

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

2011



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

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

©Copyright 2011

SOMMARIO

PREMESSA.....	5
INTRODUZIONE	6
1 DESCRIZIONE DEL SISTEMA.....	9
1.1 Caratteristiche distintive dell'amministrazione.....	9
1.2 Metodologia per la misurazione della performance organizzativa.....	10
1.3 Metodologia per la valutazione della performance organizzativa.....	13
1.4 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale	14
1.4.1 <i>Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti</i>	16
1.4.2 <i>Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del personale tecnico - amministrativo (non dirigente)</i>	19
1.5 Modalità di garanzia della trasparenza del sistema e sua applicazione.....	26
1.6 Modalità di realizzazione delle indagini sul personale	27
1.7 Modalità di collegamento del processo di valutazione della performance con altri processi di gestione delle Risorse Umane.....	28
1.7.1 <i>Personale dirigente</i>	28
1.7.2 <i>Personale tecnico – amministrativo (non dirigente)</i>	28
1.8 Modalità di miglioramento progressivo del sistema	30
2 PROCESSO.....	32
2.1 Fasi e tempi	32
2.1.1 <i>Personale dirigente</i>	33
2.1.2 <i>Personale tecnico - amministrativo (non dirigente)</i>	35
2.2 Modalità	36
3 SOGGETTI E RESPONSABILITÀ	38
3.1 I soggetti chiamati a svolgere la funzione di misurazione e valutazione ...	38
4 PROCEDURE DI CONCILIAZIONE.....	40
4.1 Personale dirigente	40
4.2 Personale tecnico - amministrativo (non dirigente).....	40

5	MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI	42
6	MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO.....	43
	INDICE DELLE FIGURE:.....	44

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 nel presente documento 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, a fronte della complessità del contesto organizzativo del nostro Ateneo, composto da molteplici Strutture e conseguentemente da un numero elevato di soggetti coinvolti nel processo, ad oggi circa 150 valutatori e circa 3000 unità di personale tecnico amministrativo, e della profonda riorganizzazione che sta 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, in una prospettiva integrata, presentano ad oggi 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 maggiormente 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**, in vigore dall'11 gennaio 2012.

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.

Oltre a questi riferimenti normativi, nella definizione del Sistema, si è tenuto conto anche delle seguenti 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;

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.

Oltre a quanto sopra indicato, il Sistema adottato con questo documento risente anche delle seguenti 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 dell'Ateneo 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. Ciò in linea con quanto indicato dalla delibera CIVIT 104/2010, che 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; [.....].”*

In tal senso il documento presentato, in particolare nei paragrafi dedicati alla performance individuale, riporta i punti chiave del sistema adottato e le relative responsabilità. Il Sistema sarà reso definitivo anche a seguito degli esiti della sperimentazione.

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

La definizione del Sistema doveva avvenire entro il 30 settembre 2010 in modo da assicurarne l'operatività a decorrere dal 1 gennaio 2011 (delibera CIVIT 104/2010). La nota del CONVUI del 23.7.2010 ha dichiarato l'impossibilità tecnica dei Nuclei di Valutazione ad effettuare tale adempimento entro la scadenza indicata dalla normativa.

Inoltre il 27 settembre 2010 la CRUI ha inviato una nota nella quale è stato chiarito che la data del 30.09.2010, quale termine ultimo per definire il Sistema, non si applica alle Università ai sensi della delibera 9/2010 della CIVIT.

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 didattiche e scientifiche e in strutture di servizio, amministrative, centrali e periferiche.

Le **strutture didattiche** sono le Facoltà, le **strutture scientifiche** sono i Dipartimenti. La gestione tecnica, amministrativa e finanziario-patrimoniale è affidata principalmente all'**Amministrazione generale** e agli uffici amministrativi delle strutture periferiche.

Si ricorda che le strutture di didattica e di ricerca sono attualmente oggetto di riorganizzazione in coerenza a quanto previsto dalla L. 240/2010, le cui indicazioni sono state recepite dallo statuto di Ateneo, in vigore dall'11 gennaio 2012.

