



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI TRIESTE

***SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE***

(art.7 del Decreto Legislativo n. 150 del 27.10.2009)



INDICE

1. Introduzione e principi di riferimento

2. Descrizione del sistema

- 2.1 Sintetica descrizione delle caratteristiche distintive dell'organizzazione
- 2.2 Metodologia per la misurazione della performance organizzativa
- 2.3 Metodologia per la valutazione della performance organizzativa
- 2.4 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale
- 2.5 Modalità con le quali verrà garantita la trasparenza totale del sistema e della sua applicazione
- 2.6 Modalità con le quali si intendono realizzare indagini sul personale dipendente volte a rilevare il benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale
- 2.7 Modalità con le quali l'amministrazione intende collegare in maniera esplicita il processo di valutazione della performance agli altri processi di gestione delle risorse umane
- 2.8 Modalità con le quali l'amministrazione intende promuovere progressivamente il miglioramento del sistema

3. Processo

- 3.1 Fasi
- 3.2 Soggetti e responsabilità
- 3.3 Tempi e modalità

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

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

Il presente documento rappresenta il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale dell'Università degli Studi di Trieste (*d'ora in poi denominato anche Sistema*), ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150.

L'applicazione del D.Lgs. 150/2009 comporta, per il contesto universitario in particolare, diversi nodi critici. Infatti la norma riguarda, in linea di principio, tutte le amministrazioni pubbliche, ma fa riferimento essenzialmente al personale contrattualizzato. Le università, però, sono caratterizzate da attività istituzionali (didattica e ricerca), svolte da personale in regime di diritto pubblico, e attività di supporto alle medesime (funzioni tecnico-amministrative), svolte da personale in regime di diritto privato. Inoltre, sono già presenti e attive norme speciali concernenti la programmazione e gli organismi di valutazione. Di questa specificità ha preso atto la Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CiVIT) che, con delibera n. 9 del 12 marzo 2010, si è pronunciata proprio in tema di applicabilità del D.Lgs. n. 150/2009 alle università, esprimendo l'avviso che:

- le università non siano tenute a istituire gli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV)
- vengano attribuite al Nucleo di Valutazione, in raccordo con l'attività dell'Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR), le funzioni di cui all'art. 14 del D.Lgs. 150/2009, relative alle procedure di valutazione delle strutture e del personale
- le università siano destinatarie della nuova disciplina dettata dal D.Lgs. 150/2009 in materia di contrattazione collettiva e che, pertanto, siano chiamate a svolgere procedure di valutazione delle strutture e del personale al fine di promuovere, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale.

Inoltre, la L. 30 dicembre 2010, n. 240, all'art. 2 punto r), ha ulteriormente specificato che il Sistema è lo strumento con cui le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale, nell'ottica del miglioramento della qualità dei servizi offerti e della crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito.

Tutto ciò premesso, alla luce dell'attuale mancanza di indicazioni sull'applicabilità al contesto universitario delle norme specifiche delineate dalla CiVIT e delle novità organizzative introdotte dalla Legge 240/2010, l'Università degli Studi di Trieste ha ritenuto di assumere il presente documento quale primo Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, riservandosi di apportare in futuro eventuali integrazioni e/o modifiche a seguito della completa definizione delle norme di raccordo tra quanto disposto dal D.Lgs. 150/2009 e le disposizioni che disciplinano la specificità del sistema universitario, con particolare riferimento all'attività propria dell'ANVUR.

2. Descrizione del Sistema

2.1. Sintetica descrizione delle caratteristiche distintive dell'organizzazione

L'Università degli Studi di Trieste nasce dalla "Scuola Superiore di Commercio", creata nel 1877, quando lo sviluppo mercantile della città rese evidenti le esigenze formative nel campo del commercio e nella navigazione. Sin dal XVIII secolo la comunità triestina aspirava a dotarsi di un Ateneo capace di affiancare la fiorente attività portuale con adeguate infrastrutture formative in ambito giuridico ed economico, ma il governo di Vienna rifiutò ripetutamente di assecondare tale aspirazione, tanto più quando, nel secolo successivo, l'apertura di una sede universitaria a Trieste finì per rientrare tra le istanze irredentiste della locale comunità italiana.



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TRIESTE

Con il passaggio all'Italia, a seguito del primo conflitto mondiale, Trieste iniziò a sviluppare le proprie istituzioni di studi superiori e universitari: il regio decreto 8 agosto 1924, n. 1338 sancì la trasformazione della Scuola, nel frattempo già diventata "Istituto", in "Università degli Studi economici e commerciali". Nel 1938, con l'istituzione della Facoltà di Giurisprudenza, l'Ateneo triestino assurgeva a vero e proprio *Studium Generale*.

La vocazione dell'Ateneo è connotata dalle vicende della città, crocevia di popoli e di culture, e si può riassumere nell'ispirazione internazionale e nella capacità attrattiva dall'estero di forze intellettuali. Dal 2001 l'Università degli Studi di Trieste detiene il segretariato esecutivo della CEI (*Central European Initiative University Network*) una rete di diciotto sedi universitarie dell'area centro europea e balcanica, in seno alla quale sono attivi corsi di formazione post lauream congiunti. Da ultimo, nel 2008, l'Ateneo ha concorso alla nascita di Emuni (*Euro-Mediterranean University*), istituzione universitaria internazionale nata in Slovenia con obiettivi di formazione di terzo livello e di ricerca accademica.

La progressiva crescita dell'Ateneo ha portato a una presenza diffusa sul territorio: negli anni '80 e '90 vengono inaugurate le sedi di Gorizia, Pordenone e Portogruaro.

La scelta di svolgere le attività didattiche e di ricerca non solo nella città di Trieste ma anche in altri poli universitari, favorendo gli studenti residenti in loco, intende valorizzare le specifiche vocazioni territoriali, realizzando corsi di laurea e programmi di ricerca e innovazione che rispondono alle esigenze delle imprese e delle istituzioni locali.

