



*IL SISTEMA DI MISURAZIONE E
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE
DELL'UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI MESSINA*

PREMESSA.....	3
1 LA NORMATIVA DI RIFERIMENTO	4
1.1 IL D. LGS. 150/2009	4
1.2 APPLICAZIONE DEL D.LGS. 150/2009 ALLE UNIVERSITÀ.....	5
1.3 L'ANVUR: LA GESTIONE INTEGRATA DELLA PERFORMANCE	6
2 IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	7
2.1 IL CONCETTO DI PERFORMANCE E LA SUA MISURAZIONE E VALUTAZIONE	7
2.2 FINALITÀ, STRUMENTI DEL SISTEMA E AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE	8
2.3 IL PIANO DI ATTUAZIONE DELLE ATTIVITÀ DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE: FASI, TEMPI, MODALITÀ, SOGGETTI E RESPONSABILITÀ	10
2.4 IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ADOTTATO DALL'UNIVERSITÀ DI MESSINA:	11
2.4.1 <i>Il Nucleo di Valutazione</i>	11
2.4.2 <i>Gli organi politici e amministrativi</i>	12
2.4.3 <i>I Dirigenti, i Direttori di dipartimento ed i Presidenti di Centri autonomi</i>	13
2.4.4 <i>I Responsabili di Unità Organizzativa ed i Segretari Amministrativi</i>	13
2.4.5 <i>I dipendenti</i>	13
3 PERFORMANCE DI STRUTTURA O ORGANIZZATIVA	14
3.1 GLI AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	14
3.2 LA DIMENSIONE DELLE UNITÀ ORGANIZZATIVE	15
3.2.1 <i>La mappa delle funzioni</i>	15
3.2.2 <i>La declinazione organizzativa e gli indicatori</i>	16
3.3 LA DIMENSIONE STRATEGICA E OPERATIVA	17
3.3.1 <i>L'Albero della performance</i>	17
3.3.2 <i>Obiettivi strategici e operativi, indicatori e valori attesi (target)</i>	19
3.3.3 <i>Il monitoraggio in corso d'esercizio</i>	24
3.4 IL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	26
3.5 LA MISURA DELLA PRESTAZIONE SU OBIETTIVI E INDICATORI	26
4 PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	28
4.1 GLI AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	28
4.2 LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI.....	29
4.3 LA VALUTAZIONE DEI RESPONSABILI DI UNITÀ ORGANIZZATIVA, DEI SEGRETARI AMMINISTRATIVI E DI TUTTE LE ELEVATE PROFESSIONALITÀ	30
4.4 LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE SENZA INCARICHI DI RESPONSABILITÀ	31
4.5 VALORIZZAZIONE DEL MERITO	31
4.6 PROCESSO DI VALUTAZIONE: VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI E COLLOQUI DI VALUTAZIONE DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO.	32
5 LA GESTIONE INTEGRATA DELLA PERFORMANCE	34
5.1 LINEE GUIDA ANVUR	34
5.2 LA STRUTTURA DEL PIANO INTEGRATO	36
5.4 STEP E ORGANI COINVOLTI.....	38

PREMESSA

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale (d'ora in avanti "Sistema" o SMVP) è un documento metodologico che illustra il processo attraverso il quale l'amministrazione dà attuazione al Ciclo di Gestione della Performance, ed elabora i principali output di tale Ciclo, ossia il Piano della Performance e la Relazione sulla Performance.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione sostituisce i regolamenti in materia di retribuzione di risultato relativi a personale Dirigente ed EP, per le sole parti riguardanti le modalità di assegnazione e valutazione degli obiettivi individuali.

Il documento approfondisce, inoltre, alcuni aspetti metodologici considerati propedeutici rispetto all'attivazione di un circolo virtuoso di gestione della Performance.

Il documento è così strutturato:

- la prima parte, introduttiva, commenta le novità introdotte con il D.lgs. 150/2009 e le modalità di applicazione del Decreto all'Ateneo di Messina;
- la seconda parte illustra le finalità e le modalità operative del Sistema, il ruolo e le responsabilità dei soggetti coinvolti (sezioni 2, 3 e 4);
- la terza parte, centrale, sviluppa il Sistema con riferimento agli ambiti di misurazione e valutazione previsti dal D.lgs. 150/2009, ovvero:
 - la performance organizzativa
 - la performance individuale, articolata in:
 - i. performance dei dirigenti, dei responsabili delle unità organizzative e del personale;
 - ii. strumenti e criteri di valutazione, incluse le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema;
- la quarta parte concerne la definizione e la misurazione degli indicatori (comprese delle esemplificazioni);
- la parte finale identifica gli strumenti di rappresentazione della performance, a livello sia di programmazione che di valutazione e rendicontazione, e le modalità di raccordo e integrazione del SMVP con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

1 La normativa di riferimento

1.1 Il d. Lgs. 150/2009

Il processo di riforma della Pubblica amministrazione ha avuto avvio negli anni novanta dello scorso secolo e 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 dal D.lgs. 150/2009 in tema di controllo e valutazione delle attività amministrative.

La novità principale del decreto legislativo 150/09 è ravvisabile nella enucleazione del concetto di performance organizzativa, nella sua misurazione e nella sua valutazione.

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 del bilancio.

Il decreto legislativo n. 150 del 2009 configura il Ciclo della Performance come un processo che collega la pianificazione strategica alla programmazione operativa, alla definizione degli obiettivi, alla misurazione dei risultati e alla valutazione della performance declinata con riferimento all'ambito organizzativo (compresi Dipartimenti e Centri Interdipartimentali) ed individuale.

Il ciclo di gestione della performance, a norma dell'art. 4 del decreto, si articola nelle seguenti fasi:

- a) definizione e 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 e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e 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 e 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 e 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.

L'introduzione del ciclo di gestione della performance ha importanti implicazioni per l'Ateneo di Messina:

✓ rafforzamento dei legami tra politiche, strategia e operatività, ottenibile attraverso una sufficiente coerenza tra processi e strumenti di pianificazione strategica, programmazione operativa e controllo;

✓ programma per la trasparenza e l'integrità: la trasparenza, intesa come accessibilità totale delle informazioni di interesse per il cittadino, richiede la pubblicazione in formato accessibile e di contenuto comprensibile dei documenti chiave di pianificazione, programmazione e controllo;

✓ la definizione e misurazione degli *outcome*, intesa come l'esplicitazione degli impatti di politiche e azioni a partire dalla pianificazione strategica, fino alla comunicazione verso i cittadini;

✓ il miglioramento continuo dei servizi offerti, ottenibile attraverso l'utilizzo delle informazioni derivate dal processo di misurazione e valutazione delle performance sia a livello organizzativo che individuale.

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.

1.2 Applicazione del d.lgs. 150/2009 alle Università

A seguito dell'incontro dell'11 marzo 2010 tra la CIVIT, 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 la delibera n° 9 del 2010 ha espresso l'avviso 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.

Ciò in attesa della definizione delle modalità di raccordo con l'attività affidata all'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca (ANVUR).

1.3 L'ANVUR: la gestione integrata della performance

A seguito dell'entrata in vigore del D.lg. 21 giugno 2013, n. 69 convertito con la legge 9 agosto 2013, n. 98 "Disposizioni urgenti per il rilancio dell'economia" è stata trasferita all'Agenzia nazionale per la valutazione dell'università e della ricerca (ANVUR) la valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca.

In questa ottica il trasferimento all'ANVUR delle competenze per la gestione del sistema di valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca vigilati dal MIUR avvenuto nel 2013, può esser letto come la necessità riconosciuta di tener conto delle specificità del mondo dell'università e della ricerca.

Con la delibera n. 103 del 20 luglio 2015, il Consiglio Direttivo dell'ANVUR ha approvato in via definitiva le Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali e degli enti pubblici di ricerca italiani.