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: Si precisa che 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, risulta necessario aggiungere 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 Balance Scorecard è stato sviluppato il Piano Strategico 2010 – 2013, 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 vigore¹ 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. Per poter cogliere le peculiarità tipiche di una organizzazione universitaria, la prospettiva portatori di interesse è stata ridefinita "prospettiva di base" ed articolata in relazione alle attività fondanti dell'Ateneo: formazione e ricerca. Il Piano Strategico è stato sviluppato sulla base della mission dell'organizzazione, cui sono stati collegati, in una logica a cascata, gli "indirizzi strategici", gli "obiettivi di base" e infine le "strategie" di attuazione. Gli "indirizzi strategici" (nel Piano della Performance indicati come "obiettivi strategici") rappresentano le linee guida fondanti la strategia dell'Ateneo, successivamente sono stati definiti gli "obiettivi di base" in modo da individuare i riferimenti politici connessi alla realizzazione degli indirizzi ed infine i diversi obiettivi sono stati declinati in "strategie" attribuite ai diversi presidi sulla base delle competenze.

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".

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

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, il quale individua attività strettamente organizzative e di miglioramento dei processi ad origine del Piano Direzionale.

Gli obiettivi direzionali possono avere o meno un esplicito legame diretto con gli obiettivi definiti nel "Piano Strategico", oppure rappresentano un supporto amministrativo – gestionale fondamentale e propedeutico alla realizzazione dell'insieme delle strategie dell'Ateneo.

Sulla base delle 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'utilità concreta del titolo di studio acquisito presso l'Ateneo.
- **indicatori di output:** esprimono *"ciò che si ottiene immediatamente al termine di una attività o di un processo"*.
Un esempio di indicatore di output sono il "Numero di studenti di scambio" che rappresenta la capacità di Ateneo di essere attrattiva rispetto agli studenti provenienti da altri atenei e la sua abilità nello sviluppo di programmi di scambio e partenariato con Università estere.
- **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). Essi sono dati dal rapporto tra risultati ottenuti (output) ed obiettivi.
Un indicatore di efficacia è rappresentato dal "Tempo medio pagamento fornitori".
- **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). Al momento non sono presenti indicatori di questo tipo, in futuro sarà valutato il loro inserimento.

Nello sviluppo degli indicatori l'Ateneo ha curato l'aspetto della qualità degli indicatori verificando che fossero rispettati i requisiti sia anagrafici sia organizzativi². In particolare, oltre al collegamento con un obiettivo di riferimento, sono stati sempre individuati la formula di calcolo, la fonte dei dati e il target di riferimento.

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 ha associato ad ogni obiettivo strategico uno o più indicatori e il relativo target obiettivo utile a misurare l'effettivo raggiungimento dell'obiettivo stesso in termini strettamente quantitativi.

Per la parte riguardante l'area strategica “Ricerca” e “Formazione” sono stati definiti dei target pluriennali, in quanto si ritiene che gli effetti delle strategie siano evidenti solo nel lungo periodo, pertanto annualmente si procederà ad una verifica della coerenza tra il trend dell'indicatore e il suo target. Inoltre l'Ateneo per poter valutare la qualità dei propri processi ha individuato dei parametri di riferimento con gli altri atenei, per cui, dove è possibile, sono utilizzate delle fonti dati ministeriali che consentono il confronto dei dati. In particolare, per alcune dimensioni di misurazione, l'Ateneo ha individuato l'insieme dei Grandi Atenei, ossia quelli con oltre 40.000 studenti, come riferimento per la qualità dei propri processi.

Per la parte relativa all'area strategica “Piano Direzionale” sono definiti i target per il 2011 dove è stato possibile individuare dei parametri di riferimento. Mentre per gli indicatori legati all'obiettivo C.6³, quasi interamente mutuati dal “Progetto Good practice 2011”⁴, si attenderà il primo rilascio per definire il target annuale, al fine di avere un termine di confronto rispetto agli altri atenei e una serie storica di riferimento.

L'Ateneo intende monitorare 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 verrà svolta la misurazione dei valori degli

² in coerenza con quanto suggerito nella delibera 89/2010 della CIVIT.

³ C.6 Presidiare la gestione dei servizi e delle attività istituzionali di Ateneo.

