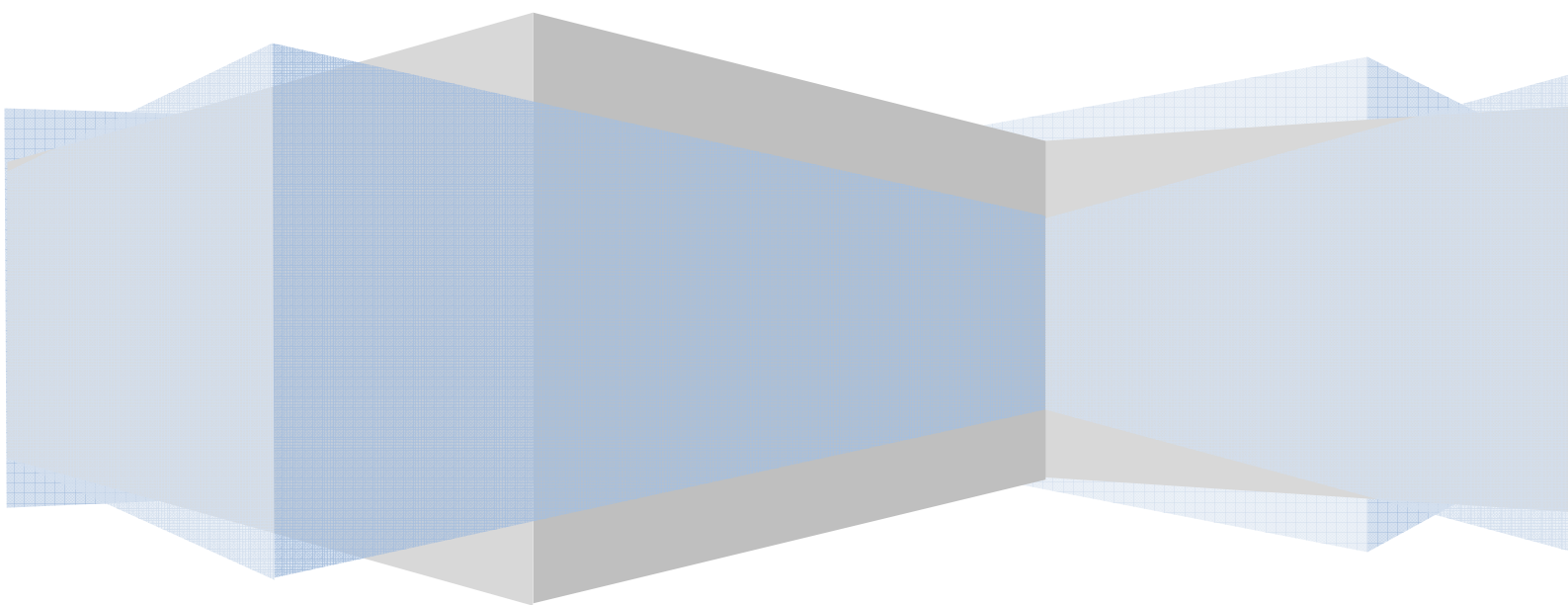




**Università degli Studi di Cassino
e
del Lazio Meridionale**

**SISTEMA DI MISURAZIONE
E
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**



PREMESSA

Nel presente documento è definito il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale (nel seguito, anche "UNICLAM"), ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs. 150/2009 "*Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni*" ed in ottemperanza alle delibere della Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CiVIT) sull'argomento.

In conformità con quanto disciplinato dall'art. 3, c. 2 del D.Lgs. 150/2009, ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare e valutare la performance **organizzativa** (riferita all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o alle aree di responsabilità in cui si articola) e **individuale** (con riferimento ai singoli dipendenti) in base alle linee guida definite dalla CiVIT.

PERFORMANCE = PERFORMANCE ORGANIZZATIVA + PERFORMANCE INDIVIDUALE *

La Commissione, con la delibera n. 9/2010 e, successivamente, anche in risposta ad un quesito sullo stesso oggetto, ha precisato che:

- le Università sono destinatarie della disciplina dettata dal D.Lgs. 150/2009, anche se possono svolgere le procedure di valutazione delle strutture e del personale in piena autonomia e con modalità organizzative proprie;
- il Nucleo di Valutazione assorbe le funzioni che il decreto sopra citato attribuisce agli Organismi Indipendenti di Valutazione (O.I.V.);
- la valutazione di cui si parla in questa sede riguarda unicamente l'attività di tipo tecnico-amministrativo, restando pertanto esclusa quella svolta dal personale docente e ricercatore affidata all'ANVUR.

L'art. 7 del D.Lgs. 150/09, in particolare, dispone che le amministrazioni pubbliche adottino in via formale, con apposito provvedimento, il "Sistema di misurazione e valutazione della performance" (di seguito "SMVP" o "Sistema"). L'art. 30 del medesimo decreto stabilisce che tale sistema sia definito dall'Organismo Interno di Valutazione che, come visto, per le Università coincide con il Nucleo di Valutazione.

Il presente SMVP ha, dunque, ad oggetto la definizione dei criteri e della metodologia del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione e della performance individuale. Secondo le indicazioni emanate dalle delibere CIVIT (in particolare, delibera n. 89/2010 e delibera n. 104/2010) tale SMVP includerà almeno i seguenti contenuti basilari:

- fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema;
- modalità di raccordo e integrazione con il sistema per il controllo di gestione;
- modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione economico-finanziaria e di bilancio.

Il SMVP, validato dal Nucleo di Valutazione nella seduta del 26.11.2012 ed approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 19.12.2012, si applica a decorrere dall'anno 2013.

* Il concetto di *performance* si traduce nel "contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, team, 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 stata costituita; pertanto il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione. Come tale, pertanto, si presta ad essere misurata e gestita". (CiVIT – Delibera n. 89/2010 - *Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della performance* – Appendice A: *Parole chiave*).

"L'ampiezza della *performance* fa riferimento alla sua estensione *orizzontale* in termini di *input/processo/output/outcome*; la profondità del concetto di *performance* riguarda il suo sviluppo *verticale*: livello individuale; livello organizzativo; livello di programma o politica pubblica".

(CiVIT – Delibera n. 112/2010 – *Termini e concetti chiave del Piano della performance* – Allegato al Piano della *performance*).

INDICE

PREMESSA	PAG. 2
INDICE	PAG. 4
2. DESCRIZIONE DEL SISTEMA	PAG. 5
2.1 Caratteristiche distintive dell'Organizzazione	PAG. 5
2.2 Metodologia di MISURAZIONE della performance ORGANIZZATIVA	PAG. 10
2.3 Metodologia di VALUTAZIONE della performance ORGANIZZATIVA	PAG. 12
2.4 Metodologia di VALUTAZIONE della performance INDIVIDUALE	PAG. 15
2.5 Modalità con cui garantire la trasparenza del Sistema	PAG. 17
2.6 Modalità con cui realizzare indagini sul personale dipendente	PAG. 17
2.7 Modalità con cui realizzare il collegamento tra la valutazione della performance e gli altri processi di gestione delle risorse umane	PAG. 17
2.8 Modalità con cui l'amministrazione intende promuovere progressivamente il miglioramento del Sistema	PAG. 17
3. PROCESSO	PAG. 18
3.1 Fasi	PAG. 18
3.2 Tempi	PAG. 20
3.3 Modalità	PAG. 23
4. SOGGETTI E RESPONSABILITÀ	PAG. 23
5. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	PAG. 24
6. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI	PAG. 25
7. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO	PAG. 25

2. DESCRIZIONE DEL SISTEMA

2.1 Caratteristiche distintive dell'organizzazione

L'Ateneo è nato nel 1979, sulla scorta di precedenti iniziative concretizzatesi, tra il 1964 e il 1968, con la fondazione prima di un Istituto pareggiato di Magistero e poi del Consorzio Universitario Cassinese, ubicato all'ombra dell'antica Abbazia Benedettina sulla via Casilina, la storica strada di collegamento fra Roma e Napoli.

L'Università di Cassino e del Lazio meridionale comprende cinque Dipartimenti (Economia e Giurisprudenza, Ingegneria civile e meccanica, Ingegneria elettrica e dell'informazione, Lettere e Filosofia, Scienze umane, sociali e della Salute) con sedi, oltre che a Cassino, anche a Frosinone e Sora. Conta circa 11.000 studenti, un corpo docente attorno alle 315 unità e altrettante unità di personale tecnico amministrativo.

L'edificio del Rettorato ospita gli uffici del Rettore e del Direttore Generale, dei loro staff e la Segreteria studenti. I Dipartimenti ed i Centri, dislocati lungo gli assi principali di tutta la città, a breve distanza gli uni dagli altri, sono in fase di progressivo trasferimento in un'ampia area, limitrofa al centro urbano, in località Folcara.

L'offerta didattica, per l'anno accademico 2012/2013, comprende 12 Corsi di laurea e 18 Corsi di laurea magistrale di cui uno a ciclo unico, oltre a 5 Master universitari e 10 Corsi di Dottorato di Ricerca.

La dotazione infrastrutturale dell'Ateneo, oltre al Campus della Folcara, vanta anche il centro sportivo di Atina, a supporto, in primo luogo, delle attività del Dipartimento di Scienze umane, sociali e della Salute.

Inoltre, all'interno dell'Ateneo esistono centri e comitati, dotati di budget di spesa, a supporto dell'attività istituzionale. Tra questi, i centri di servizio bibliotecario che operano in tre aree: Area Giuridico-Economica, Area Ingegneristica e Area Umanistica. Sotto il profilo organizzativo la struttura centrale tecnico-amministrativa dell'Ateneo si articola in aree, presiedute da dirigenti, all'interno delle quali sono presenti settori ed uffici.

Si riportano, di seguito, in forma grafica e tabellare, alcuni elementi di maggior dettaglio relativi all'organizzazione ed alle attività dell'Ateneo:

Dipartimento di ECONOMIA E GIURISPRUDENZA	
Corsi di laurea triennali	Sede didattica
Economia aziendale	Cassino
Economia e commercio	Cassino
Operatore giuridico per le organizzazioni complesse	Cassino
Corsi di laurea magistrale	Sede didattica
Economia	Cassino
Economia e diritto di impresa	Cassino
Economia, management e finanza di impresa	Cassino
Global Economy and business (in lingua inglese)	Cassino
Corsi di laurea magistrale a ciclo unico	Sede didattica
Giurisprudenza	Cassino

Dipartimento di INGEGNERIA ELETTRICA E DELL'INFORMAZIONE **"Maurizio Scarano"**

Corsi di laurea triennali

Ingegneria informatica e delle telecomunicazioni

Sede didattica

Cassino

Corsi di laurea magistrale

Ingegneria delle telecomunicazioni

Sede didattica

Cassino

Ingegneria informatica

Cassino

Ingegneria elettrica

Cassino

Dipartimento di INGEGNERIA CIVILE E MECCANICA

Corsi di laurea triennali

Ingegneria civile e ambientale

Sede didattica

Cassino, Frosinone

Ingegneria industriale

Cassino, Frosinone

Corsi di laurea magistrale

Ingegneria dell'ambiente e del territorio

Sede didattica

Cassino

Ingegneria civile

Cassino

Ingegneria meccanica

Cassino

Ingegneria gestionale

Cassino

Dipartimento di LETTERE E FILOSOFIA

Corsi di laurea triennali

Lettere

Sede didattica

Cassino

Corsi di laurea magistrale

Lettere

Sede didattica

Cassino

Dipartimento di SCIENZE UMANE, SOCIALI E DELLA SALUTE

Corsi di laurea triennali

Scienze motorie

Sede didattica

Cassino

Lingue e letterature moderne

Cassino

Scienze dell'educazione e della formazione

Cassino

Scienze della comunicazione

Sora

Servizio sociale

Cassino

Corsi di laurea magistrale

Sede didattica

Scienze e tecniche delle attività motorie preventive e adattate

Cassino

Lingue e letterature moderne europee e americane

Cassino

Politiche sociali e servizio sociale

Cassino

Scienze pedagogiche

Cassino

Teorie e tecniche della comunicazione e dell'informazione

Sora

DOTTORATO DI RICERCA XXVII CICLO ANNO - ACCADEMICO 2012-2013

Scuola	Posti con borsa	Posti senza borsa	Totale
ECONOMIA	4	4	8
INGEGNERIA	16	11	27
AREA UMANISTICA	6	6	12
SEMINARIO GIURIDICO	3	3	6

ISCRITTI ANNO ACCADEMICO 2011-2012

Facoltà *	Corso	Fuori corso	Totale
Economia	1.247	807	2.054
Giurisprudenza	1.194	829	2.023
Ingegneria	1.705	575	2.280
Lettere e Filosofia	1.910	1.399	3.309
Scienze Motorie	499	158	657
Totale	6.555	3.768	10.323

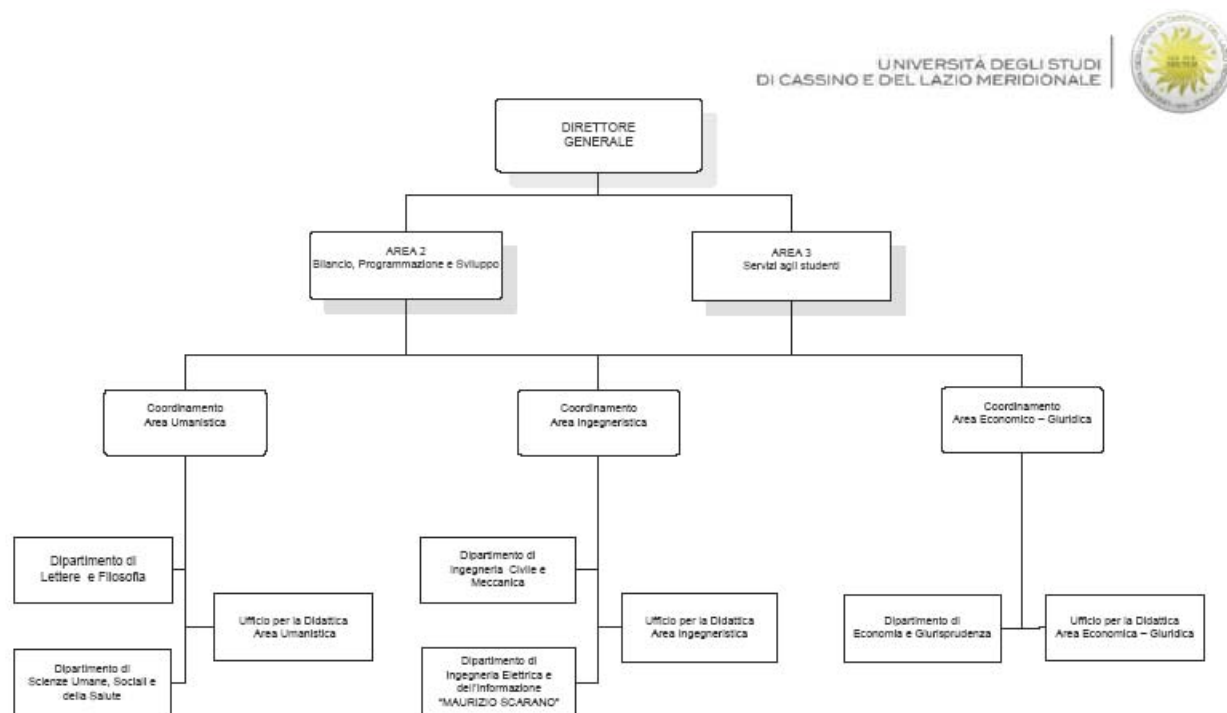
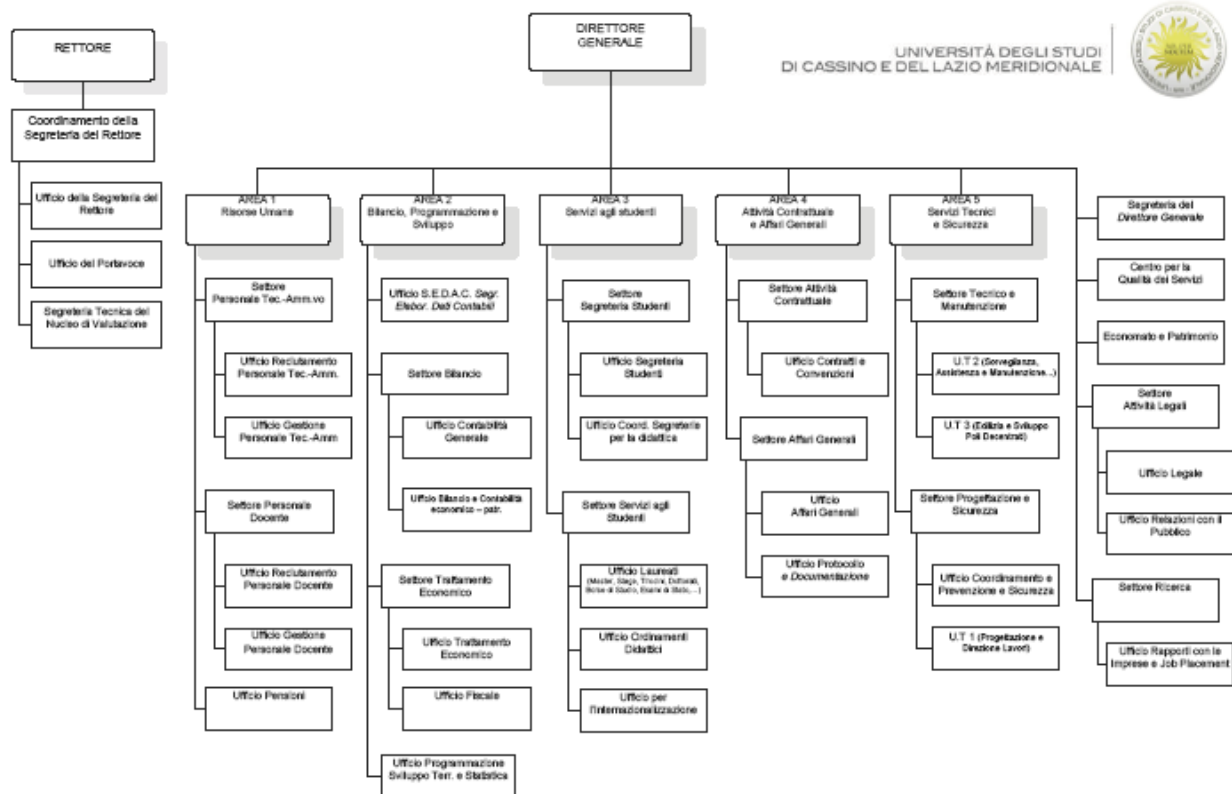
* prima della soppressione delle Facoltà in attuazione del nuovo Statuto di Ateneo ai sensi della legge n. 240 del 30 dicembre 2010

PERSONALE DOCENTE IN SERVIZIO AL 1° AGOSTO 2012

DIPARTIMENTI	1° fascia	2° fascia	Ricercatori	Ricercatori a tempo determinato	TOTALE 2012
ECONOMIA E GIURISPRUDENZA	25	27	44	0	96
INGEGNERIA CIVILE E MECCANICA	14	15	33	6	68
INGEGNERIA ELETTRICA E DELL'INFORMAZIONE	14	14	18	7	53
LETTERE E FILOSOFIA	12	15	17	0	44
SCIENZE UMANE, SOCIALI E DELLA SALUTE	13	18	39	0	70
TOTALI	78	89	151	13	331

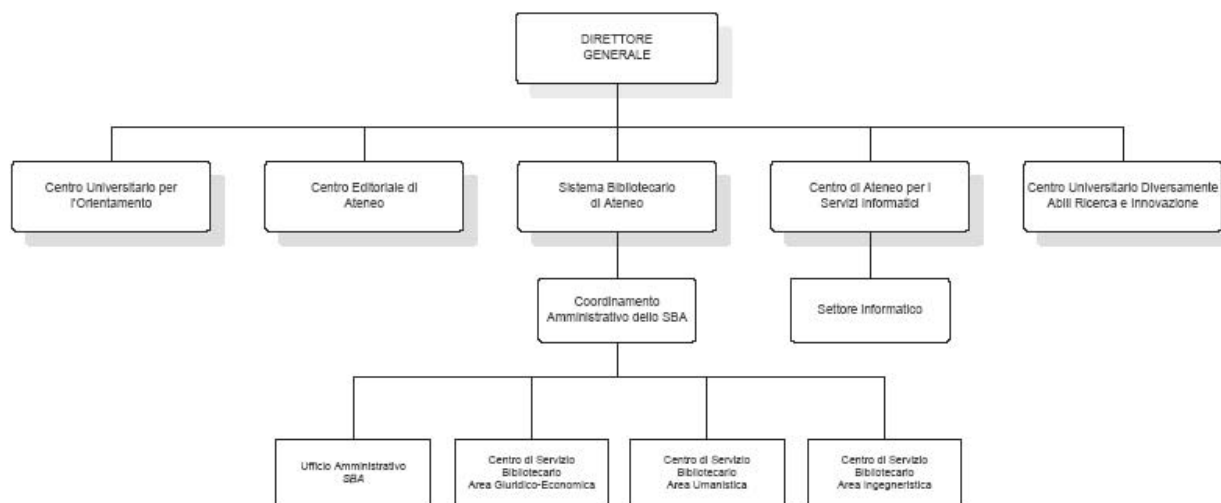
PERSONALE T/A DI RUOLO IN SERVIZIO AL 1° NOVEMBRE 2012

Categorie		Anno 2012	Anno 2011	Anno 2010	Anno 2009	Anno 2008	Anno 2007	Anno 2006
	B	61	61	65	81	80	81	85
	C	138	141	142	139	132	131	133
	D	94	96	99	94	81	82	76
	EP	12	12	11	10	10	10	7
	Dirigenti	1	1	2	2	4	4	5
		306	311	319	326	307	308	306





CENTRI DI SERVIZIO



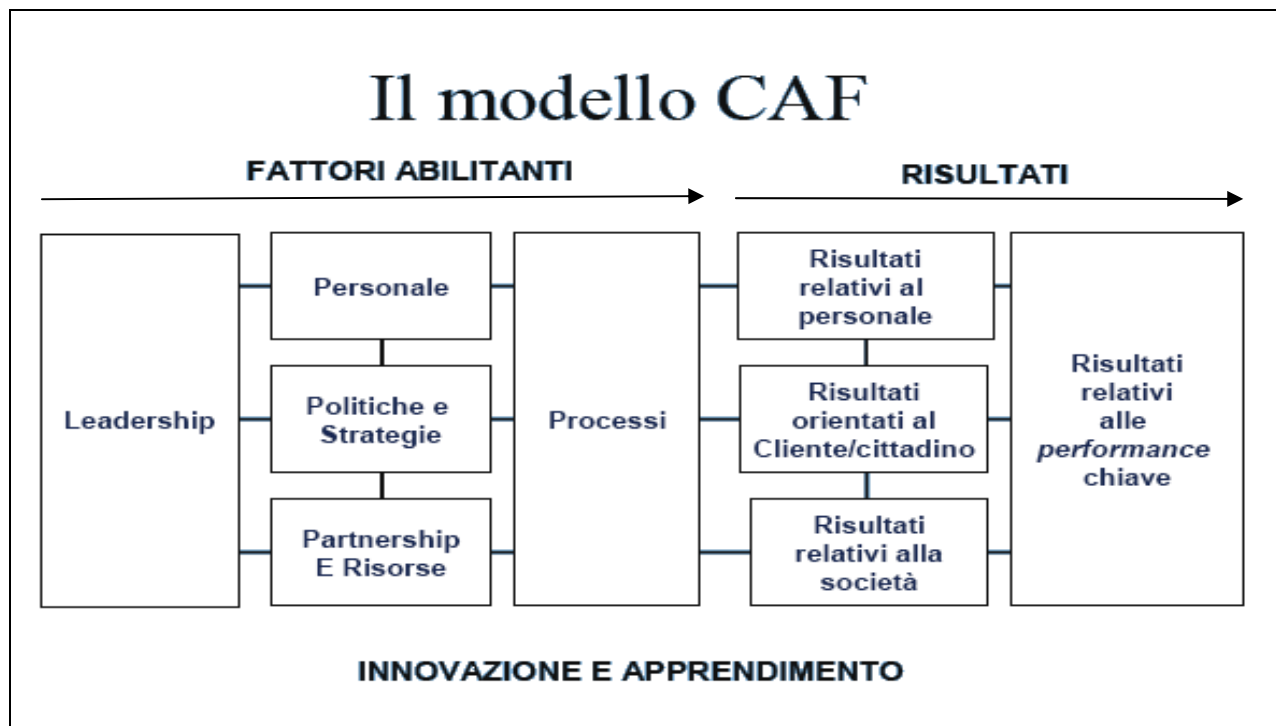
2.2 Metodologia di MISURAZIONE della performance ORGANIZZATIVA

Il concetto di **performance organizzativa** si applica sia all'istituzione nel suo complesso che alle singole unità organizzative in cui la stessa si articola.

L'art. 8 del D.Lgs. 150/09 fissa gli otto ambiti che dovranno essere inclusi nella misurazione e valutazione della performance organizzativa. Essi concernono:

- a) l'attuazione dell'impatto 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**.

Tra i modelli di misurazione della performance organizzativa esistenti in letteratura (e citati anche dalla CiVIT nelle Delibera n. 89/2010), l'Università di Cassino e del Lazio Meridionale ha scelto di utilizzare il modello **Common Assessment Framework (CAF)**.



Il modello CAF è uno strumento per la gestione della qualità specificamente realizzato per favorire l'introduzione dell'**autovalutazione** nelle amministrazioni pubbliche dell'Unione Europea attraverso l'applicazione del Total Quality Management (TQM).

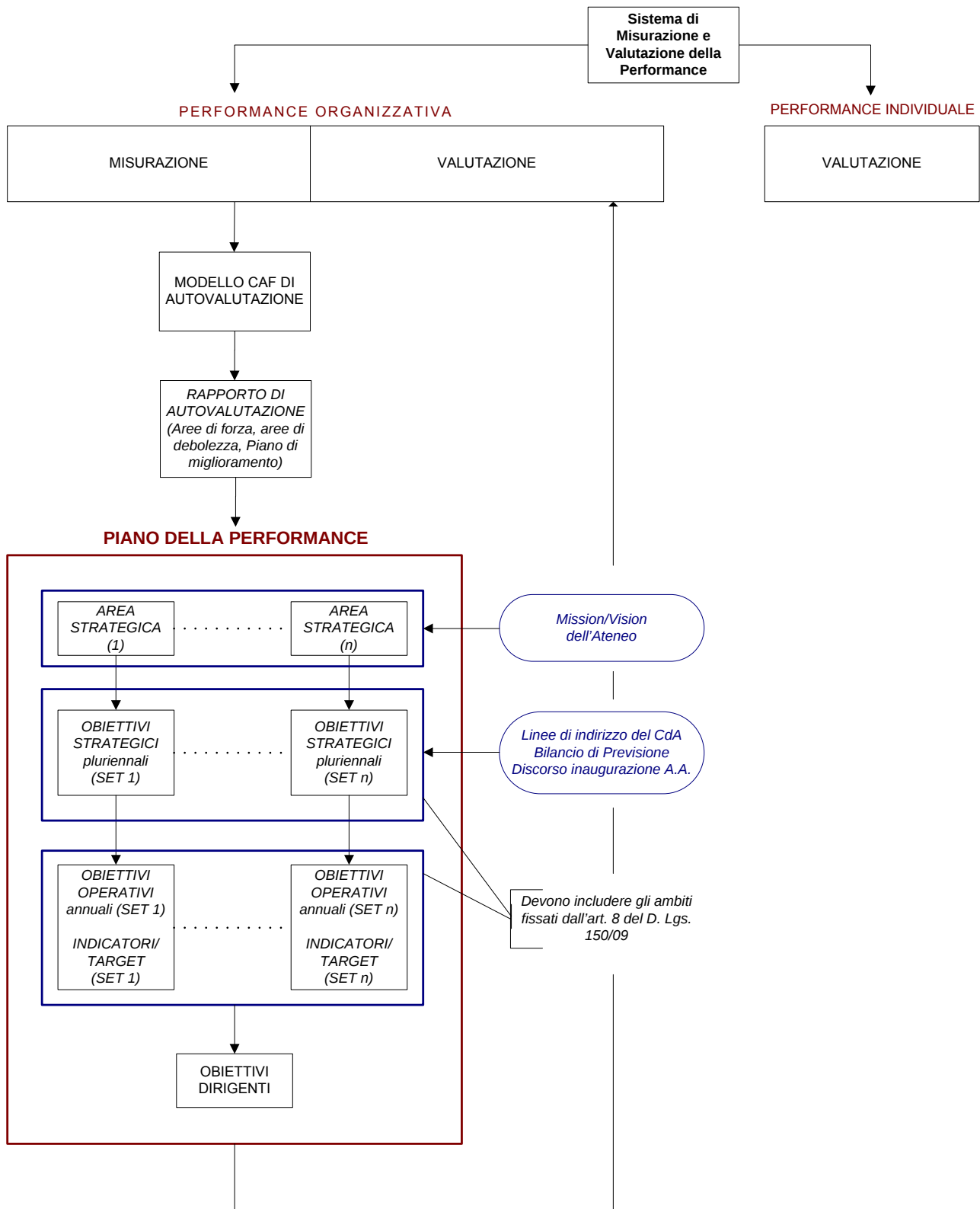
Tale modello:

- consiste in una griglia di autovalutazione, da applicare su un sistema articolato di obiettivi e indicatori, in grado di rappresentare l'andamento dell'organizzazione con riferimento alle aree strategiche;
- considera l'organizzazione da diversi punti di vista, contemporaneamente, secondo l'approccio olistico di analisi delle performance organizzative;
- si fonda sul principio che risultati eccellenti relativi alla *performance organizzativa, ai cittadini/clienti, al personale e alla società* si ottengono attraverso una leadership che guidi le politiche e le strategie, la gestione del personale, delle partnership, delle risorse e dei processi;
- contiene gli elementi che consentono ai vertici politici e amministrativi di analizzare la performance dell'organizzazione, acquisendo consapevolezza rispetto ai propri punti di debolezza e rispetto alle soluzioni da individuare per migliorarla.

L'Ateneo ha partecipato ad un gruppo di lavoro - coordinato dalla Fondazione CRUI, dal Dipartimento della Funzione Pubblica e dal MIUR - denominato **Laboratorio CAF-Università**. Il progetto, a cui hanno aderito in totale 38 atenei, è stato finalizzato alla sperimentazione e validazione del modello CAF nell'ambito universitario, come strumento per impostare un percorso di misurazione e valutazione della performance delle strutture universitarie, anche ai sensi del Decreto Legislativo 150/09.

2.3. Metodologia di VALUTAZIONE della performance ORGANIZZATIVA

La metodologia utilizzata per la valutazione della performance organizzativa è coerente con l'utilizzo del modello CAF ed è così schematizzabile:



Come previsto dalle fasi del percorso CAF, al termine del processo di misurazione della performance organizzativa si avranno i dati necessari per procedere con l'individuazione dei punti di forza e delle aree di criticità da cui scaturirà la definizione di un piano di miglioramento in linea con le priorità individuate.

Da ciascuna area strategica, derivante in maniera coerente dalla mission e dalla vision dell'organizzazione ed esplicitata nel Piano triennale della Performance, derivano, coerentemente con le linee di indirizzo definite dal Consiglio di Amministrazione (seguite per la redazione del Bilancio annuale di previsione e illustrate dal Rettore nel discorso di inaugurazione dell'Anno Accademico) uno o più obiettivi strategici di lungo periodo e, a cascata, uno o più obiettivi operativi -fissati su un breve periodo- a ciascuno dei quali è associato almeno un indicatore di performance.

La metodologia di valutazione della performance organizzativa applica quindi un modello "topdown", partendo necessariamente dalla definizione degli obiettivi, in linea con le strategie dell'ente.

A seguito dell'individuazione degli obiettivi strategici e della loro declinazione in piani di azione contenenti uno o più obiettivi operativi, vengono definiti gli indicatori ed i *target* corrispondenti per misurarne il grado di raggiungimento. A tal fine il punteggio massimo attribuibile per ciascuna struttura o per l'Ateneo nel suo complesso è pari a 100.

La pesatura degli obiettivi, strategici ed operativi, avviene come di seguito indicato:

- per ciascuna unità organizzativa si pesa ogni singolo obiettivo strategico, considerandone il grado di rilevanza rispetto agli altri obiettivi strategici assegnati, avendo riguardo al tipo di attività che viene svolta in prevalenza dalla struttura esaminata;
- successivamente, si procede alla pesatura di ogni singolo obiettivo operativo, tenuto conto del peso dell'obiettivo strategico cui fa riferimento;
- la somma dei pesi attribuibili a ciascuna struttura o all'Ateneo nel suo complesso, sia a livello strategico sia operativo, è sempre pari a 100.

Es.: Struttura XYZ

OBIETTIVO STRATEGICO	peso obiettivo strategico	OBIETTIVO OPERATIVO	peso obiettivo operativo	INDICATORE	MISURAZIONE anno x	TARGET anno x+1	TARGET anno x+2	TARGET anno x+3
Y ₁	20%	Z ₁	2%	A ₁				
		Z ₂	6%	B ₁				
				B ₂				
		Z ₃	12%	C ₁				
				C ₂				
				C ₃				
....								
....								
....								
....								
TOTALE	100%	TOTALE	100%					

Nei primi mesi dell'anno successivo a quello di riferimento per il Piano della Performance, si procede con la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati e, conseguentemente, si attribuisce un punteggio a ciascuno di essi. Qualora il grado di raggiungimento di un obiettivo operativo sia espressione di più indicatori, il punteggio da attribuire all'obiettivo, se non specificato diversamente, è pari alla media dei punteggi conseguiti da ciascun indicatore.

I criteri fissati per attribuire i punteggi connessi alla valutazione della performance delle unità organizzative sono i seguenti:

- il raggiungimento del *target* fissato comporta l'assegnazione del punteggio pieno;
- il parziale raggiungimento del *target* fissato comporta l'assegnazione di un punteggio ridotto in relazione alla tipologia di scostamento. Qualora il *target* indichi in modo esplicito il livello prestazionale, si calcola il differenziale fra il livello raggiunto rispetto a quello atteso e, in proporzione al peso dell'obiettivo, si assegna il punteggio;
- il mancato raggiungimento del *target* fissato comporta l'assegnazione di un punteggio pari a zero. Si ritiene che l'obiettivo non sia stato raggiunto anche qualora il livello, se non espressamente indicato nel *target*, sia inferiore a quello dell'anno precedente.

Una volta assegnati i punteggi con i criteri di cui sopra, e quindi terminata la fase di misurazione, per valutare la performance dell'Ateneo nel suo complesso e quella di ogni singola struttura, si definisce la seguente griglia di valutazione:

PUNTEGGIO CONSEGUITO	VALUTAZIONE
tra 100 e 90	Buona
tra 90 e 80	Adeguate
tra 80 e 60	Accettabile
inferiore a 60	Non adeguata

Il risultato sulla performance organizzativa, conseguito dall'Ateneo nel suo complesso e da ogni singola struttura, viene preso in considerazione ai fini della valutazione del conseguimento degli obiettivi gestionali -assegnati al Direttore, ai Dirigenti ed ai Responsabili di unità organizzativa- connessi alla misurazione e valutazione della performance individuale.

Il Sistema è programmato con una **cadenza annuale** per la misurazione e valutazione della performance organizzativa, mentre è previsto un monitoraggio in corso di esercizio per consentire la messa in opera delle opportune azioni correttive. A tal fine, si dovrà definire almeno un momento di **analisi nel corso dell'anno** sullo stato di avanzamento degli indicatori della performance organizzativa.

2.4. Metodologia di VALUTAZIONE della performance INDIVIDUALE

La valutazione delle prestazioni e dei risultati individuali è finalizzata al miglioramento della qualità dei servizi offerti, alla crescita professionale dei dipendenti ed alla ottimizzazione dell'organizzazione del lavoro e delle prestazioni erogate dall'Ateneo.

Tale valutazione riguarda il Direttore Generale, i Dirigenti ed il Personale Tecnico-Amministrativo di Ateneo, secondo i diversi livelli di autonomia e di responsabilità previsti sia per la categoria contrattuale di appartenenza, sia per la posizione di autonomia e di responsabilità collegata a incarichi e funzioni strategiche.

In questa ottica, almeno nella prima fase di implementazione del Sistema, la valutazione della performance individuale del personale tecnico-amministrativo sarà limitata ai soli titolari di posizione organizzativa.

Secondo quanto disposto dall'art. 9, comma 1 del D.Lgs. 150/09, gli ambiti a cui deve essere collegata la misurazione e valutazione delle performance individuale del **Direttore Generale, dei Dirigenti e del Personale tecnico-amministrativo responsabile di un'unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità** sono:

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

In linea con quanto indicato dalla norma, il modello di riferimento per l'Università di Cassino e del Lazio Meridionale prende in considerazione un sistema integrato di elementi a seconda del valutato: accanto ai **risultati raggiunti** (rispetto agli obiettivi organizzativi e/o individuali assegnati), è prevista l'analisi dei risultati del **comportamento organizzativo** (competenze professionali dimostrate, inclusa la capacità di valutazione dei propri collaboratori) e della **qualità del contributo assicurato alla performance generale dell'Ateneo nel suo complesso**.

La valutazione della performance individuale del **Direttore Generale** è compiuta dal Rettore, sentito il Nucleo di Valutazione (*D.Lgs. 150/09, art.14 comma 4e*). Sulla valutazione il Rettore riferisce al Consiglio di Amministrazione.

Il 50% del punteggio attribuito alla performance individuale sarà determinato dalla capacità del Direttore Generale di realizzare gli obiettivi gestionali fissati dal Consiglio di Amministrazione il quale, a tale scopo, prenderà in esame il risultato sulla performance organizzativa conseguito dall'Ateneo nel suo complesso.

La valutazione del **personale dirigente** (a ruolo e a contratto) consta delle seguenti tre componenti, misurate tramite specifici indicatori:

- 1) grado di **conseguimento degli obiettivi individuali ed organizzativi** pianificati, formulati nella fase di programmazione delle attività;
- 2) **comportamenti organizzativi** posti in essere (qualità individuali, in termini di competenze professionali e manageriali dimostrate, e capacità di valutazione dei propri collaboratori, in termini di differenziazione dei giudizi);
- 3) grado di **rilevanza strategica delle attività** -ai fini della performance generale della struttura- anche in termini di *outcome* rispetto agli *stakeholder*.

Il Direttore Generale, previa validazione da parte del Nucleo di Valutazione che esprime parere in merito alla procedura, effettua la valutazione complessiva dei Dirigenti.

In particolare, con riferimento al punto 1), si prevedono i seguenti passi:

- a) Il Direttore Generale stabilisce, in accordo al piano di sviluppo dell'Ateneo, gli obiettivi da assegnare a ciascun dirigente e le relative modalità di valutazione, secondo lo schema seguente:

N.	DESCRIZIONE OBIETTIVO	peso obiettivo	INDICATORE	TARGET
<i>Totale</i>		100 %		

- b) Il Direttore Generale invia la proposta di cui al punto a) al Nucleo di Valutazione di Ateneo per acquisirne il parere in merito alle modalità di valutazione degli obiettivi (indicatori);
- c) Per decreto direttoriale viene sottoscritto con ciascun dirigente lo schema di cui al punto a) all'inizio di ciascun esercizio finanziario;
- d) Al termine del periodo di riferimento, viene richiesta al dirigente una relazione sul grado di conseguimento degli obiettivi, secondo il seguente schema:

N.	DESCRIZIONE OBIETTIVO	peso obiettivo	% conseguimento dell'obiettivo
<i>Totale</i>		100 %	

- e) Il Direttore Generale valuta e approva la relazione del dirigente.

Il 50% del punteggio attribuito alla performance individuale del personale dirigente farà riferimento al risultato sulla performance organizzativa conseguito dalle strutture cui fanno capo i Dirigenti.

Il Consiglio di Amministrazione, quale organo di indirizzo politico-amministrativo, è chiamato ad appurare il conseguimento degli obiettivi strategici per cui viene aggiornato sugli esiti della valutazione.

La valutazione del **personale di categoria EP**, prevede la presa in esame delle seguenti componenti valutate dal dirigente sovraordinato:

- 1) grado di **conseguimento degli obiettivi individuali ed organizzativi** assegnati;
- 2) **comportamenti organizzativi** posti in essere (qualità individuali in termini di competenze professionali dimostrate e di raggiungimento dei *target* richiesti dall'esercizio del proprio ruolo);
- 3) **grado di rilevanza strategica delle attività**, determinata dal Direttore Generale su proposta del dirigente sovraordinato.

Il 25% del punteggio attribuito alla performance individuale del personale di categoria EP sarà determinato dal risultato sulla performance organizzativa conseguito dalla struttura della quale sono responsabili.

Il Consiglio di Amministrazione effettua la valutazione complessiva del personale di categoria EP su proposta del Direttore Generale, sentiti i dirigenti sovraordinati e tenuto conto degli indicatori di cui ai sopracitati punti 1), 2) e 3).

La valutazione del **personale tecnico-amministrativo titolare di posizione organizzativa** prevede l'analisi delle seguenti componenti:

- 1) **grado di conseguimento degli obiettivi organizzativi e degli obiettivi individuali** -assegnati mediante l'impiego di indicatori fissati ad inizio anno- valutati dai sovraordinati gerarchici;
- 2) **comportamenti organizzativi** posti in essere -qualità individuali in termini di competenze professionali dimostrate- valutati dai sovraordinati gerarchici;
- 3) **grado di rilevanza strategica delle attività**, valutato a cura del Direttore Generale su proposta del sovraordinato gerarchico.

Il 20% del punteggio attribuito alla performance individuale del personale titolare di posizione organizzativa sarà determinato dal risultato sulla performance organizzativa conseguito dalla struttura alla quale sono preposti.

Il Consiglio di Amministrazione effettua la valutazione complessiva delle attività svolte dal personale tecnico-amministrativo titolare di posizione organizzativa, su proposta del Direttore Generale, previa indicazione del sovraordinato gerarchico.

2.5. Modalità con cui garantire la trasparenza del Sistema

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, nonché gli altri documenti relativi al *Ciclo di gestione della Performance* (inclusi eventuali aggiornamenti e/o integrazioni) saranno resi accessibili a tutto il personale e pubblicati sul sito web di Ateneo, nel rispetto di quanto disposto dall'art. 11 del D.lgs 150/09.

2.6. Modalità con cui realizzare indagini sul personale dipendente

Ai sensi dell'art. 14, comma 5, del D. Lgs. 150/2009, il Nucleo di Valutazione di Ateneo avvierà un'indagine, rivolta a tutto il personale tecnico-amministrativo e docente, volta a rilevare il livello di benessere organizzativo, il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché a riscontrare la valutazione del proprio superiore gerarchico. A tale scopo si studierà la possibilità di far confluire la maggior parte possibile delle dimensioni che occorre indagare all'interno delle attività previste nell'ambito del percorso di autovalutazione CAF.

2.7. Modalità con cui realizzare il collegamento tra la valutazione della performance e gli altri processi di gestione delle risorse umane

Nel corso del primo anno di applicazione del Sistema, si provvederà a definire in dettaglio, ai sensi della delibera CiVIT n. 104/2010, il legame tra le risultanze del processo di valutazione della performance e la gestione del personale nel suo complesso, con particolare riferimento a: formazione, reclutamento, carriera, sistemi premiali, ecc..

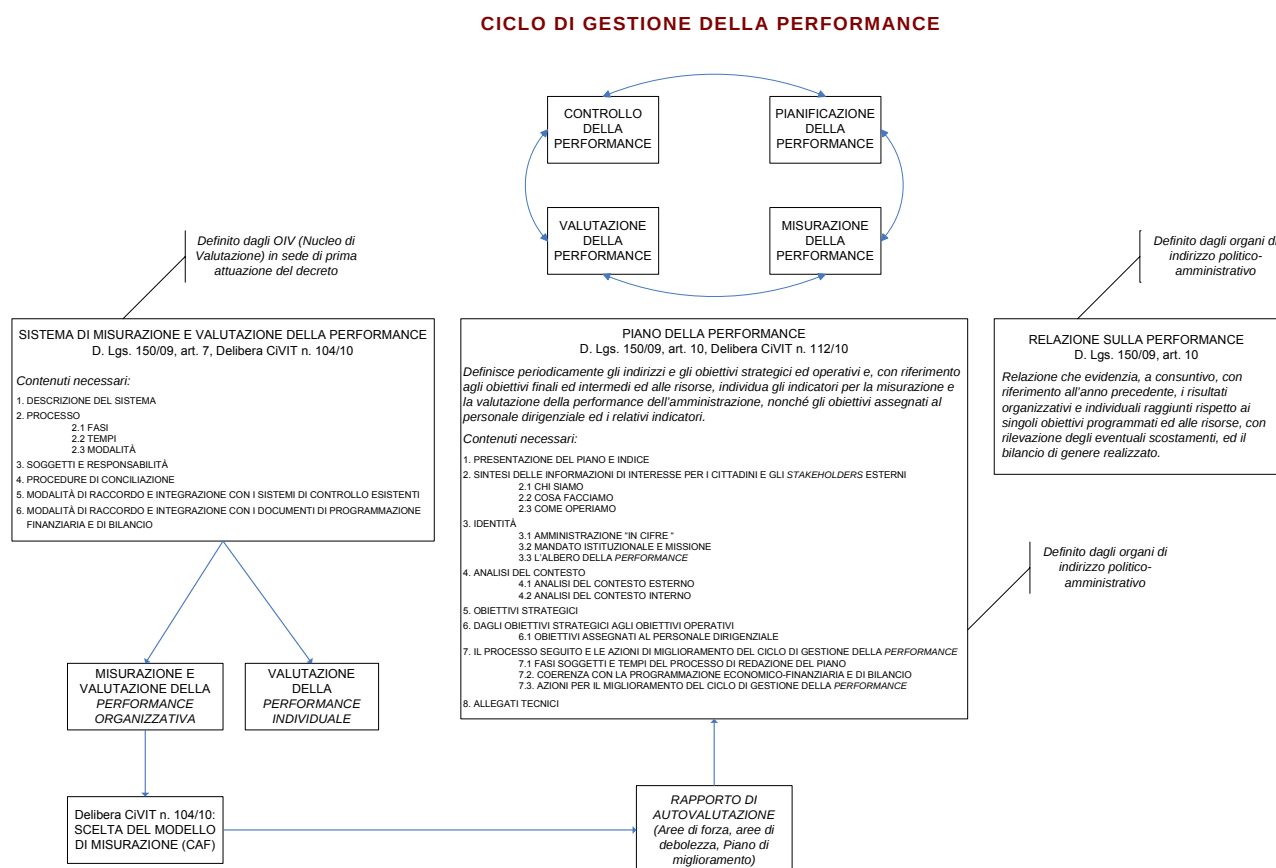
2.8. Modalità con cui l'amministrazione intende promuovere progressivamente il miglioramento del Sistema

Oltre a prevedere la revisione periodica del Sistema, orientata a migliorarne la coerenza rispetto alle esigenze dell'ente nell'ottica del miglioramento continuo, verranno intraprese anche opportune iniziative di sensibilizzazione e di formazione sul ciclo di gestione della performance rivolte a tutto il personale.

3. PROCESSO

3.1. Fasi

Ai sensi dell'art. 4, comma 2 del Decreto Legislativo 150/09, le fasi del processo di misurazione e valutazione della performance si integrano nell'ambito più generale del *Ciclo di gestione della performance*, schematizzato come segue:



Nello specifico, il Ciclo dovrà prevedere:

- la definizione ed adozione, da parte degli Organi di indirizzo politico-amministrativo, del Piano della Performance;
- la definizione e l'assegnazione, da parte del Direttore Generale, dei Dirigenti e dei Responsabili delle Strutture, degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato (*target*) e dei rispettivi indicatori, così come declinabili dal Piano della Performance;
- il collegamento tra gli obiettivi assegnati e l'allocazione delle risorse (mediante l'assegnazione del budget ai diversi obiettivi strategici e operativi);
- il monitoraggio in corso di esercizio (per UNICLAM, con cadenza semestrale) e l'attivazione di eventuali interventi correttivi mirati al raggiungimento degli obiettivi;
- la misurazione e la valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- l'utilizzo di sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito. Ciò avrà luogo tramite l'assegnazione delle incentivazioni connesse alla valutazione individuale;

- la rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici amministrativi, ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti ed ai destinatari dei servizi. In tale ottica, la relazione sulla Performance sarà resa disponibile nella sezione “Trasparenza, Valutazione e Merito” del sito web dell’Ateneo.

I Responsabili di ciascuna fase sono richiamati nelle seguenti tabelle:

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

FASE	RESPONSABILE	RISORSE DI SUPPORTO
Adozione/applicazione del SMVP	- Nucleo di Valutazione (parere) - Consiglio di Amministrazione (adozione) - Direttore Generale (applicazione)	- Gruppo di autovalutazione - Struttura tecnica per la misurazione della performance
- Misurazione e valutazione della performance organizzativa dell’ente nel suo complesso - Individuazione delle aree di forza e di criticità, nonché dei piani di miglioramento.	Nucleo di Valutazione	- Gruppo di autovalutazione - Struttura tecnica per la misurazione della performance
Applicazione di sistema di riconoscimenti legati alla performance individuale, nell’ambito del CCNL	- Consiglio di Amministrazione - Nucleo di Valutazione (relativamente al monitoraggio della corretta applicazione)	
Rendicontazione dei risultati della misurazione e valutazione della performance organizzativa ai vertici, al personale, agli stakeholders	Gruppo di autovalutazione	- Gruppo di autovalutazione - Struttura tecnica per la misurazione della performance
Scelta delle priorità di intervento.	- Consiglio di Amministrazione - Direttore Generale	
Elaborazione del <i>Piano di miglioramento</i>	- Consiglio di Amministrazione - Direttore Generale	- Gruppo di autovalutazione - Struttura tecnica per la misurazione della performance
Validazione del <i>Piano di miglioramento</i>	Nucleo di Valutazione	
Presentazione del <i>Piano di miglioramento</i> ai vertici ed al personale	Direttore Generale	- Gruppo di autovalutazione - Struttura tecnica per la misurazione della performance
Valutazione della performance individuale	- per il Direttore Generale: Rettore, sentito il Nucleo di Valutazione, con informazione al Consiglio di Amministrazione - per i Dirigenti: Direttore Generale, con informazione al Consiglio di Amministrazione - per il personale di categ. EP e D con incarichi di responsabilità: Consiglio di Amministrazione, su proposta del Direttore Generale, sentiti i Responsabili di struttura - per il personale di categ. B, C e D (senza incarichi di responsabilità): Responsabile di struttura	Struttura tecnica per la misurazione della performance

FASE	RESPONSABILE	RISORSE DI SUPPORTO
• Relazione annuale sul funzionamento del Sistema di Valutazione (D.L.vo 150/09, art. 14, comma 2, lett. a)	• Nucleo di Valutazione	• Gruppo di autovalutazione • Struttura tecnica per la misurazione della performance

Collegamento ad altri documenti del Ciclo della Performance

FASE	RESPONSABILE	RISORSE DI SUPPORTO
• Definizione/aggiornamento/validazione del Piano triennale della performance con i risultati della misurazione e valutazione (di anno in anno, il Piano viene aggiornato e traslato a scorrimento di un anno)	• Consiglio di Amministrazione (definizione/revisione/aggiornamento) • Direttore Generale (definizione/revisione/aggiornamento) • Nucleo di Valutazione (validazione)	• Gruppo di autovalutazione • Struttura tecnica per la misurazione della performance
• Definizione/validazione/comunicazione (sul sito istituzionale) della Relazione sulla Performance	• Consiglio di Amministrazione (definizione) • Direttore Generale (definizione) • Dirigenti (definizione) • Nucleo di Valutazione (validazione e garanzia di visibilità)	

3.2. Tempi

Le scadenze temporali, a regime, delle fasi di programmazione, misurazione e valutazione della performance, si inseriscono all'interno della calendarizzazione fissata dal Decreto Legislativo 150/09: entro il **31 gennaio** di ogni anno occorre che sia adottato il **Piano della Performance** ed entro il **30 giugno** (anticipato al **30 aprile** dalla CiVIT nella riunione del 21/12/2011) dell'anno successivo a quello di adozione del Piano il Nucleo di Valutazione deve validare la *Relazione sulla Performance*, dalla quale occorre si evincano i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

L'avvio del presente Sistema di Misurazione e Valutazione è avvenuto, in via sperimentale, a partire dall'anno 2012 mentre il consolidamento è previsto a partire dal 2013, secondo la tempistica indicata nei seguenti prospetti:

ANNO 2012

Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre
									Adozione Sistema Misurazione e Valutazione delle Prestazioni (SMVP)		Definizione linee e obiettivi strategici (pluriennali) 2013

ANNO 2013

Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre
Adozione Piano Performance 2013-2015 (programmazione ed assegnazione obiettivi operativi-annuali- 2013 , definizione indicatori di performance)	Valutazione della performance individuale (anno 2012) *		- Misurazione e valutazione della performance organizzativa (metodologia CAF) - Monitoraggio sull'applicazione del SMVP e del Piano della Performance sullo stato di raggiungimento degli obiettivi organizzativi ed individuali (con verifica di coerenza sulle risorse allocate e sugli indicatori scelti).						Rendicontazione dei risultati della misurazione e della valutazione della performance organizzativa ai vertici, al personale ed agli stakeholders (Piano di miglioramento)		Definizione linee e obiettivi strategici (pluriennali) 2014

