

# **SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

---

**Ultimo aggiornamento: Dicembre 2013**



ALMA MATER STUDIORUM  
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

Direzione Generale  
Area Finanza e Controllo di Gestione  
Area Persone e Organizzazione  
Via Largo Trombetti 4 • 40127 Bologna

©Copyright 2013

# **SOMMARIO**

<b>PREMESSA.....</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>4</b>
<b>1 DESCRIZIONE DEL SISTEMA.....</b>	<b>7</b>
1.1 Caratteristiche distintive dell'amministrazione.....	7
1.2 Metodologia per la misurazione della performance organizzativa.....	8
1.3 Metodologia per la valutazione della performance organizzativa.....	11
1.4 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale .....	12
1.4.1 <i>Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti</i> .....	14
1.4.2 <i>Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del personale tecnico - amministrativo (non dirigente)</i> .....	21
1.5 Modalità di garanzia della trasparenza del sistema e sua applicazione.....	27
1.6 Modalità di realizzazione delle indagini sul personale .....	28
1.7 Modalità di collegamento del processo di valutazione della performance con altri processi di gestione delle Risorse Umane.....	29
1.7.1 <i>Personale dirigente</i> .....	29
1.7.2 <i>Personale tecnico – amministrativo (non dirigente)</i> .....	30
1.8 Modalità di miglioramento progressivo del sistema .....	32
<b>2 PROCESSO.....</b>	<b>34</b>
2.1 Fasi e tempi .....	34
2.1.1 <i>Personale dirigente</i> .....	35
2.1.2 <i>Personale tecnico - amministrativo (non dirigente)</i> .....	37
2.2 Modalità .....	38
<b>3 SOGGETTI E RESPONSABILITÀ .....</b>	<b>40</b>
3.1 I soggetti chiamati a svolgere la funzione di misurazione e valutazione ...	40
<b>4 PROCEDURE DI CONCILIAZIONE.....</b>	<b>42</b>
4.1 Personale dirigente .....	42
4.2 Personale tecnico - amministrativo (non dirigente).....	42

<b>5</b>	<b>MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI .....</b>	<b>44</b>
<b>6</b>	<b>MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO.....</b>	<b>45</b>
	<b>INDICE DELLE FIGURE:.....</b>	<b>46</b>

## PREMESSA

In ottemperanza all'art. 7 del D.Lgs 150/2009 *“Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa ed individuale. A tal fine adottano con apposito provvedimento il “Sistema di misurazione e valutazione della performance”*. Per rispondere a tale disposizione, l'Alma Mater Studiorum - Università degli Studi di Bologna (di seguito Ateneo) ha elaborato il presente documento quale prima stesura del sistema di misurazione e valutazione della performance adottato, nell'ottica di una trasparenza totale verso gli stakeholder interni ed esterni (prospettiva a breve termine), del miglioramento della qualità dei servizi offerti (prospettiva a medio termine) e della crescita complessiva dell'intero Ateneo da realizzarsi attraverso la valorizzazione del merito individuale e di gruppo (prospettiva a lungo termine).

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance (di seguito Sistema) illustrato ha lo scopo di porre le basi metodologiche e strumentali per la misurazione e valutazione degli obiettivi contenuti nel piano della performance, già adottato dall'Ateneo.

Si evidenzia l'opportunità di procedere con gradualità nell'introdurre il Sistema, con particolare riferimento alla valutazione della prestazione del personale tecnico amministrativo, in considerazione:

- della complessità del contesto organizzativo caratterizzato dalla presenza di molteplici Strutture e conseguentemente da un numero elevato di soggetti coinvolti nel processo;
- della profonda riorganizzazione che sta ancora ad oggi interessando le strutture di ricerca e didattica, in applicazione della L. 240/2010 (c.d. Riforma Gelmini).

## INTRODUZIONE

Nella progettazione del Sistema si è tenuto conto sia delle peculiarità insite nella natura dell'istituzione universitaria sia della complessità del contesto normativo e contrattuale, che presentano diversi vincoli e limiti di carattere applicativo, in una logica di sostanziale discontinuità rispetto al passato.

In particolare, a partire dal D.Lgs 150/2009, il panorama normativo di riferimento è stato arricchito da numerose integrazioni ed interventi legislativi di cui si è dovuto tener conto e che hanno reso complessa la definizione del Sistema. Si riportano quindi i principali riferimenti che impattano nella definizione del sistema:

1) **D.Lgs 150/2009** (c.d. **Riforma Brunetta**) che:

- introduce i concetti di performance organizzativa e individuale e loro misurazione e valutazione come criteri per l'attribuzione di incentivi e premi, economici e non;
- individua principi di selettività e di merito per la attribuzione di tali incentivi e premi;
- definisce un sistema di distribuzione di incentivi e premi secondo logiche meritocratiche;

2) **L 122/2010** (c.d. **manovra correttiva estiva 2010**) che:

- impone un limite alle spese per il personale fissando al 2010 il trattamento economico complessivo dei singoli dipendenti anche per il triennio 2011 - 2013 ("trattamento ordinariamente spettante comprensivo del trattamento accessorio");
- blocca i rinnovi dei contratti collettivi nazionali fino al 2013 compreso, spingendo all'ultra attività il Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro del Comparto Università siglato il 16.10.2008;

3) **L 111/2011** (c.d. **manovra correttiva estiva 2011**), che proroga fino al 31/12/2014 le disposizioni che limitano la crescita dei trattamenti economici anche accessori del personale delle pubbliche amministrazioni;

4) **L 240/2010** (c.d. **Riforma Gelmini**), le cui numerose disposizioni hanno dato vita nell'Ateneo a un profondo processo di revisione:

- nell'organizzazione delle proprie strutture;
- nell'assetto degli organi di governo;
- nelle politiche di gestione delle proprie risorse (umane, finanziarie, strumentali).

Modifiche sostanziali, recepite all'interno del **nuovo statuto d'Ateneo**, approvato dal Senato accademico in data 27/7/2011 e in attesa degli eventuali rilievi del Ministero per l'effettiva entrata in vigore.

5) **D.Lgs 141/2011** (c.d. **decreto correttivo alla Riforma Brunetta**), che:

- definisce che i contratti collettivi integrativi sottoscritti dopo l'entrata in vigore del D.Lgs 150/2009 devono essere stipulati nel rispetto delle disposizioni in esso contenute, mentre sono riservate alla prossima tornata contrattuale le disposizioni concernenti il procedimento di approvazione dei contratti collettivi nazionali;
- rimanda la differenziazione retributiva in fasce prevista all'art. 19 comma 2 e 3 del D.Lgs 150/2009 alla tornata di contrattazione collettiva successiva a quella del quadriennio 2006-2009;

- prevede che in attesa dei rinnovi contrattuali, per la differenziazione retributiva in fasce di cui sopra possono essere utilizzate le eventuali economie aggiuntive derivanti dai piani triennali di razionalizzazione come disciplinato dall'art. 16 comma 5 della L. 111/2011, che obbliga a versare il 50% di tali risparmi allo Stato e permette di destinare la metà della restante parte per la differenziazione retributiva in fasce, con conseguenti e forti penalizzazioni per le amministrazioni.
- 6) **L. 135/2012 (c.d. Spending Review)**, che ribadisce l'applicazione del D.lgs 150/2009 e, in particolare all'art. 5 comma 11 e 11 bis, conferma gli ambiti di misurazione della performance individuale già previsti dall'art. 9 del D. Lgs. N. 150/2009, evidenziando che le amministrazioni, ai fini dell'attribuzione del trattamento accessorio collegato alla performance individuale, valutano la performance del personale dirigenziale (co. 11) e non dirigenziale (co. 11-bis) sulla base di criteri di selettività e riconoscimento del merito, tra i quali **si evidenzia, per i dirigenti, l'obbligo di differenziare le valutazioni.**

Nella definizione del Sistema, si è tenuto conto anche delle indicazioni, fornite da

1. le **delibere CIVIT**:

- **n. 9/2010**, che specifica che le Università non sono tenute a istituire gli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV) perché l'attività di valutazione continuerà ad essere svolta dai Nuclei di Valutazione (si veda paragrafo 1.1) e che le Università sono chiamate a svolgere procedure di valutazione delle strutture e del personale in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, al fine di promuovere, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale;
  - **n. 88/2010**, che definisce il Sistema di misurazione e valutazione della performance come il documento dove le amministrazioni pubbliche esplicitano le caratteristiche del modello complessivo di funzionamento alla base dei sistemi di misurazione e valutazione;
  - **n. 89/2010**, recante indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della performance (soprattutto organizzativa);
  - **n. 104/2010**, che definisce modalità e tempi di adozione del Sistema di misurazione e valutazione, ne esplicita i principi di riferimento e suggerisce una possibile articolazione dei contenuti;
  - **n. 114/2010**, che fornisce indicazioni applicative ai fini dell'adozione del Sistema di misurazione e valutazione, indicandone i requisiti minimi relativi ai sistemi di misurazione della performance individuale e richiamando quelli di misurazione e valutazione della performance organizzativa (già specificati nella delibera 89/2010) anche alla luce dei documenti trasmessi dai vari OIV alla CIVIT;
  - **n. 4/2012 e n. 23/2013**, che forniscono le linee guida rispetto agli adempimenti di monitoraggio da parte degli OIV e alla Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, come previsto dall'art. 14, comma 4, lettera a) del D.lgs 150/2009).
2. **l'intesa tra Governo e Parti sindacali** del 04/02/2011 che prevede:
- per l'applicazione dell'art. 19, comma 1 del D.Lgs. 150/2009 l'utilizzo esclusivo delle risorse aggiuntive derivanti dall'applicazione del comma 17 dell'art. 61 del d.l. 25

giugno 2008, n. 112, convertito con modificazioni, nella legge 133/2008 (il c.d. dividendo dell'efficienza, minori spese da collaborazioni, consulenze e sponsorizzazioni);

- inoltre prevede che le retribuzioni complessive, comprensive della parte accessoria, conseguite dai lavoratori nel corso del 2010, non devono diminuire, per effetto dell'applicazione dell'art. 19 del D.Lgs. 150/09; fa emergere tra le Parti aderenti all'intesa la necessità di rivedere il sistema delle relazioni sindacali alla luce della Riforma Brunetta;
- 3. la **circolare n. 1/2011 del Dipartimento della Funzione Pubblica**, successiva all'intesa del 04 febbraio, che chiarisce che *"risultano pienamente operativi ed attuabili tutti gli strumenti finalizzati a premiare il merito e la professionalità"*, nonché le altre disposizioni del D.Lgs 150/2009, nei termini dallo stesso previsti secondo le indicazioni operative fornite con la circolare del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 7/2010.

Il Sistema adottato tiene conto anche delle peculiarità derivanti dal contesto contrattuale e organizzativo:

- un **Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro** (di seguito CCNL) vigente sottoscritto il 16/10/2008, quindi antecedente alla riforma e alla normativa sopra illustrata;
- la parallela **attività di riorganizzazione** di quasi tutte le strutture didattiche e di ricerca alla luce del nuovo Statuto, in coerenza alla L. 240/2010.
- la necessità di supportare il Sistema con **sistemi informativi adeguati** che consentano di integrare i sistemi di misurazione e valutazione già esistenti, in particolare che permettano il collegamento tra la performance organizzativa e quella individuale.

Il presente documento rappresenta quindi, a livello metodologico e di contenuto, una prima soluzione di collegamento tra le procedure di misurazione e valutazione della performance già esistenti e quelle che saranno adottate in futuro, in un contesto organizzativo in rapido mutamento. La delibera CIVIT 104/2010 prevede che *"nell'ambito degli indirizzi contenuti nella presente delibera, le amministrazioni potranno:*

- *valorizzare i metodi e gli strumenti esistenti, qualora rispondano alle esigenze di compiuta rappresentazione della performance;*
- *procedere ad una integrazione e adeguamento del Sistema esistente; [.....]."*

Si specifica inoltre che il documento si articola secondo le indicazioni fornite all'interno delle delibere CIVIT n. 104/2010 e 114/2010.



# 1 DESCRIZIONE DEL SISTEMA

## 1.1 Caratteristiche distintive dell'amministrazione

L'articolazione organizzativa dell'Ateneo è ampiamente descritta nei paragrafi iniziali del "Piano della Performance". In estrema sintesi l'Ateneo si articola in strutture adibite allo svolgimento delle funzioni relative alla ricerca scientifica e alle attività didattiche (Dipartimenti), strutture di coordinamento delle attività di formazione e di raccordo per le esigenze di razionalizzazione e gestione dell'offerta formativa (Scuole). A queste si affiancano altre strutture di servizio, amministrative, centrali e periferiche.

La gestione tecnica, amministrativa e finanziario-patrimoniale è affidata principalmente all'**Amministrazione generale** e agli uffici amministrativi delle strutture periferiche.

All'interno di ciascuna struttura accademica vi sono sia attività accademiche svolte da personale docente e ricercatore, sia attività tecnico-amministrative svolte da personale tecnico-amministrativo; il rapporto di impiego dei docenti e dei ricercatori universitari è disciplinato dalle disposizioni del diritto pubblico (art. 3 D.Lgs 165/2001) mentre quello dei tecnici amministrativi è regolato dal diritto privato.

**Contesto normativo:** Il sistema descritto nel presente documento si applica al personale dirigente e tecnico amministrativo, tenendo conto anche di quanto specificato dalla delibera n. 122/2010 della CIVIT in tema di misurazione e valutazione della performance nelle amministrazioni con personale contrattualizzato e non contrattualizzato:

- a) la misurazione e valutazione della performance organizzativa deve essere operata senza alcuna eccezione;
- b) la misurazione e valutazione della performance individuale del personale contrattualizzato deve essere svolta dal responsabile della unità organizzativa, anche se parte di un rapporto non contrattualizzato;
- c) il responsabile dell'unità organizzativa parte di un rapporto contrattualizzato può operare la valutazione del personale non contrattualizzato, ma in applicazione dei criteri previsti per il rapporto non contrattualizzato.