⁴ Il nostro Ateneo aderisce dal 2000 al progetto Good Practice, sulla valutazione della gestione amministrativa degli atenei. I principali obiettivi del progetto sono quelli di sviluppare un modello condiviso, per la valutazione delle attività amministrative, fondato sulla logica “per attività e processi” e di attivare un processo di benchmarking tra gli atenei partecipanti.

indicatori in modo da poter disporre anche di dati quantitativi utili alla valutazione qualitativa.

Nel caso vengano riscontrati *trend* degli indicatori difformi rispetto a quanto previsto o la difficoltà nell'effettiva implementazione di particolari attività si procederà ad una eventuale rimodulazione delle azioni sottese agli obiettivi e/o dei target obiettivo definiti. 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 ulteriore sviluppo strategico dell'Ateneo in funzione di possibili 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.

Si ricorda che 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.⁵

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:

⁵ Questo aspetto verrà implementato nell'Ateneo solo per i dirigenti.

- 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;
- b) una riferita a tutto il personale tecnico amministrativo di **cat. B, C e D non titolare di incarichi di responsabilità**.

In relazione alla valutazione del **Direttore Generale**, il nuovo Statuto di Ateneo⁶ (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 più dettagliatamente contesto normativo e contrattuale, finalità, oggetto e metodologia delle diverse tipologie di valutazione sopra citate.

⁶ in vigore dall'11 gennaio 2012.

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

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 ad una quota pari al 30%, viene individuato, oltre che in base al grado di raggiungimento degli obiettivi, anche in relazione ad 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 delle Aree dell'Amministrazione Generale e dei Poli scientifico-didattici della

Romagna e al Centro per lo Sviluppo e la Gestione dei Servizi Informatici d'Ateneo (CESIA) individuati secondo l'attuale assetto organizzativo.⁷

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, come riportato precedentemente nel paragrafo 1.1.

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 di performance (il "cosa");
2. la valutazione delle competenze agite (il "come").

I **risultati di performance** sono determinati a partire dal Piano obiettivi dirigenziali (piano operativo) e si suddividono in:

- **obiettivi di progetto**: legati all'innovazione e al miglioramento dei servizi, che discendono principalmente dagli obiettivi del Piano Strategico;
- **obiettivi di continuità**: connessi alla posizione organizzativa del dirigente e generalmente relativi all'efficace presidio delle attività "correnti" dell'Area (obiettivi che diventeranno oggetto di valutazione della performance organizzativa).

Le **competenze** si possono ricondurre a un insieme articolato di elementi: le capacità, le attitudini, le conoscenze e le esperienze finalizzate, 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 dell'Ateneo e in considerazione del contesto.

Oltre ai risultati di performance e alle competenze organizzative e manageriali, la normativa⁸ prevede che il personale dirigente sia valutato anche rispetto alla **capacità di**

⁷ La struttura organizzativa al 30 settembre 2011: si articola nelle seguenti aree: Area Affari Generali; Area Didattica e Servizi agli Studenti; Area Legale; Area Patrimonio e Servizi Economici; Area Persone e Organizzazione; Area Finanza e Controllo di Gestione; Area Ricerca e Trasferimento Tecnologico; Area Sanità; Area Edilizia e Logistica; Area UniboCultura, Promozione e Fundraising Area Relazioni Internazionali; Area Sistemi Dipartimentali e Documentali, Unità Professionale Grandi Appalti e Lavori; Poli Scientifico Didattici di Cesena e Forlì; Polo Scientifico Didattico di Ravenna; Polo Scientifico Didattico di Rimini; CESIA.

⁸ 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.

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.

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:

- valutazione quantitativa degli obiettivi di risultato specificando la percentuale di raggiungimento;
- valutazione qualitativa delle capacità manageriali e comportamenti organizzativi.

Risultati e competenze concorrono in maniera eguale (con lo stesso "peso") a individuare la prestazione effettiva del dirigente valutato.

Il Direttore Generale attribuisce una quota percentuale meta-comportamentale, "pesata" sino ad un massimo del 15% nell'ambito della valutazione complessiva, per consentire di tener conto delle differenze tra i vari dirigenti in termini di:

- complessità organizzativa gestita,
- complessità relazionale,
- continuità e costanza di impegno nell'attività manageriale per la gestione dei servizi erogati.