Quattro elementi formano il sistema di governo e organizzativo della nostra Università:

- vertice strategico
- nucleo operativo
- linea intermedia
- staff di supporto

Il vertice strategico, costituito dal Rettore, dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione, è responsabile dell'indirizzo e del governo dell'Ateneo.

Il nucleo operativo è costituito dalle strutture preposte al raggiungimento degli obiettivi primari dell'università: alta formazione, organizzazione e promozione della ricerca scientifica.

Le strutture universitarie attualmente deputate all'attività didattica sono le Facoltà, che si articolano in Corsi di laurea e di laurea magistrale. Alle Facoltà afferiscono di norma le Scuole di specializzazione, i Master e i Corsi di perfezionamento scientifico e di alta formazione permanente e ricorrente. Nell'Ateneo triestino le Facoltà attualmente sono dodici: Architettura, Medicina e Chirurgia, Economia, Psicologia, Farmacia, Scienze Politiche, Giurisprudenza, Scienze della Formazione, Ingegneria, Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali, Lettere e Filosofia, Scuola Superiore di Lingue Moderne per Interpreti e Traduttori.

Nello specifico, l'Università degli Studi di Trieste conta circa 21.000 studenti iscritti. L'offerta formativa che l'Ateneo presenta per l'a.a. 2011/2012 è articolata in 31 Corsi di laurea e 41 Corsi di laurea magistrale/specialistica o ciclo unico. Tale offerta è arricchita da 12 Master, 4 Corsi di perfezionamento, 51 Corsi di specializzazione e 33 Corsi di dottorato di ricerca.

Le strutture deputate alla ricerca universitaria sono i Dipartimenti; negli ultimi anni lo sforzo di ridurre e di accorpate i Dipartimenti, per ridimensionare i costi di gestione e facilitare il lavoro collaborativo tra docenti e ricercatori di discipline affini, è stato costante e ha portato all'attuale assetto di 11 Dipartimenti e 8 Centri interdipartimentali di ricerca.

La linea intermedia comprende gli organi di consultazione, valutazione e controllo che affiancano il vertice strategico, per mediare tra esso e il nucleo operativo, partecipare alla definizione delle strategie, trasmettere informazioni e aiutare l'istituzione ad adattarsi all'ambiente e ai cambiamenti



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TRIESTE

(Consiglio degli Studenti, Consiglio delle Strutture scientifiche, Nucleo di Valutazione, Collegio dei Revisori).

La linea intermedia è costituita anche da altri organi, che contribuiscono a migliorare la qualità dei servizi e ad assicurare il rispetto dei valori e delle finalità istituzionali dell'Ateneo, con particolare attenzione alla centralità della persona e alla relazione con il contesto sociale, istituzionale e culturale (si veda ad esempio il Garante di Ateneo, il Comitato Etico di Ateneo, il Comitato per le Pari opportunità, il Comitato per lo sport universitario).

Per quanto riguarda lo staff di supporto, negli ultimi anni il modello organizzativo dell'Università degli Studi di Trieste è stato oggetto di analisi e interventi per renderlo adeguato ai cambiamenti normativi, culturali, economici e tecnologici via via intervenuti. L'impegno è stato quello di pianificare e realizzare un percorso condiviso di graduale revisione organizzativa, che garantisca l'incremento della qualità dei servizi per gli studenti, per la comunità di riferimento e per la valorizzazione della didattica e della ricerca.

L'Ateneo ha inteso orientare il sistema gestionale (organizzazione, risorse finanziarie e professionali, infrastrutture) al conseguimento delle finalità istituzionali dell'Università e verso la soddisfazione dei propri portatori di interesse.

Attualmente l'amministrazione centrale dell'Ateneo ha la seguente configurazione:

Direzione Amministrativa	
Uffici di staff	Affari generali e documentali
	Industrial Liaison Office
	Organi accademici collegiali
	Legale e del Contenzioso
	Relazioni sindacali, Sviluppo organizzativo e Valutazione
	Segreteria unica di Rettorato e Direzione amministrativa
	Ufficio studi per la valutazione
CENTRACON	Sistema bibliotecario di Ateneo
	Edizioni Università di Trieste
	Museo Nazionale dell'Antartide sezione di Trieste
	Sistema museale di Ateneo
Divisione Affari istituzionali	Sezione complessa Servizi agli studenti e alla didattica
	Sezione Comunicazione istituz. e Relazioni esterne e int.
	Sezione Ricerca e Dottorati
Divisione Risorse umane	Sezione Servizi al personale docente
	Sezione Servizi al personale tecnico-amministrativo
Divisione Gestione economico finanziaria	Sezione Stipendi, Pensioni e Fiscalità
	Sezione complessa Pianificazione, Controllo e Bilancio
	Sezione complessa Servizi economici e Contratti
	Sezione Servizi generali
Divisione Edilizia e Tecnica	Sezione edilizia
	Sezione manutenzioni
	Servizio Prevenzione, Protezione e Disabilità
Divisione Infrastrutture e Servizi informativi	Sezione Infrastrutture informatiche e telematiche
	Sezione Servizi informativi



Infine, la dotazione organica dell'Ateneo, al 31 dicembre 2011, è così composta:

174 professori ordinari	1 assistenti	3 dirigenti
251 professori associati	121 assegnisti	693 tecnico-amministrativi
265 ricercatori	434 dottorandi	31 CEL

2.2 Metodologia per la misurazione della performance organizzativa

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

Gli impatti (*outcome*) che l'azione amministrativa produce nell'ambiente esterno e sui bisogni della collettività, sui quali si modella la performance organizzativa, possono essere ricondotti a tre aree di intervento, cui corrispondono le diverse poste iscritte a bilancio:

- Formazione e servizi agli studenti (che comprende la razionalizzazione e qualificazione dell'offerta formativa, il potenziamento dei servizi agli studenti e l'internazionalizzazione della didattica)
- Ricerca scientifica e Trasferimento della conoscenza (che comprende il potenziamento e l'internazionalizzazione della ricerca libera e di base, la promozione della formazione per la ricerca e il rafforzamento dei legami con il mondo produttivo e dei servizi)
- Capitale umano (che comprende il riequilibrio nella composizione dei ruoli e la stabilità del rapporto di lavoro, le politiche di reclutamento del personale e il relativo monitoraggio della spesa)

Per ciascuna area di intervento sono individuati i relativi portatori di interesse (*stakeholders*), che sono le persone, gli enti e le organizzazioni sui quali l'Università ha un impatto e che talvolta esercitano, in misura variabile, un'influenza sulle scelte di gestione. I principali gruppi di *stakeholders* dell'Ateneo sono: gli studenti, il territorio e la collettività, le amministrazioni pubbliche, le risorse umane, i finanziatori, i fornitori e il sistema competitivo (aziende pubbliche e private, professionisti).