* relativa agli obiettivi:

- assegnati al Direttore Generale nel CdA del 22 maggio 2012
- assegnati ai Dirigenti dal Direttore Generale il _____

ANNO 2014 (a regime)

Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio Giugno Luglio Agosto Settembre	Ottobre Novembre	Dicembre
Adozione Piano Performance 2014-2016 (programmazione ed assegnazione obiettivi operativi-annuali- 2014 , definizione indicatori di performance)	Valutazione della performance individuale (anno 2013)	Redazione della Relazione sulla performance (anno 2013). Relazione del NdV sul funzionamento complessivo del sistema (<i>art. 14, comma 4, lett. a) d.lgs. 150/2009</i>)	- Misurazione e valutazione della performance organizzativa (metodologia CAF) - Monitoraggio sull'applicazione del SMVP e del Piano della Performance sullo stato di raggiungimento degli obiettivi organizzativi ed individuali (con verifica di coerenza sulle risorse allocate e sugli indicatori scelti).		Rendicontazione dei risultati della misurazione e della valutazione della performance organizzativa ai vertici, al personale ed agli stakeholders (Piano di miglioramento)	Definizione linee e obiettivi strategici (pluriennali) 2015
			Validazione della Relazione sulla performance (anno 2013)			

3.3 Modalità

I soggetti coinvolti nell'implementazione del Sistema sono diversi e riepilogati nelle tabelle riportate nel paragrafo 3.1.

Il monitoraggio degli obiettivi da parte dei Responsabili di Struttura avviene con il coinvolgimento del personale interessato al fine di svilupparne la condivisione.

4. SOGGETTI E RESPONSABILITÀ

Il Decreto Legislativo 150/09 prevede espressamente diversi soggetti coinvolti, a vario titolo, nel processo di misurazione e valutazione della performance:

- la CiVIT - Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (art.13);
- l'ANVUR – Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca;
- l'OIV, Organismo Indipendente di Valutazione (art.14), che, negli Atenei, non è istituito ma sostituito dal Nucleo di Valutazione (delibera CIVIT n. 09/10);
- l'organo di indirizzo politico-amministrativo (Consiglio di Amministrazione, Senato, Direttore Generale);
- i Dirigenti ed i Responsabili di Struttura.

Nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale, sono previsti diversi strumenti quali:

- la valorizzazione di codici etici e di comportamento di Ateneo;
- lo sviluppo di opportune iniziative d'informazione e di condivisione del SMVP;
- la sensibilizzazione dei singoli responsabili nella definizione degli obiettivi, degli indicatori e dei target attesi, oltre che nella raccolta delle informazioni a consuntivo.

In particolare, il Nucleo di Valutazione è chiamato a:

- definire il *Sistema di misurazione e valutazione della Performance*, in sede di prima applicazione del Decreto (art. 30, comma 3);
- monitorare il funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elaborare annualmente la relazione sullo stato del Sistema (art. 14, comma 4);
- misurare e valutare la performance organizzativa della struttura amministrativa nel suo complesso e proporre la valutazione annuale dei dirigenti di vertice (Direttore Generale) (art. 7, comma 2);
- validare il *Piano della performance* e la *Relazione sulla performance* dell'Ateneo, assicurando la visibilità di quest'ultima attraverso la pubblicazione sul sito dell'amministrazione (art. 14, comma 4);
- garantire la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi di cui al Titolo III del Decreto, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità (art. 14, comma 4);
- proporre all'organo di indirizzo politico-amministrativo la valutazione annuale dei dirigenti di vertice (Direttore Generale) e l'attribuzione dei premi (art. 14, comma 4);
- promuovere e attestare l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e l'integrità (art. 14, comma 4);
- verificare i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità (art. 14, comma 4);

- curare annualmente indagini sul benessere organizzativo, sul grado di condivisione del Sistema e la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale (art. 14, comma 5);
- compilare una graduatoria delle valutazioni individuali del personale dirigenziale, distinto per livello generale e non, e del personale non dirigenziale, sulla base dei livelli di performance attribuiti ai valutati secondo il sistema di valutazione del Titolo II del Decreto Legislativo 150/09 (art. 19, comma 1).

L'organo di indirizzo politico-amministrativo (Consiglio di Amministrazione) è tenuto a:

- promuovere la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità (art. 15, comma 1);
- emanare direttive generali contenenti gli indirizzi strategici (art. 15, comma 2);
- definire il Piano della Performance e la Relazione sulla Performance, in collaborazione con i vertici dell'amministrazione (art. 15, comma 2);
- verificare l'effettivo conseguimento degli obiettivi strategici (art. 15, comma 2);
- definire il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e gli eventuali aggiornamenti annuali (art. 15, comma 2).

Utilizzando i dati del processo di misurazione e valutazione della struttura, in accordo con le linee strategiche del Piano della Performance adottate dagli organi accademici:

- il Direttore Generale comunica ai Dirigenti ed alle Unità in staff gli obiettivi e acquisisce da loro eventuali osservazioni utili all'assegnazione definitiva;
- i Dirigenti assegnano gli obiettivi al personale coordinato, in accordo con il Direttore Generale.

Il **Direttore Generale** provvede alla misurazione e valutazione della performance dei Dirigenti e delle Unità in staff alla Direzione Amministrativa.

I **Dirigenti** provvedono alla misurazione e valutazione della performance del personale coordinato.

I **Responsabili di struttura** coinvolgono il personale assegnato alle rispettive strutture nella realizzazione degli obiettivi, in coerenza con gli obiettivi assegnati e provvedono alla misurazione e valutazione della performance individuale del personale coordinato.

L'Organo di indirizzo politico-amministrativo (**Consiglio di Amministrazione**) riconduce a unità e omogeneità i criteri delle valutazioni di tutto il personale.

5. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Per la gestione dei conflitti, a valutazioni avvenute è prevista una procedura di conciliazione mirata all'acquisizione in contraddittorio delle valutazioni del dipendente interessato, anche assistito dalla organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persone di sua fiducia.

In caso di valutazione negativa, il valutato può inviare proprie deduzioni ad un organo collegiale nominato dal Rettore, sentito il Direttore Generale, entro 5 giorni dalla formalizzazione della valutazione. L'organo collegiale esprime il suo giudizio entro i 30 giorni successivi. Il valutato può farsi assistere da un legale o da un rappresentante di un'organizzazione sindacale.

6. MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI

Il Direttore Generale, di concerto con gli organi di indirizzo politico-amministrativo dell'Ateneo, garantirà il raccordo e la coerenza del SMVP sia rispetto ad eventuali ulteriori sistemi di controllo strategico e di gestione utilizzati all'interno dell'organizzazione, sia rispetto agli obiettivi del Piano della Performance.

7. MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO

L'art. 7 del Decreto Legislativo 150/09 prevede che il Sistema individui le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio che, per gli atenei, trova uno dei principali riscontri nel Bilancio di Previsione annuale.

La necessità di adottare il Piano della performance entro il 31 gennaio di ogni anno, impone che il processo di allineamento delle risorse con gli obiettivi assegnati avvenga con un congruo anticipo.

E' dunque necessario riprogrammare il calendario delle pianificazioni economiche-finanziarie per allineare le scelte dell'Ateneo con le linee di azione e le risorse finanziarie previste e messe a disposizione per la loro realizzazione.

L'introduzione della contabilità economico-patrimoniale renderà necessario unire la fase di negoziazione del budget economico con quella dell'assegnazione degli obiettivi.