Con riferimento alla valutazione del personale docente e ricercatore, occorrerà attendere la piena operatività dell'ANVUR, ai sensi del d.p.r. n. 76/2010, nonché l'adozione dei decreti previsti dall'articolo 13, comma 12, del D.Lgs. n. 150/2009 per il raccordo tra attività dell'Agenzia e quelle della Commissione.

Inoltre, si sottolinea che, ai sensi dell'art. 2 comma 1, lettera r) della L. 240/2010 e come indicato nella delibera 9/2010 della CIVIT, l'Ateneo non ha istituito l'Organismo indipendente di valutazione di cui all'articolo 14 del decreto legislativo n. 150/2009, poiché tale attività di valutazione viene svolta dal Nucleo di valutazione, in raccordo con l'attività dell'ANVUR.

## 1.2 Metodologia per la misurazione della performance organizzativa

**Contesto normativo:** L'art.7 del D.Lgs 150/2009 definisce che "le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tal fine adottano con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della performance".

Nello stesso articolo al comma 3 sono definiti i contenuti del suddetto Sistema e viene esplicitato come tali contenuti siano da individuare secondo le direttive della Commissione, di cui all'art.13, ossia la CIVIT.

Inoltre il D.Lgs 150/2009 definisce gli ambiti di valutazione della Performance organizzativa, nell'art.8 vengono così dettagliati:

- 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 ed 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 **delibera 89/2010** della CIVIT definisce la performance, nel contesto specifico del suddetto decreto, come "il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo di individui, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è costituita".

La stessa delibera definisce gli elementi fondanti del Sistema di misurazione della performance, ossia gli indicatori, i target e le infrastrutture di supporto ai processi, chiarendo per ogni oggetto le proprietà indispensabili e distintive.

Inoltre viene dichiarato come per poter rendere efficace un Sistema di misurazione e valutazione sia opportuno per un'organizzazione dotarsi di una mappa strategica, al fine sia di collegare obiettivi ad indicatori, sia di comunicare la strategia all'interno e all'esterno dell'organizzazione ai principali stakeholder. In tal senso vengono individuati tre possibili metodi per sviluppare la mappa strategica: Balanced Scorecard, Performance Prism e Common Assessment Framework.

L'Ateneo ha individuato il metodo della Balanced Scorecard (ovvero scheda di valutazione bilanciata) per poter sviluppare la propria mappa strategica, vista la facilità di sviluppo a cascata dell'impianto degli obiettivi, l'attenzione all'aspetto di monitoraggio e valutazione dei risultati, la notevole fruibilità verso gli stakeholder e la possibilità di un'agevole comparabilità rispetto al contesto in cui si opera. Attraverso il metodo della Balanced Scorecard viene sviluppato il Piano Strategico, documento di programmazione strategica dell'Ateneo sulla base degli obblighi definiti dalle legge 43/2005.

Tale metodologia è stata adattata alle esigenze specifiche dell'Ateneo e ai vincoli normativi in vigore<sup>1</sup> sia in termini di processo di formulazione sia in termini di contenuti del piano.

La Scheda di Valutazione Bilanciata consente un'analisi trasversale dell'organizzazione su quattro prospettive: portatori di interesse, economico-finanziaria, organizzazione e processi, risorse umane. Il corretto utilizzo della metodologia consente di avere una visione bilanciata della performance dell'organizzazione.

Il Piano Strategico è stato sviluppato sulla base della missione e della visione dell'organizzazione, cui sono stati collegati, in una logica a cascata, gli "obiettivi strategici", gli "obiettivi di base" e i relativi indicatori di risultato. Gli "obiettivi strategici" rappresentano le linee guida fondanti la strategia dell'Ateneo, mentre gli "obiettivi di base" sono stati definiti in modo da declinare gli "obiettivi strategici" in ambiti più specifici.

In tal modo sono state definite le responsabilità sugli obiettivi, inoltre la struttura generale della mappa strategica prevede che ad ogni obiettivo strategico siano assegnati uno o più indicatori al fine di misurare il grado di raggiungimento dell'obiettivo.

L'Ateneo ha integrato i processi relativi alla programmazione triennale per le Università (L. 43/2005) al ciclo di gestione della Performance (L. 15/2009, D.Lgs 150/2009), pertanto la formulazione del Piano Strategico è parte integrante del ciclo e rappresenta uno strumento fondamentale per individuare le aree di misurazione della performance organizzativa. Questa scelta è stata presa anche in relazione a quanto sottolineato dalla successiva delibera della CIVIT 104/2010, in cui si evidenzia come le amministrazioni possono *"valorizzare i metodi e gli strumenti esistenti, qualora rispondano alle esigenze di compiuta rappresentazione della performance"*.

Inoltre, l'Ateneo ha colto l'opportunità fornita dal D.Lgs 150/2009 per approfondire gli aspetti gestionali e organizzativi affiancando, nel Piano della Performance, l'area "Piano Direzionale" alle due aree strategiche "Formazione" e "Ricerca" del Piano Strategico.

Sulla base delle indicazioni fornite dalla delibera 89/2010 della CIVIT, l'Ateneo ha proceduto a sviluppare un piano di obiettivi a cascata, per cui al "Piano Strategico" è stato collegato il piano operativo, ossia il Piano degli Obiettivi Dirigenziali.

---

<sup>1</sup> (L. 15/2009, D.Lgs 150/2009, L. 43/2005),

Gli obiettivi direzionali possono avere o meno un esplicito legame diretto con gli obiettivi definiti nel “Piano Strategico”, oppure costituiscono obiettivi di efficacia ed efficienza dell’amministrazione individuati dalla Direzione Generale per il miglior funzionamento dei servizi o, infine, in diretta conseguenza di adempimenti normativi.

Seguendo la delibera 89/2010, gli indicatori adottati dall’Ateneo possono essere classificati nei seguenti ambiti, in particolare:

- **indicatori di outcome:** *esprimono “l’impatto, risultato ultimo di un’azione”.  
Un esempio di indicatore di outcome dell’azione di Ateneo è “Utilizzo delle competenze acquisite con la laurea”. Tale indicatore viene calcolato sulla base di un’indagine sui laureati dell’Ateneo, ad un anno dalla laurea, ed esprime l’impatto finale del processo formativo.*
- **indicatori di output:** *esprimono “ciò che si ottiene immediatamente al termine di una attività o di un processo”.  
Un esempio di indicatore di output è il “Numero di brevetti” che rappresenta la capacità di Ateneo di produrre conoscenze innovative per la società, attraverso la propria attività di ricerca.*
- **indicatori di input:** *esprimono l’insieme delle risorse disponibili  
Un esempio di indicatore di input sono il “Numero di borse di studio di dottorato di ricerca finanziate dall’esterno” che rappresenta la capacità dell’Ateneo di essere attrattiva rispetto alle risorse esterne per il finanziamento della ricerca.*
- **indicatori di efficacia:** *esprimono “la capacità di raggiungere gli obiettivi” e sono rivolti alla misurazione di azioni, progetti, programmi specifici (efficacia in senso stretto). Un indicatore di efficacia è rappresentato dal “Percentuale laureati in corso”.*
- **Indicatori di efficienza:** *esprimono “la capacità di ottimale sfruttamento delle risorse” e sono generalmente rivolti alla misurazione economica dei fattori impiegati come input di processi (es. costo dell’input, lavoro complessivo, ecc.), anche se possono essere riferiti, in alcuni casi, alla misurazione dell’output di un programma (efficienza del programma). Essi sono dati dal rapporto tra risorse umane o materiali impiegati (input) e risultati ottenuti (output).  
Un indicatore di efficienza è rappresentato dall’indicatore “Numero delle pubblicazioni scientifiche rapportato al numero di docenti”, che misura la produttività procapite rapportando output (pubblicazioni) a input (docenti).*

Nello sviluppo degli indicatori l'Ateneo cura l'aspetto della qualità degli indicatori verificando che siano rispettati i requisiti sia anagrafici sia organizzativi<sup>2</sup>. In particolare, oltre al collegamento con un obiettivo di riferimento, sono individuati la formula di calcolo, la fonte dei dati e il target di riferimento. La selezione degli indicatori avviene a valle di uno studio delle principali misure di miglioramento adottate da altre università e/o sperimentate dall'Ateneo.

L'individuazione degli indicatori deve inoltre rispettare le prospettive della Balanced Scorecard, selezionando indicatori che misurino il miglioramento dell'apprendimento e delle capacità delle risorse umane, il miglioramento della soddisfazione degli utenti, la capacità di mantenere perduranti condizioni di sostenibilità economico-finanziaria, e il miglioramento continuo dei processi organizzativi.

### 1.3 Metodologia per la valutazione della performance organizzativa

Sulla base della delibera 104/2010 della CIVIT la valutazione della performance implica una metodologia che consenta *“l'analisi degli scostamenti tra target e risultati raggiunti e delle relative cause, nonché la valutazione degli elementi sintetici d'insieme riguardo l'andamento dell'amministrazione”*.

In tal senso l'Ateneo, nel processo di formulazione della mappa strategica, associa ad ogni obiettivo strategico uno o più indicatori e il relativo valore obiettivo (target) utile a misurare l'effettivo raggiungimento dell'obiettivo stesso in termini strettamente quantitativi.

Per la parte riguardante l'area strategica “Ricerca” e “Formazione” si definiscono dei target pluriennali per ciascun “obiettivo di base”. La scelta di un target pluriennale, invece che annuale, è da ritenersi più opportuna per i processi della formazione e della ricerca, poiché gli impatti (outcome) delle strategie possono evidenziarsi solo nel lungo periodo. Pertanto la valutazione annuale avrà ad oggetto una verifica della coerenza tra il trend dell'indicatore e il suo target pluriennale. Inoltre l'Ateneo, per poter valutare la qualità dei propri processi, individua dei parametri di riferimento con gli altri atenei: dove è possibile, utilizza delle fonti dati che consentano il confronto dei risultati con gli atenei simili.

Per la parte relativa all'area strategica “Piano Direzionale” si definiscono target annuali.

La valutazione è qualitativa e quantitativa. L'Ateneo monitora qualitativamente gli obiettivi misurando lo stato di avanzamento delle attività sottese alla realizzazione delle strategie attraverso una verifica, per singolo obiettivo, con i presidi politici ed amministrativi sull'effettivo sviluppo di piani ed azioni a supporto degli obiettivi. Parallelamente viene svolta la misurazione dei valori degli indicatori in modo da poter disporre anche di dati quantitativi utili alla valutazione qualitativa.

---

<sup>2</sup> in coerenza con quanto suggerito nella delibera 89/2010 della CIVIT, paragrafo 4.2.

Nel caso il *trend* degli indicatori sia difforme rispetto a quanto previsto o si riscontri la difficoltà nell'effettivo svolgimento di particolari attività, si procederà ad una rimodulazione delle azioni sottese agli obiettivi e/o dei target obiettivo. Tale attività intende essere uno strumento utile per individuare dei target ambiziosi e allo stesso tempo raggiungibili, mantenendo una particolare attenzione alle possibili criticità emerse nel corso del tempo. Inoltre è da considerarsi valida per individuare possibili ambiti di miglioramento in funzione di esigenze emergenti.

### 1.4 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale

**Contesto normativo e contrattuale** L'articolazione attuale del 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 premessa. 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.

**L'art. 9 comma 1 D.Lgs 150/2009** prevede quanto segue:

“La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.<sup>3</sup>”

L'Ateneo valuta la performance individuale sia del **personale** con incarico **dirigenziale** sia del **personale tecnico amministrativo**. Per quest'ultima si possono individuare due differenti procedure:

- a) una riferita al **personale di cat. EP** con incarico di responsabilità ai sensi dell'art. 75 e di **cat. D con incarico** ai sensi dell'art. 91 comma 3 del vigente CCNL, per i quali i medesimi articoli prevedono una valutazione dei risultati;

---

<sup>3</sup> Questo aspetto verrà implementato nell'Ateneo solo per i dirigenti

b) una riferita a tutto il personale tecnico amministrativo di **cat. B, C e D**.

In relazione alla valutazione del **Direttore Generale**, il nuovo Statuto di Ateneo<sup>4</sup> (art. 10 co. 4) prevede che la valutazione annuale dei risultati ottenuti dal Direttore venga approvata dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Nucleo di Valutazione d'intesa con il Rettore.

L'attività di misurazione e valutazione della performance individuale nell'Ateneo assume la funzione principale di strumento a sostegno dei processi di sviluppo individuale e organizzativo.

Ad oggi, l'intero sistema di valutazione del personale non dirigenziale è in fase di revisione al fine di realizzare una valutazione annuale e permanente di tutti i dipendenti.

Nei successivi paragrafi sono descritti nel dettaglio contesto normativo e contrattuale, finalità, oggetto e metodologia delle diverse tipologie di valutazione sopra citate.

---

<sup>4</sup> Deliberato dal Senato accademico in data 27.07.2011 in attesa degli eventuali rilievi del ministero per l'effettiva entrata in vigore.

### 1.4.1 Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti

#### **Premessa**

Il processo di valutazione dei dirigenti è stato introdotto nel 1999, a seguito dell'entrata in vigore del Contratto 1998-2001 (primo CCNL dopo la privatizzazione del pubblico impiego) per il quale si è partiti con una prima sperimentazione effettuata con il supporto della società Watson Wyatt Isso.

La dimensione quantitativa degli obiettivi si è andata rafforzando negli anni a seguire, arrivando, nel 2002, alla definizione del Piano Direzionale 2002 mediante la metodologia Balanced Score Card (Kaplan-Norton 1992).

Nel 2008 il processo di valutazione è stato sistematizzato in tutte le sue parti con una definizione chiara delle fasi e degli attori coinvolti e successivamente integrato a partire dal 2010.

In ottemperanza all'art. 7 del D.Lgs 150/2009 il sistema di valutazione dei dirigenti è diventato parte integrante del Sistema di misurazione e valutazione della performance.

#### **Contesto normativo e contrattuale**

Per la valutazione dei dirigenti si fa riferimento a quanto disposto **dall'art. 9 comma 1 D.Lgs 150/2009** come esplicitato in premessa al paragrafo oltre che al **CCNL dirigenziale per il quadriennio 2006-2009 sottoscritto il 28/07/2010** che prevede quanto segue: sono introdotte regole transitorie e sperimentali per la valutazione dei risultati del personale dirigenziale nelle more dell'attuazione del D.Lgs. 150/2009.

In particolare:

la retribuzione di risultato (quota di retribuzione variabile annuale del dirigente) è attribuita sulla base del diverso grado di raggiungimento degli obiettivi e sul livello di capacità manageriale dimostrata nella realizzazione degli stessi, misurati con le procedure di valutazione previste dalle vigenti disposizioni normative e contrattuali.

Tale componente retributiva è articolata in livelli di merito non inferiori a tre.

Il **contratto integrativo** (di seguito CCIL) determina le quote di personale da collocare nei livelli di merito ivi indicati, prevedendone una effettiva graduazione, improntata su criteri di selettività e premialità. Il personale da collocare nella fascia più elevata, comunque non superiore a una quota pari al 30%, viene individuato, oltre che in base al grado di raggiungimento degli obiettivi, anche in relazione a esiti eccellenti o comunque molto positivi nella valutazione delle competenze organizzative e delle capacità direzionali dimostrate nel corso dell'anno di riferimento.

#### **Finalità del sistema**

Gli obiettivi perseguiti dall'attuale sistema di misurazione e valutazione della performance dirigenziale possono essere riassunti in:

- maggiore efficacia e trasparenza dell'intero processo di valutazione;
- tempi precisi e congrui in tutte le fasi del processo;
- chiarezza dei ruoli e delle responsabilità dei diversi attori coinvolti.

In questo sistema di regole certo, il Direttore può:



- disporre di uno strumento utile per il raggiungimento di apprezzabili risultati organizzativi;
- individuare gli interventi di formazione e sviluppo necessari per superare eventuali aree di debolezza mostrate dai dirigenti nello svolgimento della loro attività.

Allo stesso modo il valutato può:

- migliorare e consolidare la professionalità richiesta dal ruolo ricoperto;
- verificare la coerenza e l'efficacia dei risultati raggiunti e dei comportamenti organizzativi posti in essere;
- partecipare in modo propositivo al processo di valutazione e all'individuazione delle azioni di sviluppo.

### ***A chi è rivolto***

Il sistema di misurazione e valutazione delle performance dirigenziali si applica ai dirigenti dell'Amministrazione Generale individuati secondo l'attuale assetto organizzativo.

Il sistema non è applicabile ai responsabili delle strutture scientifiche e didattiche d'Ateneo, in quanto soggetti a regime di diritto pubblico ex art. 3 D.Lgs 165/2001.

### ***L'oggetto di valutazione***

Il sistema di misurazione e valutazione della performance dirigenziale è un sistema "misto" articolato su due principali dimensioni:

1. la valutazione dei risultati della performance (il "cosa");
2. la valutazione delle competenze agite (il "come").

I **risultati della performance** sono determinati a partire dal Piano obiettivi dirigenziali (piano operativo), in cui vengono individuati **obiettivi di progetto (discontinuità)** legati all'innovazione e al miglioramento dei servizi, che discendono principalmente dagli obiettivi del Piano Strategico. Gli obiettivi sono affiancati da un piano annuale delle attività ordinarie caratterizzate da particolare rilevanza in relazione al miglioramento dei servizi offerti o all'attuazione delle azioni operative del Piano Strategico e la cui valutazione rientra nei criteri di attribuzione della quota discrezionale del Direttore Generale.

Le **competenze** si possono ricondurre a un insieme articolato di elementi: le capacità, le attitudini, le conoscenze e le esperienze finalizzate e le motivazioni. Il sistema prevede la valutazione dei comportamenti agiti e delle capacità dimostrate rispetto ad aree di competenze:

- "trasversali" per tutti i dirigenti, in relazione a quelle capacità ritenute rilevanti per l'insieme della componente dirigenziale, ai fini dell'efficace perseguimento degli obiettivi;
- "specifiche" individuate per ogni singolo dirigente, in relazione al ruolo ricoperto.

Entrambe le tipologie di competenze non sono elementi di valutazione statici, ma possono essere ridefinite annualmente in base alle priorità individuate dal Direttore Generale e in considerazione del contesto.

Oltre ai risultati di performance e alle competenze organizzative e manageriali, la normativa<sup>5</sup> prevede che il personale dirigente sia valutato anche rispetto alla **capacità di valutazione dei propri collaboratori**, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi assegnati in fase di valutazione della loro prestazione individuale.

L'Ateneo, nel ridefinire e sperimentare l'intero sistema di valutazione, adotterà anche le necessarie modalità operative per rilevare la capacità valutativa del dirigente anche in relazione alla fase di sperimentazione del sistema di valutazione individuale che prevede un'assegnazione di quote proporzionali dei punteggi di valutazione per ogni singola struttura, a garanzia della differenziazione delle valutazioni.

**Metodologia e scheda di valutazione**

Il sistema di definizione e negoziazione del piano degli obiettivi dirigenziali e il processo per la relativa valutazione segue una procedura formalizzata.

La valutazione ha cadenza annuale ed è articolata come segue:

- a) valutazione quantitativa degli **OBIETTIVI DI RISULTATO** (42,5%);
- b) valutazione qualitativa delle **CAPACITÀ MANAGERIALI E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI** (42,5%);
- c) **QUOTA DISCREZIONALE META-COMPORTAMENTALE** (15%) attribuita dal Direttore Generale;

**a) Valutazione quantitativa degli obiettivi di risultato:**

la valutazione dei risultati di performance è effettuata in base al grado percentuale di raggiungimento ottenuto a fine anno, ovvero è attribuito un indicatore per la valutazione di ogni obiettivo e una sua gradazione su cinque livelli di performance.

codice obiettivo	area-obiettivo	descrizione obiettivo (attività)	area capofila	livello di performance				
				1	2	3	4	5
				0%	25%	50%	75%	100%
				non raggiunto	raggiunto parzialmente	raggiunto	ampiamente superato	Superato in maniera eccellente

Figura 1: Esempio scheda obiettivo

- A partire dal 2010 sono stati adottati i seguenti elementi di miglioramento al sistema:
- individuazione di un'area **capo-fila** per ogni obiettivo per una maggiore responsabilizzazione da parte del dirigente;
- **"effetto trascinamento"** nel raggiungimento dell'obiettivo tra le aree per favorire una maggior cooperazione tra i dirigenti nella realizzazione degli obiettivi, laddove vi sia un impegno congiunto;
- individuazione delle priorità;

<sup>5</sup> Art. 17 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 - Funzioni dei Dirigenti (modificato dall'art. 39 del D.Lgs. 150/2009); Art. 9 del decreto legislativo 150/2009 - Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale; Delibera CIVIT n. 114/2010 - Par. 2.1. Requisiti minimi del Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale.

- attribuzione di un **peso** percentuale ad ogni obiettivo fino a comporre il 100% della valutazione di ciascun dirigente.

Codice obiettivo	Titolo obiettivo	Area Capo-fila	Area amm.va 1	.....	Area amm.va 16	Area amm.va 17
Ob.01		Area 2	5%		2%	
Ob.02		Area 17			10%	15%
.....		.....	.....	.....	.....	.....
Ob.36		Area 1	20%			
TOTALE PESI percentuali			100%	100%	100%	100%

Figura 2: Esempio piano obiettivi dirigenziali

**b) Valutazione qualitativa delle capacità manageriali e comportamenti organizzativi:**

il sistema prevede la **valutazione dei comportamenti** agiti rispetto a 3 aree di competenze trasversali a tutti i dirigenti, individuate dal Direttore Generale all’inizio dell’anno di riferimento, e rispetto a 2 aree di competenze “specifiche” concordate con il singolo dirigente a seguito del colloquio di valutazione finale per l’anno precedente. La lista completa delle capacità manageriali e comportamenti organizzativi (ulteriormente declinata in comportamenti osservabili – figura 3) cui riferirsi è la seguente:

- Programmazione e organizzazione
- Innovazione e miglioramento
- Empowerment e sviluppo dei propri collaboratori
- Leadership e autorevolezza
- Operazione e lavoro di gruppo
- Auto sviluppo/autoapprendimento
- Visione sistemica
- Decisione e rischio
- Orientamento ai risultati
- Comunicazione
- Negoziazione e gestione dei conflitti
- Consapevolezza sociale
- Networking e costruzione di reti relazionali
- Tolleranza all’ansia e padronanza del sé
- Iniziativa e autonomia.

Il risultato finale della valutazione dei comportamenti di ogni dirigente è dato dalla media aritmetica dei punteggi acquisiti sui singoli item della scheda.

I. Capacità manageriali e comportamenti organizzativi	Valutazione del grado di raggiungimento				
	Non adeguato	Parzialmente adeguato	Adeguato	Più che adeguato	Eccellente
<b>Cooperazione e Lavoro di gruppo</b>					
- Gestisce le situazioni conflittuali tra le persone con le quali lavora favorendo un clima generale di collaborazione	1	2	3	4	5
- Diffonde e condivide con i diversi interlocutori interni ed esterni alla propria struttura competenze, informazioni, regole e vincoli organizzativi, facilitando i processi di integrazione interfunzionale	1	2	3	4	5
- E' disponibile ad integrare le proprie energie con quelle degli altri per il pieno raggiungimento degli obiettivi, attraverso l'ascolto e il confronto e accettando di condividere la responsabilità dei risultati	1	2	3	4	5
- Coinvolge collaboratori e colleghi nella costruzione e nella cura costante di legami positivi e solidi e di un clima organizzativo favorevole	1	2	3	4	5

Figura 3: Esempio scheda aree comportamentali

**c) Quota discrezionale meta-comportamentale attribuita dal Direttore Generale:**

E' una quota pesata fino ad un massimo del 15% per consentire di tenere conto delle differenze tra i vari dirigenti in termini di:

1. complessità organizzativa gestita
2. continuità e costanza di impegno nell'attività manageriale per la gestione dei servizi erogati
3. complessità relazionale
4. clima organizzativo.

In particolare la valutazione dei primi due punti, a partire dal 2014, si baserà anche su una selezione delle principali attività che il dirigente dovrà realizzare accanto agli obiettivi dirigenziali. Le attività individuate (dettagliate in un apposito piano) non rappresentano la totalità delle attività correnti di ogni area ma sono selezionate sulla base della rilevanza che hanno sui carichi di lavoro dell'area e in ragione della realizzazione del Piano strategico o del miglioramento dei servizi.

Il risultato raggiunto dal dirigente, sia nella parte relativa agli obiettivi quantitativi sia nella parte relativa alle aree comportamentali, è riparametrato su 170/200, considerando i 30 punti della quota discrezionale del Direttore Generale (corrispondenti al 15% sulla valutazione complessiva).

Il Nucleo di Valutazione in data 5 marzo 2013 ha confermato l'apprezzamento per lo schema di valutazione adottato per i dirigenti, facendo proprie le osservazioni già espresse nei pareri rilasciati per il 2010 e 2011<sup>6</sup> dal precedente Nucleo.

<sup>6</sup> Il Nucleo di Valutazione in data 15 novembre 2011 ha approvato il sistema di valutazione dei dirigenti, chiedendo che la quota discrezionale potesse essere ulteriormente ampliata per evitare che la valutazione dei soli obiettivi specifici compresi nel Piano potesse distogliere i dirigenti dal più ampio apporto riguardante gli obiettivi di Ateneo.

In sintesi, il giudizio complessivo del dirigente si compone come segue:

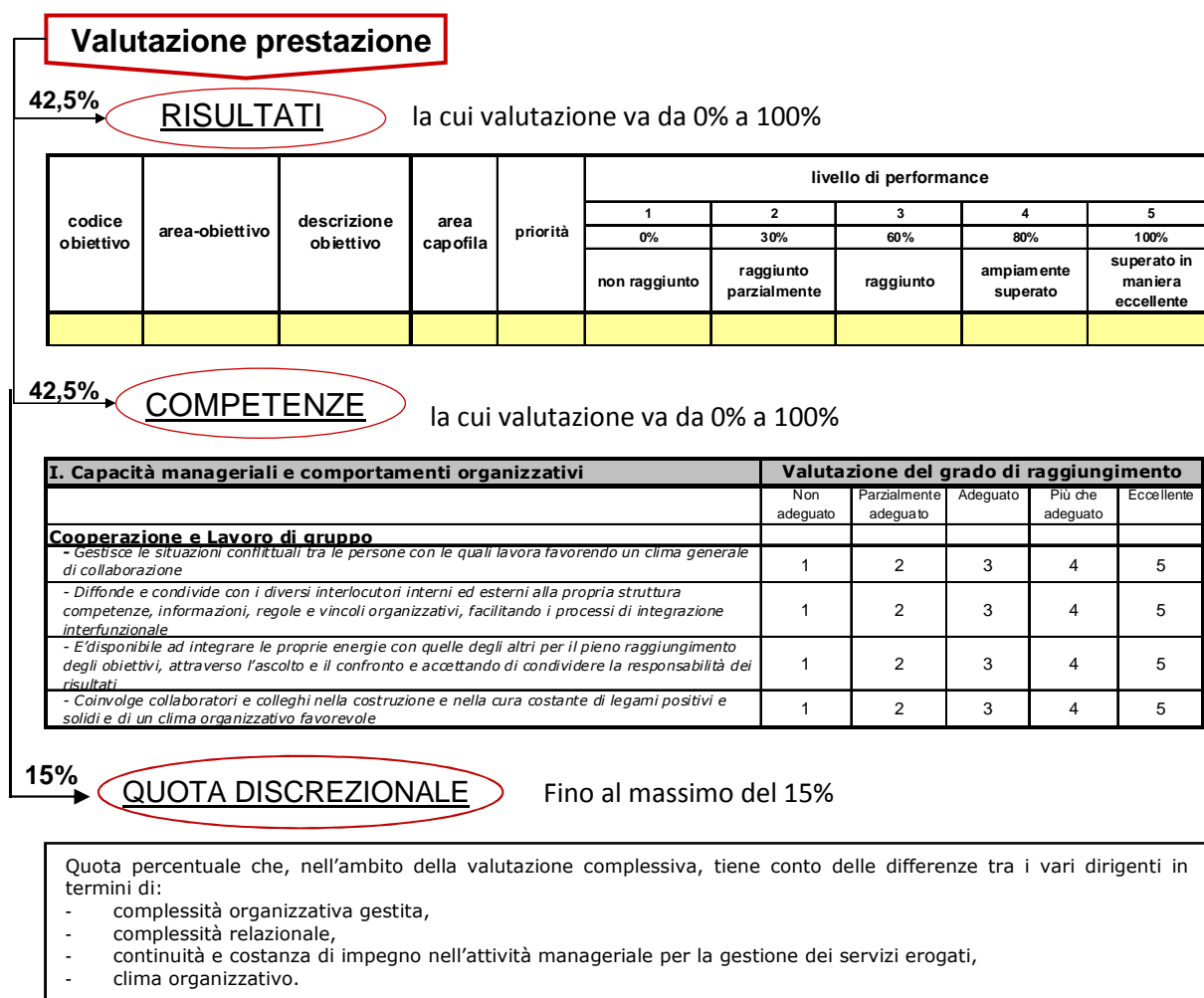


Figura 4: Composizione della valutazione della prestazione

Per il dettaglio delle singole fasi e attività seguite nel processo di valutazione del personale dirigente si rimanda al sottoparagrafo 2.1.1

## Esempio di scheda di calcolo di un singolo dirigente:

Area dei comportamenti	valutazione anno n-1	autovalutazione anno n	valutazione anno n	livello di performance anno n
Cooperazione e lavoro di gruppo a)	4	4	3	50%
Cooperazione e lavoro di gruppo b)	3	4	4	75%
Cooperazione e lavoro di gruppo c)	4	5	3	50%
Cooperazione e lavoro di gruppo d)	5	5	4	75%
Orientamento ai risultati a)	5	5	5	100%
Orientamento ai risultati b)	4	4	4	75%
Orientamento ai risultati c)	3	3	4	75%
Orientamento ai risultati d)	5	5	5	100%
Consapevolezza sociale a)	4	3	3	50%
Consapevolezza sociale b)	3	4	4	75%
Consapevolezza sociale c)	4	4	4	75%
Consapevolezza sociale d)	3	5	5	100%
Innovazione e Miglioramento a)	3	4	4	75%
Innovazione e Miglioramento b)	3	4	4	75%
Innovazione e Miglioramento c)	4	4	5	100%
Innovazione e Miglioramento d)	4	4	4	75%
Visione Sistemica a)	4	5	4	75%
Visione Sistemica b)	4	4	4	75%
Visione Sistemica c)	4	4	4	75%
Visione Sistemica d)	4	5	4	75%
<b>Media</b>	<b>3,85</b>	<b>4,25</b>	<b>4,05</b>	<b>76,25%</b>

Area degli obiettivi per il periodo di riferimento		
Obiettivi di cui area x è capofila	% assegnata	Valutazione
ob.a1	30,00%	30,00%
ob.a2	10,00%	10,00%
ob.a3	20,00%	15,00%
Obiettivi in cui area x è coinvolto	% assegnata	Valutazione
ob.b1	15,00%	15,00%
ob.b2	10,00%	0,00%
ob.b3	5,00%	0,00%
ob.b4	10,00%	7,50%
<b>Somma</b>	<b>100,0%</b>	<b>77,50%</b>

Valutazione complessiva - Sintesi	
Sezione I - Area dei comportamenti (riparametrata a 85/100)	<b>64,81</b>
Sezione II - Area degli obiettivi (riparametrata a 85/100)	<b>65,88</b>
Attribuzione del 15% del Direttore (max 30 punti)	<b>20,00</b>
<b>Somma delle valutazioni</b>	<b>150,69</b>

### **1.4.2 Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del personale tecnico - amministrativo (non dirigente)**

Attualmente la prestazione del personale tecnico amministrativo è valutata sulla base di aree comportamentali, in attesa di implementare il collegamento tra performance organizzativa e performance individuale, come evidenziato nell'Introduzione.

Per allinearsi alle disposizioni normative in materia, l'Ateneo ha avviato una fase di individuazione di un nuovo sistema di valutazione del personale tecnico amministrativo annuale<sup>7</sup> e permanente<sup>8</sup>, attraverso un percorso che ha visto coinvolti molti soggetti tra personale e responsabili (si veda il paragrafo 1.8). Tale confronto ha consentito la definizione di un sistema a partire da una concreta e reale esperienza organizzativa, e di conseguenza maggiormente applicabile ad un contesto organizzativo in evoluzione come quello dell'Ateneo che presenta anche notevoli elementi di complessità: presenza di molteplici e diversificate Strutture, di una elevata numerosità di soggetti coinvolti nel processo valutativo (circa 150 valutatori e circa 3000 unità di personale tecnico amministrativo).

Tale approccio consente anche di tenere conto della profonda trasformazione che sta interessando le strutture di ricerca e didattica degli atenei in applicazione della L 240/2010 (c.d. Riforma Gelmini).

In attesa dello sviluppo complessivo del sistema, i seguenti paragrafi riportano le componenti principali delle diverse tipologie di valutazione.

#### ***Finalità generali e aspetti fondanti del sistema***

Il sistema di valutazione della performance individuale del personale tecnico amministrativo ha come finalità principale quella di:

- coinvolgere le persone nelle azioni e nelle strategie dell'Amministrazione rendendo più esplicito il contributo richiesto ad ognuno, motivando e responsabilizzando il personale in merito all'attività svolta;
- migliorare la qualità del lavoro delle persone, fornendo loro l'occasione di confrontarsi, periodicamente e in modo strutturato, con il proprio responsabile in merito allo svolgimento del proprio lavoro;
- valorizzare il ruolo e il contributo dei responsabili di struttura dell'Ateneo;
- fare emergere i fabbisogni formativi permettendo l'individuazione di percorsi di crescita professionale delle persone.

La valutazione della performance individuale potrà anche supportare i processi di gestione del personale e di sviluppo individuale e organizzativo, oltre che collegarsi organicamente ai sistemi di distribuzione degli incentivi sulla base delle linee generali individuate dalla normativa.

---

<sup>7</sup> La valutazione viene espressa con cadenza annuale.

<sup>8</sup> La valutazione delle performance individuale si inserisce all'interno di un sistema più ampio e viene espressa con continuità e ciclicità.

Nel sistema di valutazione della performance individuale è fondamentale tener conto di alcuni aspetti qualificanti, di seguito elencati.

1) La valutazione è espressa a partire dalla conoscenza del lavoro svolto dal personale, pertanto è necessario che chi esprime la valutazione (si veda paragrafo 3.1) abbia avuto modo di osservare l'operato del valutato nel periodo di riferimento della valutazione.

2) La valutazione deve concretizzarsi in un processo che preveda un momento di confronto tra i soggetti coinvolti (valutatore, referente intermedio<sup>9</sup> e valutato). In particolare, il coordinamento tra valutatore e referente intermedio permette di assicurare l'omogeneità dei criteri di valutazione all'interno della medesima struttura, mentre la restituzione della valutazione al valutato è parte fondante del sistema di valutazione della performance individuale in quanto garanzia di trasparenza del processo di valutazione e orientamento della performance del singolo.

3) La valutazione si deve basare su criteri condivisi e comunicati in quanto questi tendono a contenere le considerazioni soggettive. A tal fine le aree comportamentali oggetto di valutazione sono e saranno provviste di una descrizione al fine di consentire, a tutti gli attori coinvolti nel processo di valutazione, di avere un punto di riferimento comune a livello organizzativo. L'Ateneo sta operando in linea con le indicazioni fornite dalla Delibera CIVIT n. 114/2010, che consiglia l'adozione di un dizionario delle competenze, dando la possibilità al personale tecnico amministrativo di *"essere valutato sulla base di un insieme di voci comuni a tutti gli altri individui appartenenti all'amministrazione"*.<sup>10</sup>

4) La valutazione deve essere improntata in modo da assicurare la validità e l'affidabilità degli strumenti utilizzati. Ciò si realizza sia attraverso l'utilizzo di fattori di valutazione chiari e rispondenti al contesto lavorativo, sia con l'impiego di misure e scale di valutazione che contribuiscano a migliorare la capacità di assegnazione del giudizio.

5) La valutazione deve riferirsi al comportamento organizzativo dei lavoratori e non al loro carattere e si basa, in particolare, sul confronto tra comportamento lavorativo atteso e comportamento lavorativo effettivo. Si valuta quindi la prestazione e non il dipendente come persona. Ne deriva che la valutazione deve essere necessariamente legata a fatti, eventi, situazioni concretamente identificabili e all'occorrenza richiamabili.

Il sistema adottato dall'Ateneo considera quindi i diversi scopi prioritari individuati dalla delibera CIVIT n. 104/2010 (punto d. del paragrafo relativo alla descrizione del sistema) rispetto al sistema di valutazione della prestazione individuale.

---

<sup>9</sup> Si veda paragrafo 3.1

<sup>10</sup> La Delibera CIVIT 114/2010, paragrafo 2.1, punto 3 e successivo dettaglio precisa inoltre che, in fase di introduzione e sviluppo dei sistemi di misurazione e valutazione della performance individuale, il dizionario delle competenze può concentrarsi semplicemente su comportamenti attesi, lasciando a successive fasi evolutive le determinanti dei comportamenti stessi, ovvero conoscenze, capacità e attitudini.



## Valutazione dei risultati per il personale con incarico di responsabilità ai sensi dell'art. 75 e art. 91 comma 3 del CCNL 16.10.2008

**Contesto normativo e contrattuale** Oltre alle indicazioni contenute nell'art. 9 del D.Lgs 150/2009 comma 1 come riportato nella premessa al paragrafo, nel contesto universitario devono essere tenute in considerazione anche alcune disposizioni specifiche del CCNL vigente (siglato il 16/10/2008) riguardanti la valutazione della prestazione del personale con incarico di responsabilità. In particolare:

- per il personale di cat. EP, l'art. 75 prevede al comma 5 che *"I risultati dell'attività svolta dai dipendenti cui siano stati attribuiti gli incarichi di cui al presente articolo sono oggetto di valutazione annuale in base a criteri e procedure predeterminati dall'Amministrazione, di cui deve essere data informazione ai soggetti sindacali di cui all'art. 9 del presente CCNL. La valutazione positiva dà titolo alla corresponsione della retribuzione di risultato di cui al successivo articolo. [...]"*;

- per il personale di cat. D cui siano stati attribuiti specifici e qualificati incarichi di responsabilità, l'art. 91 prevede al comma 4 che *"[...] La valutazione dei risultati è effettuata annualmente con le stesse modalità di cui all'art. 75, comma 5."*

Il CCNL prevede che, a fronte di una valutazione positiva dei risultati, è possibile corrispondere:

- al personale di cat. EP una retribuzione di risultato *"finalizzata a remunerare i risultati espressi da ciascun dipendente in termini di efficienza/produttività a seguito della valutazione effettuata secondo quanto previsto dall'art. 75, comma 5. L'importo della retribuzione di risultato eventualmente spettante è compreso tra il 10 % e il 30% della retribuzione di posizione attribuita."* (art. 76 comma 4 CCNL 16.10.2008).

- al personale di cat. D un'indennità di risultato pari ad 1/3 dell'indennità di responsabilità attribuita per l'incarico ricoperto (art. 91 comma 4 CCNL 16.10.2008).

La retribuzione e l'indennità di risultato sono voci stipendiali accessorie, pertanto rientrano nella logica della "riforma Brunetta" di attribuzione di premi ed incentivi in base a principi meritocratici e selettivi.

### **Finalità**

La valutazione dei risultati viene espressa annualmente quale verifica espressamente richiesta dal CCNL vigente (si veda precedente paragrafo sul contesto normativo e contrattuale) al fine di erogare la **retribuzione o indennità di risultato** spettante per l'incarico di responsabilità ricoperto dal singolo dipendente.

Inoltre, il CCNL prevede anche la possibilità di revoca dell'incarico attribuito prima della scadenza, con atto scritto e motivato a seguito della verifica di risultati negativi (art. 75 comma 4 CCNL 16.10.2008).

Oltre che per l'erogazione della retribuzione e indennità di risultato, valgono le finalità generali del sistema illustrate nel paragrafo 1.4.2, e in particolare:

- la possibilità di ricevere un *feedback* rispetto al proprio operato, soprattutto in ottica di miglioramento della prestazione e della professionalità del dipendente;
- determinare le azioni correttive da intraprendere al fine di risolvere le situazioni critiche;
- chiarire le reciproche aspettative, tra responsabile di struttura e titolare di incarico di responsabilità, rispetto alle attività svolte nell'ambito del proprio incarico.

### ***A chi è rivolto***

La valutazione dei risultati riguarda il personale di categoria EP e di categoria D al quale sono stati conferiti incarichi di responsabilità ai sensi rispettivamente dell'art. 75 (cat. EP) e dell'art. 91 co. 3 (cat. D) del CCNL vigente.

### ***L'oggetto di valutazione***

Oggetto della valutazione dei risultati sono **specifiche aree comportamentali**, riferite all'insieme dei comportamenti attesi.

Ad oggi, la valutazione è espressa su dieci aree comportamentali che attengono all'affidabilità, alla collaborazione e cooperazione, alla flessibilità, alla gestione e allo sviluppo dei collaboratori, all'innovazione/propositività, all'orientamento all'utente, alla pianificazione, organizzazione e controllo, al rispetto di norme e procedure tecniche, alla soluzione dei problemi e alla tensione al risultato. Si tratta di competenze organizzative particolarmente importanti e funzionali anche al raggiungimento degli obiettivi.

Tali aree e il processo di valutazione saranno oggetto di revisione in parallelo alla sperimentazione del nuovo sistema di valutazione della prestazione individuale (si veda paragrafo 1.8) al fine di farlo evolvere e renderlo sempre più coerente alle indicazioni fornite dal D.Lgs 150/2009.

### ***Metodologia e scheda di valutazione***

La valutazione dei risultati è espressa su una scheda di valutazione individuale che riporta, oltre ai dati relativi al valutato e alla responsabilità ricoperta, le aree comportamentali, per ognuna delle quali è fornita una sintetica descrizione<sup>11</sup>.

Attualmente, per ogni area comportamentale è richiesta una valutazione su una scala da uno (minimo livello di riscontro) a dieci (massimo livello di riscontro). Il punteggio finale è dato dalla somma di tutte le valutazioni espresse, per cui la valutazione massima raggiungibile è pari a 10. Il punteggio minimo previsto dal sistema per l'erogazione della retribuzione o indennità di risultato è pari a 6/10. Anche la scala di valutazione e le modalità di calcolo del punteggio potranno essere oggetto di revisione.

Il sistema continuerà a prevedere che la valutazione espressa debba essere restituita al valutato, prima della chiusura della procedura e della formalizzazione della valutazione stessa, attraverso un momento di riscontro che possa agevolare il dialogo tra valutatore e valutato e che possa fornire un *feedback* rispetto alla prestazione offerta ed eventuali suggerimenti di sviluppo e miglioramento (si veda anche paragrafo 2.1.2).

La scheda di valutazione attualmente in uso si compone di diverse parti, tra cui:

---

<sup>11</sup> in linea con quanto previsto dalla delibera CIVIT n. 114/2010 rispetto al Dizionario delle competenze si veda paragrafo 1.4.2

- una sezione di **anagrafica**, in cui vengono riportati i dati identificativi del valutatore, del valutato e di altri soggetti che possono essere coinvolti nell'elaborazione del giudizio (si veda paragrafo 3.1);
- una sezione dedicata alla **descrizione del contesto organizzativo** e lavorativo entro cui si è svolta la prestazione del titolare di responsabilità;
- una sezione in cui sono riportate le **aree comportamentali**, la loro descrizione e la valutazione espressa sulla scala da 1 a 10;
- una sezione di **feedback qualitativo del valutatore**, in cui possono essere riportati ulteriori elementi a sostegno della valutazione espressa o suggerimenti e indicazioni di miglioramento della prestazione o della professionalità del valutato, anche in chiave formativa;
- una sezione relativa alle **osservazioni del valutato** rispetto alla valutazione ricevuta;
- una sezione in cui sono riportate le **firme** di tutti i soggetti coinvolti e riportati nell'anagrafica della scheda<sup>12</sup>.

Anche la struttura della scheda di valutazione potrà essere rivista nel corso della sperimentazione.

### Valutazione della prestazione individuale per tutto il personale di cat. B, C e D

**Contesto normativo e contrattuale:** Il D.Lgs 150/2009 definisce nell'art. 9 comma 2, gli ambiti di misurazione e valutazione della performance del personale non dirigenziale e senza incarico di responsabilità collegati :

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

il **CCNL vigente** prevede all'art. 81 che la valutazione del personale venga effettuata ai fini:

- della corresponsione dei compensi incentivanti di cui all'art. 88 comma 2, lettera d), ovvero per la ripartizione del fondo per la produttività individuale e il miglioramento dei servizi;
- della progressione economica, per quanto attiene gli indicatori di cui all'art. 82 comma 2, lettere b) e c), ovvero le aree di valutazione della qualità delle prestazioni.

#### **Finalità**

L'Ateneo si è dotato in passato di un sistema di valutazione ai fini delle procedure selettive per la progressione economica orizzontale nella categoria di appartenenza che interessano tutto il personale tecnico amministrativo (cat. B, C, D ed EP)<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> la firma del valutato ha valore di presa visione e avvenuta restituzione della valutazione espressa.

<sup>13</sup> Tale valutazione rappresentava uno degli indicatori ("qualità delle prestazioni") utilizzati all'interno della procedura citata e riguardava solamente il personale tecnico amministrativo che aveva maturato i requisiti di accesso alla selezione,

Nell'ottica di implementare un sistema annuale e permanente, oggi la valutazione della prestazione individuale in Ateneo intende essere uno strumento utile anche ai fini dell'attribuzione di premi e incentivi al personale tecnico amministrativo (si veda paragrafo 1.7).

Rimangono comunque valide le finalità generali espresse nel paragrafo 1.4.2.

### ***A chi è rivolto***

Il sistema di valutazione della prestazione individuale interessa tutto il personale tecnico amministrativo di cat. B, C, D.

### ***L'oggetto di valutazione***

L'oggetto di valutazione della prestazione individuale del personale tecnico amministrativo attiene a specifiche aree comportamentali, in parte individuate dal CCNL<sup>14</sup>, in parte individuate dall'Ateneo quali comportamenti organizzativi ritenuti rilevanti in termini di contributo lavorativo del singolo, in un'ottica di salute organizzativa e relazionale del lavoro nelle diverse strutture.

Tali aree di valutazione, elaborate anche a partire dal coinvolgimento di piccoli gruppi di personale tecnico amministrativo di diverse categorie e aree contrattuali<sup>15</sup> sono state oggetto di una sperimentazione pilota e saranno ulteriormente verificate a livello terminologico prima dell'avvio sperimentale nel 2014 (si veda il paragrafo 1.8).

Le aree di valutazione saranno corredate di una propria definizione<sup>16</sup> che ne farà emergere gli elementi comportamentali più rilevanti, al fine di agevolare il valutatore e il valutato a riconoscerne il collegamento con gli aspetti salienti del lavoro svolto.

Le aree di valutazione saranno corredate da una definizione generale e da indicatori comportamentali che fanno riferimento a comportamenti lavorativi tangibili e richiamabili e non ad ambiti generali, al fine di agevolare il valutatore e il valutato a riconoscere il collegamento tra la valutazione espressa e gli aspetti salienti del lavoro svolto.

### ***Metodologia e scheda di valutazione***

La metodologia e la scheda di valutazione sono oggetto dell'avvio sperimentale del sistema previsto nel corso del 2014 (si veda paragrafo 1.8) e non sono quindi ancora

---

individuati dall'art. 79 del CCNL vigente. La valutazione era espressa su 4 aree comportamentali, individuate dall'art. 82 del CCNL.

<sup>14</sup> in riferimento alla qualità delle prestazioni nell'ambito delle progressioni economiche all'interno della categoria: proposta di soluzioni innovative, coinvolgimento nei processi lavorativi, attenzione all'esigenze dell'utenza, soluzione dei problemi

<sup>15</sup> amministrativa e amministrativa-gestionale; tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati; bibliotecaria; socio-sanitaria;

<sup>16</sup> in linea con quanto previsto dalla Delibera 114/2010 rispetto al Dizionario delle competenze

disponibili nella versione definitiva. In tal senso, questo paragrafo riporta i principali aspetti e caratteristiche, che potranno tuttavia modificarsi con la sperimentazione.

La valutazione della prestazione individuale sarà espressa su singole schede individuali sulla base della conoscenza del lavoro svolto dal personale interessato. In tal senso il valutatore, potrà avvalersi di altri soggetti che sono più a diretta conoscenza del lavoro svolto dal singolo dipendente interessato alla valutazione (per maggiori dettagli, si veda il paragrafo 3.1).

La valutazione espressa dovrà essere restituita al valutato, prima della chiusura della procedura e della formalizzazione della valutazione stessa, attraverso un momento di riscontro che possa agevolare il dialogo tra valutatore e valutato, al fine di fornire un *feedback* rispetto alla prestazione offerta ed eventuali suggerimenti di sviluppo e miglioramento.

La scheda di valutazione individuale riporterà, oltre ai dati relativi al valutato e al valutatore, le aree comportamentali, per ognuna delle quali è fornita una sintetica descrizione dei principali elementi costitutivi rispetto alla prestazione attesa. Inoltre, è previsto un apposito spazio in cui potranno essere riportate le osservazioni del dipendente valutato, oltre che essere espresse in sede di restituzione della valutazione.

Rispetto agli aspetti principali illustrati, la sperimentazione (si veda paragrafo 1.8) darà l'opportunità di testare la tenuta degli elementi e di ulteriori accorgimenti, oltre che di mettere a punto gli opportuni aggiornamenti al sistema informatico a supporto della valutazione (si veda paragrafo 2.3).

### **1.5 Modalità di garanzia della trasparenza del sistema e sua applicazione**

In ottemperanza agli obiettivi del Programma della Trasparenza e Integrità<sup>17</sup>, le modalità di garanzia della trasparenza del sistema di valutazione della prestazione, sia organizzativa che individuale, e della sua applicazione, riguardano in via generale la pubblicazione e il progressivo aggiornamento di questo medesimo documento all'interno della sezione "Trasparenza, valutazione e merito" del sito istituzionale di Ateneo, unitamente ai documenti relativi al ciclo della performance (es. Piano Strategico e relazioni del Nucleo di Valutazione, Piano della performance, Rendiconto della performance, ecc.).

Inoltre, viene garantita la partecipazione delle Parti Sindacali come previsto dal CCNL vigente (art. 6, comma 3, lettera h), che prescrive l'informazione alle Parti Sindacali del sistema di valutazione complessivo, precedentemente approvato dal Nucleo di Valutazione e adottato attraverso delibera del Consiglio di Amministrazione, quale organo di indirizzo politico – amministrativo.

---

<sup>17</sup> Garantire un adeguato livello di trasparenza e la legalità e lo sviluppo della cultura dell'integrità, come indicato dall'art. 11 comma 2 del D.lgs 150/2009.

All'interno della sezione "Amministrazione trasparente" sono pubblicati e progressivamente aggiornati anche i dati relativi alla misurazione e valutazione della performance organizzativa attraverso la "Relazione della performance" e della prestazione individuale in forma aggregata nel rispetto della normativa in materia di dati sensibili.

In riferimento alla tutela della trasparenza del processo di valutazione della prestazione individuale, si prevede una comunicazione e diffusione aggiuntiva delle informazioni attraverso specifici documenti di approfondimento disponibili su canali interni di informazione quali, ad esempio, il sistema Intranet di Ateneo.

Inoltre è prevista la stesura di un ulteriore documento ad uso interno (Manuale) che illustri le finalità, le modalità e gli strumenti relativi al nuovo sistema di valutazione adottato, assicurando la conoscenza diffusa dei criteri e delle regole.

In occasione dell'avvio sperimentale del sistema nel corso del 2014 (si veda paragrafo 1.8), sarà pubblicata una nuova edizione del Manuale, che costituirà il principale punto di riferimento, anche da un punto di vista più operativo, per i diversi attori (valutatori e valutati) coinvolti nel processo di valutazione della prestazione individuale.

Oltre al Manuale, si prevedono specifici incontri e seminari rivolti a valutatori e "referenti intermedi" (si veda il paragrafo 3.1) al fine di accrescere e maturare una cultura della valutazione utile alla corretta applicazione dei principi, finalità e modalità valutative previste dal sistema stesso. Le iniziative di formazione sono in corso di progettazione per l'avvio sperimentale del sistema nel corso del 2014, che sarà occasione utile anche per mettere a punto un programma di "formazione valutatori" efficace e continuo nel tempo.

### 1.6 Modalità di realizzazione delle indagini sul personale

#### **Contesto normativo e contrattuale:**

Il D.Lgs 150/2009 prevede all'art. 14 comma 5 che l'Organismo Indipendente di Valutazione (ruolo ricoperto dal Nucleo di Valutazione presso gli atenei, come da Delibera CIVIT n. 9/2010), sulla base di modelli forniti dalla CIVIT, "cura annualmente la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione, nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale" e ne riferisce alla CIVIT.

L'Ateneo ha già realizzato indagini sul clima organizzativo. In particolare, nel 2011, è stata avviata un'indagine di clima a cui hanno partecipato 1.312 colleghi TA. Tale indagine ha significato **riflettere assieme** (individuo-organizzazione) su alcuni aspetti della vita lavorativa e ha consentito, attraverso la condivisione dei risultati avvenuta all'interno di incontri capillari sul territorio, di individuare linee operative di intervento e percorsi di miglioramento. Ciò è risultato e risulta tutt'ora molto importante in un momento caratterizzato da importanti cambiamenti organizzativi.

Più in generale l'analisi di clima rimane uno strumento gestionale importante tramite il quale la Direzione generale, in collaborazione con l'Area Persone e Organizzazione, individua una serie di elementi migliorabili a livello di funzionamento organizzativo. Per questo l'Ateneo intende riproporre tali indagini a cadenza tendenzialmente biennale; la prossima tornata di indagine è prevista nel 2013-2014, il questionario sull'indagine di clima sarà integrato con le indicazioni fornite dalla CIVIT allo scopo di elaborare un modello coerente con le indicazioni nazionali e di mantenere al contempo alcune peculiarità tipiche del contesto universitario bolognese e con le esperienze già svolte. A seguire verranno diffusi al personale i principali risultati della nuova tornata di indagine di clima e sulla base di quanto previsto dal piano della performance organizzativa i principali risultati potranno integrare la relazione sulla performance.

Rispetto al questionario di valutazione del superiore gerarchico e al questionario sul grado di condivisione del sistema di valutazione proposti dalla CIVIT, si evidenzia che:

- relativamente al primo, esso contiene elementi già presenti nel questionario di clima e collegati in particolare all'aspetto della relazione responsabile-collaboratore;
- rispetto al secondo, l'Amministrazione, ritiene per il momento di rinviare la sua somministrazione poiché il sistema di misurazione e valutazione è in via di rivisitazione.

Come illustrato nel paragrafo 1.8, è in corso una fase di sperimentazione funzionale a proseguire il processo di definizione condivisa del nuovo sistema di valutazione della prestazione individuale. Ad oggi sono già stati realizzati monitoraggi (per la prima sperimentazione pilota) e altri ne sono previsti (per l'avvio sperimentale nel 2004) per l'applicazione sul campo delle procedure e degli strumenti di valutazione, elaborati a partire dal confronto con il personale TA e i responsabili di struttura.

## **1.7 Modalità di collegamento del processo di valutazione della performance con altri processi di gestione delle Risorse Umane**

### **1.7.1 Personale dirigente**

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

#### ***Sistema incentivante***

La valutazione ha una relazione diretta con l'**aspetto retributivo**.

In coerenza con quanto disposto dal CCNL dirigenziale<sup>18</sup> per il quadriennio 2006-2009, l'Ateneo prevede 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.

---

<sup>18</sup> Vedi quanto riportato nel contesto normativo e contrattuale del paragrafo 1.4.1.

Il contratto collettivo integrativo (CCIL) per il personale dirigente (anno 2011<sup>19</sup>) prevede che la retribuzione di risultato sia articolata in 4 livelli di merito che garantiscono un'adeguata differenziazione degli importi. Al fine di garantire un'effettiva graduazione improntata su criteri di selettività e premialità, nel CCIL sono anche stabilite le quote di personale da collocare nei livelli.

In particolare, il contratto integrativo del personale dirigente prevede i seguenti vincoli nei primi quattro livelli di merito:

- livello 1 - quota di personale in misura minore o uguale al 30% del personale;
- livello 2 - quota di personale in misura minore o uguale al 50% del personale;
- livello 3 - quota di personale in misura minore o uguale al 50% del personale;
- livello 4 - quota di personale in misura minore o uguale al 20% del personale.

Livello di performance	range di punteggio	valutazione complessiva	retribuzione di risultato
1	$X > 180$	Obiettivi raggiunti in misura eccellente	Fino al 55% della retribuzione di posizione
2	$150 < X \leq 180$	Obiettivi raggiunti in misura medio/alta	Fino al 36% della retribuzione di posizione
3	$110 < X \leq 150$	Obiettivi raggiunti in misura discreta	Fino al 27% della retribuzione di posizione
4	$100 < X \leq 110$	Obiettivi raggiunti in misura sufficiente	Fino al 20% della retribuzione di posizione
-	$X \leq 100$	Obiettivi non raggiunti	-

### **Formazione**

La valutazione deve essere anche **mezzo per la valorizzazione e lo sviluppo**, nella convinzione che si tratta di un processo di apprendimento. In tal senso, in sede di colloquio di valutazione finale, il Direttore Generale segnala al dirigente valutato i punti di forza e le aree di miglioramento e sviluppo, sulla base delle quali il Direttore individua eventuali **percorsi formativi** ed esperienze specifiche.

## **1.7.2 Personale tecnico – amministrativo (non dirigente)**

### **Sistema incentivante**

Per il personale tecnico amministrativo, in merito alle modalità di collegamento del processo di valutazione della prestazione, sia individuale che organizzativa, ai sistemi di

<sup>19</sup> Il CCIL 2011 è vigente alla data di aggiornamento del presente documento.



carriera e premiali, il CCNL vigente prevede alcuni istituti a cui associare gli esiti della valutazione delle prestazioni organizzative e individuali, e in particolare riguardanti:

- l'erogazione della produttività collettiva e individuale;
- le progressioni economiche orizzontali;
- l'erogazione dell'indennità di risultato per i titolari di responsabilità ai sensi dell'art. 75 e dell'art. 91 comma 3.

All'interno dei CCIL sottoscritti per il personale tecnico amministrativo è prevista l'erogazione di un incentivo collegato alla valutazione della performance organizzativa dell'Ateneo sulla base di alcuni indicatori come specificato nel capitolo 5 del Piano della Performance. Nel caso in cui siano raggiunti i target previsti tale incentivo verrà erogato ai dipendenti di categoria B - C - D in maniera differenziata, secondo quanto previsto nel CCIL. Si rimanda alla consultazione del Piano della Performance, per visionare gli indicatori, i target e i parametri di distribuzione associati alla misurazione e valutazione della performance organizzativa.

In sede di CCIL è stato previsto, inoltre, che anche l'Indennità Mensile Accessoria – IMA sia erogata, su base premiale e selettiva, al personale di categoria B, C e D in servizio nell'anno di riferimento sulla base degli indicatori evidenziati all'interno del Piano della Performance.

Per quanto riguarda i premi e gli incentivi collegati alla performance individuale e individuati dal D.Lgs 150/2009, l'Amministrazione valuterà le possibilità attuabili alla luce della normativa vigente e in particolare dall'art. 16 comma 5 L. 111/2011, dal D.Lgs 141/2011 (correttivo della L. 150/2009) e dalla L. 135/2012 (cd. Spending Review).

L'Ateneo deve quindi attivare un sistema di valutazione della prestazione anche individuale in quanto nessuna norma ne ha fatto venire meno l'obbligo. Una volta definito il sistema di valutazione della prestazione individuale come indicato al paragrafo 1.8, la contrattazione integrativa potrà prevedere correlate forme di incentivazione del merito.

Il Sistema di valutazione sarà collegato anche alle **progressioni economiche** secondo i criteri e le modalità previste dal CCNL e dalla normativa vigenti.

Per quanto riguarda il personale non dirigenziale con incarico di responsabilità ex art. 75 (cat. EP) e art. 91 comma 3 (cat. D) del CCNL vigente, l'esito positivo della **valutazione dei risultati** (valutazione complessiva pari o superiore a 6/10) continua ad avere effetti immediati dal punto di vista dell'incentivazione economica del personale. Si traduce infatti:

- per il personale di categoria EP nella liquidazione di una retribuzione di risultato (prevista dall'art. 76 comma 4 CCNL vigente) pari ad una percentuale dell'indennità di posizione (definita dalla contrattazione integrativa di Ateneo);
- per il personale di categoria D nella liquidazione di una quota pari ad 1/3 dell'indennità di responsabilità (come previsto dall'art. 91 comma 3 CCNL vigente).

Gli importi, i tempi e le modalità di liquidazione dell'indennità di risultato sono definiti in sede di contrattazione integrativa di Ateneo.

### **Formazione**

Rispetto al collegamento con la formazione e lo sviluppo professionale, per quanto riguarda il personale non dirigenziale, in generale il sistema di valutazione prevede tra le sue finalità principali quella del miglioramento e sviluppo della prestazione, sia individuale che organizzativa. Pertanto, in occasione della valutazione della prestazione individuale è opportuno considerare anche le necessità e potenzialità di sviluppo della prestazione di ogni dipendente nell'ambito della propria attività lavorativa, al fine di meglio rispondere alle esigenze organizzative.

In tal senso, chi esprime la valutazione (valutatore – responsabile di struttura – o referente intermedio, come illustrato nel paragrafo 3.1) può fornire indicazioni utili al miglioramento della prestazione lavorativa sia in generale, sia in chiave formativa, e quindi suggerire attività di sviluppo in determinati ambiti tematici, specificandone le esigenze.

Le informazioni riportate nell'apposito spazio dedicato all'interno della scheda di valutazione sono oggetto di analisi dagli uffici preposti alla formazione del personale tecnico amministrativo, al fine di prendere in considerazione ambiti tematici di interesse trasversale e diffuso che, in fase di programmazione e progettazione, vanno a popolare la proposta formativa a catalogo dedicata al personale.

### **1.8 Modalità di miglioramento progressivo del sistema**

Come esplicitato anche nel Piano della performance, il sistema di misurazione e valutazione descritto in questo documento potrà consentire, in ottica pluriennale, di sviluppare il sistema di allineamento tra obiettivi strategici, obiettivi di struttura e obiettivi individuali, esteso a tutto il personale con posizione organizzativa nell'Ateneo. Un sistema che comprenda quindi anche le strutture deputate alla ricerca e alla didattica.

Tale prospettiva necessita di una visione di medio-lungo termine in considerazione delle profonde novità sul piano degli assetti organizzativi che stanno interessando l'Ateneo in ragione della riforma del sistema universitario.

Le modalità di miglioramento in corso di implementazione riguardano:

- rispetto alla prestazione organizzativa, la definizione di obiettivi con relativi indicatori e target calcolati a livello di ateneo e di servizio, sempre più aderenti alle esigenze dei portatori di interesse;
- rispetto alla prestazione individuale del personale dirigenziale, tra le principali azioni di sviluppo in fase di definizione e implementazione si citano:
  1. precisa quantificazione delle risorse finanziarie e umane necessarie per il raggiungimento di ciascun obiettivo individuato, già in larga parte attuata nell'ambito del bilancio preventivo 2013.
  2. Quantificazione delle azioni di miglioramento con l'individuazione per ogni singolo obiettivo della puntuale quantificazione finanziaria/organizzativa dei risparmi e/o del miglioramento del servizio (es. minor costo, maggiori entrate, risparmi in termini di risorse umane coinvolte oppure, a parità di costo, miglior servizio erogato). La quantificazione del miglioramento è oggetto di valutazione.
  3. Introduzione di elementi di *customer satisfaction* sulle attività svolte dai dirigenti attraverso questionari di rilevazione rivolti ad utenza interna e/o

esterna per raccogliere elementi qualitativi riguardo alla qualità dei servizi gestiti dall'Amministrazione generale. Questa attività è prevista sperimentalmente dal 2014.

4. Identificazione di indicatori di attività ordinaria da introdurre nel sistema di valutazione complessivo. Questa attività è prevista nel medio termine, una volta terminata la contingente fase di transizione alla nuova organizzazione fino all'introduzione della contabilità economico patrimoniale. A partire dal 2014 è stato individuato un piano delle principali attività ordinarie che saranno valutate nell'ambito della quota discrezionale della valutazione delle prestazioni da parte del Direttore Generale (paragrafo 1.4.1).
- rispetto alla prestazione individuale del personale non dirigenziale, le azioni di miglioramento saranno definite a seguito degli esiti dell'avvio sperimentale previsto per il 2014.

Rispetto all'ultimo punto, l'Ateneo ha realizzato tra il 2011 e il 2012 una sperimentazione pilota che ha coinvolto alcune strutture<sup>20</sup>. Nel corso del 2014 la sperimentazione del sistema sarà estesa a tutte le strutture di Ateneo al fine di simulare sul campo i vari aspetti operativi; ciò permetterà di verificare la tenuta complessiva del sistema rispetto alla realtà organizzativa dell'Ateneo e di raccogliere feedback e percezioni dagli attori coinvolti a seguito di un utilizzo fattivo del sistema progettato.

In tali iniziative rivestono un ruolo fondamentale i monitoraggi e le indagini riportati nel paragrafo 1.6.

La sperimentazione ha lo scopo di definire il sistema partendo da una concreta esperienza capace di permetterne la graduale applicazione nel contesto organizzativo complesso dell'Ateneo.

La sperimentazione, infatti, è la parte finale di un processo di revisione e aggiornamento delle procedure e degli strumenti attualmente in uso, alla luce delle indicazioni e dei feedback degli attori organizzativi coinvolti.

Il sistema definitivo che si verrà a costituire non sarà quindi un sistema astratto e autoreferenziale, ma frutto di un lungo lavoro di coinvolgimento dei valutatori e del personale tecnico amministrativo e di verifica con i medesimi delle procedure e strumenti.

---

<sup>20</sup> In ragione della riorganizzazione delle strutture di Ateneo conseguente alla L.240/2010.

## 2 PROCESSO

### 2.1 Fasi e tempi

Per assicurare la trasparenza delle fasi e dei tempi di attuazione del processo di misurazione e valutazione della performance, di seguito vengono schematizzati i momenti salienti di tale processo (Figura 4) con un focus sulla performance individuale del personale dirigente (Figura 5) e tecnico amministrativo non dirigente (Figura 6).

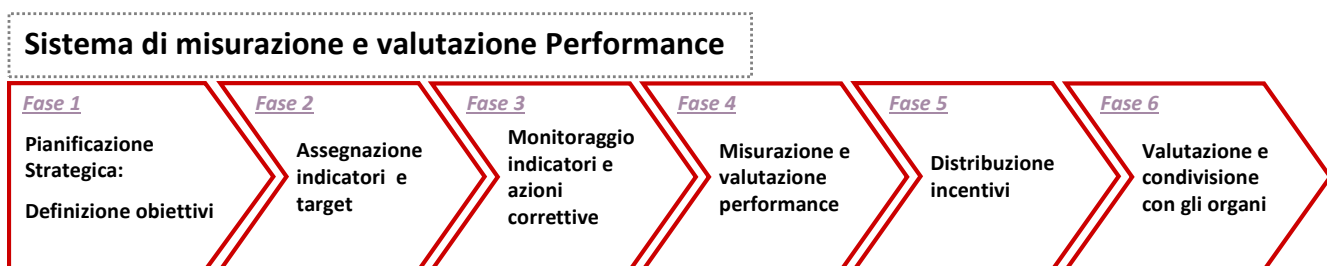


Figura 4: Fasi del sistema di misurazione e valutazione della Performance

La **fase iniziale** del processo di misurazione e valutazione della performance coincide con la definizione degli obiettivi che ci si prefigge di raggiungere. Per misurarne l'attuazione, si devono associare indicatori con l'esplicitazione dei relativi target, ossia il valore atteso che indica il raggiungimento dell'obiettivo (**fase 2**). Il risultato di tali fasi si concretizza nella stesura del "Piano della Performance". Durante l'anno vengono realizzati dei momenti di analisi per comprendere lo stato di avanzamento dei programmi che sottendono la realizzazione degli obiettivi, valutando la possibilità di introdurre azioni correttive nel caso in cui, la presenza di fattori non previsti, ostacoli il raggiungimento dell'obiettivo (**fase 3**). A consuntivo, misurando gli indicatori selezionati, si valuta il raggiungimento degli obiettivi (**fase 4**) e collegandosi ai sistemi di valutazione viene associato il contributo personale al raggiungimento della performance organizzativa ed individuale, con la corresponsione degli incentivi legati ad esse (**fase 5**). L'esito di tale processo viene condiviso con gli organi di governo (**fase 6**).

Come detto in precedenza, di seguito, vengono sviluppate ulteriormente le fasi riguardanti il processo di misurazione e valutazione della performance dei dirigenti e del personale non dirigente, descritte nei successivi paragrafi.

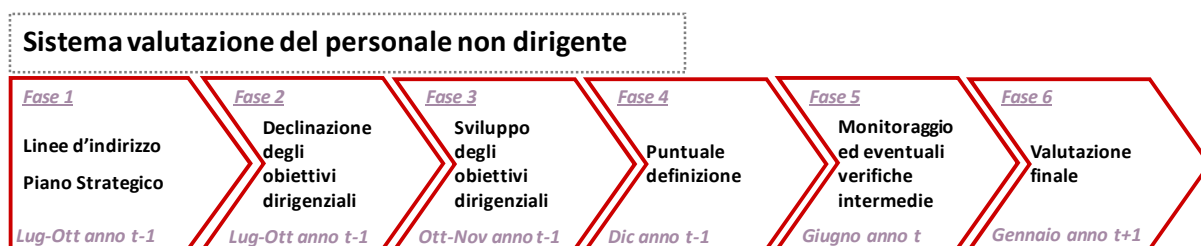


Figura 5: Fasi del sistema di misurazione e valutazione della Performance dei dirigenti – obiettivi anno t



Figura 6: Fasi del sistema di misurazione e valutazione della Performance del personale non dirigente – anno t

### 2.1.1 Personale dirigente

La valutazione delle prestazioni dirigenziali è un processo ciclico caratterizzato da tre principali momenti:

- pianificazione e assegnazione degli obiettivi;
- gestione e monitoraggio dell'avanzamento dell'attività;
- consuntivazione dei risultati e valutazione dell'attività.

Il ciclo ha cadenza annuale e segue una procedura formalizzata che si articola come descritto nella Figura 5.

#### **FASE 1 – Linee obiettivo triennali per la Direzione Generale (luglio – ottobre):**

Vengono esaminate le linee d'indirizzo previste dal Piano Strategico di Ateneo per l'anno a venire, integrate con le linee assegnate alla Direzione Generale. Tali linee costituiscono la base di lavoro del Direttore Generale per la formulazione degli obiettivi.

#### **FASE 2 – Declinazione degli obiettivi dirigenziali (luglio - ottobre)**

Il Direttore elabora alcune indicazioni per una prima proposta di piano obiettivi contenente azioni e progetti da sottoporre ai dirigenti già nel mese di luglio in fase di monitoraggio intermedio. L'elaborazione avviene nei mesi successivi, in correlazione alle risorse previste dal bilancio preventivo e sulla base delle indicazioni e del confronto con il Rettore.

#### **FASE 3 – Sviluppo degli obiettivi dirigenziali e negoziazione con la Direzione Generale (ottobre - novembre):**

I dirigenti propongono l'articolazione operativa degli obiettivi, tenendo conto delle indicazioni del Direttore Generale e del contributo, per ogni obiettivo, da parte delle altre aree dirigenziali coinvolte. In questa fase avviene anche la negoziazione con la Direzione Generale per la fissazione definitiva degli obiettivi e degli indicatori di raggiungimento ad essi correlati.

#### **FASE 4 – definizione finale degli obiettivi (dicembre-gennaio):**

Il Direttore Generale sottopone ai dirigenti eventuali integrazioni, emendamenti e osservazioni riguardanti gli elementi emersi nella precedente fase 3 prima dell'inserimento definitivo nel Piano delle Performance.

Il piano definitivo degli obiettivi dirigenziali costituisce parte integrante del Piano della Performance che viene adottato dal Consiglio di Amministrazione entro il 31 gennaio di ogni anno (art. 10 comma 1 lettera a) d.lgs. 150/2009).

### **FASE 5 – Monitoraggio ed eventuali verifiche intermedie (continuativa – con verifica intermedia):**

Il Direttore Generale verifica periodicamente<sup>21</sup> lo stato di realizzazione degli obiettivi di progetto sulla base dell'andamento gestionale e del contesto esterno.

A metà anno (giugno) è programmata una verifica intermedia formalizzata, nel corso della quale i dirigenti presentano una scheda sullo stato di avanzamento degli obiettivi che permette di far emergere eventuali scostamenti o criticità di particolare rilievo. Lo scopo è affrontare eventuali ostacoli o particolari eventi esogeni intervenuti, non presi in considerazione nella fase iniziale di pianificazione e che possano influenzare in modo significativo il conseguimento dei risultati.

Questa fase è caratterizzata da incontri ad hoc con i dirigenti anche in seduta plenaria, durante i quali il Direttore può concordare con i dirigenti eventuali modifiche o ripianificazione degli obiettivi.

### **FASE 6 – Valutazione finale e erogazione incentivi (dicembre-gennaio):**

La procedura si conclude dopo la chiusura dell'esercizio, con la valutazione dei risultati, delle competenze agite, e con l'indicazione di leve di miglioramento da adottare per l'anno a venire.

La conclusione prevede:

- la raccolta dei dati a cura dello Staff della Direzione Generale che comprende: la scheda di valutazione compilata dal dirigente per le parti a lui spettanti, nonché la compilazione della stessa in autovalutazione relativamente a risultati e competenze, la raccolta di eventuale materiale a supporto dei singoli obiettivi oggetto della valutazione, la preparazione di eventuale documentazione a supporto del colloquio di valutazione (indicativamente tra il mese di gennaio e di febbraio).
- I Coordinatori di Campus sono sentiti dal Direttore Generale in merito alla valutazione dei dirigenti relativamente al proprio Campus.

---

<sup>21</sup> Il **Collegio dei dirigenti**, riunito di norma due volte al mese, costituisce il "luogo" in cui si favorisce il confronto e la condivisione costante circa le evoluzioni complessive delle attività amministrative dell'ente e quelle dei singoli dirigenti, nonché il "luogo" dove favorire la comunicazione fra dirigenti, la reciproca informazione e conoscenza in modo da agevolare l'azione di squadra. I dirigenti possono essere invitati a relazionare sullo stato di avanzamento di alcuni lavori nell'intento di favorire la maggiore comprensione collettiva degli obiettivi da perseguire, valorizzandone il carattere trasversale e congiunto nel caso siano comuni a più aree/servizi.

Il Direttore Generale, terminati tutti i colloqui di valutazione, predispone un prospetto definitivo dei risultati del gruppo dirigente e ne dà informazione ai singoli dirigenti anche attraverso il supporto del proprio staff. Con disposizione del Direttore Generale viene erogata l'indennità di risultato.

### **2.1.2 Personale tecnico - amministrativo (non dirigente)**

Rispetto alla valutazione della prestazione individuale del personale tecnico amministrativo, si riportano di seguito gli aspetti di base e salienti del processo, in quanto la definizione dettagliata di fasi, attività, tempi e modalità del sistema di valutazione del personale non dirigenziale costituirà il risultato dell'avvio sperimentale, di cui al paragrafo 1.8.

Si possono pertanto segnalare soltanto alcuni aspetti salienti, che potranno comunque essere e modificati in base agli esiti dell'avvio sperimentale.

Si precisa che i tempi indicati fanno riferimento ad un "anno tipo" del sistema a regime.

#### **FASE 1 - Definizione delle attese organizzative e lavorative e eventuale individuazione del referente intermedio.**

In questa fase il valutatore definisce le principali attese organizzative e lavorative rispetto al lavoro che i dipendenti sono chiamati a svolgere, in riferimento alle aree comportamentali oggetto di valutazione, ed individua l'eventuale referente intermedio che si intende coinvolgere nella valutazione; tali informazioni devono essere comunicate poi al personale interessato. Questa fase si esplicherebbe ad inizio del periodo di riferimento della valutazione, che coincide generalmente con l'inizio dell'anno solare.

#### **FASE 2- Osservazione della prestazione.**

Durante l'anno è necessario che il valutatore e/o referente intermedio osservino la prestazione del personale, al fine di raccogliere elementi utili alla valutazione di fine anno. In tale fase sia il valutatore (o il referente intermedio) sia il valutato possono prendere nota di fatti, eventi e altri elementi oggettivi salienti ai fini della valutazione delle aree comportamentali. La fase di osservazione è utile anche come monitoraggio della prestazione rispetto alle attese definite ad inizio anno, che possono essere ridefinite in occasione di eventi eccezionali o imprevisti, in particolare per il personale titolare di incarico ex art. 75 o ex art. 91 comma 3 del CCNL vigente. In generale, durante il periodo di osservazione il valutatore o il referente intermedio può fornire un *feedback* al personale rispetto alla prestazione resa in riferimento alle attese, soprattutto nel caso queste ultime non vengano adeguatamente soddisfatte.

**FASE 3 - Valutazione della prestazione.** Al termine del periodo di riferimento della valutazione, che coincide generalmente con la fine dell'anno solare, il valutatore o il referente intermedio, assicurando un adeguato coordinamento con il valutatore, esprime la valutazione della prestazione individuale dei suoi collaboratori. L'avvio di tale fase viene curata dagli uffici competenti dell'amministrazione che gestiscono le comunicazioni a tutti i soggetti interessati e definiscono i tempi entro cui la procedura deve concludersi.

#### **FASE 4 - Restituzione della valutazione**

La valutazione espressa è restituita al personale interessato attraverso un momento di riscontro, utile anche per un'eventuale ridefinizione delle attese rispetto alla prestazione dell'anno successivo. La restituzione deve avvenire entro i tempi di chiusura della procedura di valutazione, indicati dagli uffici competenti.

## 2.2 Modalità

Per poter valutare la performance organizzativa vengono utilizzati sia sistemi informativi interni, sia banche dati esterne.

L'Ateneo ad oggi dispone di un proprio "Data Warehouse" che raccoglie, integra e riorganizza i dati provenienti dai diversi applicativi gestionali dell'Ateneo, rendendoli disponibili per analisi e valutazioni finalizzate alla pianificazione e al processo decisionale (si veda capitolo 5). L'utilizzo del "Data Warehouse" consente anche l'integrazione delle informazioni già disponibili negli applicativi gestionali con dati provenienti da fonti esterne e particolarmente rilevanti per la misurazione dell'outcome (Opinione degli studenti, Condizione occupazionale Almalaurea).

Da un punto di vista tecnico, la modalità di raccolta dei dati delle valutazioni della prestazione individuale del personale tecnico amministrativo, si baserà su un'apposita procedura informatica attraverso la quale sarà possibile per il valutatore e il valutato espletare le varie azioni necessarie.

Sono già in fase di studio alcune modifiche alla procedura informatica già esistente per la valutazione al fine di renderla uno strumento che possa agevolare le azioni dei vari soggetti coinvolti (valutatore, referente intermedio e valutato) in tutte le fasi del processo. La procedura informatica permetterà altresì di poter visualizzare anche le valutazioni già espresse in passato, sia per il valutatore che per il valutato, che potrà avere a disposizione il proprio dossier valutativo in qualunque momento.

La procedura informatica potrà essere meglio descritta al termine della sperimentazione (si veda il paragrafo 1.8).

Da un punto di vista metodologico, una corretta valutazione può essere espressa a partire dalla conoscenza del lavoro svolto dal personale (si veda il punto 1 degli aspetti qualificanti del sistema al paragrafo 1.4.2).

Nell'ambito della valutazione della prestazione individuale del personale tecnico amministrativo, il valutatore (il dirigente o il responsabile di struttura) e il referente intermedio<sup>22</sup> svolgono un ruolo fondamentale per la corretta applicazione di finalità e

---

<sup>22</sup> Come già illustrato precedentemente (capitolo 3), il valutatore può fare riferimento ad un referente intermedio che, avendo una visione più diretta del lavoro svolto dal personale, può fornire elementi utili alla formulazione della valutazione.



metodologie del Sistema. Per questo motivo tali figure saranno interessate da una specifica formazione sui temi della valutazione del personale.

Parallelamente, l'Ateneo avvierà anche iniziative di informazione di tutto il personale (si veda paragrafo 1.5).

Le iniziative di formazione e informazione saranno avviate in concomitanza all'avvio sperimentale previsto al paragrafo 1.8 e potranno essere testate e migliorate in vista del sistema di valutazione definitivo.

In particolare, un significativo coinvolgimento del referente intermedio all'interno delle iniziative formative permetterà di assicurare maggiore continuità alle stesse e all'applicazione di finalità e metodologie di valutazione, in quanto ha rivestito nel corso degli ultimi anni un ruolo sempre attivo e rilevante all'interno del processo di valutazione.

## 3 SOGGETTI E RESPONSABILITÀ

**Contesto normativo:** Secondo l'art. 12 del D.Lgs 150/2009 "nel processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale delle amministrazioni pubbliche intervengono:

- a) un organismo centrale, denominato: «Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche», di cui all'articolo 13;
- b) gli Organismi indipendenti di valutazione della performance di cui all'articolo 14;
- c) l'organo di indirizzo politico amministrativo di ciascuna amministrazione;
- d) i dirigenti di ciascuna amministrazione".

Secondo la delibera CIVIT 104/2010 la definizione del Sistema rientra nella competenza degli OIV, mentre la sua adozione spetta all'organo di indirizzo politico-amministrativo.

### 3.1 I soggetti chiamati a svolgere la funzione di misurazione e valutazione

I soggetti coinvolti a vario titolo nel processo di misurazione e valutazione della performance sono:

Il **Nucleo di valutazione**, rivestendo il ruolo di **OIV**, è il soggetto che definisce il Sistema di misurazione e valutazione della performance di cui all'articolo 7 del D.Lgs. 150/2009, è chiamato a garantire la correttezza del processo di misurazione e valutazione annuale della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso e a presentare una proposta di valutazione dei dirigenti di vertice.

Il Nucleo, tra gli altri compiti, svolge funzioni di monitoraggio del funzionamento del Sistema complessivo della valutazione, della trasparenza ed integrità, elaborando una **relazione annuale** sullo stato dello stesso, valida la "**Relazione sulla performance**" di cui all'articolo 10 del D.Lgs 150/2009, garantisce la correttezza dei processi di misurazione, valutazione e premialità, secondo le linee guida dettate in materia dalla CIVIT ai sensi degli articoli 7, comma 3, e 13, comma 6, lett. b), d) ed e) del decreto legislativo n. 150/2009, la cui corretta applicazione è rimessa alla sua vigilanza e responsabilità.

Il **Consiglio di Amministrazione** (organo di indirizzo politico-amministrativo) adotta il Sistema di misurazione e valutazione della performance, approva la valutazione del Direttore Generale proposta dal Nucleo di Valutazione e verifica il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici.

Il **Direttore Generale** è responsabile della gestione della procedura di valutazione degli obiettivi dirigenziali: definisce gli obiettivi e i relativi indicatori per la valutazione.

Recepisce e definisce eventuali successivi aggiustamenti degli obiettivi in caso di rilevanti scostamenti.

Effettua colloqui con i dirigenti (compreso quello per la valutazione finale).

I **dirigenti** partecipano alla definizione degli obiettivi operativi di propria pertinenza; coordinano e gestiscono l'intero processo di valutazione della prestazione individuale del personale tecnico amministrativo operante nella propria struttura, avvalendosi di un referente intermedio<sup>23</sup> laddove non abbia diretta conoscenza del lavoro svolto. Inoltre assicurano che la valutazione venga restituita ad ogni singolo valutato presso la propria struttura.

**Il responsabile di struttura di ricerca e didattica** coordina e gestisce l'intero processo di valutazione della prestazione individuale del personale tecnico amministrativo afferente alla propria struttura, condividendo i criteri di valutazione con i "referenti intermedi" (si veda voce sottostante) al fine di assicurarne l'omogeneità di applicazione; esprime la valutazione della prestazione del personale operante nella propria struttura anche avvalendosi di un "referente intermedio" laddove non abbia diretta conoscenza del lavoro svolto; assicura che la valutazione venga restituita ad ogni singolo valutato presso la propria struttura.

**Il referente intermedio** coadiuva il Dirigente o il Responsabile di struttura di ricerca e didattica nell'esprimere la valutazione del personale, in quanto è il soggetto<sup>23</sup> che ha la maggiore conoscenza del lavoro svolto dal valutato e che può fornire elementi utili alla formulazione della valutazione; può inoltre effettuare la restituzione della valutazione al personale valutato, in accordo con il responsabile.

---

<sup>23</sup> Tale figura corrisponde generalmente a:

il responsabile di funzione tecnico amministrativa, ovvero personale con incarico di responsabilità riguardante la gestione e il coordinamento di persone o gruppi di lavoro;

il personale docente con compiti di presidio e coordinamento di specifiche attività o gruppi di lavoro, come per esempio il responsabile di gruppi/progetti di ricerca, ecc.

## 4 PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

### 4.1 Personale dirigente

Per i dirigenti non è prevista una procedura conciliativa come quella per il personale TA. Pertanto, si riporta di seguito la procedura da seguire prima di adottare una delle sanzioni<sup>24</sup> previste in caso di valutazione negativa.

In caso di accertata responsabilità dirigenziale, i provvedimenti di mancato rinnovo, di revoca dell'incarico dirigenziale o di risoluzione del rapporto di lavoro possono essere adottati dopo aver sentito il Comitato dei Garanti<sup>25</sup>, costituito con D.R. n. 428/2001 – prot. 17717 del 21.04.2011.

Qualora la responsabilità sia particolarmente grave da costituire giusta causa di recesso, prima di procedere ad una formalizzazione, bisogna procedere con la contestazione per iscritto dell'addebito e con la convocazione del dirigente, per essere sentito a sua difesa.

### 4.2 Personale tecnico - amministrativo (non dirigente)

Oltre alle garanzie di trasparenza del sistema e della sua applicazione illustrate nel paragrafo 1.5, ovvero aspetti procedurali e di processo volti a tutelare la trasparenza dell'intero sistema di valutazione e della sua applicazione al fine di prevenire eventuali conflitti nell'ambito della valutazione della prestazione del personale dipendente, sono presenti anche altre forme di garanzia e tutela previste dal CCNL vigente e attivate dall'Amministrazione, anche su richiesta del singolo dipendente, che si concretizzano con la previsione di un soggetto terzo rispetto alla valutazione denominato **Commissione di Garanzia**, quale punto di riferimento in caso di controversie relative alla corretta applicazione dei criteri definiti dal sistema di valutazione di Ateneo.

La Commissione di Garanzia è costituita con apposita disposizione dirigenziale da parte del Direttore Generale, di cui è anche il presidente, ed è composta da membri che ricoprono incarichi istituzionali nell'Ateneo significativi e rilevanti nell'ambito del personale tecnico amministrativo e da un esperto in valutazione del personale, e si attiva in caso di:

- valutazione non positiva<sup>26</sup>;

---

<sup>24</sup> Rispetto alle sanzioni, si applica quanto previsto dagli artt. 19 e 21 del D.Lgs 165/2001 e dal CCNL vigente relativo al personale dell'Area VII (Dirigenza delle Università e delle Istituzioni ed Enti di ricerca e sperimentazione)

<sup>25</sup> il cui parere non è vincolante

<sup>26</sup> Per la valutazione dei risultati, in caso di esito non positivo, la Commissione di Garanzia è attivata automaticamente dall'Amministrazione come previsto dall'art. 75 comma 5 CCNL 16/10/2008.

- quando il giudizio espresso comunque non sia ritenuto equo da parte della persona interessata o nel caso in cui questa ritenga che il processo di valutazione non sia avvenuto nel rispetto dei criteri generali definiti dal sistema di valutazione; in questo caso il dipendente interessato può presentare ricorso alla Commissione di garanzia e farsi assistere da una persona di sua fiducia o da un rappresentante sindacale.
- quando il valutatore, dopo ripetuti solleciti effettuati dall'Amministrazione, non abbia provveduto ad effettuare la valutazione.

La Commissione ha il compito di:

- esaminare in via preventiva le istanze presentate dai dipendenti in merito alla valutazione sulla qualità delle prestazioni e dei risultati effettuata dai responsabili di struttura;
- valutare la sussistenza dei presupposti per ricorrere, ascoltando e raccogliendo le testimonianze del valutato e del valutatore;
- promuovere e agevolare il confronto fra le parti;
- curare la fase istruttoria.

La Commissione di Garanzia è chiamata ad esprimere un parere obbligatorio e vincolante sulle istanze presentate.

Per le modalità di presentazione di ricorso alla Commissione di Garanzia, si rimanda a quanto previsto nella disposizione dirigenziale di costituzione della stessa.

La composizione, i compiti e le modalità di intervento della Commissione di garanzia saranno rivisti nel corso del 2014 anche alla luce degli esiti dell'avvio sperimentale illustrato al paragrafo 1.8.

## 5 MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI

L'Ateneo ha concepito la realizzazione del ciclo di gestione della performance come occasione per riflettere sugli strumenti e sui sistemi di pianificazione e controllo già esistenti, cogliendo la possibilità di mettere a sistema il frutto di anni di lavoro e di rivederli in un'ottica di miglioramento e di adeguamento alle esigenze dettate dal decreto.

In particolare al fine di monitorare l'andamento gestionale delle strutture di Ateneo, sono state avviate nel corso degli anni le seguenti iniziative:

- a. Pianificazione strategica;
- b. Programmazione obiettivi dirigenziali;
- c. Esperienza "Risk Self Assessment" collegata ad attività di Internal Audit;
- d. Reporting Facoltà, Dipartimenti e Aree Amministrative;
- e. Sistema di Contabilità Analitica;
- f. Rilevazioni del Nucleo di Valutazione Interno (Rapporto di Valutazione annuale, Relazione sull'opinione degli studenti, Relazione al conto consuntivo);
- g. Valutazione della qualità della ricerca (realizzata dall'Osservatorio della Ricerca);
- h. Rapporto di valutazione dei Corsi di studio (all'interno del sistema di assicurazione interna di qualità).

Questi strumenti di controllo e valutazione, seppure con le evoluzioni normative che ne hanno modificato specificità e funzioni, rappresentano un elemento determinante a sostegno del processo decisionale dell'Ateneo supportando i vertici politici nella formulazione delle priorità strategiche, la direzione generale nella definizione degli obiettivi dirigenziali.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance adottato dall'Ateneo mutua dagli strumenti sopra descritti elementi utili alla misurazione e alla valutazione della performance sia organizzativa sia individuale.

L'Ateneo, da diversi anni, utilizza un sistema informativo integrato, "Data Warehouse" di Ateneo, in grado di tracciare, in modo permanente, diverse variabili dei principali processi dell'Ateneo e della struttura dell'organizzazione. Il "Data Warehouse" raccoglie, integra e riorganizza i dati provenienti dai diversi applicativi gestionali dell'Ateneo, fornendo un supporto coerente e puntuale a tutti gli strumenti di controllo e valutazione. Nell'intento di perseguire un miglioramento continuo degli strumenti valutativi e delle infrastrutture di supporto, come espresso dalla delibera 89/2010, l'Ateneo ha sviluppato ulteriori integrazioni al "Data Warehouse". Tali sviluppi hanno consentito l'integrazione delle informazioni già disponibili con dati provenienti da fonti esterne e particolarmente rilevanti per la misurazione dell'outcome (Opinione degli studenti, Condizione occupazionale Almalaurea).

## 6 MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO

Il raccordo tra il sistema di misurazione e valutazione e i documenti di programmazione finanziaria avviene durante la fase di predisposizione del bilancio di previsione annuale, allineata con la fase di definizione degli obiettivi dei dirigenti. E' questo il momento in cui l'Ateneo da un lato fissa i propri obiettivi operativi per l'anno successivo, dall'altro predispone un bilancio preventivo coerente.

Nell'ambito di un graduale processo di introduzione della contabilità economico – patrimoniale, prevista dalla L.240/2010, a partire dall'esercizio finanziario 2014 l'Ateneo è passato alla gestione del bilancio unico. Ciò comporterà la possibilità di disporre di una lettura del bilancio per natura e per destinazione, avvicinando la pianificazione e la gestione ad una logica di "budget". Tale approccio permetterà, attraverso opportuni interventi, di arrivare alla valorizzazione di obiettivi e dei relativi indicatori finanziari che, posti a confronto con i risultati (performance), consentiranno di valutare l'impatto delle politiche di investimento e di gestione.

Inoltre ha avviato un progetto "Sviluppo di un modello di Budget Pluriennale" la cui finalità è la definizione di una nuova impostazione per la determinazione delle principali voci dei costi e dei ricavi, connessa anche alle novità legislative in materia di contabilità pubblica e programmazione generale per gli atenei, oltre che coerente alle strategie dell'Ateneo. In particolare il modello considera in ottica pluriennale:

- la programmazione del reclutamento del personale (in coerenza con le esigenze e gli obiettivi strategici interni, con i vincoli normativi sul turnover, con la gestione dei processi di tenure track);
- il piano degli investimenti edilizi;
- l'andamento delle spese obbligatorie connesse a contratti pluriennali;
- le principali voci di ricavo, connesse a FFO e contribuzione studentesca.

Lo scopo di tale modello analitico è quello di valutare la sostenibilità e l'impatto degli indirizzi strategici dell'Ateneo nel medio e lungo periodo.

---

## **INDICE DELLE FIGURE:**

Figura 1: Esempio scheda obiettivo.....	16
Figura 2: Esempio piano obiettivi dirigenziali .....	17
Figura 3: Esempio scheda aree comportamentali.....	18
Figura 4: Fasi del sistema di misurazione e valutazione della Performance.....	34
Figura 5: Fasi del sistema di misurazione e valutazione della Performance dei dirigenti – obiettivi anno t .....	34
Figura 6: Fasi del sistema di misurazione e valutazione della Performance del personale non dirigente – anno t .....	35