2.3 Metodologia per la valutazione della performance organizzativa



Nel perseguimento delle proprie finalità l'Università esercita, anche alla luce delle specifiche normative vigenti in materia, idonee forme di valutazione delle proprie attività istituzionali e di servizio.

In particolare, le attività di valutazione della performance organizzativa hanno a oggetto la didattica, la ricerca e l'azione amministrativa, in quanto supporto strumentale.

La diversa natura delle attività oggetto di valutazione impone l'esigenza di integrazione delle relative informazioni e rendicontazioni, al fine di fornire una visione integrata e sistemica dell'attività valutativa dell'Ateneo e dei suoi esiti.

LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'AREA FORMAZIONE E SERVIZI AGLI STUDENTI

La valutazione della performance dell'Area Formazione e Servizi agli studenti si svolge a diversi livelli in Ateneo e coinvolge diversi uffici.

Da un lato vi sono le funzioni proprie del Nucleo di Valutazione che si sviluppano secondo due direttrici:

- la valutazione dell'offerta formativa (corsi di studio)
- la valutazione dell'offerta didattica (insegnamenti), per mezzo della raccolta e analisi delle opinioni degli studenti frequentanti

Per quanto riguarda la valutazione dell'offerta formativa, ai fini di quanto disposto dall'art. 9, comma 2, DM. n. 270/2004, il Nucleo di Valutazione procede alla verifica del rispetto dei requisiti necessari per l'attivazione dei corsi di studio.

Per quanto riguarda la valutazione degli insegnamenti attivati, viene data regolare applicazione al dettato della Legge n. 370/1999, ai sensi della quale l'Ateneo acquisisce periodicamente, mantenendone l'anonimato, le opinioni degli studenti frequentanti sulle attività didattiche.

Nell'ambito di un approccio orientato all'utente, l'obiettivo della rilevazione delle opinioni degli studenti è quello di ottenere un'indicazione del livello di soddisfazione degli stessi.

L'Ateneo cura la rilevazione delle opinioni degli studenti a livello di ciascun corso di insegnamento (compresi i master di primo e secondo livello), l'elaborazione statistica dei dati e la revisione annuale delle procedure, adottando le azioni correttive necessarie al miglioramento del processo, in linea con le indicazioni degli Organi di governo e con le segnalazioni di facoltà e studenti. I risultati, commentati da opportuni indicatori sintetici, sono inviati, prima dell'inizio del nuovo anno accademico, ai Presidi di facoltà che informano obbligatoriamente i docenti sull'esito della valutazione che li riguarda e demandano ai rispettivi Comitati Paritetici per la Didattica l'opportuno approfondimento sui risultati della valutazione. Il Nucleo di Valutazione, sulla base dei risultati della rilevazione, invia annualmente un'apposita relazione al MIUR. Infine, nel rispetto dei requisiti di trasparenza (art. 3, DM n. 17/2010), è pubblicata sul sito web dell'Ateneo, alla voce "Didattica/soddisfazione degli studenti per le attività didattiche", una sintesi dei risultati della rilevazione per ciascun anno accademico.

Sotto un altro profilo, si inseriscono le attività di controllo strategico svolte con il supporto della Sezione Pianificazione, Controllo e Bilancio. Tali attività si possono tradurre nel monitoraggio del grado di raggiungimento degli obiettivi fissati dal piano strategico e hanno trovato finora forma di rendicontazione ufficiale nel Bilancio sociale di Ateneo e nella Relazione annuale del Rettore.

Altre forme di valutazione delle performance sono contenute nei Consuntivi gestionali che, nell'intento di offrire informazioni "bilanciate", riportano:

- a) dati economico-finanziari (risultanti dalla contabilità analitica e dal processo di ribaltamento dei costi e dei ricavi) insieme a misure non monetarie di *output/outcome*. Ciò consente di



- stimare il livello di efficienza, di efficacia e misurare il grado di autofinanziamento delle unità organizzative
- b) indicatori riferiti al breve termine, ma anche alle variabili che incidono sullo sviluppo dell'ateneo nel lungo periodo
 - c) indicatori riferiti al contesto interno dell'Ateneo (processi, procedimenti), ma anche al contesto esterno (gli *stakeholders*)
- Altri report ritenuti idonei alla misurazione delle performance (efficacia operativa, ecc.) potranno essere sviluppati in futuro.

LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'AREA RICERCA SCIENTIFICA E TRASFERIMENTO DELLA CONOSCENZA

Ai sensi del DM n. 2206/2003 i risultati della ricerca di tutte le università statali sono valutati dal Comitato di Indirizzo per la Valutazione della Ricerca (CIVR). Il CIVR ha finora svolto un primo esercizio di valutazione della performance scientifica delle strutture di ricerca (Valutazione Triennale della Ricerca 2001-2003) ed emanato le Linee guida per il secondo processo di valutazione (Valutazione Quinquennale della Ricerca 2004-2008, DM n. 8/2010).

Nell'ambito della Valutazione Triennale della Ricerca 2001-2003, il Nucleo di Valutazione di Ateneo ha redatto il "Rapporto di valutazione sulla ricerca nell'Ateneo Valutazione Triennale della Ricerca - 2001-2003", inviato al CIVR in adempimento a quanto previsto dall'art.12 del DM n. 2206/2003. Inoltre effettua la valutazione dei requisiti di idoneità per l'istituzione dei corsi di dottorato di ricerca e redige una specifica "Relazione annuale sui risultati dell'attività di valutazione dei corsi di dottorato di ricerca". Tale relazione, accompagnata dalle osservazioni del Senato accademico, viene inviata dal Rettore al Ministero entro la scadenza indicata annualmente e pubblicata sul sito web di Ateneo, nella sezione dedicata al Nucleo di valutazione, alla voce "Documenti del Nucleo/Valutazione dei corsi di dottorato di ricerca".