In particolare, 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;
- 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

In relazione al comportamento organizzativo, 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.

Il risultato finale della loro valutazione è dato dalla media aritmetica dei punteggi acquisiti sui singoli item della scheda comportamentale.

I. Capacità manageriali e comportamenti organizzativi	Valutazione del grado di raggiungimento				
	Non adeguato	Parzialmente adeguato	Adeguato	Più che adeguato	Eccellente
Cooperazione e Lavoro di gruppo					
- 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

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

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.

Al fine di allinearsi alle disposizioni normative in materia, l'Ateneo ha avviato una fase di individuazione di un nuovo sistema di valutazione del personale tecnico amministrativo annuale⁹ e permanente¹⁰, attraverso un percorso che vede coinvolti molti soggetti tra personale e responsabili. Ciò al fine di giungere ad un sistema progettato non in modo astratto ma a partire da una concreta e reale esperienza organizzativa, e di conseguenza maggiormente applicabile ad un contesto organizzativo in evoluzione (in merito alla sperimentazione, si veda il paragrafo 1.8) 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 caratterizzerà 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 oltre che collegarsi organicamente ai sistemi di distribuzione degli incentivi sulla base delle linee generali individuate dalla normativa, potrà anche supportare i processi di gestione del personale e di sviluppo individuale e organizzativo.

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.

⁹ La valutazione viene espressa con cadenza annuale.

¹⁰ La valutazione delle performance individuale si inserisce all'interno di un sistema più ampio e viene espressa con continuità e ciclicità.

2) La valutazione deve concretizzarsi in un processo che preveda un momento di confronto tra i soggetti coinvolti (valutatore, referente intermedio¹¹ 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"*.¹²

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.

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

¹¹ Si veda paragrafo 3.1

¹² 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.

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 specificatamente 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 *feed-back* 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 occasione della 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 descrizione¹³.

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 100. Il punteggio minimo previsto dal sistema per l'erogazione della retribuzione o indennità di risultato è pari a 60/100. Anche la scala di valutazione e le modalità di calcolo del punteggio potranno essere oggetto di revisione nel corso della sperimentazione che avrà luogo nei prossimi mesi (si veda paragrafo 1.8).

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:

- 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;

¹³ 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 **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 scheda¹⁴;

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 senza incarico di responsabilità venga effettuata esclusivamente 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)¹⁵.

Nell'ottica di implementare un sistema annuale e permanente, oggi la valutazione della prestazione individuale in Ateneo intende anche essere uno strumento utile 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.

¹⁴ la firma del valutato ha valore di presa visione e avvenuta restituzione della valutazione espressa.

¹⁵ 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, individuati dall'art. 79 del CCNL vigente. La valutazione era espressa su 4 aree comportamentali, individuate dall'art. 82 del CCNL.

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 CCNL¹⁶, 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 contrattuali¹⁷ saranno oggetto di una sperimentazione (si veda il paragrafo 1.8).

Le aree di valutazione saranno corredate di una propria definizione¹⁸ 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.

Metodologia e scheda di valutazione

La metodologia e la scheda di valutazione sono oggetto della sperimentazione che l'Ateneo sta per avviare (si veda paragrafo 1.8) e non sono quindi ancora disponibili. 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 e che possa 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

¹⁶ 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

¹⁷ amministrativa e amministrativa-gestionale; tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati; bibliotecaria; socio-sanitaria;

¹⁸ in linea con quanto previsto dalla Delibera 114/2010 rispetto al Dizionario delle competenze

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 Integrità¹⁹, 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.

All'interno della sezione "Trasparenza, valutazione e merito" saranno 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. L'elaborazione della "Relazione sulla performance" sarà anche occasione per sviluppare e implementare un sistema di reportistica dei dati relativi alla performance organizzativa e individuale.

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 di informazione quali, ad esempio, il sistema Intranet di Ateneo.

¹⁹ 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.

In particolare, una volta conclusa la sperimentazione del sistema di valutazione individuale (si veda paragrafo 1.8), 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.

Il Manuale 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 e informazione saranno meglio definite e progettate una volta reso definitivo il sistema di misurazione e valutazione da applicare nel prossimo futuro, anche a seguito della sperimentazione prevista (si veda paragrafo 1.8).

