p> <p>Scienze matematiche, fisiche e naturali</p>
19 Dipartimenti	<p>Architettura</p> <p>Biochimica e biologia molecolare</p> <p>Biologia ed evoluzione</p> <p>Chimica</p> <p>Discipline medico-chirurgiche della comunicazione e del comportamento</p> <p>Economia, istituzioni, territorio</p> <p>Fisica</p> <p>Ingegneria</p> <p>Matematica</p> <p>Medicina clinica e sperimentale</p> <p>Medicina sperimentale e diagnostica</p> <p>Morfologia ed embriologia</p> <p>Scienze biomediche e terapie avanzate</p> <p>Scienze chirurgiche, anestesilogiche e radiologiche</p> <p>Scienze della terra</p> <p>Scienze farmaceutiche</p> <p>Scienze giuridiche</p> <p>Scienze storiche</p> <p>Scienze umane</p>

47 Centri	9 Centri universitari
	5 Centri dipartimentali
	20 Centri interdipartimentali
	13 Centri interuniversitari e interente

Il Rettorato ha sede nel Palazzo rinascimentale Renata di Francia, edificato tra il 1475 e il 1485, a poche centinaia di metri dal centro storico e dalle mura rinascimentali. L'edificio ospita gli uffici del Rettore e del Direttore amministrativo e dei loro staff e le Segreterie degli Studenti.

Le Facoltà, i Dipartimenti e i Centri sono dislocati lungo gli assi principali di tutta la città, a breve distanza gli uni dagli altri. Alcune strutture sono ubicate in moderne costruzioni, come il Polo Chimico Bio-Medico e quello Scientifico-Tecnologico, rappresentando veri e propri centri di aggregazione per le discipline medico-biologiche e per quelle scientifico-matematiche. Altre sedi sono ospitate in antichi palazzi di pregio artistico e storico, quali il Palazzo Bevilacqua Costabili, sede del Dipartimento di Economia, Palazzo Tassoni sede del Dipartimento di Architettura, e la Biblioteca Santa Maria delle Grazie.

L'Ateneo annovera fra le proprie strutture anche alcune sedi distaccate sul territorio, quali il polo di Rovigo, ove è attiva la seconda sede della Facoltà di Giurisprudenza, la sede gestionale dell'insegnamento a distanza (e-learning), localizzato ad Argenta, la sezione del corso di laurea in Ingegneria Meccanica di Cento e le sedi decentrate di Bolzano, Trento, Codigoro (FE), Faenza e Pieve di Cento (BO), in cui si svolgono corsi di laurea in ambito sanitario.

Infine, il sistema bibliotecario di Ateneo si articola in una struttura centralizzata, responsabile della gestione dei servizi, e in una serie di strutture sul territorio, organizzate in tre macroaree di riferimento: umanistica, scientifico-tecnologica e biomedica. Per garantire elevati livelli di fruibilità da parte dell'utenza, il sistema bibliotecario di Ateneo offre una serie di servizi innovativi.

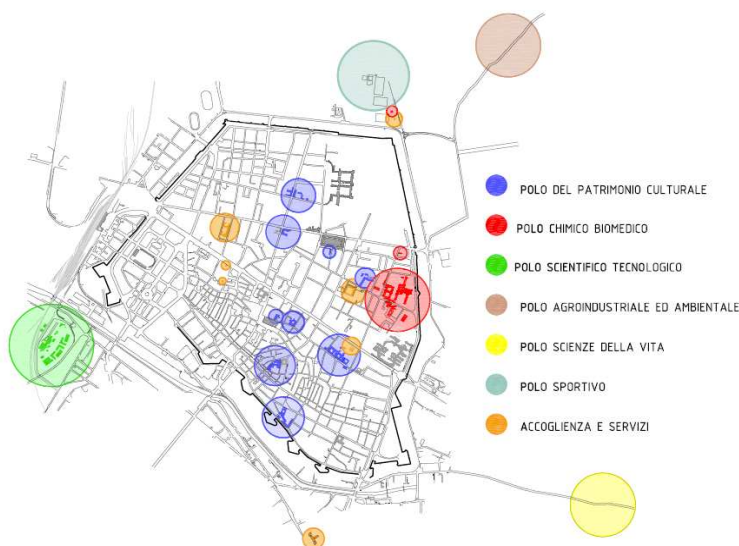


Figura 1 – La Città Universitaria (dislocazione delle strutture universitarie all'interno della città di Ferrara)

Negli ultimi anni il piano di sviluppo del patrimonio immobiliare ha avuto come obiettivo primario la razionalizzazione, la riqualificazione e il recupero degli spazi e delle strutture dell'Università, in armonia con il piano urbanistico della città.

Sono stati realizzati, fra l'altro, una serie di interventi per la creazione di nuove strutture all'interno del Polo Scientifico-Tecnologico dell'Ateneo e per il recupero di edifici storici di elevato valore artistico e culturale.

Di seguito viene riportato un quadro sintetico dei principali indicatori dimensionali dell'Ateneo, aggiornati con i dati ufficiali.

DIDATTICA	a.a. 2010/2011
Studenti	17.802 ^{a)}
Corsi di laurea triennale	33
Corsi di laurea specialistica	3
Laurea Magistrale	17
Magistrali a ciclo unico	7
Corsi di perfezionamento	7
Corsi di formazione	6
Dottorati di ricerca	17
Master di I livello	10
Master di II livello	8
Scuole di Specializzazione	36 ^{b)}
PERSONALE	31/12/2010
Docenti	646
Personale Tecnico Amministrativo	554
STRUTTURE	a.a. 2010/2011

Aule	205
N. posti a sedere nelle aule	14.295
Biblioteche	9
N. posti lettura nelle Biblioteche	838
Dipartimenti	19
Facoltà	8
Laboratori informatici	25
BILANCIO	Bilancio consuntivo 2009
Volume di spesa	€ 163.485.759,20
FFO 2009	€ 79.491.508
(FFO 2010 provvisorio)	(€ 77.419.150)
% contribuzione studentesca su FFO	22,05
RAPPORTO ASSEGNI FISSI SU FFO	2010
% spese personale su FFO	83,84 ^{c)}
(puro)	(91,67)

Note:

a) Fonte: MIUR-USTAT, dati al 31/07/2010 – a.a. 2009/2010

b) Le Scuole di Specializzazione sono n. 36 di Area medico-sanitaria (di cui 20 federate con altri Atenei).

c) Dato rilevato con il “Metodo Proper”.

Il grafico seguente rappresenta l'andamento, negli ultimi cinque anni, della consistenza della componente tecnico-amministrativa.

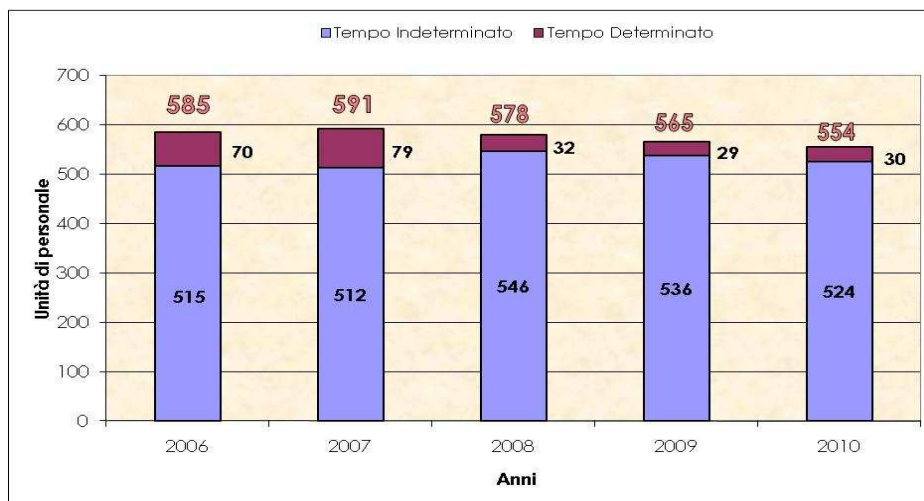


Figura 2 – La consistenza del personale tecnico amministrativo di UNIFE

b) La metodologia di misurazione della performance organizzativa

L'Università di Ferrara ha partecipato ad un gruppo di lavoro coordinato dalla SUM – Scuola di Management per le Università e gli Enti di Ricerca – del MIP Politecnico di Milano, che ha svolto, nei primi mesi del 2010, un progetto di action-learning, cui hanno preso parte complessivamente venti Atenei, dedicato all'applicazione della riforma Brunetta – D. Lgs. n. 150/2009 – nel contesto universitario.

Tale lavoro ha realizzato:

1. In primo luogo un check-up del sistema di programmazione, controllo e valutazione in uso negli atenei partecipanti. Basato su un questionario di autovalutazione e accompagnato da analisi della documentazione e da interviste ai responsabili, tale esercizio ha consentito ai responsabili dell'amministrazione di comprendere a quale stadio della evoluzione dei sistemi di governo interno dell'Ateneo essi si trovavano, di identificare alcuni esempi di buone pratiche direzionali e valutative, di disporre cioè degli elementi di base per definire una strategia di sviluppo organizzativo lungo le linee indicate dalla legislazione in vigore (vedi allegato 1).

2. In secondo luogo è stato predisposto un documento che rappresenti una traccia per la redazione del Piano della Performance e che comprende l'impostazione generale, l'identificazione delle principali dimensioni di analisi, nonché un ampio elenco di possibili indicatori in grado di misurare la performance degli Atenei.

L'ateneo di Ferrara stabilisce di utilizzare al momento le indicazioni emerse dal predetto tavolo di lavoro, riservandosi in futuro la possibilità di applicare sistemi di misurazione e valutazione differenti, attualmente già in fase di sperimentazione attraverso la partecipazione al gruppo di lavoro CRUI (Conferenza dei Rettori delle Università Italiane) per il Laboratorio CAF (Common Assessment Framework) Università.

Il tavolo di lavoro è arrivato a definire un modello modulare e aperto che funge da riferimento per gli atenei nella definizione di:

- prestazioni di continuità, riferendosi alle attività che garantiscono la sostenibilità delle funzioni essenziali delle università; per il monitoraggio delle performance di tali prestazioni è stata predisposta una libreria di indicatori (allegato 2) da cui selezionare ed adattare quelli utili alle esigenze informative di ciascun ateneo;
- prestazioni di diversificazione strategica, riferendosi alle azioni che ciascun ateneo mette in atto per personalizzare il proprio percorso strategico e per le quali dovranno essere definiti da ciascuna università, specifici indicatori

Tale modello viene utilizzato da UNIFE per la misurazione e valutazione della performance organizzativa, dell'intero ateneo.

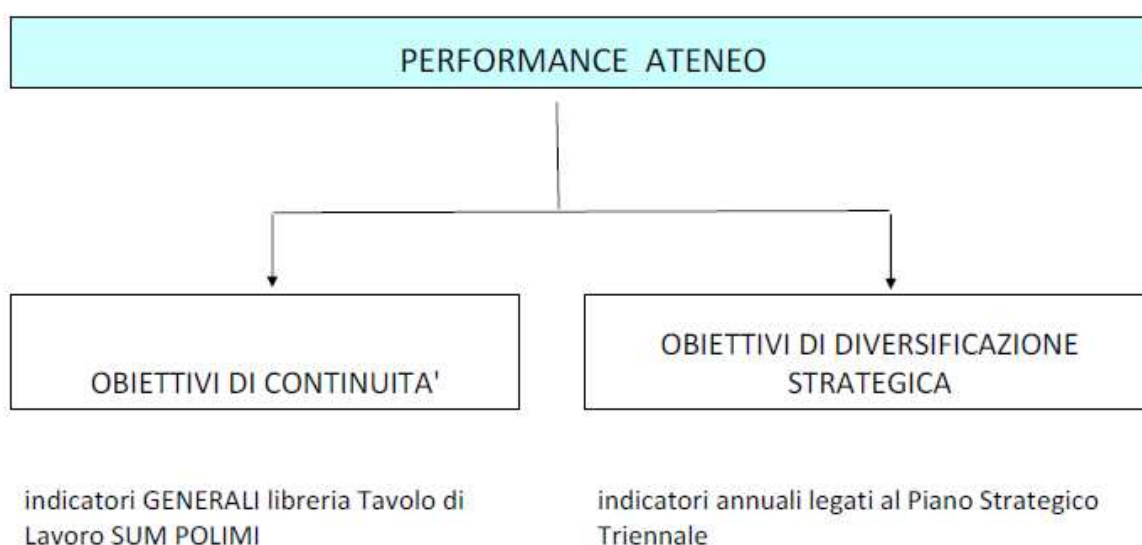


Figura 3 – La performance di ateneo

Per quel che riguarda la prestazione delle singole unità organizzative (aree, ripartizioni e uffici), verranno presi in considerazione i Key Performance Indicators (KPI) mappati e attualmente utilizzati dall'ateneo per il monitoraggio dei processi operativi.

c) La metodologia di valutazione della performance organizzativa

Il Sistema descritto, che verrà adottato per la misurazione della performance organizzativa, consentirà l'analisi degli scostamenti e delle relative cause, nonché la valutazione di elementi sintetici d'insieme riguardo all'andamento dell'amministrazione.

Più in particolare garantirà:

1. chiara definizione degli obiettivi;

2. presenza consistente di indicatori di outcome tra gli indicatori relativi ad obiettivi che hanno un impatto su stakeholder esterni;
3. specificazione dei legami tra obiettivi, indicatori e target;
4. caratterizzazione di ciascun indicatore di performance organizzativa secondo le schede e i test proposti dalla Commissione nella Delibera 89/2010 dalla tabella 4.1 in poi (vedi allegato 3);
5. rilevazione effettiva della performance, secondo la frequenza e le modalità definite nello schema di caratterizzazione degli indicatori.

Si precisa che la valutazione della performance organizzativa così come la misurazione, ai sensi dell'art. 8 del Decreto, contempla nel dettaglio l'analisi di questi ambiti:

- a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero l'effettivo grado di attuazione dei medesimi;
- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi;
- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione;
- e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi;
- f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi;
- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Tali ambiti potranno essere aggregati secondo i seguenti macroambiti:

1. Il grado di attuazione della strategia
2. Il portafoglio delle attività e dei servizi
3. Lo stato di salute dell'amministrazione
4. Gli impatti dell'azione amministrativa (outcome)
5. I confronti con altre amministrazioni (benchmarking)

Le attività di misurazione e valutazione e analisi degli scostamenti dovranno avere un'articolazione temporale almeno semestrale, per permettere eventuali azioni correttive.

Dovranno inoltre prevedere un'articolazione spaziale basata su una logica di rappresentazione a cannocchiale, ovvero partendo dai risultati aggregati per ogni macroambito, dovranno consentire un progressivo accesso ad obiettivi e risultati più analitici, rendendo possibile una aggregazione e rappresentazione dei risultati per i vari livelli organizzativi: intera amministrazione, Ripartizioni, Uffici (o Plessi).

d) La metodologia di misurazione e valutazione della performance individuale

Gli obiettivi primari del sistema di misurazione e valutazione della performance individuale sono:

- 1) l'evidenziazione dell'importanza del contributo individuale del personale rispetto agli obiettivi dell'amministrazione e della struttura organizzativa di appartenenza;
- 2) la trasparenza nella definizione e nella comunicazione delle attese dell'amministrazione, in termini di risultati e comportamenti, rispetto al singolo dipendente;
- 3) la focalizzazione della valutazione sulla performance della persona e la comunicazione alla stessa degli esiti, individuando i punti di forza e di miglioramento e indicando le strategie di intervento possibili;
- 4) la premiazione della performance attraverso opportuni sistemi incentivanti;

Questo sistema dovrà svilupparsi nel rispetto di una trasparente politica di gestione delle risorse umane contribuendo a creare un clima organizzativo di condivisione del metodo.

L'art. 9 del Decreto prevede i seguenti ambiti di misurazione della performance individuale:

Per i dirigenti

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

Per il personale non dirigente:

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

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

Nell'Ateneo sono individuabili i seguenti profili di responsabilità amministrativa-gestionale legati a posizioni organizzative:

- Direttore Amministrativo,
- Dirigenti Responsabili di aree organizzative
- Responsabili di Strutture organizzative di staff
- Responsabili di Ripartizione
- Responsabili di Uffici
- Responsabili di Coordinamento Plessi

- Responsabili di Plesso Amministrativo

ognuno dei profili professionali suddetti coordina e gestisce altro personale.

All'interno dell'ateneo operano inoltre altre 278 unità di personale con un profilo organizzativo amministrativo e 148 unità di personale con un profilo organizzativo di tipo tecnico.

Metodologicamente è essenziale, per garantire lo sviluppo e la diffusione di una cultura che colleghi la performance individuale alla performance organizzativa, che tutti i soggetti coinvolti percepiscano come propri gli obiettivi del sistema, consapevoli del contributo apportabile.

Se è sicuramente condivisibile che il risultato finale dell'attività di un'organizzazione (sia in termini di output che di outcome) dipende dall'azione congiunta di tutti gli attori che all'interno della stesa operano è altrettanto sostenibile che il contributo del singolo individuo impatta secondo un rapporto proporzionale legato alle variabili: generalità dell'indicatore/ruolo ricoperto.

E' pertanto ipotizzabile una relazione di questo tipo:

% di incidenza in termini di performance individuale	Tipologia di impatto sulla performance organizzativa	Inquadramento contrattuale	Tipologia di impatto sulla performance delle singole strutture	% di incidenza in termini di performance individuale
Elevata	Diretto	Direttore Amministrativo	Indiretto	Bassissima
Alta	Diretto	Dirigente	Indiretto	Bassa
Media	Mediato	Elevata Professionalità	Mediato	Media
Bassa	Indiretto	D	Diretto	Alta
Bassissima	Indiretto	C-B	Diretto	Elevata

L'Ateneo di Ferrara ha già sviluppato e sperimentato uno strumento di valutazione di tutto il personale basato sul modello della valutazione delle competenze¹ che mira ad evidenziare gli scostamenti tra i profili attesi e quelli agiti.

Si ritiene che il consolidamento di tale strumento in forza della fase di sperimentazione già svolta possa consentire l'utilizzo dello stesso per la misurazione e valutazione delle competenze professionali manageriali del personale.

¹ Il modello di riferimento utilizzato per lo sviluppo del sistema di valutazione della performance è esplicitato all'interno del testo: "Efficienti perché pubblici" Organizzare il cambiamento nell'università pubblica: il caso dell'Ateneo di Ferrara; a cura di Emidia Vagnoni e Enrico Periti, Ed. Carocci

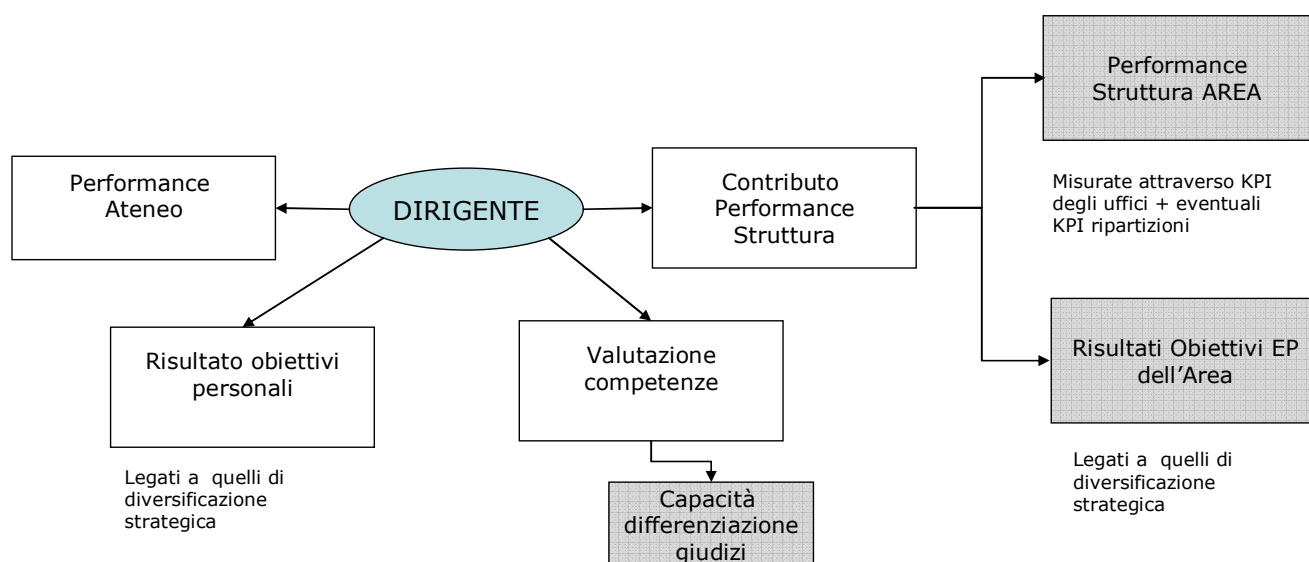
Al fine di garantire la possibilità di confronto tra profili professionali estremamente diversificati pare opportuno, in questa prima fase, fare leva solo sull'area dei comportamenti in quanto trasversali alle diverse famiglie professionali presenti in ateneo.

Per il personale responsabile di unità organizzative (aree, ripartizioni, uffici), la performance verrà inoltre valutata, con pesi differenziati, in base al contributo fornito alla prestazione della propria unità organizzativa, a quella del personale direttamente coordinato, nonché a quella generale di ateneo. Tali obiettivi dovranno essere allineati alle azioni previste all'interno del piano strategico e alle più recenti innovazioni normative.

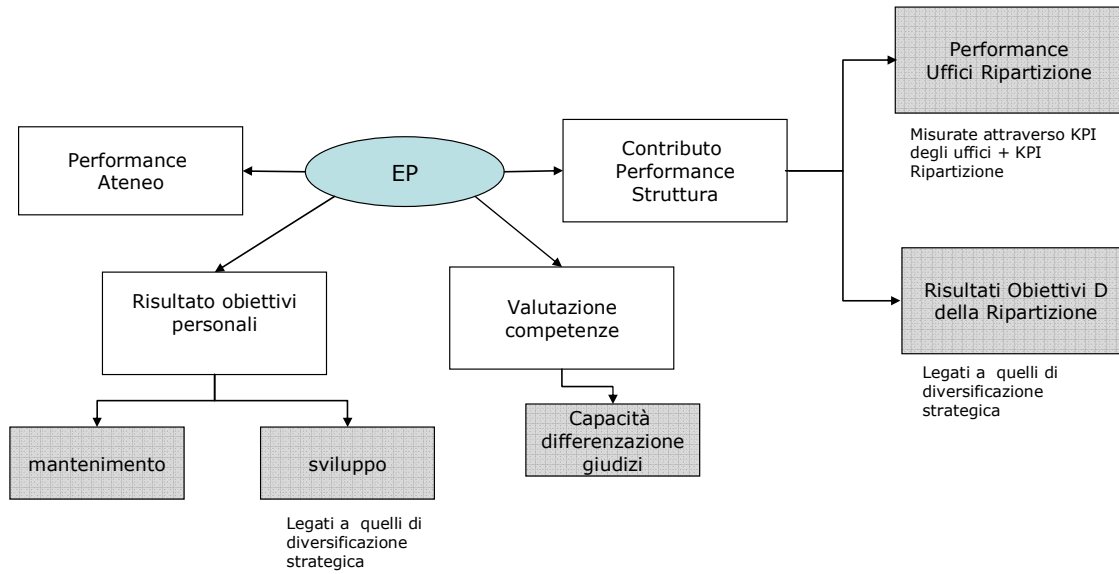
Per il personale che non risulta responsabile di unità organizzative, oltre alla valutazione delle competenze, verrà considerato il contributo fornito alla prestazione della propria unità organizzativa e a quella del proprio superiore diretto.

Gli schemi che seguono mostrano quali elementi contribuiscono alla definizione della prestazione individuale delle varie figure presenti nell'ateneo.

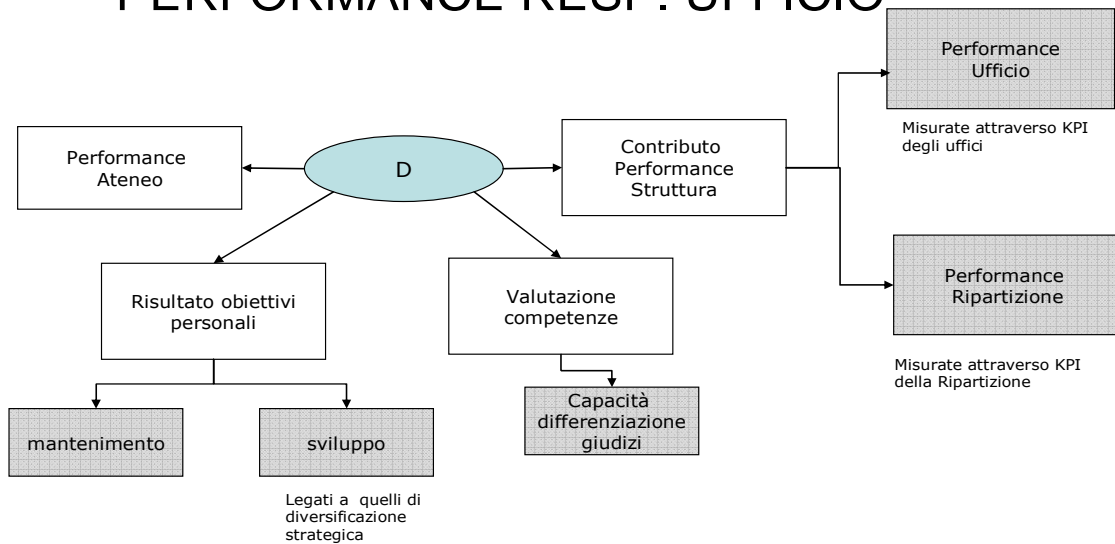
PERFORMANCE DIRIGENTE



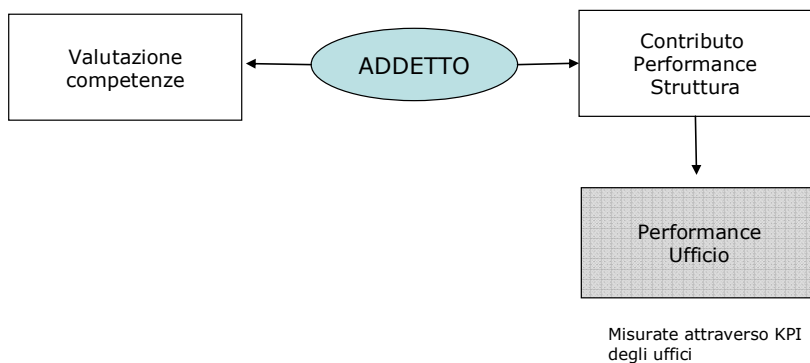
PERFORMANCE RESP. RIPARTIZIONE



PERFORMANCE RESP. UFFICIO



PERFORMANCE ADDETTO UFFICIO



In considerazione del ruolo ricoperto le diverse voci dovranno avere dei pesi che riflettano le seguenti linee guida:

- Il peso relativo alla performance di Ateneo dovrà essere decrescente man mano che si scende nella linea gerarchica, in considerazione dell'apporto via via indiretto dei singoli al risultato complessivo dell'organizzazione;
- Il peso relativo alla performance delle strutture dovrà viceversa diminuire man mano che si sale nella linea gerarchica, in considerazione del preminente ruolo sui risultati performanti delle singole strutture dei diretti addetti. Tale peso dovrà tenere conto per i responsabili sia delle performance relative alle strutture di diretta responsabilità sia del contributo alla performance della macro-struttura di appartenenza;
- Il peso delle competenze trasversali, che dovrà risultare il più significativo all'interno delle diverse voci per tutte le posizioni, dovrà aumentare man mano che sale la linea gerarchica in considerazione dell'importanza delle capacità gestionali e manageriali richieste ai diversi ruoli. Unica eccezione è individuabile per le figure di addetti la cui prestazione dovrebbe risultare pesata prevalentemente sulla performance della struttura di appartenenza.

Per quanto attiene al personale Tecnico, impegnato a supporto dei processi di ricerca e didattica oltre che nell'assistenza sanitaria, la valutazione delle performance individuali del personale inquadrato in categoria D, ai sensi del vigente CCNL, dovrà essere misurata e valutata con il sistema, già consolidato e rodato, volto ad identificare e premiare i

comportamenti proattivi attraverso indicatori oggettivi di performance e la valutazione dei comportamenti connessi.

e) Modalità con le quali verrà garantita la trasparenza totale del Sistema e della sua applicazione

La trasparenza totale del Sistema sarà garantita con l'osservanza delle disposizioni previste dal Decreto, attraverso la realizzazione delle attività previste dall'art. 11, comma 3 del Decreto).

f) Modalità con le quali si intendono realizzare le indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del Sistema

L'Ateneo ha sviluppato e utilizzato, a partire dal 2006, un modello di indagine di clima rivolto a tutto il personale tecnico-amministrativo. La tempistica con cui viene ripetuta l'indagine è triennale per quanto riguarda gli appartenenti alla categoria C, biennale per i responsabili di unità organizzativa di categoria D e annuale per i responsabili di Ripartizioni di categoria EP. Verrà valutata la compatibilità con i modelli che verranno forniti dalla Commissione, come previsto dall'art. 14, comma 5 del Decreto. Al pari, non appena disponibili i modelli, verrà predisposta la rilevazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale.

g) Modalità con le quali l'amministrazione intende collegare in maniera esplicita il processo di valutazione della performance agli altri processi di gestione delle risorse umane (formazione, reclutamento, carriera, sistemi premiali, etc.);

A partire dal 2009 l'Ateneo di Ferrara ha individuato nel profilo professionale, costruito sulla base del modello delle competenze, lo strumento principale per la gestione del personale Tecnico-amministrativo.

In particolare per quanto attiene la politica formativa la strategia seguita per la costruzione dei piani di formazione prevede, accanto a specifici programmi collegati ad innovazioni, e/o aggiornamenti tecnico-professionali, l'individuazione dei gap presenti nelle diverse professionalità tra il livello atteso delle competenze inserite nel profilo e quello agito.

Sulla base di questi scostamenti analizzati dal punto di vista:

- della tipologia di competenza,
- della diffusione tra il personale,
- del livello del gap,

vengono individuate le possibili alternative formative che possono andare dall'affiancamento alla partecipazione ad attività formative mirate esterne.



Metodologicamente è importante segnalare che le declaratorie dei diversi livelli della scala di analisi di riferimento delle competenze sono diversificate a seconda della macrofamiglia delle stesse (accesso, specialistiche e trasversali), poiché infatti le prime due fanno riferimento a capacità e conoscenze, le competenze trasversali afferiscono all'area dei comportamenti.

Lo stesso strumento è già in utilizzo ai fini del reclutamento dall'esterno e della mobilità interna, poiché risponde pienamente al quesito principale posto alla base di qualsiasi procedimento di selezione: la ricerca dell'aderenza massima tra le esigenze professionali dell'organizzazione e le caratteristiche professionali individuali dei soggetti potenzialmente interessati.

Poiché, ai sensi dell'art. 62 comma 1 bis del Decreto 150/09 i passaggi tra le aree "avvengono tramite concorso pubblico" con la possibilità di riserva del 50% dei posti al personale interno, lo strumento del profilo professionale risulta pienamente utilizzabile anche nell'ambito dei percorsi di carriera del personale, specie laddove è previsto che "la valutazione positiva conseguita dal dipendente per almeno tre anni costituisce titolo rilevante per l'attribuzione dei posti riservati nei concorsi per l'accesso dall'esterno"

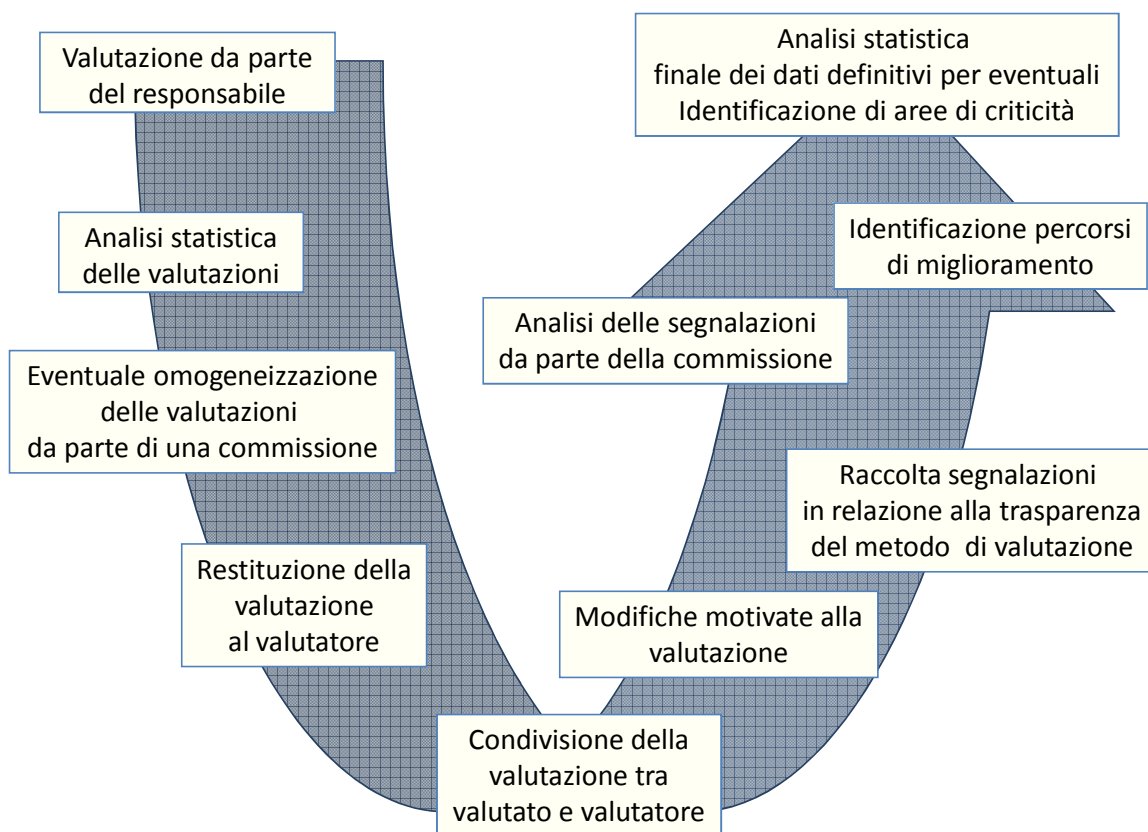
L'utilizzo del profilo professionale quale strumento di analisi della prestazione dal punto di vista dei comportamenti al fine dello sviluppo della politica di incentivazione del personale, ma anche in relazione alle progressioni all'interno della categoria economica di appartenenza, presuppone la necessità di basare tale analisi esclusivamente su i cosiddetti profili professionali trasversali di riferimento. Sono stati elaborati 11 profili

trasversali in funzione del tipo di ruolo esercitato che, va detto, coincidono solo in parte con gli inquadramenti contrattuali. Questo perché non esiste alcun legame diretto tra le competenze e “l'autonomia e la responsabilità” riferite alle posizioni.

La logica utilizzata nel lavoro di definizione delle competenza e nell'attribuzione ai vari profili è stata quella di graduarne la declinazione in funzione del livello organizzativo e del tipo di mansione svolta come evidenziato nella sottostante tabella.

Cat. CCNL	Profilo trasversale di riferimento	Profili Amministrativi		Profili Tecnici	
		Numero competenze	Media livello competenze attese	Numero competenze	Media livello competenze attese
B	Addetto di supporto	9	3,33	8	3,37
C	Addetto Amministrativo	11	3,64		
C	Addetto Supporto ricerca/didattica/assistenza			11	3,64
C	Tecnico Supporto ricerca/didattica/assistenza			12	3,75
D	Esperto	12	3,83		
D	Tecnico Esperto di Supporto ricerca/didattica/assistenza			12	3,83
D	Manager didattico	13	3,85		
D	Responsabile Ufficio/Segretario di Plesso	15	3,87		
D	Coordinatore segreteria di Plesso	15	3,87		
EP	Tecnico Coordinatore			12	3,92
EP	Responsabile Struttura	18	4,06		

In relazione a quest'ultima fattispecie è fondamentale prevedere una fase di analisi dei dati che permetta un riallineamento, dal punto di vista del “range” di valutazione di riferimento dei singoli valutatori, sia in considerazione del diverso ruolo degli stessi all'interno dell'organizzazione (Dirigenti – Docenti con incarichi gestionali) sia della necessità di “portare a sistema” approcci differenti in merito alle attese. Il percorso sviluppato è stato il seguente:



h) Modalità con le quali l'amministrazione intende promuovere progressivamente il miglioramento del Sistema.

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

2. PROCESSO

La definizione del processo è finalizzata a garantire la chiarezza delle funzioni e delle responsabilità attribuite ai soggetti ed alle strutture coinvolte nel processo di misurazione.

Deve inoltre consentire la valutazione delle performance assicurando, attraverso il costante coordinamento, il monitoraggio della tenuta del sistema stesso.

2.1 Le fasi

Le fasi del Sistema della performance devono essere inquadrare all'intero del ciclo di gestione della performance così come delineato dall'art. 4, comma 2 del Decreto:

- definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendo raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali correttivi;
- misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;
- utilizzo di sistemi premianti, secondo valorizzazione del merito
- rendicontazione dei risultati agli organi di governo, ai vertici dell'amministrazione, agli organi esterni interessati, ai cittadini e ai soggetti interessati, agli utenti.

Questa sezione del documento esplicita, come previsto dalla delibera n. 104 della "Civit", come l'Ateneo intende integrare la fase di misurazione e valutazione con le altre fasi del ciclo.

		Misurazione e valutazione		
		Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali correttivi	Misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale	Utilizzo di sistemi premianti, secondo valorizzazione del merito
Programmazione	1) Definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendo raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori	Definizione di almeno un momento di analisi nel corso dell'anno di programmazione dello stato di avanzamento: - degli indicatori di performance organizzativa; - degli obiettivi individuali; - degli indicatori delle performance delle strutture. Verifica della coerenza tra risorse finalizzate e obiettivi e dei trend di spesa		Individuazione di un sistema di riconoscimenti collegati sia alla performance individuale che alla performance organizzativa nell'ambito del CCIL
	2) Collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse			
	Individuazione delle aree di criticità e individuazione delle soluzioni			
		Sviluppo delle soluzioni e monitoraggio diretto		

			Rendicontazione dei risultati raggiunti da parte dei Responsabili	
			Convalida delle rendicontazioni da parte degli organi preposti	
Rendicontazione	Rendicontazione dei risultati agli organi di governo, ai vertici dell'amministrazione, agli organi esterni interessati, ai cittadini e ai soggetti interessati, agli utenti	Comunicazione agli organi interni degli stati di avanzamento	- Trasmissione agli organi della Relazione sulla Performance, - Pubblicazione della stesa nel sito di Ateneo - Pubblicazione e presentazione del Bilancio Sociale	Trasmissione del CCIL agli organi competenti; Pubblicazione sul sito di Ateneo del CCIL e delle retribuzioni dei dirigenti

Lo schema seguente evidenzia le azioni di collegamento previste, una volta a regime l'intero sistema, tra le diverse fasi del ciclo della performance:

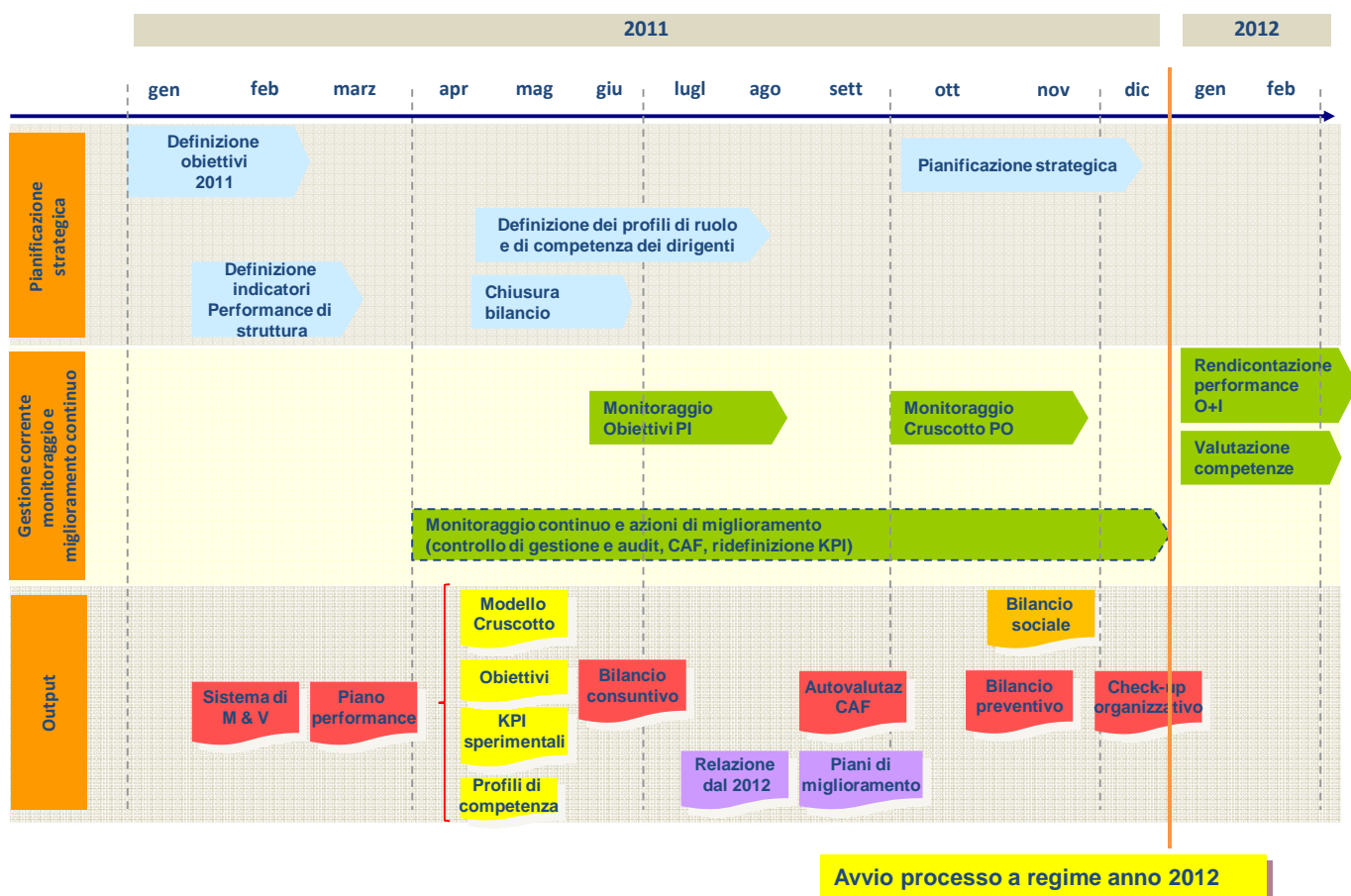
	FASI CICLO DELLA PERFORMANCE	INTEGRAZIONI CON IL SISTEMA
1	Definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori	Definizione di almeno un momento di analisi nel corso dell'anno di programmazione dello stato di avanzamento: degli obiettivi individuali; degli indicatori delle performance delle strutture.
2	Collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse	Verifica della coerenza tra risorse finalizzate e obiettivi e dei trend di spesa
3	Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali correttivi	Individuazione della aree di criticità e individuazione delle soluzioni
4	Misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale	Convalida delle rendicontazioni da parte degli organi preposti
5	Utilizzo di sistemi premianti, secondo valorizzazione del merito	Individuazione di un sistema di riconoscimenti collegati sia alla performance individuale che alla performance organizzativa nell'ambito del CCIL
6	Rendicontazione dei risultati agli organi di governo, ai vertici dell'amministrazione, agli organi esterni interessati, ai cittadini e ai soggetti interessati, agli utenti	Rendicontazione dei risultati raggiunti da parte dei Responsabili Convalida delle rendicontazioni da parte degli organi preposti Trasmissione agli organi della Relazione sulla Performance Pubblicazione e presentazione del Bilancio Sociale Pubblicazione e presentazione del Bilancio Sociale Trasmissione del CCIL agli organi competenti Pubblicazione sul sito di Ateneo del CCIL e delle retribuzioni dei dirigenti

2.2 I tempi

Metodologicamente è essenziale definire per ogni sistema di misurazione e valutazione la tempistica che caratterizza lo stesso.

Nell'immagine successiva è rappresentato un diagramma temporale dei lavori per l'anno 2011 che rappresenta il momento di avvio e sperimentazione, al fine del consolidamento a partire dal 1 gennaio 2012, dell'intero processo.

Tempi e fasi del sistema di misurazione e valutazione della performance in Unife



2.3 Le modalità

Lo sforzo organizzativo finalizzato all'implementazione del sistema sarà sostenuto dalle seguenti strutture dell'organizzazione relativamente alle azioni a fianco di ognuna indicate:

Output	Responsabile	Risorse coinvolte
Sistema di misurazione e valutazione	Nucleo di Valutazione (OIV) - definizione Consiglio di Amministrazione (Organo di indirizzo politico amministrativo)	Ripartizione Audit interno Ripartizione R.U. Ripartizione Ragioneria e contabilità
Piano della Performance	Consiglio di Amministrazione (Organo di indirizzo politico amministrativo)	Ripartizione Audit interno Ripartizione R.U.
Relazione sulla Performance	Nucleo di Valutazione (OIV) – validazione relazione Consiglio di Amministrazione (Organo di indirizzo politico amministrativo)	Ripartizione Audit interno Ripartizione R.U.
Programma triennale per la trasparenza e l'integrità	Nucleo di Valutazione (OIV) – promuove e attesta obblighi Consiglio di Amministrazione (Organo di indirizzo politico amministrativo)	Ripartizione Audit interno Ripartizione R.U.
Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema	Nucleo di Valutazione (OIV)	Ripartizione Audit interno - Ripartizione R.U. Ripartizione Ragioneria e contabilità

3. SOGGETTI E RESPONSABILITA'

Dati i riferimenti normativi e le caratteristiche del Sistema di misurazione e di valutazione delle performance, i soggetti coinvolti nel corretto funzionamento dello stesso sono numerosi. In termini generali, il Decreto prevede espressamente che i soggetti coinvolti a vario titolo nel processo di misurazione e valutazione della performance siano:

- la Commissione (CIVIT),
- il Nucleo di valutazione (OIV),
- l'organo di indirizzo politico-amministrativo,
- i dirigenti.

In termini specifici, ai sensi dell'articolo 7, comma 2, del Decreto, un ruolo essenziale a garanzia dell'efficacia del Sistema è ricoperto da:

- l'organo di indirizzo politico-amministrativo, principale organo di governance dell'Ateneo identificabile con il Consiglio di Amministrazione - che adempie compiti di amministrazione/gestione dell'Università, riconducibili al perfezionamento delle decisioni strategiche (deliberate dal Senato) coerentemente con i fini istituzionali dell'Ateneo – ed il suo Presidente, cioè il Rettore, che rappresenta l'Ateneo, nelle relazioni interne e nei rapporti con rilevanza esterna;
- il Nucleo di Valutazione che sviluppa peraltro già specifiche verifiche di efficacia nell'interazione con i principali stakeholder esterni;
- il Direttore amministrativo, che riveste un ruolo di intermediazione tra Consiglio di Amministrazione e organizzazione per l'efficace ed efficiente realizzazione degli obiettivi di breve e di medio - lungo periodo;
- i dirigenti e i responsabili di ripartizione, che partecipano alla definizione degli obiettivi operativi di propria pertinenza e dei connessi indicatori e target, ne sono responsabili per l'attuazione, raccolgono e trasferiscono le informazioni sui risultati, collaborano alla fase di interpretazione e analisi degli scostamenti tra previsioni e risultati effettivamente conseguiti, nonché valutano il personale facente parte delle strutture che coordinano.

Al Nucleo di valutazione - secondo quanto previsto dall'articolo 14, comma 4, lett. a), del Decreto compete:

- in sede di prima attuazione del Decreto, la definizione dei principi generali e delle variabili rilevanti del Sistema;
- in sede di attuazione, il monitoraggio del funzionamento complessivo del Sistema e l'acquisizione delle informazioni di carattere previsionale e consuntivo elaborate nell'ambito dello stesso;
- annualmente, la valutazione della performance organizzativa nel suo complesso e la proposta all'organo di indirizzo politico-amministrativo della valutazione individuale dei dirigenti di vertice, l'elaborazione di una relazione sullo stato del Sistema e la comunicazione della stessa agli organi previsti dal Decreto.

Per i dirigenti di vertice sarà comunque il Nucleo, nella sua funzione di OIV, a proporre la valutazione.

Il monitoraggio in corso d'anno è svolto, ai sensi dell'articolo 6 del Decreto, dall'organo di indirizzo politico-amministrativo, con il supporto della Direzione amministrativa. In tale ambito, qualora si rilevino scostamenti tra gli obiettivi intermedi programmati ed il risultato di performance raggiunto verranno attivati opportuni interventi correttivi.

Il Direttore amministrativo, provvede alla misurazione e valutazione della performance dei dirigenti, dei responsabili delle ripartizioni e delle singole strutture afferenti agli staff di direzione e di rettorato, nel rispetto del principio del merito, ai fini della progressione economica, nonché della corresponsione di indennità e premi incentivanti.

I dirigenti, i responsabili delle ripartizioni e i responsabili degli uffici provvedono alla misurazione e valutazione della performance delle strutture organizzative di riferimento e della performance individuale del personale coordinato, sempre nel rispetto dei principi e delle finalità suddette.

4. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Le procedure di conciliazione sono dirette a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale ed a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

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

A livello di prevenzione dei contrasti il processo prevede:

- lo sviluppo di opportune iniziative formative dirette a diffondere, in tutta l'organizzazione, la cultura della gestione per obiettivi e della valutazione, nonché a creare condivisione del Sistema nel momento di introduzione dello stesso;
- la predisposizione di codici etici e di comportamento d'Ateneo, atti a sintetizzare e diffondere un insieme di principi e di linee guida, la cui osservanza è fondamentale per il conseguimento degli obiettivi a tutti i livelli dell'organizzazione;
- un ampio coinvolgimento dei singoli responsabili nella definizione degli obiettivi, degli indicatori e dei target di loro pertinenza, nel rispetto ovviamente delle condizioni di ottimizzazione delle performance per la realizzazione degli obiettivi di breve e di medio - lungo periodo;
- la fattiva collaborazione e l'instaurarsi di rapporti partecipativi nella raccolta delle informazioni a consuntivo, nella determinazione, classificazione e analisi degli scostamenti.

Per quanto attiene all'attivazione di iniziative di formazione volte allo sviluppo e consolidamento della cultura del lavoro per obiettivi e della valutazione quale strumento finalizzato alla crescita del persona attraverso l'individuazione delle aree di miglioramento e delle relative strategie, l'Ateneo ha già sviluppato queste attività negli anni passati, in occasione dell'avvio delle valutazioni delle competenze e dell'assegnazione di obiettivi ai responsabili di strutture organizzative.

L'attenzione pertanto dovrà essere focalizzata in relazione alla condivisione del Sistema nel suo complesso.

Nel caso in cui, a valle del processo di valutazione, insorgano contestazioni e/o conflitti, si prevede l'introduzione di una procedura ispirata ai principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità, atta a risolvere le situazioni di contrasto salvaguardando la validità del Sistema.

La procedura contempla l'istituzione di un'apposita Commissione per il Riesame, nominata dal Rettore, con composizione tale da garantire obiettività di giudizio ed indipendenza da valutato e valutatore. La Commissione ha il compito di cercare di ricomporre le divergenze, per giungere ad un giudizio definitivo che valorizzi gli elementi oggettivi di valutazione.

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

- comunicazione al Direttore amministrativo dell'eventuale contestazione della valutazione da parte del soggetto interessato, da attuarsi entro 15 giorni dalla comunicazione ufficiale dei risultati della valutazione;
- istruzione del problema, convocazione della Commissione per il Riesame e perfezionamento del giudizio finale, entro 30 giorni dalla comunicazione ufficiale della contestazione.

Il giudizio finale deve essere trasferito al Nucleo di Valutazione, che ne terrà conto nel predisporre la propria relazione annuale.

5. MODALITA' DI RACCORDO ED INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI

L'Ateneo ha creato al proprio interno da alcuni anni, un'apposita unità organizzativa dedicata al Controllo di gestione, inquadrata funzionalmente nella Ripartizione Audit interno che raggruppa oltre al suddetto ufficio anche l'Ufficio Valutazione e programmazione (svolge tra le altre funzioni il supporto al Nucleo di Valutazione - OIV) e l'Ufficio Statistica. La Ripartizione Audit interno, nell'ambito delle proprie funzioni, potrà garantire il raccordo con l'aspetto di valutazione e controllo strategico ossia la rilevazione della coerenza dell'azione degli organi di governo rispetto agli obiettivi del Piano strategico triennale e l'allineamento con il Piano della performance. Sulla base di un proprio cruscotto di indicatori già in uso da alcuni anni, l'Ateneo effettua il monitoraggio degli obiettivi del PST e ne presenta i risultati nell'ambito di una giornata pubblica appositamente dedicata a tale fine - <http://www.unife.it/ateneo/uffici/ripartizioni-audit-interno/ufficio-supporto-nucleo-di-valutazione/programmazione-strategica-triennale/programmazione-strategica-triennale> -

La Ripartizione Audit interno supporta gli organi di ateneo nella stesura e aggiornamento del PST, tenuto conto delle linee generali ministeriali per la programmazione del sistema universitario. Nell'ambito delle funzioni svolte dall'Ufficio Controllo di gestione vengono svolte le analisi dirette a misurare il grado di efficacia, efficienza ed economicità della struttura organizzativo-gestionale nell'attività di realizzazione degli obiettivi programmati.

A tale scopo provvede alla configurazione e gestione del sistema di contabilità economico-patrimoniale ed analitica dell'Ateneo quali strumenti di analisi, all'individuazione dei centri di responsabilità e di costo, alle funzioni obiettivo riconosciute all'interno dell'organizzazione. E' inoltre interessato ad ogni altra valutazione e analisi a carattere economico-finanziario collegata in misura diretta o indiretta alla rilevazione delle performance dell'organizzazione, alla predisposizione di report e al supporto informativo nell'elaborazione della programmazione (triennale) degli obiettivi. Appartiene all'ufficio anche il presidio delle attività relative al coordinamento generale del progetto Good Practice attraverso il quale si rileva un fondamentale benchmarking con altri Atenei.

La Ripartizione Audit interno coordina anche le attività interne volte alla realizzazione del documento di rendicontazione sociale che costituisce lo strumento con cui l'Ateneo presenta i risultati della propria attività ai portatori di interesse e ne valuta gli effetti.

6. MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO

Il comma 3, lettera d) dell'art. 7 del Decreto prevede che il Sistema di misurazione contenga tra le altre cose, anche le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Il Capo II – “Documenti previsionali” del Titolo II - “Sistema contabile” del Regolamento di Amministrazione e contabilità dell’Ateneo, prevede in particolare agli art. da 29 a 33, il contenuto e i tempi di elaborazione del Preventivo finanziario (annuale e triennale).

Ne deriva la necessità di un raccordo con il Piano della performance per quanto riguarda l’orizzonte pluriennale e quello operativo annuale.

La necessità di approvare con cadenza annuale il piano della performance entro il 31 gennaio, impone che il processo di allineamento delle risorse con gli obiettivi assegnati avvenga con un congruo anticipo al fine di assicurare la conclusione del processo di definizione dei budget economico-finanziari di ciascuna area/ripartizione/ufficio/plesso.

Si prevede quindi il seguente calendario circa i tempi e le fasi di individuazione degli obiettivi organizzativi ed individuali, in relazione alle risorse ad essi associate:

- settembre – elaborazione proposta di obiettivi organizzativi e individuali relativi al successivo periodo con definizione delle risorse economico-finanziarie necessarie, nonché delle risorse umane e strumentali coinvolte;
- entro la prima metà di ottobre – negoziazione degli obiettivi e delle risorse con la Direzione amministrativa;
- novembre – stesura e approvazione del bilancio annuale di previsione;
- novembre – dicembre - assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali annuali;
- dicembre - redazione del Piano Esecutivo di Gestione che individua, per ciascun programma da realizzare, il quantitativo di risorse finanziarie assegnate e la relativa responsabilità;
- novembre - gennaio – aggiornamento per scorrimento del Bilancio pluriennale di previsione.

INDICE

PREMESSA.....	2
1. DESCRIZIONE DEL SISTEMA	4
a) Caratteristiche distintive dell'organizzazione	4
b) La metodologia di misurazione della performance organizzativa	9
c) La metodologia di valutazione della performance organizzativa	10
d) La metodologia di misurazione e valutazione della performance individuale.....	11
e) Modalità con le quali verrà garantita la trasparenza totale del Sistema e della sua applicazione	17
f) Modalità con le quali si intendono realizzare le indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del Sistema	17
g) Modalità con le quali l'amministrazione intende collegare in maniera esplicita il processo di valutazione della performance agli altri processi di gestione delle risorse umane	17
h) Modalità con le quali l'amministrazione intende promuovere progressivamente il miglioramento del Sistema.	20
2. PROCESSO	20
2.1 Le fasi.....	21
2.2 I tempi.....	23
2.3 Le modalità	23
3. SOGGETTI E RESPONSABILITA'	24
4. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	25
5. MODALITA' DI RACCORDO ED INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI.....	27
6. MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO.....	27