Infine, in attuazione del Regolamento interno della Commissione per la Valutazione della Ricerca è stata nominata l'apposita Commissione, che opera a supporto e in raccordo con l'attività del Nucleo di valutazione di Ateneo. Tale Commissione è composta da membri rappresentanti delle diverse aree scientifiche e incaricata di monitorare e di valutare l'attività scientifica dell'Ateneo con riguardo alle pubblicazioni, alla promozione e all'attrazione di risorse per la ricerca.

Anche in quest'area, sotto un altro profilo, si inseriscono le attività di controllo strategico svolte con il supporto della Sezione Pianificazione, Controllo e Bilancio (*vedi paragrafo precedente*).

LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'AREA SERVIZI AMMINISTRATIVI

Nel corso degli ultimi anni l'Ateneo ha orientato sempre più il proprio interesse verso l'opportunità di diffondere i concetti e metodi di *management* della qualità all'interno dell'organizzazione, reputando centrale la finalità del miglioramento continuo, nell'ottica del perseguimento dell'efficienza e della migliore soddisfazione degli *stakeholders*.

Diverse sono state le iniziative intraprese in materia.

Da un lato, in direzione di una gestione per processi, è stata avviata una consistente attività di mappatura dei processi lavorativi di tutte le strutture dell'Amministrazione centrale, ai fini della reingegnerizzazione dei processi amministrativi medesimi. Attualmente i risultati ottenuti dalla mappatura sono in fase di elaborazione e approfondimento.

Dall'altra, l'Ateneo ha sviluppato un progetto, in fase di realizzazione, il cui scopo è lo sviluppo di un sistema organico di programmazione e controllo di gestione.



Il sistema di programmazione e controllo di gestione ha la funzione di supportare il processo decisionale degli organi di governo e del *management* al fine di orientare i comportamenti dei diversi attori verso gli obiettivi strategici dell'Ateneo.

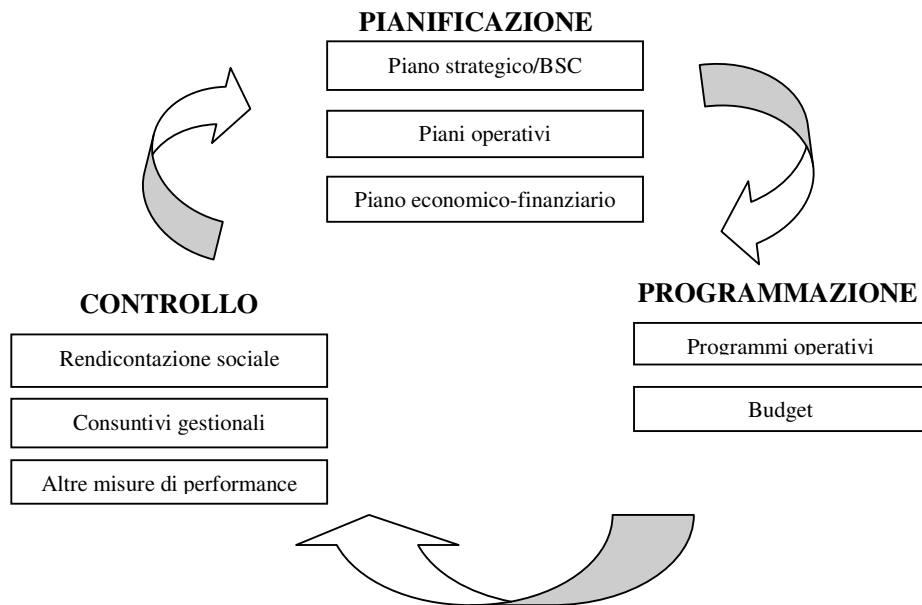
Il progetto, in particolare, si prefigge di calare il ciclo di gestione della performance, di cui all'art. 4 del D.Lgs. 150/2009, nel contesto del ciclo di programmazione e controllo di gestione.

Il processo di pianificazione strategica è attualmente coincidente con la programmazione triennale del MIUR, che si attua secondo le seguenti fasi:

- a) definizione da parte del MIUR delle linee generali di indirizzo triennali (obiettivi/aree di intervento di sistema), attribuendo alle singole aree di intervento indicatori di misurazione
- b) definizione del piano strategico d'Ateneo, sulla base delle predette linee generali di indirizzo e attraverso un'analisi dei propri punti di forza e debolezza (SWOT), al cui esito vengono individuati gli obiettivi specifici della programmazione
- c) definizione delle azioni necessarie al raggiungimento degli obiettivi e dei risultati attesi
- d) declinazione degli obiettivi strategici in obiettivi operativo-gestionali
- e) assegnazione degli obiettivi operativo-gestionali alle unità organizzative con l'indicazione dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori
- f) definizione del collegamento tra gli obiettivi individuati e l'allocazione delle risorse
- g) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi
- h) valutazione della performance organizzativa e individuale e conseguente applicazione dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito
- i) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi

Si delinea in tali termini il ciclo di gestione della performance, quale processo logico di declinazione dei contenuti del piano strategico in obiettivi operativo-gestionali, correlata organizzazione dell'azione amministrativa e costante monitoraggio, valutazione e riprogettazione della stessa (*vedi fig. 1*).