In particolare le nuove Linee Guida:

- prevedono una gestione del ciclo della performance integrata al sistema di programmazione strategica ed economico- finanziario di Ateneo;
- definiscono un Piano integrato della Performance in linea con gli obiettivi della trasparenza e dell'anticorruzione;
- ribadiscono il forte ancoraggio tra performance e missioni istituzionali;
- in merito all'armonizzazione con la programmazione economico-finanziaria, fanno esplicito riferimento alla necessità di descrivere nel Piano Integrato effetti e prospettive per il miglioramento dell'efficienza economica;
- rinforzano l'importanza di esplicitare la sinergia tra la componente accademica e quella amministrativa;
- introducono la richiesta della pianificazione e della valutazione della gestione della performance orienta al miglioramento (change management);
- introducono l'esigenza di dotarsi di un sistema informativo di supporto al processo di misurazione e valutazione della performance;
- estendono l'integrazione con la normativa su trasparenza e anticorruzione alla Relazione sulla Performance;
- aggiungono riferimenti specifici all'attività di valutazione prevedendo funzioni di controllo svolte da ANVUR e un ruolo rinnovato dei Nuclei nella loro funzione di Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV).

2 Il Sistema di misurazione e valutazione della performance

2.1 Il concetto di performance e la sua misurazione e valutazione

La riforma introdotta dal D.lgs. 150 del 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, team, 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 dell'amministrazione considerata nel suo complesso o in riferimento ad una sua unità organizzativa)
- performance individuale (cioè di un singolo soggetto).

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) e 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) e 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 e 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. Se gli strumenti di monitoraggio presenti in un sistema non danno enfasi a questa dimensione e pertanto non vengono definiti in maniera tale da supportare i processi decisionali, l'azione di controllo conseguente risulta meno efficace.

Le unità organizzative di primo livello oggetto della misurazione e valutazione nell'Ateneo sono le Direzioni dell'Amministrazione Centrale, i Dipartimenti universitari e i Centri Autonomi.

La Performance Organizzativa viene misurata e valutata con riferimento ai diversi livelli gerarchici in cui è suddivisa la struttura valutata: Direzioni, Aree, Settori ed Uffici: la prestazione di ciascuna delle unità organizzative dei livelli inferiori contribuisce alla valutazione del livello superiore.

La Performance organizzativa dell'Ateneo nel suo complesso, con riferimento all'azione amministrativa oggetto di questo sistema (in affiancamento ai sistemi di misurazione e valutazione della qualità della didattica e della ricerca), sarà valutata in base alle Performance delle unità di primo livello.

2.2 Finalità, strumenti del Sistema e ambiti di misurazione e valutazione

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance è stato introdotto nel nostro ordinamento dal D.lgs. 150/2009 (c.d. decreto Brunetta) e 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. È la premessa indispensabile per costruire il Piano della Performance (PdP).

Il Sistema è finalizzato al miglioramento della qualità dei servizi pubblici e 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.

Per raggiungere le finalità proprie del Sistema vengono individuati alcuni **strumenti** prioritari:

✓ la definizione del ciclo di gestione della performance, a partire dalla Programmazione Strategica, per migliorare la capacità di definizione degli obiettivi strategici, rispetto ai quali vengono destinate le risorse (budget) e viene orientata l'attività dell'Ateneo (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 dell'Ateneo in coerenza con gli obiettivi complessivi e di U.O. dell'Ateneo stesso ed individuali relativi ai dipendenti;

✓ 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.

Il Sistema è logicamente composto da due parti, correlate, ciascuna dedicata ad una finalità di misurazione:

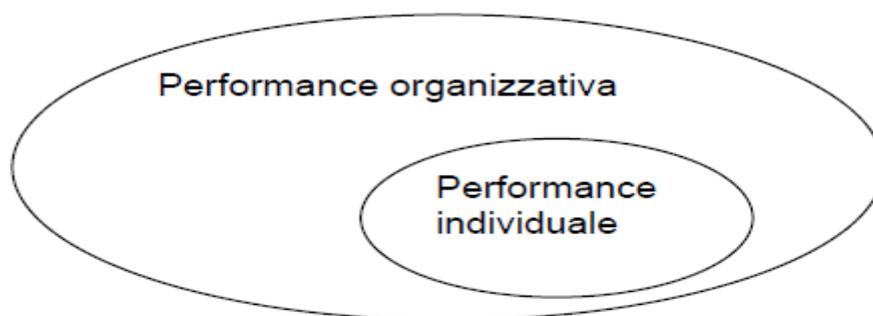
a) la misurazione e valutazione della performance organizzativa (disciplinata all'art. 8 del D.lgs. 150/2009);

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).

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



Seppur strettamente collegati, possono dunque individuarsi due ambiti di misurazione e valutazione:

1. la *performance di struttura o organizzativa*, al cui approfondimento è dedicata la sezione 3,
2. la *performance individuale*, al cui approfondimento è dedicata la sezione 4.

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

2.3 Il piano di attuazione delle attività di misurazione e valutazione: fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità

Ai sensi dell'art. 7, comma 3 del D.lgs. 150/2009, il Sistema di misurazione e valutazione della performance individua:

- a) 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;
- b) le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- c) le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

L'attuazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance richiede dunque, in primo luogo, la fissazione di fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità, come stabilito alla lett. a) dell'articolo in questione.

Il piano di attuazione delle attività di misurazione e valutazione è illustrato nel successivo paragrafo 5. I tempi di attuazione sono suscettibili di adattamenti

secondo le norme dei regolamenti e del contratto di lavoro applicabile, nei limiti consentiti dal D.lgs. 150/2009.

2.4 Il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance adottato dall'Università di Messina:

Nell'Ateneo di Messina, i soggetti coinvolti nel Sistema di misurazione e valutazione delle performance sono:

- Il Nucleo di Valutazione;
- Gli organi di indirizzo politico e amministrativo;
- I Dirigenti;
- I responsabili delle Unità Organizzative;
- I dipendenti.

2.4.1 Il Nucleo di Valutazione

Il Nucleo di Valutazione dell'università di Messina è un organo collegiale, composto da 5 membri in possesso di elevata qualificazione professionale, tre dei quali esterni all'Ateneo. Uno dei membri è scelto tra gli studenti da un collegio composto dai rappresentanti degli studenti eletti in seno agli organi dell'Ateneo.

I membri del Nucleo restano in carica tre anni e possono essere confermati una sola volta. Il NdV è supportato da un'apposita struttura organizzativa di servizio.

Struttura tecnica di supporto

L'Ateneo di Messina, nell'ambito della propria autonomia organizzativa ed anche in relazione alla complessità della propria struttura, ha individuato un'apposita unità organizzativa di supporto al Nucleo, a cui è preposto un responsabile.

Funzioni

Il Nucleo di Valutazione ha le seguenti funzioni:

- la validazione del Sistema di misurazione e valutazione;
- la valutazione della performance dell'Ateneo nel suo complesso, come sintesi delle diverse componenti, sulla base del presente Sistema di misurazione e valutazione della performance e del Piano della Performance;
- 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, pur se non vincolanti, degli enti preposti;

- la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice per la conseguente attribuzione ad essi 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 convalida della “Relazione sulla performance” approvata dal CDA 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 e 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.

2.4.2 Gli organi politici e amministrativi

- gli organi di indirizzo politico-amministrativo dell'Ateneo (Rettore, Senato Accademico CDA) hanno il compito di definire le linee guida di indirizzo strategico da cui discendono gli obiettivi dell'Ateneo.

- gli organi preposti alla gestione (Direttore Generale, Dirigenti) hanno 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 e il controllo dell'evoluzione dei risultati.

- Lo Statuto assegna ai Dipartimenti e ad altre strutture eventualmente individuate dal CDA, autonomia amministrativa e gestionale. Per questi enti autonomi, ai fini dell'attuazione del presente Sistema, quali organi di indirizzo politico sono considerati i Direttori ed i Consigli. Nel caso in cui al vertice amministrativo dell'ente autonomo sia posto un Dirigente, a questo sarà attribuita la responsabilità della gestione degli obiettivi operativi, altrimenti la stessa sarà attribuita al Direttore o al Presidente. Le Linee strategiche adottate dagli Enti autonomi dovranno essere coordinate a quelle stabilite dagli organi d'indirizzo politico dell'Ateneo.

2.4.3 I Dirigenti, i Direttori di dipartimento ed i Presidenti di Centri autonomi.

L'organizzazione dell'Ateneo si articola in Dipartimenti amministrativi ed universitari, in Centri Autonomi, S.I.R., Unità Speciali, Segreterie Generali, Segreterie dipartimentali, Unità di staff, Unità organizzative ed Unità operative. Convenzionalmente definiremo ciascuna di queste entità come **Struttura Organizzativa (S.O.)**. I Dirigenti (i responsabili dell'a S.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 operativi, misurare e monitorare le performance delle proprie aree di competenza e definire gli obiettivi personali per i propri collaboratori, valutandone le prestazioni ottenute e gestendo il feedback intermedio e quello finale.

2.4.4 I Responsabili di Unità Organizzativa ed i Segretari Amministrativi

Sono i responsabili delle S.O. cui viene affidata la gestione degli obiettivi operativi ed il coordinamento operativo del personale assegnato.

Vengono sentiti all'atto della valutazione del comportamento organizzativo del personale.

2.4.5 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. Anche il dipendente deve avere un ruolo proattivo nel suggerire i migliori indicatori di performance che misurino il proprio lavoro ed impegno in coerenza con gli obiettivi definiti dal proprio dirigente/responsabile.

3 Performance di struttura o organizzativa

3.1 Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa

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

- ✓ le politiche attivate sul soddisfacimento finale dei bisogni della collettività;
- ✓ il grado di attuazione dei Piani e dei Programmi con particolare riferimento alla tempistica realizzativa, agli *standard* qualitativi – quantitativi e al livello di assorbimento delle risorse;
- ✓ il grado di soddisfacimento dei destinatari delle attività e dei servizi resi;
- ✓ la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali;
- ✓ lo sviluppo delle relazioni con i cittadini, con gli utenti e con i soggetti destinatari dei servizi;
- ✓ 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, prodromica per la valutazione dei suoi vertici dirigenziali, 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

ne consentano di valutare 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 e 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 e indicare criteri di valutazione del miglioramento.

La performance organizzativa si misura lungo 3 dimensioni:

- I. DIMENSIONE delle UNITA' ORGANIZZATIVE
- II. DIMENSIONE STRATEGICA
- III. DIMENSIONE OPERATIVA

3.2 La dimensione delle Unità Organizzative

3.2.1 La mappa delle funzioni

La mappa delle funzioni dell'Ateneo è costituita dall'insieme dei documenti contenenti le declaratorie delle singole Unità Organizzative dell'Ateneo.

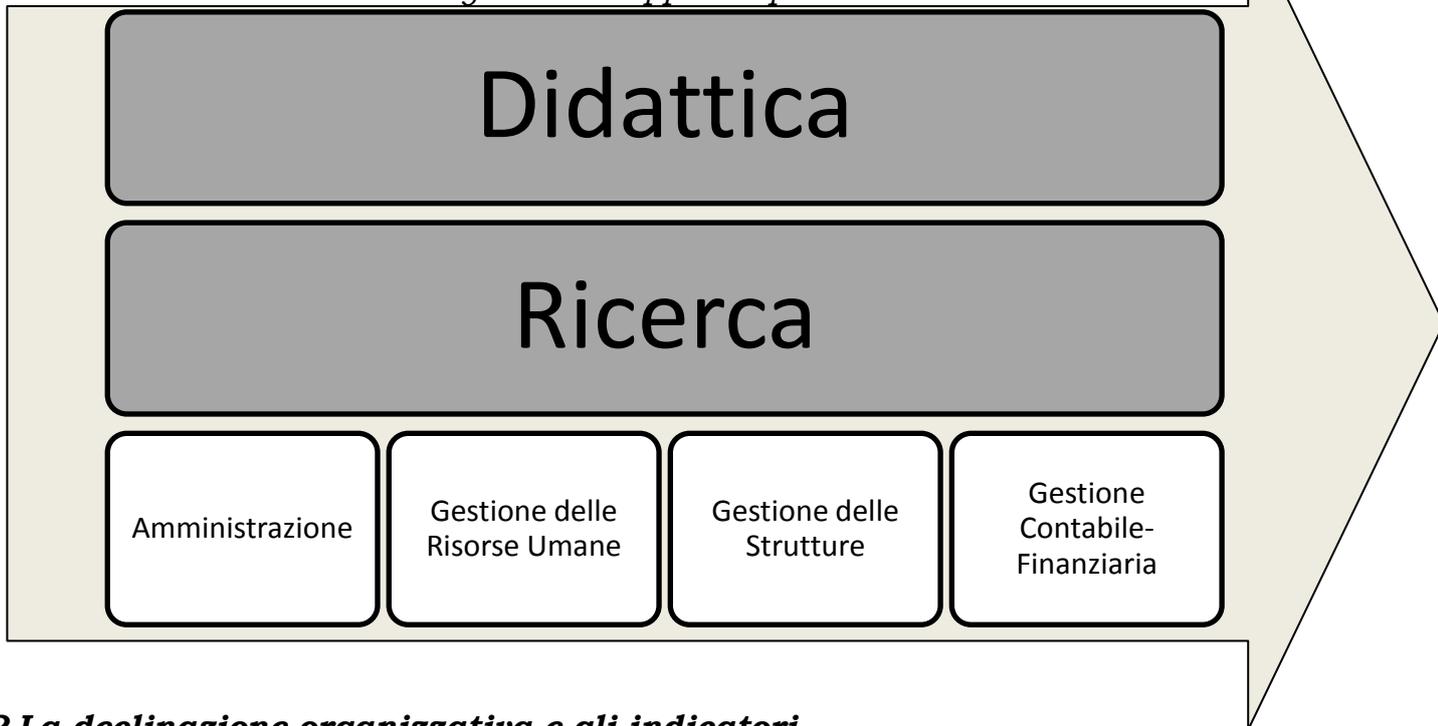
Alcune attività possono avere caratteristica di progetti, non saranno affidate perciò ad unità organizzative stabilmente definite ma ad un responsabile di progetto ed eventualmente a strutture ad hoc. Nella mappa delle funzioni occorre considerare, quando necessario, anche queste attività.

La mappa delle funzioni è lo strumento di base per effettuare la valutazione della performance organizzativa in relazione alla prima delle tre dimensioni sopra indicate. A tal fine i singoli elementi della mappa vanno messi in relazione con le azioni, gli obiettivi, gli indicatori e i target definiti negli strumenti di pianificazione dell'Ateneo e nella sua declinazione operativa nel Piano della Performance.

Per meglio identificare queste relazioni, a regime, la mappa potrà essere rappresentata da una struttura ad albero che, dalle funzioni primarie, generali e di supporto giunge fino all'articolazione dei processi di lavoro o alle attività elementari, collegando questi ultimi ad indicatori appropriati. Tale mappa collegherà le funzioni e le attività in cui le funzioni si articolano con la mappa dei processi principali. L'aggregazione dei processi in unità organizzative consentirà inoltre l'analisi della performance a livello di unità organizzativa.

Nella figura 1 si illustra la mappa dei processi dell'Ateneo, che distingue le attività primarie (in grigio scuro nella figura) dalle attività di supporto, dove le prime contribuiscono in maniera diretta alla generazione del valore.

Figura 1 – Mappa dei processi



3.2.2 La declinazione organizzativa e gli indicatori

La declinazione organizzativa del Sistema richiede la definizione dei Centri di responsabilità presenti all'interno dell'Ateneo: Direzioni, Dipartimenti e Centri autonomi e del loro contributo ai processi dell'Ateneo. Al fine di agevolare la definizione di un piano complessivo è quindi utile preliminarmente:

1. definire la mappa dei centri di responsabilità
2. tracciare la relazione tra centri di responsabilità e processi
3. circoscrivere e selezionare gli indicatori di prestazione più opportuni per le singole Unità Operative.

Il primo passo è quindi la definizione della mappa dei centri di responsabilità, ovvero una rappresentazione dell'organizzazione in termini di responsabilità organizzative sulle performance. **La mappa dei Centri di Responsabilità dell'Ateneo è rappresentata dall'organigramma.**

Il successivo passo consiste nella **creazione della matrice delle relazioni tra Centri di Responsabilità e processi.**

Costruita la mappa delle attività/processi/progetti, il passaggio successivo è quello dell'associazione di indicatori appropriati a ciascun punto della mappa.

Occorre considerare anche gli indicatori di processo, laddove l'analisi dei processi è stata completata, integrando nel Piano della Performance anche le indicazioni per il miglioramento dei processi.

3.3 La Dimensione strategica e operativa

3.3.1 L'Albero della performance

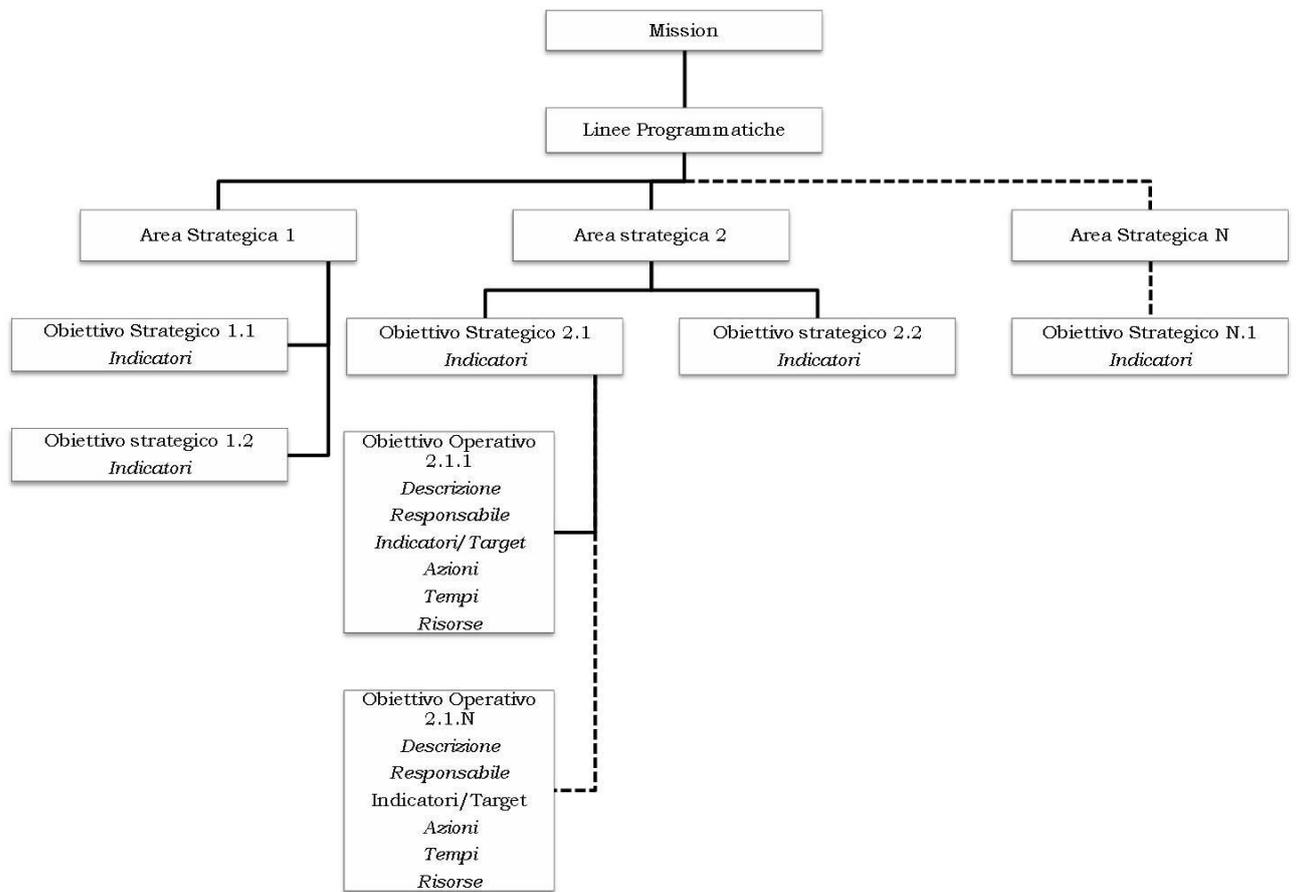
L'albero della performance (rappresentato nella figura 2) è una mappa logica che rappresenta i legami tra mandato istituzionale, missione, visione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani d'azione. Le aree strategiche costituiscono le prospettive in cui vengono scomposti e specificati il mandato 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 e integrata della performance dell'amministrazione. Ha una valenza di comunicazione esterna e 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 responsabilità organizzative, identificando la struttura, o le strutture in caso di obiettivi condivisi, responsabile per ciascun obiettivo operativo.
3. Le azioni da porre in essere e la relativa tempistica;
4. La quantificazione delle risorse economiche, umane e strumentali;

Figura 2 – L'albero della performance



3.3.2 Obiettivi strategici e operativi, indicatori e valori attesi (target)

L'art. 5 del D.lgs. 150/2009 "Obiettivi e indicatori" stabilisce che gli obiettivi strategici 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.

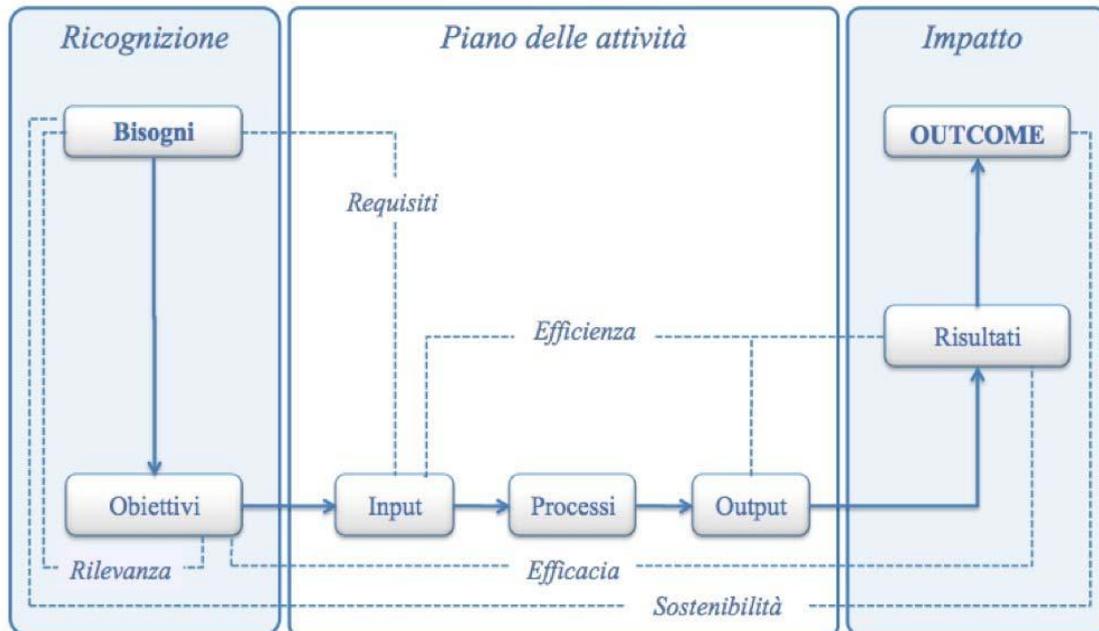
Gli obiettivi devono essere:

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 trend della produttività dell'amministrazione, con riferimento almeno al triennio precedente
g) Correlati alla	Quantità delle risorse disponibili
	Qualità delle risorse disponibili

Dall'art. 5, c. 2, si evince che gli obiettivi devono essere, in primo luogo, rilevanti e pertinenti rispetto a: bisogni della collettività, missione istituzionale, priorità politiche e strategie dell'amministrazione.

Gli obiettivi dell'Ateneo *devono pertanto derivare* dai bisogni della collettività e dalla missione strategica dell'amministrazione.

Percorso bisogni-outcome



Fonte: delibera Civit n. 89/2010

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.

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*

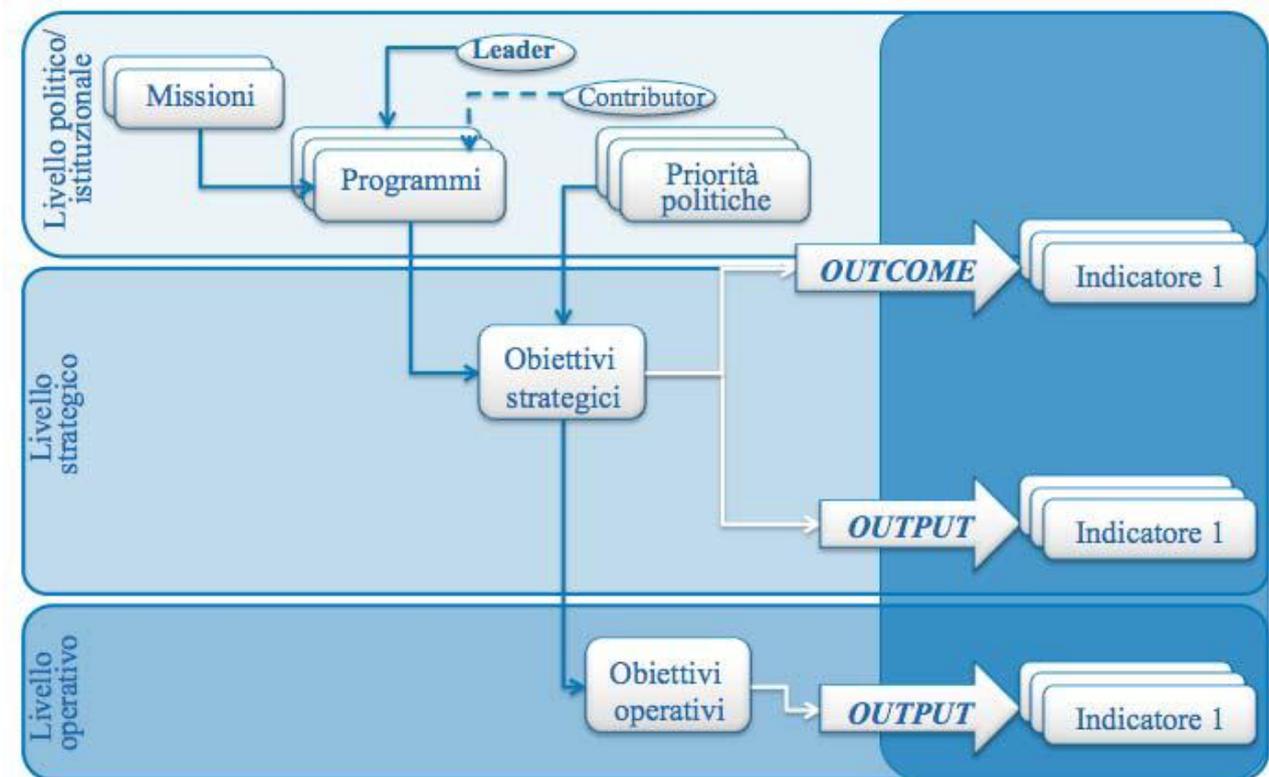
Alcuni obiettivi, sia strategici che operativi, hanno natura trasversale, nel senso che possono essere raggiunti mediante il concorso di più Unità Organizzative. Tali obiettivi sono assegnati a Unità Organizzative create ad hoc, definite "team di progetto".

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 .

Catena logica del Sistema di misurazione della performance



Fonte: Delibera Civit n. 89/2010

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

<p>Obiettivi strategici</p>	<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 (triennio) 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>
<p>Obiettivi operativi</p>	<p>Declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica delle attività delle amministrazioni, indipendentemente dai livelli organizzativi a cui tali obiettivi fanno capo.</p> <p>Possono essere:</p> <p>Obiettivi di innovazione</p> <p>Consistono nell'introduzione di processi innovativi mirati a un miglioramento della performance o orientati all'ampliamento dell'offerta di prodotti e servizi per il cliente interno/esterno.</p> <p>Obiettivi di sviluppo</p> <p>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</p> <p>Sono legati al mantenimento degli standard raggiunti nella gestione dei servizi.</p>

Nella categoria degli *Obiettivi Innovativi* si possono individuare tre tipologie corrispondenti ad altrettante fasi del processo innovativo: Fase 1 di studio, analisi e predisposizione dell'attività; Fase 2 di sperimentazione, collaudo, introduzione delle attività; Fase 3 di completamento o avvio dell'attività. Indicativamente, un obiettivo mantiene la dicitura di *Innovativo* per non più di tre anni; successivamente, diventa di *Mantenimento* se l'attività prevista dall'obiettivo va a costituire parte dei processi ordinari dell'U.O.; di *Sviluppo* se sono previste ulteriori fasi per il completamento dell'obiettivo.

Modalità di definizione degli obiettivi

prevedono che

La fissazione di obiettivi è un potente aiuto per la gestione della performance solo se essi sono definiti correttamente. Come previsto dalle Linee Guida Anvur gli obiettivi:

- non devono essere vaghi, generici, ovvi;
- devono essere chiari e comprensibili a un soggetto esterno;
- non devono coincidere con lo svolgimento delle attività;
- devono essere in grado di mobilitare le energie delle persone coinvolte;
- devono essere verificabili, nel senso che deve essere prevista una modalità di osservazione del grado di raggiungimento;
- devono essere suscettibili di misurazione;
- devono essere coerenti tra di loro, riconducibili a un disegno strategico unitario;
- devono essere sostenibili sia rispetto alle risorse umane (numero, competenze), sia rispetto ai supporti tecnici disponibili (banche dati, sistemi informativi), sia rispetto alle eventuali risorse aggiuntive anche finanziarie necessarie per il loro conseguimento, sia infine rispetto all'orizzonte temporale previsto.

In linea di massima è opportuno distinguere tra obiettivi di miglioramento (efficienza interna) e obiettivi di innovazione (nuovi risultati)

Gli obiettivi operativi sono assegnati in cascata dalle Strutture Organizzativa superiore a quella ad essa dipendente, a partire dalla Direzione Generale arrivando alle singole Unità Organizzative. Un responsabile può decidere di mantenere un obiettivo a livello della propria unità o delegarlo alla unità sottoposta. La valutazione di una S.O. di livello superiore all'Unità sarà sempre direttamente correlata alla valutazione delle strutture da essa dipendenti.

Agli obiettivi operativi, nell'ambito di un'Unità Organizzativa, viene assegnato dal responsabile dell'unità superiore il grado d'importanza, indicato con un valore tra 1 (più basso) e 5 (più alto).

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.

Le tipologie di indicatori

Gli indicatori si distinguono in:

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

Gli indicatori di impatto

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 e 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).

Gli indicatori di risultato

Gli indicatori di risultato misurano il grado di raggiungimento dell'obiettivo che una azione si propone di conseguire. *Gli indicatori di risultato si correlano agli obiettivi specifici/operativi*.

Gli indicatori di risultato 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 che indicatori di risultato.

3.3.3 Il monitoraggio in corso d'esercizio

Gli obiettivi dell'Ateneo devono essere costantemente monitorati. Lo stesso art. 6 del D.lgs. 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".

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.

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 dei dirigenti 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 avviene mediante la registrazione sul sistema informatico di gestione della performance (S.I.P.) dell'avvenuto svolgimento delle attività pianificate in fase di definizione dell'obiettivo e mirate alla realizzazione di esso.

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 nel corso dell'intero periodo di applicazione e validità dei parametri definiti nel Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Ai dirigenti dell'Ateneo è attribuita la responsabilità dell'effettiva gestione degli strumenti di monitoraggio e dell'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 agli obiettivi di Ateneo e individuali.

La rendicontazione dei risultati individuali ottenuti dal monitoraggio costante deve avvenire con cadenza semestrale.

Il monitoraggio complessivo delle performance dell'Ateneo è certificato dal Nucleo di Valutazione.

3.4 Il processo di valutazione della performance organizzativa

La valutazione della performance organizzativa è un compito che spetta (1) ai dirigenti dell'Ateneo per le Direzioni 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 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 grado d'importanza relativa assegnato agli obiettivi dal diretto superiore della unità organizzativa in esame.

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.

3.5 La misura della prestazione su obiettivi e indicatori

La misurazione dei risultati: i valori attesi

Ai fini della misurazione, nella pratica si riscontrano tre tipologie di indicatori:

Indicatori QUANTITATIVI: danno una misura esatta della prestazione nell'attività in esame (esempio: n° di pratiche/mese; % rifiuti smaltiti, ...)

Per questi indicatori in fase di pianificazione vengono definiti tre **livelli di raggiungimento atteso**, individuati secondo la seguente classificazione:

- **Soglia:** livello di raggiungimento minimo atteso per l'obiettivo/indicatore, tale da cominciare a considerare positiva la prestazione; al di sotto di questo valore l'obiettivo non si considera raggiunto.

- **Target:** livello per il quale l'obiettivo/indicatore si considera pienamente raggiunto (corrispondente ad un livello sfidante ma sostenibile);

- **Eccellenza:** livello di raggiungimento dell'indicatore/obiettivo superiore alle attese (ambizioso ma non impossibile).

In funzione dell'effettivo livello di raggiungimento rispetto alle attese, ad ogni obiettivo/indicatore viene associato un punteggio su una scala 0-100, che contribuirà alla valutazione complessiva della performance dell'Unità Operativa:

Livello di raggiungimento	Punteggio
< Soglia	0
Soglia	50
Target	80
Eccellenza	100

Indicatori TEMPORALI: misurano la prestazione in base all'esecuzione di determinate attività entro una scadenza. Per questo tipo di indicatori in fase di pianificazione vanno definite le attività da eseguire e il peso percentuale assegnato a ciascuna.

Il punteggio assegnato all'indicatore per la valutazione corrisponderà alla somma delle % delle attività completate e contribuirà alla valutazione dell'U.O secondo il seguente schema:

% attività completate (X)	Punteggio
< 50	0
51 < x < 65	50
66 < x < 90	80
91 < x < 100	100

Indicatori QUALITATIVI: Per altre tipologie di obiettivi/indicatori non è possibile individuare (o misurare) indicatori numerici, oppure questi

rappresentano e sintetizzano in modo solo parziale il livello di prestazione reso. In questi casi, da ritenersi eccezionali, la valutazione può essere di tipo qualitativo, ovvero la misura del risultato verrà effettuata dal superiore diretto del responsabile dell'U.O. a cui l'obiettivo è assegnato in base ad una scala a 5 valori:

Valore attribuito	Punteggio
0 – Inferiore alla soglia	0
1 – Soglia	50
2 – Intermedio	65
3 – Target	80
4 – Eccellente	100

4 Performance individuale

4.1 Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale

L'art. 9 del Decreto Legislativo 150/2009 introduce il tema della valutazione individuale differenziando tre livelli distinti:

- 1) la valutazione della prestazione individuale di ogni singolo dirigente;
- 2) la valutazione individuale del personale responsabile di unità organizzativa e dei Segretari Amministrativi;
- 3) la valutazione dei contributi individuali di tutto il personale, ossia dei dipendenti.

La **valutazione individuale dei dirigenti** si comporrà di tre parti:

1. l'analisi della performance delle unità organizzative ad essi affidate.
2. La valutazione finale del raggiungimento di eventuali specifici obiettivi individuali,
3. La valutazione del comportamento e della capacità di valutare i propri collaboratori differenziandone i giudizi.

La **valutazione individuale e del personale Responsabile di U.O.** è effettuata dal Dirigente. La **valutazione individuale dei Segretari Amministrativi di Dipartimento e dei Centri Autonomi** è effettuata dai Direttori di Dipartimento e dai Presidenti dei Centri e si compone di due risultanti:

1. sul contributo dato dal personale alla gestione dell'unità organizzativa di appartenenza e ai relativi obiettivi;
2. sulle competenze dimostrate e sui comportamenti professionali e organizzativi.

Alle **Unità Organizzative in posizione di Staff**, per la loro natura, possono non essere assegnati obiettivi operativi per cui, in questo caso, i Responsabili delle stesse, e delle unità ad esse subordinate, saranno valutati allo stesso modo.

La **valutazione del personale non responsabile di unità organizzativa** è effettuata dal dirigente, su indicazione del diretto responsabile della risorsa e si connota invece sull'asse delle singole prestazioni orientate a obiettivi di gruppo o individuali.

Ciò significa che la valutazione espressa sulla performance individuale del lavoratore potrà basarsi essenzialmente:

1. sul contributo dato dal singolo dipendente all'unità organizzativa di appartenenza e ai relativi obiettivi;
2. sulle competenze dimostrate e sui comportamenti professionali e organizzativi.

Laddove gli obiettivi da conseguire fossero attribuiti ad un **gruppo di lavoro**, comunque importante sarà risalire al contributo individuale apportato dal lavoratore per il raggiungimento del risultato atteso.

4.2 La valutazione dei Dirigenti

Le prestazioni dei Dirigenti, siano essi a tempo indeterminato o a contratto, sulla base di quanto previsto dal presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, saranno valutate secondo i criteri stabiliti al paragrafo 4.1, con i seguenti pesi:

raggiungimento dei target stabiliti per le direzioni di pertinenza	40%
obiettivi individuali specifici eventualmente assegnati	30%
valutazione dei comportamenti e capacità di valutazione del proprio personale	30%

Per la valutazione del comportamento tenuto dal dirigente si prenderanno in considerazione i fattori indicati nelle schede di valutazione elaborate dal Comitato tecnico della Performance ed approvate dal Direttore Generale.

Ciascuno dei fattori sarà valutato separatamente. A ciascuna voce sarà assegnato un punteggio da 0 a 5 secondo la seguente scansione:

Schematizzando:

		LIVELLO DI PERFORMANCE DELLA UNITÀ ORGANIZZATIVA		40
		VALUTAZIONE RENDIMENTO	70	
PRESTAZIONI DEI DIRIGENTI		LIVELLO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI ASSEGNATI		30
		VALUTAZIONE COMPORAMENTO	30	
				100

Ai risultati ottenuti nelle diverse voci nella parte destra dello schema soprastante corrisponderà un punteggio calcolato in proporzione al valore massimo riportato nello schema stesso.

In pratica:

PUNTEGGIO LIVELLO DI PERFORMANCE DELL'UNITÀ ORGANIZZATIVA = [(Peso obiettivo 1 * % raggiungimento obiettivo 1) + ... + (Peso obiettivo n * % raggiungimento obiettivo n)] * 40/100

PUNTEGGIO LIVELLO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI ASSEGNATI = [(Peso obiettivo 1 * % raggiungimento obiettivo 1) + ... + (Peso obiettivo n * % raggiungimento obiettivo n)] * 30/100

4.3 La valutazione dei responsabili di Unità Organizzativa, dei Segretari Amministrativi e di tutte le Elevate Professionalità

Alla luce delle disposizioni del D.lgs. 150/2009, per la valutazione di responsabili di Unità Organizzativa, Segretari Amministrativi ed Elevate Professionalità dovranno essere applicate la metrica e la procedura di valutazione applicabili ai Dirigenti.

Il presente SMVP sostituisce ed integra il regolamento in vigore per la retribuzione del personale di categoria EP per quanto concerne la parte riguardante a retribuzione di risultato (paragrafo 3 punto B5-6-7-8).

4.4 La valutazione del personale senza incarichi di responsabilità

Le prestazioni del personale senza incarichi di responsabilità, sulla base di quanto previsto dal presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, saranno valutate secondo i criteri stabiliti al paragrafo 4.1, con i seguenti pesi, differenziati per categoria in conseguenza del diverso livello di autonomia attribuito alle diverse figure:

	CAT. B	CAT. C	CAT. D
1. contributo dato dal singolo dipendente all'unità organizzativa di appartenenza e ai relativi obiettivi;	40%	50%	60%
2. competenze e comportamenti professionali e organizzativi dimostrati	60%	50%	40%

La valutazione del comportamento organizzativo si prenderanno in considerazione i fattori indicati nelle schede di valutazione elaborate dal Comitato tecnico della Performance ed approvate dal Direttore Generale.

Il funzionamento operativo del modello è identico a quello del modello di valutazione per i dirigenti.

4.5 Valorizzazione del merito

Il principale intento del legislatore del D.lgs. 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. 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 e attestazioni, si stringe il collegamento fra la disciplina dell'erogazione dei premi e l'attivazione del ciclo di gestione della performance.

Il D.lg. 150/09 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 e anche alla valutazione individuale.

L'Amministrazione assegna i premi di risultato per tutte le categorie aventi diritto sulla base del punteggio relativo alla prestazione individuale calcolato ai paragrafi 6.2, 6.3 e 6.4, secondo lo schema seguente:

- punteggio da 0 a 40: 0% del premio massimo
- punteggio da 41 a 60: 50% del premio massimo
- punteggio da 61 a 80: 75% del premio massimo
- punteggio da 81 a 100: 100% del premio massimo

4.6 Processo di valutazione: valutazione delle prestazioni e colloqui di valutazione del comportamento organizzativo.

Valutazione delle prestazioni

La valutazione delle prestazioni ha una frequenza annuale.

Entro 30 giorni dalla data di approvazione del Piano della Performance, l'Ateneo formalizza l'assegnazione degli obiettivi alle S.O. e, di conseguenza, ai singoli Dirigenti, ai responsabili di U.O. e al personale di categoria E.P.

In questa fase il Nucleo di Valutazione verifica la completezza e la coerenza del piano in relazione al sistema di misurazione e di valutazione. Procedo alla convalida della pesatura degli obiettivi attribuiti ai responsabili delle direzioni apicali e può richiedere specificazioni, indicatori e fasi di realizzazione degli obiettivi formalmente assegnati.

In sede di monitoraggio nel corso del processo di valutazione 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 dirigente e responsabile di unità 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.

L'erogazione della retribuzione di risultato e dei premi collegati alla performance individuale avverrà dopo la validazione della Relazione della Performance da parte del NdV.

La valutazione del comportamento organizzativo: Colloqui di valutazione

La valutazione finale di tutto il personale, Dirigente e non, si perfeziona di norma con un colloquio tra valutatore e valutato.

A seguito del colloquio il valutando può accettare il punteggio proposto o rifiutare ed esperire la procedura di Conciliazione.

Procedura di conciliazione

In caso di mancato accordo sull'esito della valutazione, il valutato ha diritto di chiedere il riesame presentando per iscritto le proprie controdeduzioni, nel termine di 10 giorni dalla data del colloquio di valutazione, al Direttore Generale, il quale, sentito il Nucleo di Valutazione, eventualmente anche alla presenza del valutato, emette la propria determinazione entro i successivi 15 giorni.

- a. la procedura di conciliazione è avviata dal valutato attraverso una richiesta scritta di riesame indirizzata al Direttore Generale;
- b. il Direttore Generale, acquisito il fascicolo dal valutatore, nel termine dei successivi 15 giorni, sentito eventualmente il parere del Nucleo di Valutazione, può mantenere o modificare, anche parzialmente la valutazione delle performance individuale;
- c. in nessun caso la valutazione può essere rivista al ribasso.

5 La Gestione Integrata della Performance

5.1 Linee guida Anvur

Secondo quanto previsto dal d.lgs. 150/2009 il ciclo della performance si articola in tre diversi momenti, che dovrebbero replicarsi di anno in anno in modo coerente e cumulativo (i risultati della valutazione dell'anno precedente si integrano con le nuove istanze di programmazione dell'anno successivo).

Le tre fasi del ciclo della performance sono le seguenti:

- 1.un atto di programmazione (Piano della performance);
- 2.un'attività di monitoraggio ed eventuale correzione della programmazione, esercitata internamente dall'ente e verificata dagli OIV (che è indispensabile, ma non adempimentale);
- 3.una valutazione dei risultati ottenuti, che compete agli organi di governo dell'ente ed è opportunamente rendicontata (la Relazione sulla performance), da cui discende tra l'altro l'attribuzione dei premi individuali in seguito alla validazione degli OIV.

Alla base delle tre fasi c'è il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, che rappresenta lo strumento metodologico che ogni amministrazione predispone prima dell'avvio del ciclo della performance, adeguandolo alle esigenze specifiche della propria organizzazione e modificandolo successivamente ove ritenuto necessario.

All'interno delle Linee Guida ANVUR l'impianto teorico presentato non subisce alcuna modifica sostanziale, mentre cambia l'approccio con il quale le amministrazioni predispongono tali documenti, alla ricerca di una integrazione di tutti gli atti programmatici richiesti agli atenei e variatamente collegati con la performance amministrativa. In termini di semplificazione, inoltre, con le presenti Linee Guida decade la coerenza di scadenze e adempimenti extra-normativi stabiliti dalle delibere CIVIT.

È parzialmente modificata, infine, nel rispetto delle norme vigenti, la successione temporale dei termini previsti per la presentazione dei documenti, in conformità con una più sensata logica gestionale.

Tabella 1 Il ciclo integrato della performance Documento	Soggetto responsabile	Riferimenti di legge	Destinazione	Scadenza
Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	CdA con l'ausilio del NdV-OIV	D.lgs. 150/2009 art. 7	ANVUR	nessuna
Programmazione Triennale	CdA su proposta del rettore e previo parere del senato accademico	D.l. 7/2005 art. 1-ter comma 1 (convertito dalla legge 43/2005)	MIUR	30 giugno
Bilancio unico di previsione annuale e triennale e bilancio preventivo unico d'esercizio	CdA	D.Lgs. 18/2012 art. 5	MIUR e MEF	31 dicembre
Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio (allegato al Bilancio)	CdA	D.Lgs. 91/2011 art.19 comma 1	MIUR e MEF	31 dicembre
Piano Integrato	CdA	D.lgs. 150/2009 Art. 10 comma 1 lettera a) (performance) D.lgs 150/2009 Art. 11 comma 2 e D.Lgs. 33/2013 art.9 Art. 10 (trasparenza) l. 190/2012 e successivi decreti (anticorruzione)	ANVUR (performance) ANAC (trasparenza e anticorruzione)	31 gennaio
Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza, integrità dei controlli interni	NdV-OIV	D.Lgs. 150/2009 Art. 14, comma 4 lettera a)	ANVUR	30 aprile (non stabilita dalla legge)
<i>Relazione dei Nuclei di valutazione</i>	<i>NdV-OIV</i>	<i>D.Lgs. 14/2012, art.14</i>	<i>ANVUR</i>	<i>30 aprile</i>
Relazione sulla performance	Consiglio di Amministrazione	D.lgs. 150/2009 Art. 10 comma 1 lettera b)	ANVUR	30 giugno
Documento di validazione della Relazione sulla performance (dell'anno precedente)	NdV-OIV	D.lgs 150/2009 Art. 14, comma 4 lettera c)	ANVUR	15 settembre (non stabilita dalla legge)
Relazione recante i risultati dell'attività svolta in termini di prevenzione alla corruzione	Responsabile della Prevenzione della corruzione	l. 190/2012, art.1 comma 14	ANAC	15 dicembre

5.2 La struttura del Piano Integrato

Le linee guida Anvur prevedono per il 2016 un **Piano Integrato della Performance**.

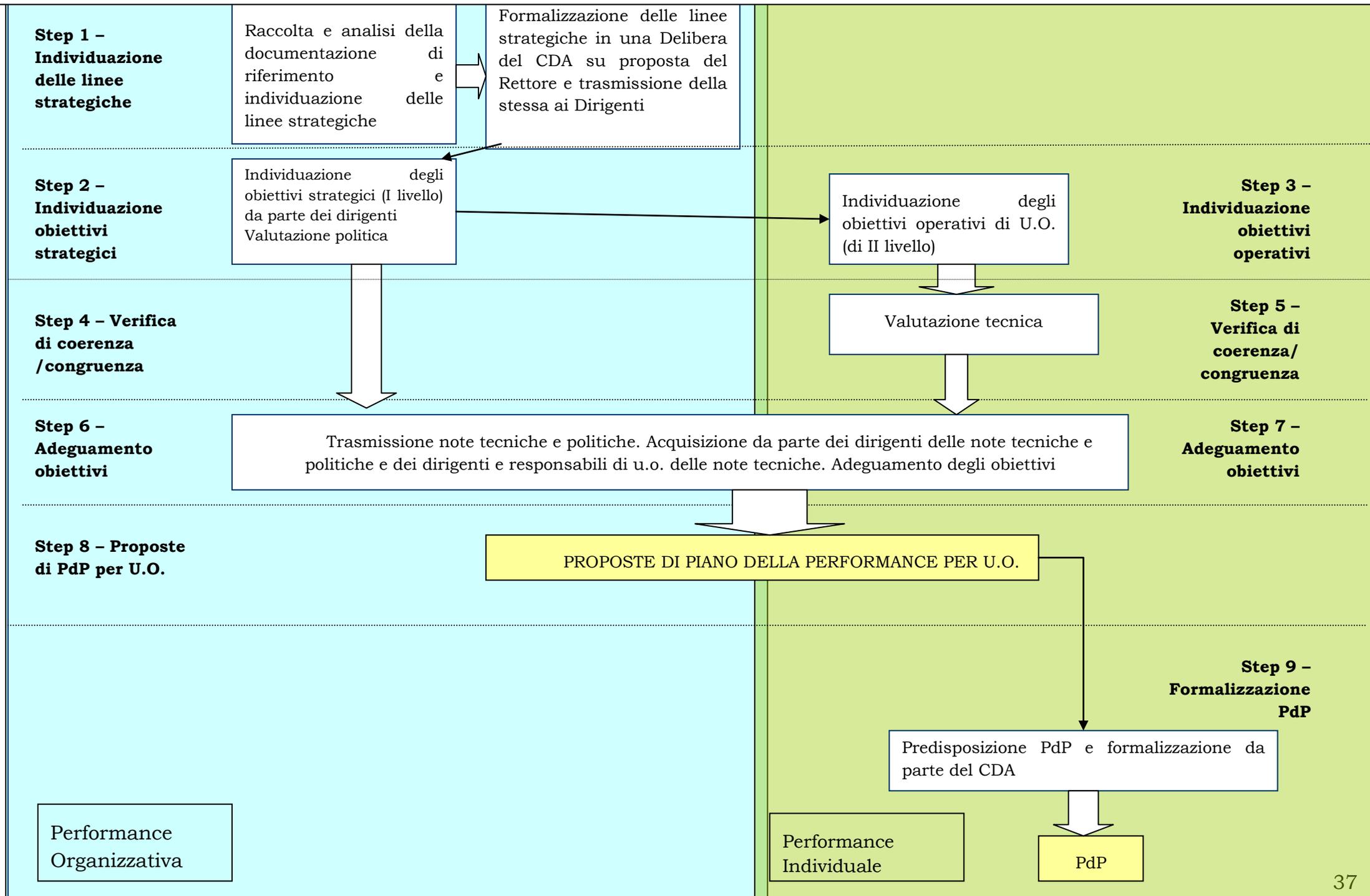
Il Piano Integrato delle Università va costruito quindi seguendo due principi di fondo:

1)l'assunzione della performance come concetto guida intorno al quale si collocano le diverse prospettive della trasparenza (concepita come obbligo di rendicontazione a studenti, famiglie, imprese e territorio) e della prevenzione alla corruzione (intesa come attività di contrasto e mitigazione dei rischi derivanti da comportamenti inappropriati e illegali);

2)l'ancoraggio indissolubile della performance amministrativa con le missioni istituzionali dell'università e con le risorse finanziarie necessarie per perseguirle

- La suddivisione dei capitoli dovrà seguirelo schema seguente:
- Inquadramento strategico dell'ateneo
- La performance organizzativa: ambito di azione del Direttore Generale
- Analisi delle aree di rischio
- Comunicazione e trasparenza
- La performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi

Tav. 1 – Dalla pianificazione alla programmazione: la costruzione del PIP



5.3 Step e organi coinvolti

Di seguito si illustrano in dettaglio gli step del processo di costruzione del PIP suddivisi per azioni/output e con l'indicazione delle relative responsabilità.

STEP 1. INDIVIDUAZIONE DELLE LINEE STRATEGICHE	
Azioni/Output della fase	Ruolo/Responsabilità
Raccolta e analisi della documentazione strategica di riferimento	 Rettore Prorettori Delegati
Predisposizione linee strategiche	
Formalizzazione delle linee strategiche in una Delibera del CDA su proposta del Rettore	
Trasmissione della Delibera ai Dirigenti quale <i>input</i> di avvio del processo di costruzione delle Proposte di Piano della Performance (PdP)	
STEP 2. INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI (I livello)	
Azioni/Output della fase	Ruolo/Responsabilità
Acquisizione linee strategiche	 Prorettori Delegati Dirigenti
Proposte di obiettivi strategici e correlati indicatori di qualità e di outcome da parte dei Dirigenti	
Valutazione politica da parte di Prorettori e Delegati	
STEP 3. INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI OPERATIVI (II livello)	
Azioni/Output della fase	Ruolo/Responsabilità
Individuazione degli obiettivi operativi	 Dirigenti Responsabili di U.O.
Individuazione degli indicatori e dei relativi Target	
Inserimento a sistema delle proposte di obiettivo	

STEP 4 e 5. VERIFICA DI COERENZA/CONGRUENZA

Azioni/Output della fase	Ruolo/Responsabilità
Valutazione tecnica da parte del Comitato	Comitato Tecnico Prorettori Delegati
Eventuale trasmissione note politiche e note tecniche per adeguamento obiettivi strategici e operativi e del sistema di misura.	

STEP 6 e 7. ADEGUAMENTO OBIETTIVI

Azioni/Output della fase	Ruolo/Responsabilità
Acquisizione note (<i>politiche e tecniche</i>)	Dirigenti Responsabili di U.O.
Adeguamenti Obiettivi e nuova trasmissione in forma di Proposte di Piano della performance per U.O.	

STEP 8. APPROVAZIONE PROPOSTA DI PIANO DELLA PERFORMANCE

Azioni/Output della fase	Ruolo/Responsabilità
Approvazione della proposta da parte del Comitato tecnico	Comitato Tecnico Direttore Generale
Approvazione della proposta da parte del Direttore Generale	

STEP 9. FORMALIZZAZIONE PIANO DELLA PERFORMANCE

Azioni/Output della fase	Ruolo/Responsabilità
Predisposizione del documento Piano della Performance	Comitato Tecnico Nucleo di Valutazione (NdV) CDA
Attribuzione formale obiettivi operativi in cascata alle U.O.	
Validazione del Piano delle Performance da parte del NdV	
Delibera di adozione del Piano delle Performance da parte del CDA	

Allegato 1 – **Piano di attuazione delle attività di misurazione e valutazione**

Fasi	Pianificazione	Programmazione	Controllo	Rendicontazione	Valutazione	Premialità
Attività	<ul style="list-style-type: none"> •Identificazione linee strategiche •Definizione di strategie di medio-lungo periodo 	<ul style="list-style-type: none"> •Definizione degli obiettivi di performance 	<ul style="list-style-type: none"> •Verifica infrannuale sullo stato di avanzamento dei progetti e valutazione intermedia 	<ul style="list-style-type: none"> •Rendicontazione dei risultati e delle prestazioni 	<ul style="list-style-type: none"> •Valutazione dei risultati e delle prestazioni individuali e organizzative •Valutazione dell'Ateneo nel suo complesso 	<ul style="list-style-type: none"> •Erogazione istituti premialità
Responsabili	<ul style="list-style-type: none"> •Organi di indirizzo politico (Rettore+ Senato+CDA) •Organi di indirizzo politico Dipartimenti e centri autonomi 	<ul style="list-style-type: none"> • Direttore Generale •Dirigenti •Responsabili U.O. •Direttori di Dipartimento e centri autonomi 	<ul style="list-style-type: none"> • Direttore Generale • NdV • Dirigenti •Direttori di Dipartimento e centri autonomi 	<ul style="list-style-type: none"> • Direttore Generale • Dirigenti •Responsabili U.O. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rettore • Direttore Generale • NdV • Dirigenti •Direttori di Dipartimento e centri autonomi 	<ul style="list-style-type: none"> • Direttore Generale • NdV • Direzione del Personale e AA. GG.
Strumenti	<ul style="list-style-type: none"> •Linee programmatiche • Sistema dei bilanci e Relazione Previsionale e Programmatica •Piano strategico 	<ul style="list-style-type: none"> • Piano della Performance • Indicatori di performance •Schede Obiettivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemi di misurazione e valutazione della performance • Proiezione degli indicatori 	<ul style="list-style-type: none"> •Rendicontazione del controllo di gestione su indicatori di performance 	<ul style="list-style-type: none"> •Schede di valutazione sulla performance individuale •Relazione sulla performance organizzativa 	<ul style="list-style-type: none"> •Sulla base di regolamenti e contrattazione collettiva per le risorse
Tempi	<ul style="list-style-type: none"> •Entro 31 Dicembre anno n (a “scorrimento”) 	<ul style="list-style-type: none"> • Entro gennaio anno n+1 	<ul style="list-style-type: none"> • Cadenza trimestrale a partire dall'anno n+1 	<ul style="list-style-type: none"> •Rendicontazione indicatori di performance entro marzo anno n+2 	<ul style="list-style-type: none"> •Aprile anno n+2 	<ul style="list-style-type: none"> •Settembre anno n+2