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 e sta applicando in via sperimentale quanto previsto dalla normativa in termini di sicurezza (stress da lavoro correlato). In particolare, durante lo scorso anno è stata avviata un’indagine di clima e sono stati realizzati una serie di incontri capillari sul territorio con il personale tecnico amministrativo di tutte le Strutture di Ateneo al fine di restituirne gli esiti.

Nei prossimi anni saranno programmate analisi sul benessere organizzativo, in cui potranno essere ricompresi anche elementi relativi al sistema di valutazione e alla sua applicazione.

La sperimentazione illustrata nel paragrafo 1.8 permetterà di proseguire il percorso di definizione condivisa del nuovo sistema di valutazione della prestazione individuale. Sarà infatti previsto un monitoraggio rispetto all’applicazione sul campo delle procedure e strumenti di valutazione, elaborati a partire dai precedenti confronti con il personale 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 dirigenziale²⁰ 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.

Il contratto collettivo integrativo (di seguito CCIL) per il personale dirigente (anno 2010) 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.

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** e 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 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.

²⁰ Vedi quanto riportato nel contesto normativo e contrattuale del paragrafo 1.4.1.

Per l'anno 2011, all'interno del CCIL per il personale tecnico amministrativo è stata 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 2011-2013. 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 capitolo 5 e del paragrafo 7.1.6 del Piano della Performance, per visionare gli indicatori, i target e i parametri di distribuzione associati alla misurazione e valutazione della performance organizzativa.

Per quanto riguarda i premi e gli incentivi collegati alla performance individuale e individuati dal D.Lgs 150/2009, l'Amministrazione valuterà nei prossimi mesi le possibilità attuabili anche alla luce delle novità normative introdotte, in particolare dall'art. 16 comma 5 L. 111/2011 e dal D.Lgs 141/2011 (correttivo della L. 150/2009).

Ad oggi²¹, l'art. 6 del D.Lgs 141/2011 rimanda l'applicazione della differenziazione retributiva in fasce, prevista dai commi 2 e 3 dell'art. 19 D.Lgs 150/2009, alla tornata di contrattazione collettiva nazionale successiva al quadriennio 2006-2009²². Il secondo comma del medesimo articolo prevede inoltre che, in attesa dei rinnovi contrattuali, le amministrazioni possano utilizzare le eventuali economie aggiuntive provenienti dai piani triennali di razionalizzazione e riqualificazione della spesa, che l'art. 16 comma 5 della L. 111/2011 destina all'erogazione dei premi retributivi legati alle fasce di merito previste dall'art. 19 D.Lgs 150/2009.

Pertanto, in considerazione anche dell'art. 5 comma 1 D.Lgs 141/2011, le amministrazioni dovranno applicare le disposizioni contenute nel D.Lgs 150/2009 ma non potranno associare premi retributivi collegati alle fasce di merito conseguenti alla valutazione individuale fino al rinnovo dei contratti collettivi nazionali, se non hanno a disposizione i risparmi e le economie aggiuntive previste a norma di legge.

Il Sistema di valutazione sarà collegato anche alle **progressioni economiche** secondo i criteri e le modalità previste dal CCNL e dalla normativa vigente; tali criteri e modalità sono ad oggi oggetto di contrattazione con le Parti Sindacali.

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**

²¹ Si ricorda infatti che in precedenza con l'Intesa tra Governo e Parti Sindacali del 04/02/2011 l'applicazione della graduatoria e delle relative fasce di merito, definite dall'art. 19 del D.Lgs 150/2009, era limitata all'utilizzo esclusivo di risorse aggiuntive derivanti dall'applicazione del comma 17 dell'art. 61 del d.l. 25 giugno 2008, n. 112, convertito con modificazioni, dalla legge 133/2008 (c.d. dividendo dell'efficienza, minori spese da collaborazioni, consulenze, sponsorizzazioni, ecc.).

²² che si prevede possa concretizzarsi a partire dal 2015 in ragione del protrarsi del blocco delle retribuzioni fino al 2014 (come definito dalla L. 111/2011)

risultati (valutazione complessiva pari o superiore a 60/100) 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 al 10% dell'indennità di posizione (come definito 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 singolo 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 un'ottica pluriennale, di sviluppare e completare 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 termine in considerazione delle profonde novità sul piano degli assetti organizzativi che stanno interessando l'Ateneo in ragione della recente riforma del sistema universitario.

Il sistema nella sua fase di avvio prevede:

- rispetto alla prestazione organizzativa, la definizione di obiettivi con relativi indicatori e target calcolati a livello di ateneo e di servizio;
- rispetto alla prestazione individuale del personale dirigenziale, la misurazione e valutazione dei risultati rispetto ad obiettivi e di aree comportamentali;

- rispetto alla prestazione individuale del personale non dirigenziale, la sola misurazione e valutazione di aree comportamentali, in attesa di definire il sistema di collegamento tra performance organizzativa e performance individuale che permetta la definizione di obiettivi e l'individuazione di opportuni indicatori di monitoraggio.

Nel corso dei prossimi mesi e del successivo anno, il sistema di misurazione e valutazione della performance si svilupperà ulteriormente.

Per la definizione del sistema di valutazione annuale e permanente della prestazione individuale, riferito al personale tecnico amministrativo, l'Ateneo intende realizzare una sperimentazione che coinvolgerà nei prossimi mesi alcune strutture²³. In tale iniziativa rivestiranno un ruolo fondamentale i monitoraggi e le indagini riportati nel paragrafo 1.6.

Il procedere attraverso sperimentazione è in linea con la volontà di non definire il sistema in modo astratto ma di progettarlo e testarlo direttamente sul campo, a partire da una concreta esperienza che permetta l'effettiva e graduale applicazione del sistema in un contesto organizzativo complesso come quello dell'Ateneo.

Di fatto si è adottato, fin dal principio, un approccio "*responsive*" al cambiamento, ovvero valutando la valutazione rispetto alle interazioni e percezioni degli attori in gioco. In tal senso, la sperimentazione rappresenta la parte finale di un processo di revisione e aggiornamento delle procedure e degli strumenti attualmente in uso, che l'Ateneo ha avviato nei mesi scorsi attraverso una serie di iniziative che hanno coinvolto gli attori del sistema stesso, raccogliendone indicazioni e feedback.

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.

Una volta definito il sistema, la contrattazione integrativa potrà prevedere coerenti forme di incentivazione del merito.

²³ 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).

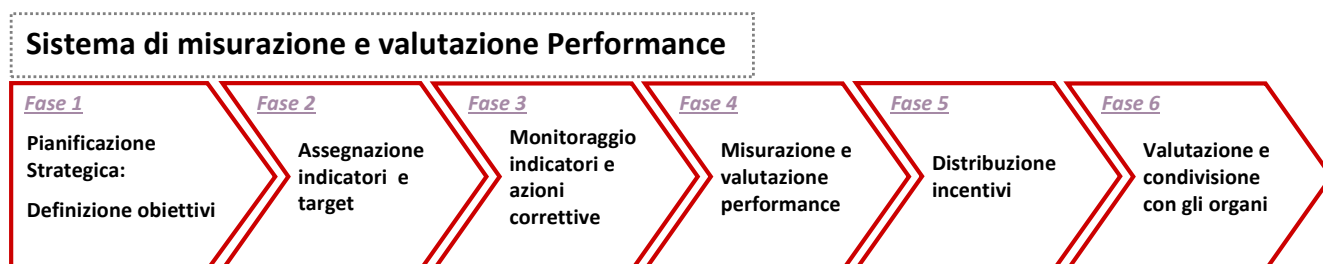


Figura 4: Fasi del sistema di misurazione e valutazione della Performance

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.

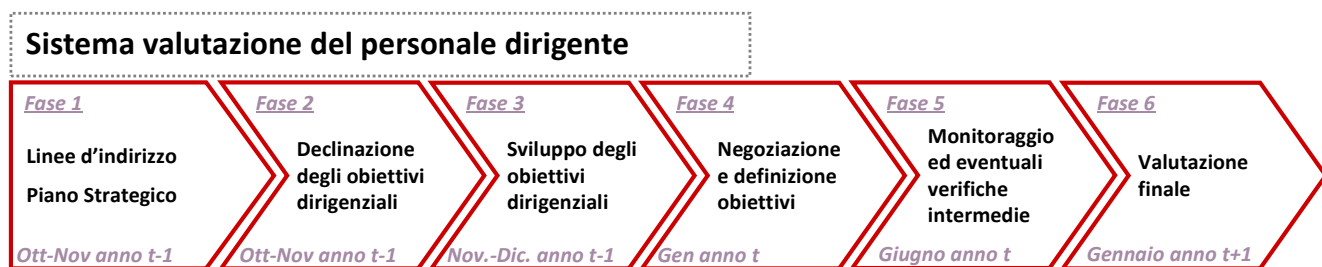


Figura 5: Fasi del sistema di misurazione e valutazione della Performance dei dirigenti – obiettivi anno t



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.

Tale ciclo ha cadenza annuale e segue una procedura formalizzata che si articola come segue:

FASE 1 – Linee obiettivi per la Direzione Amministrativa (ottobre- novembre):

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

FASE 2 – Declinazione degli obiettivi dirigenziali (ottobre- novembre):

Il Direttore elabora alcune indicazioni per una prima proposta di piano obiettivi contenente azioni e progetti da sottoporre ai dirigenti. Tale elaborazione avviene a partire dalle linee d'indirizzo del Piano Strategico, in correlazione alle risorse previste dal bilancio preventivo di Ateneo e sulla base delle indicazioni ricevute dal Rettore e dal vertice politico.

FASE 3 – Sviluppo degli obiettivi dirigenziali (novembre-dicembre):

I dirigenti propongono l'articolazione degli obiettivi, tenendo conto delle indicazioni del Direttore Generale e del contributo, per ogni obiettivo, da parte delle altre aree dirigenziali.

FASE 4 – Negoziazione e definizione obiettivi (dicembre-gennaio):

Il Direttore Generale sottopone ai dirigenti eventuali integrazioni, emendamenti e osservazioni inerenti gli obiettivi proposti. Sulla base di un'ulteriore fase di negoziazione, il Direttore mette a punto la proposta di obiettivi finale, cui fa seguito la consultazione con il Rettore, i Prorettori e i delegati del Rettore e i Presidenti di Polo scientifico-didattici (in relazione agli obiettivi rivolti ai dirigenti di Polo).

Il Direttore Generale presenta in Giunta di Ateneo e successivamente in Consiglio di Amministrazione il piano degli obiettivi dirigenziali per l'approvazione. Analogamente, la parte del piano degli obiettivi relativa alle linee di azione da intraprendere nei poli è presentata ai Consigli di Polo.

Il piano approvato dagli Organi costituisce il piano di lavoro per l'anno.

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

Il Direttore Generale verifica periodicamente²⁴ 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, d'intesa con il vertice politico.

La fase si conclude con una comunicazione del Direttore al Consiglio di Amministrazione sull'esito del monitoraggio.

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:

²⁴ Il **Collegio dei dirigenti** 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.

- la raccolta dei dati a cura dello Staff della Direzione Amministrativa 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).
- Il Direttore Generale, terminati tutti i colloqui di valutazione, prepara un rendiconto per il Rettore e per il Consiglio di Amministrazione in cui sono indicati in generale i risultati conseguiti.

I Presidenti di Polo riferiscono ai relativi Consigli i risultati della valutazione per i dirigenti di Polo.

- Il Direttore Generale realizza 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 (si veda paragrafo 1.7.1).

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 della sperimentazione, di cui al paragrafo 1.8. Si possono pertanto segnalare soltanto alcuni aspetti salienti, che potranno comunque essere rivisti e modificati con la sperimentazione.

Si precisa che i tempi indicati fanno riferimento ad un anno tipo e non alla valutazione che sarà applicata durante e a seguito della sperimentazione.

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, coordinandosi con l'eventuale referente intermedio, 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.

2.2 Modalità

Per poter valutare la performance organizzativa vengono utilizzati sia sistemi informativi interni, sia anche dati ministeriali.

L'Ateneo ad oggi dispone di un proprio "Data Warehouse" che raccoglie informazioni, integra e riorganizza i dati provenienti da sorgenti di varia natura e li rende disponibili per analisi e valutazioni finalizzate alla pianificazione e al processo decisionale (si veda capitolo 5). Inoltre, per alcuni indicatori, vengono utilizzate le banche dati ministeriali in modo da disporre di un utile confronto con le altre università e poter definire target ambiziosi ma non irraggiungibili.

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.

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 intermedio²⁵ svolgono un ruolo fondamentale per la corretta applicazione di finalità e 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 meglio definite e progettate una volta reso definitivo il sistema di misurazione e valutazione.

In particolare, un buon 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.

²⁵ 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.

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. Nell'Ateneo il Consiglio di Amministrazione riveste le funzioni dell'organo di indirizzo politico-amministrativo ed espleta i compiti attribuiti dalla normativa nazionale.

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 amministrativo 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, nel quadro degli obiettivi generali della Direzione Amministrativa.

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

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

Presenta un rendiconto al Rettore e al Consiglio di Amministrazione sui risultati raggiunti e relativamente ai dirigenti di Polo, il Direttore Generale agisce d'intesa con i Presidenti di Polo

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 intermedio²⁶ 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 soggetto²⁶ 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.

²⁶ 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 sanzioni²⁷ 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 Garanti²⁸, 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 con incarichi istituzionali nell'Ateneo nell'ambito del personale tecnico amministrativo, con competenze in campo di valutazione e che garantiscano terzietà rispetto ai valutatori di prima istanza.

²⁷ 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)

²⁸ il cui parere non è vincolante.

Ad oggi la Commissione si attiva in caso di:

- valutazione non positiva²⁹;
- 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.

²⁹ 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.

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

L'Ateneo ha concepito l'implementazione 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, prima dell'entrata in vigore della riforma Brunetta, 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.

Questi strumenti rappresentano un supporto determinante a sostegno del processo decisionale dell'Ateneo supportando i vertici politici nella formulazione delle priorità strategiche, la direzione amministrativa 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. Coerentemente con la necessità di dotarsi di un'adeguata infrastruttura di supporto, come espresso dalla delibera 89/2010, l'Ateneo intende sviluppare ulteriori integrazioni, in modo da poter arricchire l'insieme dei dati presenti e la trasversalità delle analisi.

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

Considerata l'approvazione del Piano della Performance entro il 31 gennaio è necessario individuare delle modalità per raccordare gli obiettivi definiti con le risorse. Tale evoluzione sarà possibile, in particolare, attraverso l'introduzione della contabilità economico – patrimoniale, prevista dalla L.240/2010, che consentirà una completa revisione dei sistemi di budgeting e di assegnazione delle risorse, da coordinare con il Piano della Performance e con il Sistema di Misurazione e Valutazione.

L'Ateneo ha avviato inoltre un progetto "Sviluppo di un modello di Bilancio Pluriennale" la cui finalità è la definizione di una nuova impostazione per la determinazione delle principali voci di entrata e di spesa, connessa anche alle novità legislative in materia di contabilità pubblica e programmazione generale per gli atenei. Più specificamente:

- definizione di un modello di simulazione delle principali voci di costo e dei proventi per la valutazione dell'equilibrio economico-finanziario nel medio-lungo periodo;
- definizione di un modello di proiezione dei flussi di cassa attesi sulla base dell'andamento delle principali voci di costo/proventi;
- definizione del meccanismo di derivazione del bilancio annuale dal bilancio pluriennale.

In particolare il progetto riguarderà anche la programmazione pluriennale del reclutamento del personale, in coerenza sia con le esigenze e gli obiettivi strategici interni, sia con i vincoli normativi sul turnover, sia con la gestione dei processi di tenure track e la sostenibilità della spesa (e quindi del bilancio) in ottica pluriennale.

INDICE DELLE FIGURE:

Figura 1: Esempio scheda obiettivo.....	18
Figura 2: Esempio piano obiettivi dirigenziali	19
Figura 3: Esempio scheda aree comportamentali.....	19
Figura 4: Fasi del sistema di misurazione e valutazione della Performance.....	32
Figura 5: Fasi del sistema di misurazione e valutazione della Performance dei dirigenti – obiettivi anno t	33
Figura 6: Fasi del sistema di misurazione e valutazione della Performance del personale non dirigente – anno t	33