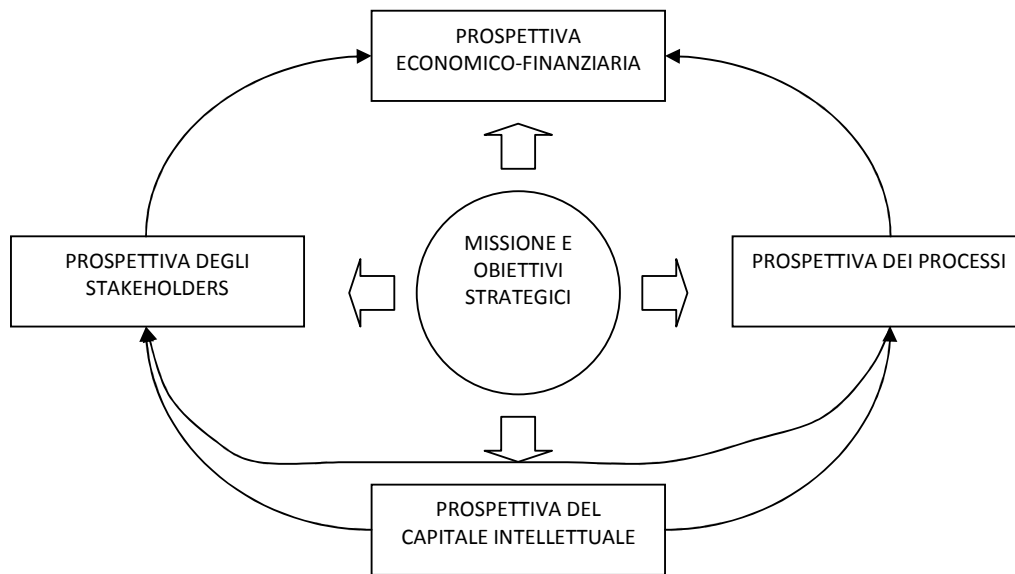
Figura 1



Il progetto relativo allo sviluppo di un sistema organico di programmazione e controllo di gestione si propone di rivisitare il processo di pianificazione strategica dell'Ateneo, introducendo la Balanced Scorecard (BSC), che rappresenta lo strumento di controllo strategico più accreditato e diffuso, sia nel mondo privato che nella pubblica amministrazione.

Attraverso tale strumento è possibile istituire un set bilanciato di indicatori, da utilizzare sia in fase di programmazione (obiettivi misurabili) che in fase di controllo (risultati ottenuti), coerenti con la missione aziendale.

Secondo il modello BSC, le variabili che influenzano il raggiungimento degli obiettivi strategici vengono individuate in corrispondenza delle seguenti quattro prospettive, adattate alla luce delle peculiarità del contesto universitario:



La BSC di Ateneo, quindi, viene elaborata mantenendo, ove possibile, la distinzione delle variabili chiave riferite all'area formazione e servizi agli studenti, da un lato, e all'area ricerca e trasferimento di conoscenza, dall'altro.

Le variabili operative strategicamente rilevanti, ossia le variabili dalle quali dipende il perseguimento della missione e degli obiettivi strategici confluiscono nella cosiddetta "mappa strategica". Le variabili inserite nella mappa strategica entrano poi nelle quattro scorecard, in corrispondenza delle quattro prospettive individuate.

L'adozione di una BSC incardinata nel processo di programmazione triennale del MIUR permette di adottare un piano strategico che, a partire dalle variabili strategicamente rilevanti, individui gli indicatori (MIUR e specifici di Ateneo), fissi i target di riferimento e, infine, individui le azioni.

Le azioni delle scorecard costituiscono il raccordo con la pianificazione operativa. A partire dalle azioni della BSC si possono individuare gli obiettivi delle unità organizzative e fissare quindi le relative misure del loro grado di raggiungimento (efficacia operativa).

L'individuazione degli obiettivi strategici, per facoltà e dipartimenti, si traduce nella declinazione in obiettivi operativi per le strutture di servizio, in un'ottica che va dal generale al particolare.

La differenza fra obiettivi strategici e operativi non dipende dai livelli organizzativi cui gli stessi fanno capo, ma dalla loro rilevanza rispetto ai bisogni dell'utenza e dall'orizzonte temporale di riferimento.

I primi generalmente fanno riferimento a orizzonti temporali pluriennali e sono di particolare importanza rispetto alle priorità politiche dell'amministrazione, alla sua missione istituzionale e, più in generale, ai bisogni e alle attese degli *stakeholders*. Gli obiettivi operativo-gestionali, invece, declinano l'orizzonte strategico nel breve periodo e rientrano negli strumenti di natura programmatica dell'attività delle amministrazioni.

La pianificazione economico-finanziaria, che deve garantire la sostenibilità della pianificazione strategica e operativa nel medio periodo, corrisponde a un obbligo di legge attualmente previsto dallo schema di decreto legislativo sulla programmazione universitaria. Si tratta di un processo non attualmente attivato, ma di cui l'Ateneo si dovrà dotare a partire dal triennio 2013-2015.



La pianificazione operativa si traduce in programmazione operativa quando l'orizzonte temporale diventa annuale.

Il processo di budget deve essere necessariamente rivisto e coordinato con la fase di programmazione operativa e con le altre fasi a monte.

La rendicontazione sociale diventa il luogo naturale di sintesi dell'efficacia dimostrata nel raggiungimento degli obiettivi strategici. Gli indicatori da utilizzare per misurare l'avanzamento e i risultati della gestione devono esprimere l'*outcome* prodotto a favore delle varie categorie di *stakeholders*; pertanto, anche ai fini della rendicontazione sociale, si possono utilmente impiegare gli indicatori definiti per misurare l'avanzamento e i risultati della programmazione triennale.

In questo senso, la BSC rappresenta il completamento di un processo evolutivo dei sistemi di programmazione e controllo del nostro Ateneo.

2.4 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale

La misurazione e valutazione, e conseguente valorizzazione, delle prestazioni lavorative e dei risultati del personale dirigente e tecnico amministrativo intende dare attuazione alle disposizioni recate dal D.Lgs 150/2009, nonché dall' art. 81 del CCNL Comparto Università di data 16 ottobre 2008.

Già da diversi anni l'Ateneo ha rilevato la necessità di ispirare il proprio modello organizzativo ai principi di valorizzazione e promozione della professionalità del personale dirigente e tecnico amministrativo secondo criteri di merito.

