



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI TRIESTE

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DI ATENEO

ai sensi dell'art.7 del Decreto Legislativo n. 150 del 27.10.2009 e successive modifiche e
integrazioni

Aggiornamento anno 2018

INDICE

1. Introduzione e principi di riferimento

2. Descrizione del sistema

- 2.1. La programmazione strategica
- 2.2. Il Sistema di Assicurazione della Qualità
- 2.3. Le procedure di rilevazione delle opinioni in Ateneo
- 2.4. La misurazione e valutazione della performance organizzativa
- 2.5. La misurazione e valutazione della performance individuale
- 2.6. Modalità di garanzia della trasparenza del sistema e della sua applicazione
- 2.7. Modalità di collegamento del processo di valutazione della performance ai processi di gestione delle risorse umane

3. Processo

- 3.1. Fasi e tempi
- 3.2. Soggetti e responsabilità
- 3.3. Modalità

4. Procedure di conciliazione

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

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

1. INTRODUZIONE E PRINCIPI DI RIFERIMENTO

Obiettivo dell'azione di governo negli ultimi anni è stato quello di recuperare risorse per restituirle sotto forma di servizi, valorizzare i dipendenti pubblici come motore del cambiamento, sostenere lo sviluppo e incentivare l'occupazione. Con questa consapevolezza è stata varata la riforma della Pubblica amministrazione, che è intervenuta per rendere più efficaci le norme che ci sono, modificandole laddove necessario. La riforma poggia sulle deleghe comprese nella legge 7 agosto 2015 n. 124, che comprende diversi filoni di interventi.

In particolare il decreto legislativo n. 74 del 25 maggio 2017, emanato in attuazione dell'articolo 17, comma 1, lettera r) della legge 7 agosto 2015, n. 124, prevede, tra i vari temi, interventi volti alla semplificazione, alla razionalizzazione e a una maggiore integrazione della gestione della performance con quella economico finanziaria e con i sistemi di controllo interni. Il nuovo testo non stravolge l'impianto del decreto Brunetta, ma ne modifica alcuni aspetti integrandosi in modo del tutto coerente con la disciplina già in vigore nel settore universitario e della ricerca.

Con il decreto ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare e a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti o gruppi di dipendenti. Oltre agli obiettivi specifici di ogni amministrazione, è stata introdotta la categoria degli "obiettivi generali", che identificano le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni coerentemente con le politiche nazionali; questi sono definiti tenendo conto del comparto di contrattazione collettiva di appartenenza.

Viene riconosciuto, per la prima volta, un ruolo attivo dei cittadini ai fini della valutazione della performance organizzativa, anche attraverso sistemi di rilevamento della soddisfazione degli utenti in merito alla qualità dei servizi. La valutazione negativa è presa in considerazione ai fini dell'accertamento delle responsabilità dirigenziale e per l'applicazione del licenziamento disciplinare, se resa a tali specifici fini. Le valutazioni della performance organizzativa sono predisposte tenendo conto anche delle esperienze svolte dalle agenzie esterne e degli esiti del confronto tra i

soggetti appartenenti alla rete nazionale per la valutazione delle amministrazioni pubbliche. La valutazione della performance individuale dei dirigenti è collegata anche ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate.

Sono previsti nuovi meccanismi di distribuzione delle risorse destinate a remunerare la performance, affidate al contratto collettivo nazionale. Si abolisce il meccanismo delle fasce di merito obbligatorie, prevedendo che i contratti collettivi nazionali stabiliscano la quota di risorse destinata a remunerare la performance organizzativa ed individuale, garantendo la differenziazione dei trattamenti economici.

Infine, il nuovo decreto attribuisce in via definitiva all'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca (ANVUR) le funzioni di gestione e indirizzo del sistema nazionale di valutazione della performance del comparto e assegna compiti valutativi più incisivi ai Nuclei di valutazione nella loro veste di OIV. A partire dal potere vincolante che il legislatore attribuisce all'OIV nell'aggiornamento ora divenuto annuale del Sistema di misurazione e valutazione della performance, ovvero il documento che esplicita le metodologie di valutazione delle performance adottate dall'amministrazione, l'OIV non solo deve garantire il rispetto delle procedure ma interviene sulla qualità delle scelte metodologiche dell'amministrazione.

Alla luce di questo rinnovato quadro normativo, il presente documento, a seguito del parere positivo vincolante del Nucleo di valutazione di data 22 gennaio 2018, rappresenta l'aggiornamento per l'anno 2018 del precedente Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale dell'Università degli Studi di Trieste (*d'ora in poi denominato anche Sistema*), redatto ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150.

2. DESCRIZIONE DEL SISTEMA

2.1 La programmazione strategica

Il sistema di programmazione strategica dell'Ateneo, che si pone alla base della pianificazione delle attività e della loro conseguente misurazione e valutazione, è disciplinato, oltre che dalla normativa nazionale, dallo Statuto di Ateneo e dal Regolamento di Ateneo per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità.

A livello di macro-programmazione, i documenti generali che l'Ateneo adotta al fine di portare a compimento il processo di pianificazione strategica pluriennale sono:

- Programmazione triennale MIUR (art. 1-ter comma 1 del decreto legge 31 gennaio 2005 n. 7)
- Piano strategico di Ateneo
- Budget economico e degli investimenti unico di Ateneo
- Programma triennale ed elenco annuale dei lavori pubblici (allegato al Budget)
- Programmazione del fabbisogno di personale
- Piano integrato della performance
- Piano di azioni positive

In particolare, il Piano strategico definisce mission, vision e valori dell'Ateneo, declinando, nell'ambito di un arco di tempo utile di medio periodo, gli obiettivi di programmazione nonché le strategie e azioni per il conseguimento degli stessi, in coerenza con le linee di indirizzo definite dal Ministero competente e con le risorse definite nel budget economico. Gli obiettivi della programmazione individuati nel Piano strategico sono declinati in azioni e linee di intervento e corredati da specifici indicatori e target, ritenuti congrui alla misurazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo.

Da questo quadro generale derivano poi le specifiche linee di pianificazione, riferite al fabbisogno di personale, ai lavori pubblici, agli obiettivi organizzativi della tecno-struttura e alle azioni finalizzate a promuovere le pari opportunità e la valorizzazione delle differenze.

2.2 Il Sistema di Assicurazione della Qualità

A questi documenti vanno aggiunte inoltre le diverse iniziative che l'Ateneo mette in campo in tema di qualità. Il Sistema di Assicurazione della Qualità è l'insieme di processi e responsabilità adottati dall'Ateneo per garantire che gli obiettivi della Qualità siano realizzati, tale sistema comprende azioni di progettazione, attuazione, monitoraggio e controllo, incluse le diverse forme di rilevazione delle opinioni avviate dall'Ateneo.

Attraverso la definizione e l'attuazione del Sistema di Assicurazione Qualità (SAQ) l'Ateneo si prefigge il progressivo miglioramento nello sviluppo delle strategie e dei programmi di azione che le supportano.

Il Presidio della Qualità, istituito nel 2013, ha un ruolo centrale per la realizzazione del Sistema di Assicurazione della Qualità (AQ) dell'Ateneo, tra le sue funzioni rientra anche quella di favorire la diffusione all'interno dell'Ateneo di dati e indicatori utili per condurre l'attività di autovalutazione, facendo riferimento sia a dati locali, sia a confronti a livello nazionale e, laddove possibile, internazionale.

A tal fine, viene realizzata un'opportuna reportistica, finalizzata al processo di autovalutazione dei Corsi di Studio previsto dal sistema AVA, che espone una serie di dati, coerenti con il sistema di indicatori proposto dall'ANVUR, anche derivanti dalle indagini sulla qualità percepita. Alla pagina web <http://web.units.it/statistiche-corsi>, sono disponibili per i corsi di studio di I e II livello i dati relativi alla numerosità degli studenti, alla loro provenienza, al loro percorso lungo gli anni del corso e alla durata complessiva degli studi fino al conseguimento del titolo.

Il Presidio della Qualità elabora annualmente il Piano di azioni, che viene poi approvato dagli Organi di Ateneo. Si tratta di un documento che contiene le attività che il Presidio si impegna a promuovere e portare avanti nel corso dell'anno, in stretta sinergia con i diversi attori coinvolti, quale percorso di preparazione alle procedure dell'ANVUR di Accreditamento Periodico. Il Piano prevede sia azioni di consolidamento o mantenimento nell'ambito di attività e processi già avviati, sia nuove azioni che puntano al miglioramento o efficientamento dei servizi di supporto e che pertanto si possono tradurre in obiettivi operativi per le strutture dell'Amministrazione, che vengono inclusi nel Piano integrato.

Per quanto riguarda la politica della qualità applicata all'ambito della ricerca, ai fini di una valutazione interna, periodica e sistematica dei risultati della produzione scientifica, l'Università di Trieste ha costituito la Commissione per la Valutazione della Ricerca (CVR), diretta a garantire un processo di monitoraggio continuo delle attività dei Dipartimenti e dei singoli ricercatori, consentendo così di evidenziare eventuali criticità e di premiare nella ripartizione delle risorse destinate al reclutamento e alle opportunità di carriera i Dipartimenti e i singoli ricercatori più attivi e meritevoli.

Quanto alla terza missione l'attenzione è rivolta invece ai risultati derivanti dalle "attività di trasformazione della conoscenza prodotta dalla ricerca in conoscenza utile a fini produttivi e/o sociali". Tra queste attività sono ricomprese quelle cui viene fatta corrispondere una valorizzazione economica dei risultati (spin-off, brevetti e incubatori), le attività a carattere socio-culturale di divulgazione scientifica (siti archeologici, poli museali, eventi e iniziative rivolte al pubblico) e altre attività di tipo trasversale (consorzi, ecc.).

2.3 Le procedure di rilevazione delle opinioni in Ateneo

Ai fini della definizione di un sistema di valutazione periodica della didattica, basato su criteri e indicatori stabiliti ex-ante dall'Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR), e in un'ottica di potenziamento del sistema di assicurazione della qualità, in particolare dei processi di autovalutazione, l'Ateneo rileva l'opinione degli studenti (frequentanti e non), dei laureandi, dei laureati e dei docenti sulla didattica e sui servizi di supporto ad essa collegati. La finalità principale della misura dei livelli di soddisfazione espressi dagli studenti, dai laureandi, dai laureati e dai docenti, nonché degli enti e delle aziende che si offrono di ospitare gli studenti per stage/tirocinio, va vista all'interno del sistema di Assicurazione della Qualità (AQ) degli Atenei. Tutte le attività sono quindi organizzate e monitorate dal Presidio della Qualità.

In quest'ottica, i principali risultati attesi della valutazione di quanto emerge dalla rilevazione delle opinioni degli studenti sono:

- completare l'attività di monitoraggio della qualità della formazione offerta dai Corsi di Studio e dei servizi di supporto connessi, identificandone sistematicamente punti di forza e criticità
- migliorare i punti critici che emergono dai questionari nel processo di miglioramento della qualità
- favorire la diffusione all'interno dell'Ateneo di dati e indicatori utili per condurre l'attività di autovalutazione. A tal fine, è stata realizzata un'opportuna reportistica, finalizzata al processo di autovalutazione dei Corsi di Studio previsto dal sistema AVA, che espone una serie di dati, coerenti con il sistema di indicatori proposto dall'ANVUR, anche derivanti dalle indagini sulla qualità percepita. Alla pagina web <http://web.units.it/statistiche-corsi>, sono stati resi disponibili per i corsi di studio di I e II livello i dati relativi alla numerosità degli studenti, alla loro provenienza, al loro percorso lungo gli anni del corso e alla durata complessiva degli studi fino al conseguimento del titolo. Le pagine sono aggiornate in tempo utile affinché possano essere disponibili per la stesura del rapporto annuale di riesame.

Le procedure di rilevazione avviate nell'Ateneo sono:

a) **Rilevazione online delle opinioni degli studenti sulle attività didattiche:** a partire dall'a.a. 2013/14 la rilevazione delle opinioni degli studenti è effettuata online con i questionari previsti dal sistema Autovalutazione, Valutazione e Accreditamento (AVA) dell'ANVUR. In particolare, ogni insegnamento presente nell'offerta didattica dell'Ateneo prevede obbligatoriamente la compilazione dei questionari da parte degli studenti per poter accedere all'esame. I risultati aggregati a livello di ciascun corso di studio, pubblicati in un sistema informativo in ottemperanza ai requisiti di trasparenza, e i commenti o suggerimenti espressi dallo studente nel campo a testo libero del questionario, sono visibili sul portale solo dal docente incaricato dell'insegnamento e non dagli altri utenti abilitati alla visione, nel rispetto della normativa in materia di tutela della riservatezza dei dati personali.

b) **Rilevazione online delle opinioni degli studenti sull'esperienza complessiva dell'anno accademico precedente:** dopo una prima edizione sperimentale in cui la compilazione non era obbligatoria, viste alcune criticità legate alla genericità di alcuni item e alla bassa copertura della rilevazione, il Presidio della Qualità ha quindi previsto la necessità di intervenire nell'ambito delle indagini sulla qualità percepita al fine di migliorare la copertura e l'informatività del questionario sull'esperienza complessiva e sui servizi, nonché di promuovere l'utilizzo dei risultati dei questionari per il miglioramento della didattica e dei servizi.

Rispetto al questionario proposto dall'ANVUR i contenuti della rilevazione sono stati ampliati per rilevare la soddisfazione per tutti i servizi di supporto offerti dall'Ateneo e per i servizi di contesto offerti dalla città.

Il nuovo questionario realizzato sottopone agli studenti 6 diversi ambiti di valutazione, per un totale di 31 servizi valutati su diversi aspetti, di cui 10 offerti dalla città. Tenuto conto che per ogni servizio sono stati sottoposti agli studenti da un minimo di 3 a un massimo di 10 aspetti, il questionario ha raggiunto una dimensione di circa 200 item. La rilevazione offre un importante fonte di informazioni per il miglioramento dei servizi offerti e si inserisce nell'ambito di quanto previsto dal D. Lgs. 150/09, come recentemente modificato, ove prevede il coinvolgimento dei cittadini e degli utenti tra coloro che concorrono al processo di misurazione e valutazione della performance.

c) **Rilevazione online delle opinioni dei docenti:** la rilevazione è riferita all'organizzazione del corso di studi e dell'insegnamento, al carico di studio, alle strutture didattiche e ai servizi di supporto. Lo scopo del questionario è quello di confrontare tra loro le opinioni di studenti e docenti sull'erogazione della didattica, nonché di fornire ulteriori elementi di analisi alle Commissioni Paritetiche Docenti Studenti (CPDS) di Dipartimento e ai Gruppi di Riesame dei Corsi di Studio. Il Presidio della Qualità ha ritenuto utile aggiungere alle domande proposte dall'ANVUR alcuni quesiti sulle modalità didattiche adottate dai docenti dell'Ateneo, elaborando un questionario di rilevazione per ogni insegnamento di ciascun docente.

d) **Rilevazione delle opinioni dei laureandi e dei laureati:** per quanto riguarda questi aspetti, l'Ateneo di Trieste fa riferimento ai risultati delle indagini condotte dal Consorzio interuniversitario AlmaLaurea che riguardano la Condizione Occupazionale e il Profilo dei Laureati. AlmaLaurea raccoglie e analizza ogni anno la documentazione e i giudizi di tutti i laureandi sull'esperienza universitaria appena conclusa offrendo interessanti indicazioni sul destino del capitale umano formato. I risultati che ne derivano, tempestivamente forniti al Ministero e agli Organi di Governo degli Atenei aderenti, possono così essere elemento di supporto alle decisioni sulla programmazione dell'offerta formativa. In particolare, la rilevazione "Profilo dei Laureati", tracciando la radiografia del capitale umano in uscita dalle università, costituisce un punto di riferimento per tutte le parti interessate alla valutazione del sistema universitario (potenziali iscritti, imprese, università stessa) ed è utile strumento per il processo di autovalutazione dei percorsi formativi.

e) **Rilevazione delle opinioni degli enti e delle aziende che si offrono di ospitare gli studenti per stage/tirocinio:** il Presidio della Qualità ha predisposto un modello di questionario da utilizzare per la rilevazione delle opinioni degli enti/aziende che hanno ospitato studenti per stage/tirocinio, volto ad evidenziare i punti di forza e le aree di miglioramento nella preparazione dello studente. Il modello proposto contiene un set di domande che permettono di disporre di risultati sintetici sulla soddisfazione degli enti ospitanti e dovrebbe essere compilato dal Tutor dell'ente/azienda al termine dello stage/tirocinio, in occasione della predisposizione delle relazioni finali sull'attività svolta. La rilevazione, oltre a fornire prezioso materiale informativo all'Ateneo per il miglioramento dei servizi di stage e tirocinio e per l'acquisizione di competenze utili all'inserimento nel mondo del lavoro da parte degli studenti, risponde anche agli indirizzi del D.lgs. 150/2009 emendato (art. 7, c. 2, lett. d) in termini di ampliamento della partecipazione degli utenti alla valutazione.

2.4 La misurazione e valutazione della performance organizzativa

L'Ateneo osserva gli adempimenti in materia di misurazione e valutazione della performance organizzativa richiesti dal D.Lgs. n. 150/2009 così come modificato dal decreto legislativo n. 74/2017, nell'ambito dell'autonomia normativa, organizzativa, finanziaria e contabile, didattica e scientifica riconosciuta alle Università.

Ai sensi dell'art. 8 del D.Lgs 150/2009, la misurazione della performance organizzativa si pone molteplici finalità:

- a. l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività
- b. l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse
- c. la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive
- d. la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi
- e. lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione
- f. l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi
- g. la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati
- h. il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità

La definizione degli obiettivi

Con cadenza annuale e in correlazione al budget economico e degli investimenti, che definisce le risorse finanziarie da dedicare a ciascuna area di attività, gli obiettivi individuati nel Piano strategico e, più in generale, nei documenti di pianificazione strategica dell'Ateneo, vengono declinati in ambiti più specifici; viene così sviluppato un quadro di obiettivi organizzativi formalizzato nel Piano integrato della performance, redatto ai sensi dell'art. 10 del D. Lgs. 150/2009.

Il Piano integrato definisce gli obiettivi organizzativi per le strutture di massima dimensione dell'ente, la cui responsabilità è affidata a figure dirigenziali.

Nelle *Linee guida* di luglio 2015, l'ANVUR ritiene di individuare in futuro un sistema di indicatori standardizzati e comparabili, allo scopo di aiutare gli atenei nel miglioramento di alcune dimensioni essenziali dei sistemi amministrativi e di supporto.

Nelle more della definizione di tale set di indicatori, per ogni obiettivo organizzativo vengono individuati uno o più indicatori e il relativo target, utile a misurare l'effettivo raggiungimento dell'obiettivo stesso in termini quantitativi/qualitativi o di avanzamento; tale sistema di indicatori è ulteriormente supportato mediante l'utilizzo del sistema informativo, accessibile a tutti i responsabili di struttura, in cui ogni obiettivo viene articolato in fasi o azioni principali, con i relativi tempi di attuazione e i contributi richiesti ad eventuali altre strutture, permettendo a tutti i ruoli coinvolti nella gestione del ciclo della performance di controllare lo stato di avanzamento degli obiettivi in corso d'anno e facilitare così le fasi di monitoraggio e rendicontazione. In applicazione di quanto previsto dal D. Lgs. 150/09 emendato, al Nucleo di valutazione, nella sua veste di OIV, viene garantito l'accesso alle risultanze del sistema informativo per verificare l'andamento della performance rispetto agli obiettivi programmati.

Inoltre, ad ogni obiettivo è attribuito un grado di priorità, che attiene all'importanza che l'obiettivo ricopre nell'ambito del complessivo raggiungimento delle strategie dell'Ateneo, e un peso percentuale, che invece attiene alla complessità gestionale riconducibile alla realizzazione dell'obiettivo. Quest'ultimo parametro, in particolare, è utile per effettuare la misurazione e valutazione degli obiettivi.

Il processo di definizione degli obiettivi organizzativi, che avviene mediante la compilazione di apposita scheda (allegato 1) ovvero mediante l'utilizzo del suddetto sistema informativo, prevede il coinvolgimento dei Responsabili delle strutture dell'Amministrazione, in una serie di incontri con il Direttore generale, che si svolgono di norma tra i mesi di dicembre e gennaio, in cui a partire dagli obiettivi strategici dell'Ateneo vengono individuati e condivisi i principali ambiti di azione dei servizi amministrativi e tecnici di supporto, poi declinati in obiettivi organizzativi, indicatori e target che confluiscono nel Piano integrato. Gli obiettivi organizzativi individuati nel Piano integrato costituiscono poi la base di riferimento per l'assegnazione degli obiettivi alle persone.

Il monitoraggio degli obiettivi

Il sistema di valutazione prevede una fase di monitoraggio intermedio dei target previsti per gli obiettivi organizzativi stabiliti in fase di pianificazione, finalizzata a misurarne lo stato di avanzamento e all'introduzione di eventuali azioni

correttive al quadro degli obiettivi contenuti nel Piano integrato. Si precisa che il monitoraggio riguarda innanzitutto l'andamento dell'azione amministrativa rispetto ai target determinati mentre la modifica degli obiettivi in corso d'anno dovrebbe essere eccezionale ed adeguatamente motivata dalle strutture.

Tuttavia, al fine di sganciare il monitoraggio dalla logica puramente adempimentale rendendolo uno strumento utile a sostenere la realizzazione degli obiettivi individuati in fase di pianificazione, così come suggerito dal Nucleo di valutazione, nel 2018 viene introdotta una modalità di potenziamento del monitoraggio. Laddove insorga, nel corso della gestione, un evento non previsto che mette a rischio il raggiungimento di un obiettivo o ne richieda una modifica sostanziale, i Responsabili sono tenuti a segnalarlo immediatamente (o comunque non dopo la scadenza eventualmente prevista dall'obiettivo), specificando le motivazioni (evento esterno, introduzione di un processo aggiuntivo che incide sugli obiettivi già programmati, modifica delle priorità, ecc.). L'amministrazione, verificata la fondatezza delle segnalazioni, valuterà l'introduzione di eventuali azioni correttive, che verranno sottoposte all'attenzione del Nucleo di valutazione nello svolgimento della fase di monitoraggio intermedio ai sensi dell'art. 6 del D. Lgs 150/2009, come recentemente modificato.

In questa fase, i Responsabili delle strutture devono indicare lo stato dell'arte di ciascun obiettivo organizzativo e la previsione di rispetto del target previsto al termine del periodo di riferimento, evidenziando eventuali azioni correttive già applicate all'obiettivo. Inoltre, è chiesto ai Responsabili, qualora lo ritenessero opportuno, di formulare delle proposte di modifica e/o integrazione degli obiettivi, degli indicatori o dei target, motivandone la necessità.

Tale monitoraggio rende possibile verificare se la definizione di obiettivi/indicatori e target fatta in fase di programmazione è stata adeguata alle reali capacità realizzative dell'ente.

Gli esiti del monitoraggio sono poi sottoposti al Nucleo di valutazione, così come previsto dalla normativa vigente, unitamente a tutta la documentazione di dettaglio. Spetta al Nucleo di valutazione verificare la validità delle proposte di modifica degli obiettivi e segnalare al Consiglio di amministrazione l'eventuale necessità di assestamento del quadro degli obiettivi contenuti nel Piano integrato. La Relazione sulla performance, oltre a presentare i risultati ottenuti al termine dell'anno di riferimento, include anche gli esiti del monitoraggio intermedio dei risultati ed eventuali modifiche apportate agli obiettivi. Tali aspetti saranno oggetto di valutazione da parte del Nucleo, insieme ai risultati finali dell'Ateneo.

La valutazione dei risultati

Infine, al termine del periodo di riferimento, si procede alla verifica finale e complessiva dei risultati raggiunti delineando in tali termini il ciclo di gestione della performance, quale processo logico di declinazione dei contenuti del Piano strategico in obiettivi organizzativi, correlata pianificazione dell'azione amministrativa e costante monitoraggio, valutazione e riprogettazione della stessa.

Dal punto di vista della metodologia adottata nel 2018 per la misurazione e valutazione della performance organizzativa, essa prevede l'invio ai Responsabili delle strutture dell'Amministrazione della richiesta di compilare la Scheda unica di Settore.

Questa scheda è elaborata al fine di semplificare le procedure di rendicontazione dell'attività amministrativa e contabile in un'ottica di integrazione dei risultati organizzativi con quelli economico-finanziari. In particolare, la scheda è suddivisa in sezioni e comprende:

- la rendicontazione degli obiettivi organizzativi
- la relazione che evidenzia a consuntivo le attività complessivamente effettuate dalle strutture con riferimento alle Unità Analitiche di budget gestite
- la relazione delle risultanze economiche per le diverse voci di budget utilizzate dalla struttura. I commenti acquisiti sono utili a rilevare l'andamento della gestione e finalizzati alla redazione del bilancio di esercizio

Per quanto riguarda la **rendicontazione degli obiettivi**, ai responsabili è chiesto di prendere visione degli obiettivi organizzativi di propria competenza, così come definiti all'esito del monitoraggio intermedio, e a indicare per ogni obiettivo:

- l'effettivo risultato raggiunto al termine del periodo di riferimento, sulla base degli indicatori e dai target prefissati
- la proposta di valutazione del risultato, inserendo uno dei punteggi previsti dalla seguente scala

PUNTEGGIO	SCALA DI VALUTAZIONE
1,1	Obiettivo raggiunto al di sopra delle attese
1	Obiettivo raggiunto in linea con le attese
0,8	Obiettivo parzialmente raggiunto (l'attività è qualitativamente rilevante ma il target non rispettato)
0,6	Obiettivo parzialmente raggiunto (obiettivo non raggiunto per cause esterne da motivare)
0	Obiettivo non raggiunto

La scheda richiede inoltre di compilare per ogni obiettivo:

- una relazione che descriva le attività svolte per il raggiungimento del risultato
- il dettaglio della documentazione che attesta quanto dichiarato
- solo nel caso di obiettivi parzialmente raggiunti o non raggiunti, le criticità che hanno impedito il pieno raggiungimento del risultato.

L'intero processo di misurazione viene approfondito nel corso di incontri periodici del Direttore generale con i Responsabili delle strutture, al fine di condividere i principi e la metodologia di valutazione dei risultati. Mentre specifici incontri sono dedicati a convalidare in via definitiva i punteggi di valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi.

Il grado di raggiungimento del singolo obiettivo è dato dal punteggio raggiunto moltiplicato per il peso percentuale attribuito in fase di pianificazione all'obiettivo stesso.

Il calcolo del grado di raggiungimento complessivo degli obiettivi per singola Area dirigenziale è dato dalla somma dei punteggi riferiti ai singoli obiettivi rapportati al peso attribuito a ciascuno di essi; in questo modo è possibile evidenziare il contributo fornito da ciascuna Area al livello complessivo della performance organizzativa di Ateneo.

Lo scostamento tra il grado di raggiungimento effettivo e quello teorico determina il grado complessivo di raggiungimento del Piano integrato, che costituisce uno degli ambiti della valutazione integrata del Direttore generale.

2.5 La misurazione e valutazione della performance individuale

La misurazione e valutazione delle prestazioni e dei risultati, lungi dall'essere un mero adempimento delle disposizioni normative e contrattuali, è da considerarsi, in primis, come occasione di sviluppo e valorizzazione del personale stesso, tramite la stima del contributo positivo fornito dai collaboratori all'organizzazione.

L'attuale sistema di misurazione della performance individuale tiene conto di quanto indicato nelle delibere CiVIT 104/2010 e 114/2010 e del contesto normativo di riferimento già specificato. In particolare, oltre a quanto previsto nel D.Lgs. 150/2009 e 141/2011 rispetto all'introduzione di sistemi gestionali efficaci in riferimento all'attribuzione di incentivi economici e progressioni di carriera, la valutazione della performance individuale risponde anche alle specifiche prescrizioni contenute nel CCNL di comparto vigente del personale dirigenziale e di quello non dirigenziale.

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

Dirigenti

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

Personale non dirigente

- il raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali
- 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.

Direttore generale

Ai sensi dello Statuto di Ateneo, il Direttore generale, in ottemperanza ai principi di efficacia, efficienza, economicità, semplificazione, trasparenza e merito, nonché di pari opportunità, è responsabile della complessiva gestione e organizzazione delle attività e dei servizi dell'Ateneo, delle risorse professionali amministrative e tecniche, strumentali e finanziarie e dei risultati raggiunti, in correlazione alle linee di indirizzo strategico formulate dal Consiglio di amministrazione, nonché della legittimità degli atti e provvedimenti posti in essere.

Al fine di corrispondere a quanto disposto dal D.Lgs. n. 150/2009, la procedura di valutazione del Direttore generale prevede da un lato l'analisi del grado di conseguimento degli obiettivi assegnati e, dall'altro, la verifica della qualità del contributo assicurato alla performance generale dell'organizzazione.

Gli obiettivi assegnati al Direttore generale vengono definiti dal Consiglio di amministrazione su proposta del Rettore e formalizzati nel Piano della performance.

La verifica dei risultati del Direttore generale avviene in coerenza con i tempi e le metodologie utilizzate per la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati al personale.

Per quanto attiene alla valutazione della qualità del contributo assicurato alla performance dell'organizzazione, il Direttore generale è tenuto a darne conto in una relazione che illustri complessivamente i risultati di gestione ottenuti.

Il D.Lgs. n. 150/2009 prevede, all'art. 14, co. 3, lett. e), che l'Organismo indipendente di valutazione (leggasi, Nucleo di valutazione), proponga, sulla base del Sistema di misurazione e valutazione della performance, all'organo di indirizzo politico-amministrativo la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi. Ai sensi, inoltre del decreto interministeriale 23/5/2001, pubblicato nella G.U. del 15/9/2001 n. 215, "ai Direttori amministrativi compete una retribuzione legata ai risultati conseguiti pari al 20% del trattamento economico complessivo".

La valutazione annuale dei risultati ottenuti dal Direttore generale viene approvata dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Nucleo di Valutazione.

L'indennità di risultato è corrisposta al Direttore generale, al termine del ciclo di gestione della performance, in misura correlata al grado complessivo di raggiungimento dei risultati.

L'attribuzione del compenso viene deliberata dal Consiglio di amministrazione.

Dirigenti e personale tecnico-amministrativo

Nello spirito della funzione "valutazione", quale strumento di gestione delle risorse umane, l'Ateneo realizza il processo di valutazione ai fini delle seguenti finalità "individuali":

- Motivare i collaboratori attraverso il riconoscimento dei loro meriti
- Fornire ai collaboratori indicazioni per migliorare la prestazione e sviluppare il potenziale
- Rafforzare la relazione responsabile-collaboratore
- Sviluppare informazioni circostanziate con effetti sul sistema premiale

Nondimeno, il processo valutativo persegue anche delle finalità "organizzative":

- Capire e diagnosticare i problemi organizzativi
- Supportare il processo decisionale e strategico
- Migliorare le prestazioni complessive e la qualità dei servizi offerti
- Favorire il coinvolgimento dei responsabili nei processi decisionali
- Valorizzare ed accrescere le competenze professionali del personale
- Aumentare la soddisfazione dei detentori di interesse

Per garantire modalità uniformi e complessivamente coerenti con le finalità del sistema, il metodo prevede che le attese di prestazione e le valutazioni conseguenti debbano essere espresse sulla base di due piani distinti ma complementari:

- a. il grado di raggiungimento di obiettivi predeterminati
- b. l'osservazione dei comportamenti organizzativi

L'utilizzo combinato di obiettivi e competenze organizzative permette una valutazione maggiormente organica delle prestazioni. Il piano degli obiettivi, infatti, presuppone una selezione delle attese di risultato ritenute più significative che non può, evidentemente, contemplare tutte le aree di attività del dipendente. Il piano delle competenze organizzative permette una valutazione più completa valorizzando alcuni contributi rilevanti in termini organizzativi, collegati ai risultati individuali e dell'organizzazione.

In generale, gli obiettivi:

- rappresentano i risultati attesi dalla prestazione del dipendente nel periodo di riferimento;
- sono riferiti sia alla normale attività che a eventuali progetti di natura straordinaria, comunque espressivi di un reale miglioramento atteso;
- sono opportunamente selezionati;
- sono in grado di rappresentare nell'insieme gli aspetti più qualificanti della prestazione;
- sono condivisi ad inizio periodo con il valutato/i valutati;
- devono essere al tempo stesso "sfidanti" e realistici;
- devono essere definiti in modo chiaro e sintetico;
- sono associati a parametri quantitativi e/o qualitativi di verifica definiti ad inizio periodo idonei a determinare a consuntivo il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo.

In particolare, nel Sistema del nostro Ateneo, gli obiettivi possono essere:

- **collettivi**, al cui raggiungimento è chiamata a contribuire una pluralità di soggetti
- **individuali** il cui raggiungimento è affidato a singole responsabilità

Gli obiettivi vengono definiti e assegnati tenuto conto dei singoli profili di autonomia e responsabilità in coerenza con le finalità individuate dal processo di pianificazione strategica dell'Ateneo e con la programmazione operativa.

I comportamenti organizzativi sono le caratteristiche individuali del dipendente estrinseche nell'attività lavorativa, quali capacità, conoscenze e motivazioni, che, nello svolgimento di detta attività, caratterizzano in maniera decisiva il raggiungimento degli obiettivi e l'espletamento dei compiti assegnati.

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

RUOLO		PESO		PESO
Dirigenti	Obiettivi collettivi	70%	Comportamenti	30%
	Obiettivi individuali			
Posizioni organizzative complesse	Obiettivi collettivi	60%	Comportamenti	40%
	Obiettivi individuali			
Posizioni organizzative	Obiettivi collettivi	50%	Comportamenti	50%
	Obiettivi individuali			
EP	Obiettivi collettivi	60%	Comportamenti	40%
D	Obiettivi collettivi	50%	Comportamenti	50%
C	Obiettivi collettivi	40%	Comportamenti	60%
B	Obiettivi collettivi	30%	Comportamenti	70%

Le fasi del processo di valutazione

Il processo di valutazione degli obiettivi e delle competenze si svolge attraverso le seguenti fasi:

A. Assegnazione degli obiettivi

Per quanto riguarda i Dirigenti, spetta al Direttore generale, nell'ambito dei compiti a lui attribuiti dalla vigente normativa di Ateneo, conferire gli obiettivi ai Dirigenti in coerenza con le finalità individuate dal processo di pianificazione strategica dell'Ateneo e con la programmazione operativa.

Per quanto riguarda il personale tecnico amministrativo, la procedura prevede che il responsabile convochi ciascun dipendente e, sulla base degli obiettivi operativi individuati nel Piano della performance, assegni gli obiettivi che caratterizzeranno la valutazione del dipendente nel periodo di riferimento.

L'assegnazione degli obiettivi viene formalizzata mediante la compilazione di apposita scheda.

Pur essendo gli obiettivi assegnati dal responsabile, il processo di illustrazione, comprensione e possibilmente condivisione degli stessi costituisce il fondamento per realizzare correttamente il processo di valutazione.

Nel corso del medesimo colloquio il responsabile illustra in generale i comportamenti organizzativi oggetto di valutazione.

B. Colloquio di valutazione intermedia

Il responsabile effettua un colloquio durante il quale illustra lo stato di avanzamento degli obiettivi, con la possibilità di un contraddittorio diretto con i valutati.

La valutazione intermedia consiste nella verifica dei parametri a metà del periodo di valutazione e il valutatore si limita a rilevare qualitativamente lo stato di avanzamento degli obiettivi programmati ((=) in linea; (-) in difetto rispetto a quanto previsto; (+) al di sopra di quanto previsto).

Nella stessa occasione il responsabile fa il punto sull'andamento e sugli eventuali scostamenti rispetto al profilo di competenza atteso e concorda con il valutato eventuali azioni per migliorarlo.

C. Valutazione finale

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

Per i Dirigenti la valutazione dei risultati raggiunti spetta al Direttore generale, secondo quanto previsto dal vigente Statuto di Ateneo.

La capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi, viene considerata specifico fattore di prestazione esclusivamente dei Dirigenti. Qualora non sia presente una significativa differenziazione delle valutazioni espresse, il dirigente è tenuto a darne opportuna motivazione; compete al Direttore generale stabilire se la non differenziazione delle valutazioni sia da attribuire a una effettiva mancanza di capacità di giudizio del dirigente, nel qual caso il punteggio complessivo raggiunto dal medesimo nella misurazione della propria performance individuale subisce una riduzione la cui determinazione è oggetto di accordo integrativo.

Al termine della fase di valutazione, i valutatori organizzano colloqui di condivisione dell'esito della valutazione espressa.

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

Per quanto riguarda la correlazione tra gli esiti della valutazione e l'incentivazione economica del personale, per i Dirigenti, in coerenza con quanto disposto dal CCNL dirigenziale per il quadriennio 2006-2009, è prevista una quota di retribuzione annuale del dirigente, denominata "indennità di risultato", che varia sulla base del diverso grado di raggiungimento degli obiettivi e sul livello di capacità manageriale dimostrata nella realizzazione degli stessi. I criteri di determinazione di tale indennità sono oggetto di accordo integrativo.

Per il personale tecnico-amministrativo gli importi, i tempi e le modalità di liquidazione delle indennità spettanti sono definiti in sede di contrattazione integrativa di Ateneo.

La valutazione degli obiettivi

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

È connaturato al concetto di obiettivo quello di rischio (non certezza del conseguimento). L'obiettivo rappresenta quindi un risultato atteso che può essere o non essere conseguito nel periodo, in ragione dell'apporto e della professionalità espressa dai dipendenti.

Gli obiettivi assegnati vengono pesati avendo riguardo al tipo di attività che viene svolta in prevalenza dalla persona interessata e considerando il grado di rilevanza di ciascun obiettivo rispetto agli altri.

La valutazione finale comporta l'assegnazione per ogni obiettivo dei seguenti punteggi:

PUNTEGGIO	SCALA DI VALUTAZIONE
1,1	Al di sopra delle attese
1	In linea con le attese
0,8	Parzialmente raggiunto (l'attività è qualitativamente rilevante ma il target non rispettato)
0,6	Parzialmente raggiunto (obiettivo non raggiunto per cause esterne da motivare)
0	Obiettivo non raggiunto

Il grado di raggiungimento globale degli obiettivi (RG) è dato dalla somma dei punteggi riferiti ai singoli obiettivi rapportati al peso attribuito a ciascuno di essi:

$RG = (\text{peso obiettivo } 1 \times \text{punteggio obiettivo } 1) + (\text{peso obiettivo } 2 \times \text{punteggio obiettivo } 2) + (\text{peso obiettivo } n \times \text{punteggio obiettivo } n)$

La valutazione dei comportamenti organizzativi

La valutazione dei comportamenti organizzativi si basa su liste di comportamenti attesi in funzione del raggiungimento degli obiettivi (dotati di adeguata descrizione).

I comportamenti organizzativi sono valutati con una scala da 0 (indicatore non valutabile) a 5 corrispondente ai seguenti livelli di prestazione:

1 = comportamento sporadico, non in linea con le attese

2 = comportamento abbastanza frequente

3 = comportamento frequente in situazioni abituali

4 = comportamento consolidato e ricorrente anche in situazioni non abituali

5 = comportamento espresso in modo da generare emulazione

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

All'esito del processo, il punteggio complessivamente conseguito in ciascun ambito di valutazione (obiettivi e comportamenti) deve essere ponderato in ragione del peso assegnato alle due componenti.

2.6 Modalità di garanzia della trasparenza del sistema e della sua applicazione

Il Sistema viene pubblicato nell'apposita sezione del sito web di Ateneo, denominata "Amministrazione trasparente", unitamente ai documenti riferiti alla gestione del ciclo della performance, ai dati relativi all'ammontare complessivo dei premi stanziati collegati alla performance, all'ammontare dei premi effettivamente distribuiti, nonché ai dati di utilizzo della premialità, in ottemperanza a quanto previsto dall'art. articolo 11, comma 8, lettera d) del D.Lgs. 150/2009.

Più in generale, la correttezza e la trasparenza del processo di gestione del ciclo della performance nel suo complesso, è garantita dall'attività di revisione e controllo del Nucleo di valutazione nella sua funzione di OIV.

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

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

La valutazione dei risultati viene espressa annualmente quale verifica espressamente richiesta dalla normativa vigente al fine di erogare la retribuzione o indennità di risultato spettante ai dipendenti titolari di incarico di responsabilità e, più in generale, per procedere all'erogazione di premi e incentivi previsti a vario titolo per il personale dirigente e non dirigente.

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

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

- Affinamento del sistema di programmazione e pianificazione

- Affinamento progressivo del sistema di valutazione
- Adeguamento del regolamento di organizzazione
- Adeguamento del sistema degli incarichi
- Linee di azione per il miglioramento del benessere organizzativo
- Linee di azione per la definizione del piano di azioni positive
- Implementazione del piano trasparenza e anticorruzione
- Reclutamento e progressioni di carriera del personale
- Implementazione del piano di formazione

3 PROCESSO

3.1 Fasi e tempi

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

Lo schema seguente evidenzia la sequenza delle azioni previste tra le diverse fasi del ciclo della performance:



Le fasi del processo

Assegnazione degli obiettivi

La fase iniziale del processo coincide con la definizione degli obiettivi che l'Ateneo si prefigge di raggiungere. Per misurarne l'attuazione, si devono individuare le risorse assegnate e associare indicatori con l'esplicitazione dei relativi target, ossia il valore atteso che indica il raggiungimento dell'obiettivo. I risultati di tale analisi sono illustrati nella stesura del Piano integrato.

Gli obiettivi organizzativi così individuati costituiscono la base di riferimento per l'assegnazione degli obiettivi individuali, svolta successivamente nel corso dell'anno.

Monitoraggio intermedio

Il sistema di valutazione prevede, oltre al controllo nel corso della gestione degli obiettivi, utile alla segnalazione tempestiva di eventuali criticità, una fase di monitoraggio intermedio degli obiettivi stabiliti in fase di pianificazione, finalizzata a misurarne lo stato di avanzamento, che viene attuata attraverso la verifica dei valori degli indicatori con le strutture organizzative preposte al raggiungimento degli obiettivi medesimi.

Se necessario, in questa fase sono apportate le opportune correzioni al fine di migliorare il processo nella sua interezza ed attivare un meccanismo di feedback che consenta a tutti i soggetti coinvolti di apprendere strada facendo a migliorare le proprie capacità di programmazione e gestione dei processi e più in generale di autoregolarsi, contribuendo ad innescare una susseguente evoluzione di miglioramento di tutto il ciclo.

Gli esiti del monitoraggio sono sottoposti al Nucleo di valutazione, così come previsto dalla normativa vigente, unitamente a tutta la documentazione di dettaglio. Spetta al Nucleo di valutazione verificare la validità delle proposte di modifica degli obiettivi e segnalare al Consiglio di amministrazione l'eventuale necessità di assestamento del quadro degli obiettivi contenuti nel Piano integrato. La Relazione sulla performance, oltre a presentare i risultati ottenuti al termine dell'anno di riferimento, include anche gli esiti del monitoraggio intermedio dei risultati ed eventuali modifiche apportate agli obiettivi. Tali aspetti sono oggetto di valutazione da parte del Nucleo, insieme ai risultati finali dell'Ateneo.

Valutazione finale

A fine periodo viene avviato il processo di rendicontazione degli obiettivi (organizzativi e individuali) ai quali si affianca la valutazione dei comportamenti organizzativi dei dipendenti, secondo le modalità descritte nei precedenti paragrafi; gli esiti del processo confluiscono nella Relazione sulla performance che viene presentata al Nucleo di valutazione al fine di acquisirne la validazione, agli organi di governo dell'Amministrazione al fine dell'approvazione, nonché ai competenti organi esterni, cittadini, soggetti interessati, utenti e destinatari dei servizi.

I tempi del processo

Fasi	Soggetti coinvolti	Tempistica
Pianificazione strategica di Ateneo	Rettore Direttore generale Consiglio di amministrazione Senato accademico	Triennale
Definizione degli obiettivi (con assegnazione di risorse, indicatori e target) e del Budget unico di Ateneo Aggiornamento del SMVP	Direttore generale Dirigenti Responsabili di struttura	Dicembre/Gennaio
Adozione del Budget unico di Ateneo	Consiglio di amministrazione	Dicembre
Validazione da parte del OIV del SMVP (propedeutica all'adozione del Piano integrato)	OIV	Gennaio
Adozione del Piano integrato	Consiglio di amministrazione	Gennaio
Assegnazione degli obiettivi alle persone	Direttore generale Dirigenti Responsabili di struttura	Febbraio/Marzo
Controllo degli obiettivi in corso di gestione	Direttore generale Responsabili di struttura	Nel corso dell'anno
Fase di monitoraggio intermedio ed eventuale assestamento del Piano integrato	Direttore generale Dirigenti Responsabili di Struttura Nucleo di valutazione Consiglio di amministrazione	Settembre/Ottobre
Fase di rendicontazione e valutazione dei risultati (riferiti all'anno precedente)	Direttore generale Dirigenti Responsabili di struttura	Febbraio/Maggio
Bilancio di esercizio (riferito all'anno precedente)	Consiglio di amministrazione	Aprile/Giugno
Adozione e validazione della Relazione sulla performance (riferita all'anno precedente)	Consiglio di amministrazione Nucleo di valutazione	Giugno

Con riferimento alle scadenze relative all'adozione del Piano integrato e della Relazione sulla performance da parte degli Organi di Ateneo, eventuali scostamenti dalle scadenze previste saranno tempestivamente comunicate al Nucleo di Valutazione e, se oltre i termini di legge, all'ANVUR e al Dipartimento di Funzione Pubblica.

3.2 Soggetti e responsabilità

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

In termini generali, è previsto che soggetti coinvolti a vario titolo nel processo di misurazione e valutazione della performance siano:

- l'ANVUR
- l'Organo di indirizzo politico-amministrativo dell'Ateneo

- il Nucleo di Valutazione
- il Direttore generale e i Dirigenti
- i Responsabili di struttura;
- l'Ufficio di supporto al Nucleo di valutazione nelle sue funzioni di OIV

Tra questi, in particolare, al Nucleo di valutazione, rivestendo il ruolo di OIV, oltre ad essere chiamato a in generale a garantire la correttezza del processo di misurazione e valutazione della performance nel suo complesso, il nuovo d. lgs. 150/09 attribuisce compiti valutativi più incisivi, anche mediante l'accesso diretto a tutti i sistemi informativi dell'amministrazione.

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

Il Direttore generale è responsabile della definizione e della valutazione degli obiettivi assegnati alle strutture e dei relativi indicatori e target.

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

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

Gli Uffici di supporto al ciclo della performance in Ateneo sono attualmente due: l'Ufficio Programmazione e controllo di gestione per la parte relativa alla performance organizzativa e l'Ufficio Organizzazione e Relazioni sindacali per la parte relativa alla performance individuale; entrambi gli uffici garantiscono al Nucleo di valutazione, nelle sue funzioni di OIV, il necessario supporto tecnico per perfezionare le attività istruttorie e propedeutiche all'espletamento delle funzioni attribuite all'OIV dalla normativa vigente.

3.3 Modalità

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

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

Per quanto riguarda la valutazione dei comportamenti organizzativi in particolare, il modulo UGOV – valutazione offre diverse funzioni di reportistica integrata; tra queste si segnala la possibilità per il valutatore di confrontare i giudizi espressi nei confronti del personale valutato, al fine di agevolare la differenziazione, nonché di visualizzare anche le valutazioni già espresse in passato.

4. Procedure di conciliazione ai fini della verifica della correttezza valutativa

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

Nell'eventualità che sorga un conflitto a seguito della valutazione della performance individuale, viene prevista una fase preliminare di conciliazione:

- l'eventuale contestazione della valutazione da parte del soggetto interessato, deve essere comunicata con nota scritta al Direttore generale entro 15 giorni dalla comunicazione ufficiale dei risultati della valutazione
- il Direttore generale istruisce il problema convocando eventualmente una apposita Commissione che ha facoltà di esprimere parere sul caso in esame
- il parere della Commissione viene trasmesso al valutatore, il quale ha tempo 15gg per perfezionare il giudizio definitivo
- la Commissione, a rotazione annuale, è costituita da due rappresentanti dei Direttori dei Dipartimenti e da due Responsabili di Unità di 1° o 2° livello.

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

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

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance, che si caratterizza per la sua trasversalità, deve necessariamente trovare una connessione non solo metodologica ma anche operativa con gli altri sistemi di programmazione e controllo già esistenti nell'Ateneo, ovvero:

- Controllo strategico correlato a indicatori di risultato e impatto
- Processi di valutazione e autovalutazione del Sistema AVA 2.0
- Sistema di controllo interno di regolarità amministrativo-contabile, tra cui l'audit interno che produce report e certificazioni dell'attività
- Indagini di *customer satisfaction*, al fine di potenziare i rapporti con i propri detentori d'interesse.

Questi specifici ambiti vengono inclusi nella fase di definizione degli obiettivi che confluiscono nel Piano integrato, garantendo così che il conseguente processo di valutazione dei risultati tenga conto anche degli esiti dei singoli sistemi di valutazione.

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

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

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

La coerenza degli obiettivi con le risorse finanziarie disponibili è resa evidente esponendo, laddove possibile, la quota di budget assegnata alle attività che caratterizzano gli obiettivi, così come riportata nel Budget economico e degli investimenti unico di Ateneo. Laddove invece non è stata stanziata una specifica voce di budget, la sostenibilità finanziaria degli obiettivi è comunque garantita nell'ambito delle risorse finanziarie complessivamente assegnate alle strutture.