Nel 2008 è stato costituito un apposito Tavolo tecnico, incaricato di elaborare e sviluppare un sistema di valutazione del personale (risultati e prestazioni) e il correlato sistema di organizzazione del lavoro per obiettivi, implementato sperimentalmente nell'anno 2009.

Nel corrente anno, a supporto delle medesime finalità, prende avvio l'utilizzo del nuovo modulo UGOV - Valutazione Prestazioni, che rende possibile la valutazione della prestazione lavorativa e la gestione informatizzata degli obiettivi operativi, in conformità alle indicazioni previste del D.Lgs. 150/2009 in materia di misurazione e valutazione della performance.

Attraverso tale modello di gestione dei processi valutativi, il sistema raggiunge alti livelli di complessità e di integrazione, ispirandosi a logiche di implementazione dello sviluppo delle capacità e delle competenze organizzative in funzione dell'ottimizzazione della gestione delle risorse umane e delle risorse premiali.

Il Sistema introduce la valutazione integrata, operata dal superiore gerarchico, delle capacità organizzative (comportamenti) e del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi individuati e assegnati sulla base delle metodologie illustrate al precedente punto 2.3, con una differenziazione di pesi per profili professionali.

La misurazione della performance individuale dei dirigenti è collegata:

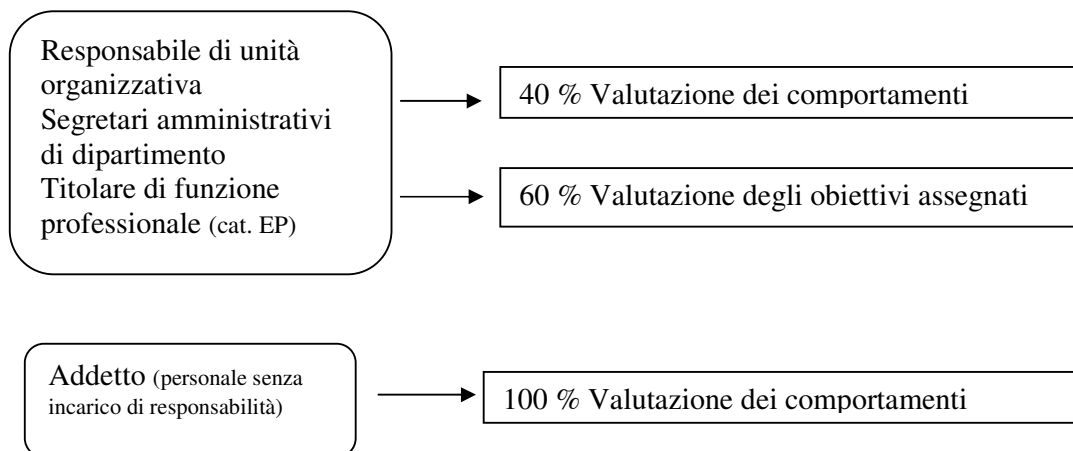
- agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità
- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali
- alle competenze professionali e manageriali dimostrate
- alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi

La misurazione della performance individuale del personale tecnico-amministrativo è invece collegata:

- al raggiungimento degli specifici obiettivi assegnati
- ai comportamenti professionali e organizzativi dimostrati



Di seguito viene illustrata la differenziazione dei pesi per profili professionali:



In futuro la valutazione degli addetti potrà essere estesa al contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi di struttura.

Gli obiettivi operativo-gestionali assegnati alle strutture organizzative vengono pesati avendo riguardo al tipo di attività che viene svolta in prevalenza dalla struttura esaminata e considerando il grado di rilevanza di ciascun obiettivo rispetto agli altri.

Per quanto attiene alla metodologia di definizione degli indicatori, utili alla misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi, in linea generale essi si possono distinguere in:

- indicatori temporali, che stabiliscono il raggiungimento dell'obiettivo operativo nel rispetto delle tempistiche assegnate (es. adozione di una procedura o un regolamento entro una determinata data)
- indicatori finanziari che misurano l'efficienza, ossia il rapporto tra le risorse utilizzate per una determinata attività e l'*output* legato all'attività stessa (es. costi per beni e servizi per la struttura logistica al metro quadro)
- indicatori di efficacia oggettiva, che comprendono l'adeguatezza delle attività rispetto ai bisogni degli utenti (es. incremento delle giornate d'apertura di uno sportello o l'incremento del numero di servizi in modalità on-line)
- indicatori di efficacia soggettiva, che fanno riferimento al grado di soddisfazione dell'utente, misurato anche attraverso la somministrazione di questionari (es. somministrazione di questionari agli studenti sulla qualità dei servizi fruiti)

Nei primi mesi dell'anno successivo a quello di riferimento del Piano, si procede con la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati. Il raggiungimento completo del target fissato comporta l'assegnazione del punteggio pieno. Il parziale raggiungimento del target fissato comporta l'assegnazione di un punteggio proporzionalmente ridotto. Il mancato raggiungimento comporta l'assegnazione di un punteggio pari a zero.

Nel corso dell'anno (giugno/settembre) è previsto un momento di verifica facoltativa dell'andamento della performance rispetto agli obiettivi indicati nel Piano; ciò consente di proporre, se necessario, degli interventi correttivi in corso di esercizio ed eventualmente di introdurre le variazioni nel Piano della performance unitamente alle motivazioni che le hanno originate.

Il risultato conseguito dall'Ateneo nel suo complesso e da ogni singola struttura viene preso in considerazione ai fini della valutazione del conseguimento degli obiettivi gestionali assegnati al Direttore amministrativo/generale e ai Dirigenti.



Per quanto riguarda i comportamenti organizzativi oggetto di valutazione, essi sono stati distinti per categorie e individuati sulla base di quanto disponibile nel modulo UGOV.

Il personale afferente alle strutture dipartimentali sarà oggetto di ulteriori analisi al fine di definire un modello di valutazione ad hoc, che tenga conto del rinnovato assetto organizzativo introdotto dalla Legge n. 240/2010 e dalle disposizioni dello Statuto.

La procedura di valutazione delle prestazioni dei CEL, al cui esito è subordinata la liquidazione degli aumenti corrispondenti ai passaggi a una classe/scatto superiore, si attua tramite la valutazione dei comportamenti organizzativi, a opera del responsabile della struttura organizzativa.

La capacità di differenziare i giudizi, dimostrata dai valutatori, viene considerata come specifico fattore di prestazione a cui è correlata una percentuale di punteggio. In fase temporanea di prima applicazione, il valutatore è tenuto a motivare l'impossibilità di differenziare le valutazioni. Compete al Direttore amministrativo/generale stabilire se la non differenziazione delle valutazioni sia da attribuire a una effettiva mancanza di capacità di giudizio del valutatore, nel qual caso, il punteggio complessivo raggiunto dal medesimo nella misurazione della propria performance individuale viene ridotto del 20%.

A livello di prevenzione dei contrasti che possono sorgere a seguito della valutazione, il processo di misurazione e di valutazione individuale delle performance prevede:

- lo sviluppo di opportune iniziative formative dirette a diffondere, in tutta l'organizzazione, la cultura della gestione per obiettivi e della valutazione, nonché a creare condivisione del Sistema
- un ampio coinvolgimento dei singoli responsabili nella definizione degli obiettivi, degli indicatori e dei target di loro pertinenza
- la fattiva collaborazione nella raccolta delle informazioni a consuntivo e nell'analisi degli eventuali scostamenti dai risultati attesi

Nell'eventualità che sorga un conflitto a seguito della valutazione della performance individuale, è previsto che :

- venga comunicata al Direttore amministrativo/generale l'eventuale contestazione della valutazione da parte del soggetto interessato, entro 15 giorni dalla comunicazione ufficiale dei risultati della valutazione
- il Direttore amministrativo/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 30gg per perfezionare il giudizio definitivo

2.5 Modalità con le quali verrà garantita la trasparenza totale del sistema e della sua applicazione

Il Sistema viene pubblicato nell'apposita sezione del sito web di Ateneo, denominata "Trasparenza, Valutazione e Merito", unitamente ai dati relativi all'ammontare complessivo dei premi stanziati collegati alla performance, all'ammontare dei premi effettivamente distribuiti, nonché all'analisi del grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità, in ottemperanza a quanto previsto dall'art. articolo 11, comma 8, lettera d) del D.Lgs. 150/2009. Inoltre, sempre sul sito web di Ateneo, saranno pubblicati tutti i documenti disponibili ai fini della rendicontazione dei risultati raggiunti dalla performance organizzativa.

Inoltre, al fine di promuovere la condivisione del Sistema verrà predisposto un documento sintetico, in logica di manuale di istruzioni, finalizzato a fornire agli interessati tutte le informazioni e i chiarimenti necessari.



2.6 Modalità con le quali si intendono realizzare indagini sul personale dipendente volte a rilevare il benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale

Come previsto dall'art. 14, comma 5, del D. Lgs. 150/2009, a regime si procederà alla realizzazione di apposite indagini sul personale, sulla base degli appositi modelli forniti dalla CiVIT (al momento non ancora disponibili), al fine di promuovere progressivamente il miglioramento del Sistema anche attraverso l'approfondimento di variabili che caratterizzano il benessere organizzativo.

Già nel 2011 è stato costituito un apposito Tavolo tecnico, incaricato di predisporre delle linee guida metodologiche da applicare alle diverse rilevazioni in tema di *customer satisfaction* condotte nell'Ateneo, nonché di avanzare proposte operative in merito alla realizzazione di ulteriori indagini, finalizzate ad approfondire la conoscenza dei fabbisogni degli *stakeholders* e a ottenere informazioni utili a riprogettare il sistema di erogazione dei servizi.

Con particolare riferimento alla rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale, si prevede una applicazione progressiva, inizialmente sperimentale in alcuni settori, per poi verificarne la possibile estensione a tutto l'Ateneo, da attivarsi a seguito della messa a disposizione degli appositi modelli predisposti dalla CiVIT.

2.7 Modalità con le quali l'amministrazione intende collegare in maniera esplicita il processo di valutazione della performance agli altri processi di gestione delle risorse umane

Nel corso del primo anno di applicazione del Sistema si provvederà a definire in dettaglio l'utilizzo delle risultanze della valutazione in relazione alle linee strategiche di gestione del personale con particolare riferimento a: valutazione dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati, competenze e comportamenti organizzativi ai fini della corresponsione dell'indennità di risultato, alle progressioni orizzontali e verticali, alla mobilità e alla rilevazione dei fabbisogni formativi.

2.8 Modalità con le quali l'amministrazione intende promuovere progressivamente il miglioramento del sistema

Al fine di favorire la diffusione di una "cultura della valutazione", sono previste iniziative di formazione e sensibilizzazione, concentrate inizialmente nell'anno 2012 in occasione dell'avvio del Sistema, e che verranno mantenute a regime sulla base delle specifiche esigenze.

In aggiunta alle indagini sul benessere organizzativo e sul grado di condivisione del Sistema da parte dei dirigenti e del personale (di cui al precedente punto 2.6), si provvederà alla raccolta ed elaborazione di ulteriori dati relativi a tutte le fasi del ciclo di gestione della performance: dalla definizione di obiettivi e indicatori, alla verifica degli scostamenti tra obiettivi e risultati raggiunti, all'analisi dell'andamento delle valutazioni in termini di grado di differenziazione delle medesime. Particolare attenzione verrà prestata al rispetto delle fasi e dei tempi di applicazione del Sistema e allo sviluppo di modalità di partecipazione di tutto il personale alla definizione degli obiettivi e alla loro condivisione.

3. Processo

3.1 Fasi

Le fasi del Sistema devono essere inquadrare 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 le azioni di collegamento previste, una volta a regime l'intero Sistema, tra le diverse fasi del ciclo della performance:



FASI CICLO DELLA PERFORMANCE	INTEGRAZIONI CON IL SISTEMA
Definizione del piano strategico di Ateneo e dei relativi obiettivi	Definizione e assegnazione degli obiettivi operativo-gestionali, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori
Collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse	Verifica della coerenza tra risorse finalizzate, obiettivi e dei trend di spesa
Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali correttivi	Verifica intermedia dello stato di avanzamento degli obiettivi assegnati, individuazione della aree di criticità e delle possibili soluzioni
Misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale	Convalida delle rendicontazioni da parte degli organi preposti
Utilizzo di sistemi premianti, secondo valorizzazione del merito	Individuazione di un sistema di riconoscimenti collegati sia alla performance individuale che organizzativa, nell'ambito del CCNL
Rendicontazione dei risultati agli organi di governo, ai vertici dell'amministrazione, agli organi esterni interessati, ai cittadini e ai soggetti interessati, agli utenti	Rendicontazione dei risultati raggiunti da parte dei Responsabili Predisposizione della Relazione sulla performance Pubblicazione sul sito di tutta la documentazione disponibile

3.2 Soggetti e responsabilità

Dati i riferimenti normativi e le caratteristiche del Sistema i soggetti coinvolti sono numerosi. In termini generali, il D.Lgs. 150/2009 prevede espressamente che i soggetti coinvolti a vario titolo nel processo di misurazione e valutazione della performance siano:

- la Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche
- l'Organo di indirizzo politico-amministrativo dell'Ateneo
- il Nucleo di Valutazione
- il Direttore amministrativo/generale e i Dirigenti

L'Organo di indirizzo politico amministrativo, identificabile con il Rettore e con il Consiglio di Amministrazione, è chiamato a:

- promuovere la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, della trasparenza e dell'integrità (art.15 comma 1)
- emanare le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici (art.15 comma 2)
- adottare, in collaborazione con i vertici dell'amministrazione, il Piano e la Relazione sulla performance (art.15 comma 2)
- verificare (con il supporto dei Dirigenti) l'andamento della performance rispetto agli obiettivi definiti durante il periodo di riferimento e proporre, ove necessario, interventi correttivi in corso di esercizio
- verificare il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici (art.15 comma 2)
- definire il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità e gli eventuali aggiornamenti annuali (art.15 comma 2)

Il Nucleo di Valutazione è chiamato a:

- definire il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, in sede di prima applicazione del Decreto (art.30 comma 3)
- esercitare le attività di controllo strategico e riferire, in proposito, all'Organo di indirizzo politico amministrativo (art.14 comma 2)



- monitorare il funzionamento complessivo del Sistema ed elaborare la relazione annuale sullo stato dello stesso (art.14 comma 4)
- validare la Relazione sulla performance e assicurarne la visibilità (art.14 comma 4)
- garantire la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché della distribuzione delle risorse premianti
- proporre all'Organo di indirizzo politico amministrativo la valutazione dei Dirigenti di vertice e l'attribuzione dei premi (art.14 comma 4)
- promuovere e attestare l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità (art.14 comma 4)
- curare annualmente indagini sul benessere organizzativo e sul grado di condivisione del Sistema, nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale (art.14 comma 4)

Il Direttore amministrativo/generale definisce gli obiettivi operativi da assegnare alle strutture, provvede alla misurazione e valutazione della performance dei Dirigenti e del personale tecnico-amministrativo a lui direttamente afferente.

I Dirigenti, che partecipano alla definizione degli obiettivi operativi di propria pertinenza e dei connessi indicatori e target, ne sono responsabili per l'attuazione, raccolgono e trasferiscono le informazioni sui risultati, collaborano alla fase di interpretazione e analisi degli scostamenti tra previsioni e risultati effettivamente conseguiti, nonché valutano il personale a loro direttamente assegnato.

I Responsabili di struttura, che partecipano alla definizione degli obiettivi operativi di propria pertinenza e dei connessi indicatori e target, provvedono alla misurazione e valutazione della performance nelle strutture organizzative di riferimento e della performance individuale del personale a loro direttamente assegnato, sempre nel rispetto dei principi e delle finalità della legge.

3.3 Tempi e modalità

Fasi del Sistema	Soggetti coinvolti	Tempistica prevista a regime
Definizione indirizzi strategici	Organi di vertice (Rettore, CdA e Senato Accademico)	Entro fine anno precedente, parallelamente alla fase di predisposizione e approvazione del Bilancio preventivo annuale e pluriennale
Definizione di obiettivi operativo-gestionali	Direttore amministrativo/generale, Dirigenti e Responsabili di struttura	Entro fine anno precedente, parallelamente alla fase di redazione del budget di gestione
Adozione del Piano	Consiglio di Amministrazione	Gennaio



Validazione della Relazione sulla performance	Nucleo di Valutazione	Giugno
Adozione della Relazione sulla performance	Consiglio di Amministrazione	Giugno
Relazione annuale sul funzionamento complessivo del Sistema	Nucleo di Valutazione	Marzo

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 della processo di valutazione della performance, la disciplina prevista deve ispirarsi ai principi della celerità, della efficacia, della efficienza e della economicità.

In tal senso, la delibera n. 124/2010 sempre della CIVIT specifica che l'esigenza dell'adozione di procedure di conciliazione, ai sensi dell'art. 7, comma 3, del D.Lgs. 150/2009, deve essere soddisfatta con l'applicazione 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:

- il controllo di gestione (*vedi punto 2.3*)
- l'analisi di indicatori di efficienza ed efficacia calcolati da diversi servizi dell'Ateneo, utilizzando sistemi informativi diversificati
- le indagini di *customer satisfaction*, al fine di potenziare i rapporti con i propri *stakeholders*
- le attività di *audit* interno
- la misurazione e la valutazione delle prestazioni individuali

In quest'ottica è fondamentale coordinare la definizione delle linee strategiche di intervento nell'ambito di una programmazione unitaria e complessiva, resa spesso più difficoltosa dalla limitazione delle risorse finanziarie e umane.

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).

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

L'introduzione della contabilità economico-patrimoniale in atto, inoltre, comporta una necessaria organizzazione dei sistemi di *budgeting* e il conseguente coordinamento del Sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni.