



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI BRESCIA

**Sistema di misurazione e valutazione
della *performance***



Indice

1. Premessa	3
2. Visione del Sistema	3
3. Caratteristiche distintive dell'organizzazione	5
4. Caratteristiche del processo	7
4.1. Misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa	8
4.2 Misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale	12
4.2.1 Il processo di assegnazione degli obiettivi	12
4.2.2 Il processo di valutazione individuale	14
4.3 Procedure di conciliazione	17
5. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti	17
6. Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio	17

Allegati

1. Organigramma dell'Amministrazione
2. Funzionigramma



1. Premessa

Il presente documento viene redatto e aggiornato annualmente, tenuto conto delle prescrizioni di cui al D. Lgs. 27 ottobre 2009, n.150, come modificato dal D. lgs. 25 maggio 2017, n. 74, nonché delle delibere CIVIT (oggi ANAC) e ANVUR in materia.

Il presente documento, secondo quanto previsto nella Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della *performance* 2018-2020, approvata dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR in data 20.12.2017, è stato sottoposto al parere preventivo e vincolante del Nucleo di Valutazione, nelle sue funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).

Il Documento è stato successivamente presentato dal Direttore Generale al Consiglio di Amministrazione ai fini dell'adozione nei termini previsti dalla normativa vigente.

Il documento sarà, quindi, pubblicato sul sito di Ateneo nella sezione Amministrazione Trasparente, come allegato al Piano Integrato della *Performance*.

2. Visione del Sistema

L'art. 7 del D.Lgs. n.150/2009 prevede che le Amministrazioni pubbliche valutino annualmente la *performance* organizzativa e individuale e che a tal fine adottino il Sistema di misurazione e valutazione della *performance*.

L'art. 7, c. 2 delinea segnatamente una mappatura delle responsabilità correlate alle diverse funzioni di misurazione e valutazione coinvolgendo diversi attori:

1. O.I.V. cui compete la misurazione e la valutazione della *performance* di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice;
2. DIRIGENTI cui competono le funzioni di valutazione del personale assegnato secondo i criteri fissati dagli articoli 8 e 9 del decreto;
3. CITTADINI che partecipano, in rapporto alla qualità dei servizi, alla valutazione della *performance* organizzativa dell'Amministrazione, secondo quanto previsto dagli articoli 8 e 19 bis del decreto.

L'Ateneo negli ultimi anni ha avviato un processo di rinnovamento regolamentare, organizzativo e dei processi legato, *in primis*, all'entrata in vigore della Legge 30 dicembre 2010, n. 240 e dei relativi decreti attuativi nonché alle innovazioni normative che hanno riguardato tutte le amministrazioni pubbliche in materia di anticorruzione, trasparenza e ciclo della *performance*.

L'Ateneo ha visto il recente avvicinarsi di una nuova *governance*: il mandato dell'attuale Rettore è iniziato il 1° novembre 2016 e dal 23 ottobre 2017 ha preso servizio un nuovo Direttore Generale.



La nuova *governance* nei Documenti strategici (Piano strategico 2017/2019) e programmatici (Relazione di accompagnamento al bilancio 2018) ha inteso rafforzare il sistema di qualità dell'Ateneo in tutte le sue dimensioni legate alle funzioni istituzionali (Didattica, Ricerca e Terza missione) e a quelle strumentali (di supporto alle predette attività cosiddette finali), prevedendo uno stretto collegamento con gli strumenti di programmazione economico-finanziaria.

Al riguardo va evidenziata la specificità del Sistema universitario, che vede convivere al proprio interno due anime: personale docente, in regime di diritto pubblico, titolare delle funzioni didattiche e di ricerca, e personale dirigente e tecnico-amministrativo, contrattualizzato, titolare delle funzioni strumentali sopra richiamate.

Il Sistema di qualità e il Sistema di misurazione della *performance* deve coinvolgere tutte le componenti di personale dell'Ateneo e pervadere le rispettive funzioni tenuto conto della normativa generale, diretta a tutte le Pubbliche amministrazioni, e di quelle speciali del Sistema universitario (AVA e VQR per la didattica e ricerca). Nella realizzazione del Sistema si intende coinvolgere anche gli utenti finali dei servizi (studenti, imprese, ordini professionali e altri enti), attraverso meccanismi di partecipazione, anche interattivi, legati alla rilevazione del loro grado di soddisfazione sui servizi erogati dall'Ateneo. Al riguardo risulta che l'ANVUR stia integrando i tradizionali questionari somministrati agli studenti con quesiti rivolti a conoscere la soddisfazione sui servizi offerti esclusivamente o parzialmente dal personale tecnico-amministrativo.

Si ritiene che questa stretta integrazione tra il Sistema AVA e quello del ciclo della *Performance* sia funzionale anche a migliorare e consolidare il percorso di qualità dell'Ateneo verso l'accreditamento, tenuto conto che sono previste a tal fine le visite *in loco* delle CEV a dicembre 2018.

Per tutto quanto sopra esposto, la visione dell'attuale *Governance* ricomprende all'interno di un unico concetto semantico di 'Qualità' le dimensioni della legalità, dell'anticorruzione, della trasparenza e della *performance* (didattica, ricerca, terza missione e funzioni strumentali) garantendo sempre una perfetta integrazione anche con il ciclo del bilancio.

La predetta integrazione tra ciclo della *performance* e bilancio è garantita sin dalla fase di programmazione in quanto nella Relazione di accompagnamento del Rettore al bilancio vengono individuati gli 'obiettivi strategici di Ateneo', in larga parte correlati ai parametri di ripartizione del Fondo di finanziamento ordinario (es. Costo *standard* e VQR) e a quelli della Programmazione triennale del MIUR; i predetti obiettivi strategici confluiscono nel Piano integrato della *performance*. Ai predetti obiettivi strategici andranno correlati gli obiettivi dei Dipartimenti: ciascun Dipartimento, in fase di redazione del bilancio di previsione, dovrà individuare i propri obiettivi di struttura, collegati al *budget* richiesto,



unitamente alla presentazione di un Piano operativo in cui dovrà esplicitare le attività pianificate per il raggiungimento degli obiettivi medesimi. Sulla base delle *performance* dei dipartimenti (nella didattica, nella ricerca e nella terza missione) dell'anno precedente (misurate secondo l'apporto fornito ai fini dell'assegnazione del Fondo di Finanziamento Ordinario) viene attribuita una quota del *budget* alla struttura.

Questo meccanismo circolare consente una maggiore responsabilizzazione dei Dipartimenti negli obiettivi strategici di Ateneo, a cui sono correlati i parametri di ripartizione del Fondo di finanziamento ordinario, quindi le entrate dell'Università.

Da questa consapevolezza della stretta integrazione e correlazione tra le dimensioni sopra esposte nell'ambito di un unitario "Sistema di qualità" scaturisce la scelta dell'Ateneo di mantenere, anche sotto il profilo redazionale, all'interno di unico Documento, il Piano Integrato, i documenti programmatici per le aree dell'anticorruzione, della trasparenza e della *performance*.

3. Caratteristiche distintive dell'organizzazione

L'Ateneo bresciano, collocato in un contesto regionale particolarmente ricco di iniziative universitarie e connotato da forti elementi di dinamismo culturale, è nato nel 1982 sulla spinta dei fabbisogni di alta formazione e ricerca espressi dalla realtà locale. Il contesto principale di riferimento dell'Università degli Studi di Brescia è storicamente costituito dal capoluogo di provincia e dalle aree limitrofe, ancorché una parte degli studenti provenga da altre province della Regione Lombardia, dalle altre regioni italiane e dall'estero.

Si sta consolidando e rafforzando la dimensione internazionale, attraverso l'attrazione di capitale umano d'eccellenza, la promozione della mobilità di studenti e ricercatori, stimolando sinergie con partner di Atenei stranieri.

Nell'Ateneo 8 Dipartimenti, istituiti in data 1 novembre 2012 *ex lege* n. 240/2010, esplicano le funzioni didattiche e di ricerca nelle aree economico-giuridica, medica e ingegneristica, mediante i docenti afferenti alle medesime strutture.

MACRO-AREA	DIPARTIMENTO
Scienze economiche	Economia e Management
Scienze giuridiche	Giurisprudenza
Scienze ingegneristiche	Ingegneria Civile, Architettura, Territorio, Ambiente e di Matematica
	Ingegneria dell'Informazione
	Ingegneria Meccanica e Industriale
Scienze mediche e biologiche	Medicina Molecolare e Traslazionale
	Scienze Cliniche e Sperimentali
	Specialità Medico-Chirurgiche, Scienze Radiologiche e Sanità Pubblica



L'offerta formativa è rivolta a oltre 15.000 studenti con corsi di laurea di primo livello, corsi di laurea specialistica e magistrale, corsi di laurea magistrale a ciclo unico, master di I° e II° livello, scuole di specializzazione, corsi di perfezionamento e corsi di dottorato di ricerca. In risposta alla propria proiezione internazionale, va segnalato anche il progressivo incremento di percorsi didattici in lingua inglese.

Si segnala che, negli ultimi anni, alle tradizionali funzioni istituzionali si è affiancata la cosiddetta "terza missione" volta a favorire l'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro mediante le attività di *placement* universitario, di promozione di *spin off* nonché di supporto alla proprietà intellettuale, legata ai risultati della ricerca scientifica.

La componente del personale dirigenziale e tecnico-amministrativo (dell'amministrazione centrale e delle strutture decentrate) eroga servizi di supporto alla didattica, alla ricerca e alla terza missione mediante una struttura organizzativa che cura, inoltre, le altre funzioni strumentali legate alla gestione del personale, alla contabilità, alla logistica, agli affari generali, legali e normativi e all'informatizzazione.

L'Ateneo eroga servizi mediante una molteplicità di processi, ciascuno dei quali rappresenta un insieme di attività volte a trasformare le risorse (*input*) in prodotti finali - risultati (*output*), generando valore. Le attività sono relazionate una all'altra e convergono verso uno scopo comune.

Gli *output* sono i risultati attesi dagli utenti in funzione delle aspettative di tutti i portatori di interesse (interni ed esterni).

I processi sono interdipendenti, trasversali e interfunzionali rispetto alla struttura organizzativa. Le funzioni fanno invece riferimento alle singole unità organizzative (allegati 1 e 2).

Di seguito si riassumono sinteticamente i macro-processi:

1. Gestione giuridica ed economica personale (personale docente, dirigenti e personale tecnico-amministrativo)
2. Contabilità e bilancio (programmazione economico finanziaria, bilancio e contabilità)
3. Offerta Formativa (programmazione offerta formativa e attività di supporto alla didattica)
4. Ricerca (*spin off*, brevetti, supporto alla ricerca)
5. *Placement*
6. Affari legali
7. Supporto agli Organi collegiali
8. Logistica
9. Servizi agli studenti



10. Informatizzazione

E' in corso la redazione di un Manuale delle procedure come strumento indispensabile in un Sistema di qualità; si intende attivare *audit* interni per la verifica della *compliance* delle attività al Manuale medesimo e alle normative di riferimento. Il Manuale garantisce, inoltre, un'uniformità e omogeneità delle procedure tra Strutture (es. Servizi ai dipartimenti) titolari delle stesse competenze in unità organizzative diverse.

E' in programma anche l'adozione, in via sperimentale, di *Standard* di qualità, da pubblicare nella Sezione del sito dedicata all'*Amministrazione Trasparente*, per migliorare la 'qualità' dei servizi. Nel 2018 si intende avviare il processo almeno per i servizi diretti agli studenti (segreterie studenti, biblioteche, segreterie didattiche, mobilità internazionale e *placement*) mediante la definizione di un cruscotto di indicatori che consenta il monitoraggio *in itinere* delle attività, l'adozione di eventuali correttivi e, quindi, il progressivo miglioramento delle attività, anche mediante la collaborazione degli utenti finali (studenti) nel processo di valutazione dei servizi medesimi.

4. Caratteristiche del processo

Il processo di misurazione e valutazione della *performance* si snoda in una serie di fasi che vanno inquadrare nell'ambito più generale del ciclo di gestione della *performance*, e in conformità con quanto previsto dall'art. 4, comma 2 del D.Lgs. 150/2009:

- atto di programmazione triennale, con cadenza annuale e a scorrimento, con definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato (*target*) e dei rispettivi indicatori (entro il 31 gennaio);
- collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse, attraverso l'assegnazione del *budget* ai diversi obiettivi strategici;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi: periodicamente si controlla l'andamento delle azioni operative e il raggiungimento degli obiettivi, attraverso gli indicatori di riferimento, per avviare eventuali azioni correttive, in caso di rilevanti discordanze tra *target* e risultato (semestrale);
- misurazione e valutazione della *performance*, organizzativa e individuale: su base annuale si rilevano i risultati e si ridefiniscono obiettivi e *target* (entro il 30 giugno dell'anno successivo);
- utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito: all'atto della rilevazione dei risultati si assegnano le incentivazioni ad essi connesse;
- rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi: i risultati relativi



all'applicazione del piano sono resi disponibili a tutte le categorie di stakeholder, seguendo principi di trasparenza, efficacia e di efficienza.

4.1. Misurazione e valutazione della *performance* organizzativa

Preliminarmente deve essere rammentato che la misurazione e valutazione delle attività connesse alle funzioni didattiche, di ricerca e di terza missione restano disciplinate dalle regole del Sistema AVA e della VQR, disposizioni speciali del Sistema universitario.

Nel paragrafo che segue l'attenzione sarà, pertanto, concentrata sulla sfera amministrativo-gestionale attraverso cui si esplica, in attuazione degli indirizzi strategici degli Organi di governo, il supporto alle funzioni istituzionali (didattica, ricerca e terza missione) e le altre attività strumentali citate al paragrafo 2.

La metodologia utilizzata per la valutazione si basa sul principio dell'auto-valutazione e sull'implementazione di un sistema articolato di obiettivi e indicatori in grado di rappresentare adeguatamente l'andamento dell'Organizzazione con riferimento alle aree strategiche. Il sistema di misurazione è riferito all'amministrazione nel suo complesso. Gli ambiti previsti dall'art. 8 del D.Lgs. 150/2009 rappresentano il riferimento per la scelta degli obiettivi e degli indicatori per misurare e valutare la *performance*.

Il sistema è progettato per un'articolazione temporale collegata all'esercizio, ma con una valutazione intermedia che consente di adottare eventuali azioni correttive (modifiche obiettivi e/o indicatori) al fine di mettere a punto obiettivi e indicatori rendendoli maggiormente coerenti con la *mission* dell'Organizzazione, anche in presenza di fattori esogeni impreveduti (es. sopravvenire di norme), e con il più generale obiettivo di miglioramento complessivo della *performance* organizzativa.

Il processo di rimodulazione prevede una proposta, motivata e comprovata da evidenze formali, da parte del Direttore Generale al Consiglio di Amministrazione.

Eventuali rimodulazioni in corso d'anno, secondo quanto previsto dall'art.6 del decreto 150, saranno formalmente e tempestivamente comunicate al Presidente dell'OIV, evidenziando le ragioni sottese alla variazione. Saranno, altresì, evidenziate nella Relazione della *performance*; saranno valutate dall'OIV, in sede di validazione di cui all'art.14, c.4, lett. c), entro il 30 giugno.

Le aree strategiche dell'Organizzazione sono individuate coerentemente con la *mission*, con gli obiettivi generali stabiliti annualmente dagli Organi di governo in sede di approvazione del bilancio di previsione e con le risorse disponibili.



Gli obiettivi strategici delle aree strategiche sono definiti dal Rettore nella Relazione annuale di accompagnamento al bilancio, sulla base del Piano strategico e tenuto conto degli indirizzi contenuti nella Programmazione triennale di cui alla Legge 43/2005.

Gli obiettivi strategici rappresentano ambiti di grande rilievo per l'Organizzazione, sui quali orientare l'azione amministrativa, strumentale rispetto ai predetti obiettivi. Si tratta in genere di obiettivi con un elevato impatto sulla società e sulle aspettative dei portatori di interesse.

La *mission* dell'Università, come si diceva nei paragrafi precedenti, ruota intorno a tre grandi aree strategiche indirettamente toccate dall'applicazione del decreto quali la Didattica, la Ricerca e la Terza missione, per le quali si applicano le specifiche procedure di misurazione e valutazione dettate da disposizioni ministeriali (Sistema AVA e VQR). Ad esse si affianca l'area strategica dei Servizi strumentali.

A ciascun obiettivo strategico è associato un indicatore di *performance*. L'identificazione corretta dell'indicatore consente di gestire con sistematicità il raggiungimento dell'obiettivo. Ogni indicatore è comprensibile, rilevante, confrontabile, fattibile ed affidabile. L'indicatore è riferibile direttamente all'obiettivo strategico ed è, ove possibile, quasi sempre quantitativo, in taluni casi qualitativo. Dagli obiettivi strategici discendono a cascata, come si vedrà nel paragrafo successivo, gli obiettivi del Direttore Generale, dei dirigenti e del personale tecnico amministrativo titolare di posizioni organizzative.

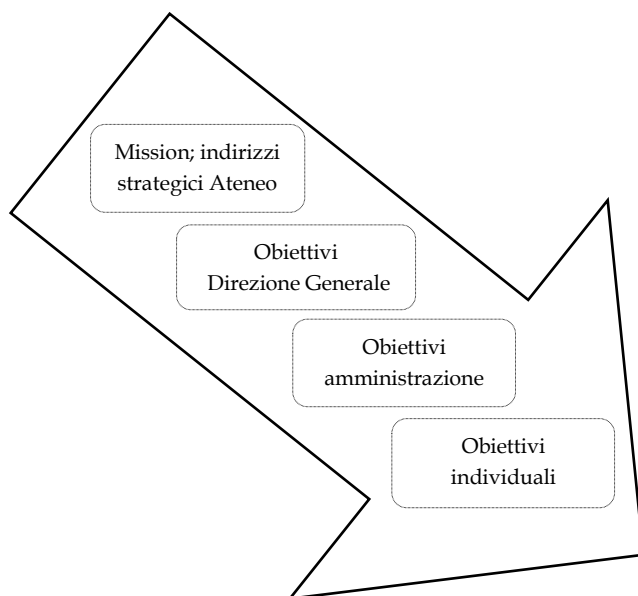
Ad ogni indicatore è assegnato un *target*, valore fissato. Tale valore è misurabile, raggiungibile ed espresso in termini quantitativi. Il *target*, ove possibile, è definito considerando sia il livello di *performance* complessivo negli anni precedenti sia le reali potenzialità di miglioramento.

La misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi viene effettuata dalla Struttura tecnica di supporto all'OIV, mediante piattaforme digitali dove sono inseriti tutti gli obiettivi (strategici e individuali) con l'indicazione dell'indicatore e del relativo *target*. Sarà riportato anche uno spazio per note al fine di registrare le ragioni di eventuali scostamenti o altre informazioni.

Si intende avviare nel 2018 un sistema diretto di ascolto dei portatori di interesse, in linea con quanto previsto dal Decreto 150, come novellato di recente, prevedendo interviste o momenti di confronto con gli Studenti presenti in alcuni Organi di Ateneo (es. Commissioni Paritetiche). Si terrà conto anche degli esiti della rilevazione dell'opinione degli studenti che, in base a quanto previsto nella Nota di indirizzo ANVUR citata, sarà integrata con *item* legati alla soddisfazione sui servizi erogati dal personale tecnico-amministrativo. Le risultanze di tale partecipazione saranno pubblicate sul sito nella sezione "Amministrazione trasparente".



In occasione dell'approvazione della Relazione della *performance* nel mese di giugno viene sottoposta al Consiglio di Amministrazione una ricognizione sul grado di raggiungimento degli obiettivi strategici e degli obiettivi individuali anche al fine di avere elementi utili per la successiva programmazione.



L'Ateneo ha aderito in passato al Progetto guidato dal MIP-SUM - in sede di avvio del ciclo *performance* per il sistema universitario e all'esperienza *Good Practices* che prevedeva l'utilizzo di un cruscotto di indicatori legati alle seguenti marco-aree:

- indicatori economico-finanziari legati ai parametri di ripartizione da parte del Ministero del FFO;
- indicatori gestionali riferiti alle strutture organizzative, con un'attenzione posta miglioramento qualitativo dell'organizzazione, alla dematerializzazione dei processi, allo sviluppo delle risorse umane, al sistema di interrelazioni e comunicazioni con l'esterno;
- ulteriori indicatori di efficacia oggettiva (indici di copertura/tempi medi di erogazione dei servizi), efficacia percepita (*customer satisfaction* sui servizi amministrativi) ed efficienza.

Area indicatori economico-finanziari da bilancio (es.)
- Sostenibilità finanziaria:
FFO
Autofinanziamento



Attrattività finanziamenti competitivi
Avanzo
Indebitamento
- Equità delle politiche di diritto allo studio
- Indicatori gestionali da bilancio:
Costi delle infrastrutture (utility; rete)
Spese di personale per il supporto alla didattica
Spese di personale per il supporto alla ricerca
Area indicatori gestionali (es.)
Infrastrutture - customer satisfaction sugli spazi
Rete - sicurezza / indisponibilità della rete
Mobilità interna
Supporto alla didattica (tasso di occupazione a un anno dalla laurea; post laurea)
Supporto alla ricerca (customer docenti; internazionalizzazione)
Sistema Bibliotecario di Ateneo
Processi di dematerializzazione
Area legale - gestione contenziosi
Ulteriori indicatori gestionali (es.)
Efficacia oggettiva: indice della copertura informatica copertura della formazione per il pta tempo medio rimborso missioni tempo medio pagamento fatture tasso smaltimento rifiuti (speciali).
Efficacia percepita: soddisfazione del personale su servizi informatici indagine clima organizzativo soddisfazione del personale sui servizi contabili soddisfazioni laureandi su esperienza universitaria nel complesso soddisfazione studenti che hanno usufruito del placement soddisfazione studenti / docenti per servizi bibliotecari



Efficienza:

costo unitario pianificazione e controllo

costo unitario contabilità

costo unitario servizi di sicurezza

costo unitario gestione della comunicazione

costo unitario supporto SSN

costo unitario affari generali e legali

4.2. Metodologia per la valutazione della *performance* individuale

4.2.1 Il processo di assegnazione degli obiettivi

Il contributo individuale e, quindi, gli obiettivi del singolo, sono strettamente correlati con gli obiettivi strategici dell'Amministrazione, secondo una logica di *cascading*; questo favorisce il coinvolgimento di tutti i dipendenti nella *mission* e nel mandato dell'Ateneo e contribuisce a responsabilizzare il personale, a consolidare il senso di appartenenza e a promuovere un clima organizzativo favorevole.

Come già descritto nel precedente paragrafo, l'Organizzazione ha preso in considerazione, nella stesura del Piano, obiettivi coerenti con la *mission* dell'Ateneo, in particolare nelle aree della didattica e della ricerca, di cui sono responsabili i Dipartimenti (anche se non immediatamente sovrapponibili agli obiettivi di natura amministrativa a cui è più direttamente rivolto il D. Lgs. 150/2009) e nell'area strategica correlata ai cosiddetti servizi strumentali di cui è responsabile l'Amministrazione nel suo complesso (Organi, Direttore Generale, dirigenti, EP e D).

In questa impostazione (considerare l'Ateneo nel suo complesso), prospettiva condivisa anche dall'ANVUR nelle Linee guida del 2015, la responsabilità per il raggiungimento degli obiettivi 'strategici' delle aree strategiche della didattica, della ricerca e della terza missione cade sui dipartimenti e sul personale docente in particolare. Vengono però in ogni modo ritagliati, nel *cascading*, obiettivi individuali per i dirigenti e per il personale di cat. EP e D che sono comunque correlati con le aree della didattica e della ricerca e attengono a processi direttamente strumentali alle suddette funzioni finali. Gli obiettivi individuali assegnati al personale tecnico-amministrativo devono essere in linea con la programmazione generale di Ateneo e con quella didattica e di ricerca delle strutture dipartimentali.

L'assegnazione degli obiettivi avviene, come si diceva, in modo che tutti i soggetti (ove possibile in ragione delle funzioni specifiche svolte) dell'organizzazione siano protesi verso gli obiettivi strategici dell'Ateneo mediante un effettivo coinvolgimento e in modo



che ciascuno possa concorrere, nell'esercizio delle sue funzioni e della propria responsabilità, al raggiungimento degli obiettivi prioritari dell'Istituzione.

Il sistema di misurazione e valutazione delle *performance* dei dirigenti tiene conto delle norme, comprese le più recenti in materia di trasparenza e di prevenzione della corruzione e della illegalità nella pubblica amministrazione, su specifici obblighi dirigenziali alla cui inosservanza le disposizioni medesime correlano specifiche responsabilità dirigenziali.

Per ogni obiettivo individuale sono fissati indicatori e relativi *target*; se non diversamente previsto, gli obiettivi sono su base annuale.

Gli obiettivi devono avere i seguenti caratteri:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

La procedura di assegnazione degli obiettivi avviene mediante l'effettivo coinvolgimento dell'interessato nella loro responsabile individuazione, affinché risultino coerenti con gli obiettivi strategici che si è dato l'Ateneo.

E' prevista una fase di contraddittorio tra l'interessato e il diretto superiore gerarchico nel corso della quale c'è l'illustrazione motivata delle proposte presentate (deve essere dimostrata la correlazione con gli obiettivi di Ateneo o con specifiche esigenze di miglioramento della struttura collegate a circostanze fattuali o al sopravvenire di norme), cui segue un confronto che si conclude con conferma, integrazione o modifica degli obiettivi.

Gli obiettivi del Direttore Generale sono assegnati dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore, sentito lo stesso Direttore Generale. Al Direttore Generale vengono affidati gli obiettivi triennali unitamente al conferimento dell'incarico e, annualmente, questi possono subire alcune modifiche, o integrazioni in sostituzione di obiettivi già raggiunti.

Gli obiettivi del personale dirigenziale sono assegnati dal Direttore Generale, su proposta dello stesso Dirigente.



Gli obiettivi al personale di categoria EP sono assegnati dal Direttore Generale, su proposta del Dirigente, ove previsto, sentito l'interessato.

Gli obiettivi al personale di categoria D sono assegnati dal Direttore Generale, su proposta del Dirigente, ove previsto, sentito il rispettivo responsabile dell'Unità di afferenza e l'interessato.

Gli obiettivi strategici delle aree della didattica e della ricerca sono, come si diceva, di pertinenza dei Dipartimenti su cui ricade la responsabilità *in primis* del raggiungimento degli obiettivi stessi; i riflessi del mancato raggiungimento ricadono nell'ambito correlato al ciclo del bilancio; gli obiettivi strategici relativi all'area strategica dei servizi strumentali alla didattica e alla ricerca sono invece di diretta responsabilità degli Organi di governo e della dirigenza.

4.2.2 Il processo di valutazione individuale

Il modello di valutazione delle *performance* individuali del personale dirigente (Direttore Generale e dirigenti), e del personale di categoria EP e D titolare di posizione organizzativa si basa sulla valutazione dei risultati conseguiti su obiettivi prestazionali, integrata con quella dei risultati raggiunti sulle competenze comportamentali, connessi con le capacità direzionali ed organizzative.

➤ Direttore Generale

Entro la fine del mese febbraio dell'anno successivo, il Rettore formula al Nucleo di Valutazione, che esercita funzioni di OIV, una proposta di valutazione sull'attività realizzata dal DG, con riferimento agli obiettivi assegnatigli dal Consiglio di Amministrazione sull'anno precedente.

Il Nucleo-OIV esprime e restituisce al Rettore la propria valutazione sulla realizzazione degli obiettivi affidati e più in generale sull'attività del DG, con riferimento alla *performance* complessiva dell'Ateneo, relativamente alle aree rientranti nella sfera gestionale di sua competenza;

Il Rettore porta all'attenzione del CdA una proposta di valutazione dell'operato del DG in via definitiva entro la fine del mese di marzo, ai fini dell'attribuzione degli emolumenti previsti dalla normativa vigente, nel successivo mese di aprile.

E' in corso di definizione una procedura che consenta di agganciare il giudizio ad una valutazione di tipo quantitativo legata ai risultati degli obiettivi comportamentali e prestazionali.



➤ **Dirigenti**

Il processo valutativo dei dirigenti avviene secondo quanto previsto dalla normativa vigente in materia e dall'ordinamento interno.

Al termine del periodo annuale di riferimento il singolo dirigente trasmette al Direttore Generale una relazione sull'attività svolta e un report che attesti il grado di conseguimento degli obiettivi prestazionali.

Il Direttore Generale esprime un giudizio, sulla base dei risultati conseguiti in merito agli obiettivi assegnati e alle competenze manageriali.

E' in corso di definizione una procedura che consenta di agganciare il giudizio ad una valutazione di tipo quantitativo legata ai risultati degli obiettivi comportamentali e prestazionali.

La procedura di valutazione prevede una fase di contraddittorio con l'interessato.

Correlata all'esito della valutazione è la misura dell'indennità di risultato.

L'OIV è valutatore di II° istanza.

➤ **Personale senza responsabilità dirigenziale**

Tutto il personale tecnico-amministrativo è annualmente soggetto al processo di valutazione individuale.

Per il personale di categoria B, C, D senza incarico di responsabilità di posizione organizzativa la valutazione avviene sulla sola base di competenze comportamentali.

Per il personale di categoria EP e D con responsabilità di posizione organizzativa e per il personale di categoria C, solo se responsabile di posizione organizzativa, si perviene alla valutazione attraverso un indicatore composito che combina competenze comportamentali (dato qualitativo) e obiettivi prestazionali (dato quantitativo).

I suddetti indicatori sono opportunamente normalizzati e sintetizzati nel seguente indice:

$$I = p * C + (1 - p) * O$$

C = indicatore degli obiettivi comportamentali, misurati su una scala di tipo ordinale a k categorie,

O = indicatore degli obiettivi, misurati su una scala di tipo quantitativo,

p = il peso compreso tra 0 e 1 attribuito all'indicatore C

Il peso dei relativi ambiti potrà, in ogni caso, essere ri-determinato sulle annualità successive, attraverso un confronto tra la Direzione Generale, il Servizio RU e le



rappresentanze sindacali e sarà esplicitato nel Piano integrato della *performance* di competenza dell'anno di interesse.

Nelle more della riorganizzazione dei servizi, viene confermata la seguente mappatura dei soggetti valutatori:

- a) Il Direttore Generale assume il ruolo di valutatore dei dirigenti e dei responsabili dei Servizi/UOCC in linea e in staff;
- b) I dirigenti di Settore e il personale di categoria EP e D, responsabile di Servizio/UOCC/UOC¹, assumono il ruolo di valutatori per il personale afferente all'unità organizzativa presieduta;
- c) il personale di categoria C, responsabile di UOS², non è valutatore del personale afferente a tale U.O.; il personale della struttura è valutato dal responsabile gerarchicamente superiore;
- d) per le UAS non rileva il ruolo di valutatore, stante che il relativo responsabile non ha personale assegnato sulla struttura.

Ove, come nel caso del personale afferente ai servizi dipartimentali, alla dipendenza gerarchica amministrativa (dal Dirigente del Settore) si affianchi un riporto funzionale al Direttore della Struttura dipartimentale o di altra struttura, la valutazione viene sottoposta preventivamente al Direttore del Dipartimento, per acquisire un parere obbligatorio ma non vincolante.

Ciascuna fase del processo (definizione obiettivi e competenze; monitoraggio intermedio sullo stato di avanzamento dei progetti; valutazioni finali) è supportata da un apposito applicativo informatico.

Al risultato finale, espresso in centesimi, è proporzionata: la distribuzione del saldo del fondo salario accessorio per le categorie B, C, D; l'indennità di responsabilità per il personale C e D; l'indennità di risultato per gli EP e per i dirigenti. Il medesimo sarà, altresì, spendibile nelle procedure di selezione interne, nel rispetto del CCNL.

Nel 2018 si intende destinare risorse, recuperate da quelle del Fondo per il lavoro Straordinario, per introdurre il 'Premio innovazione' come previsto dal D.lgs.150 per premiare coloro i quali abbiano apportato significativi miglioramenti nei rispettivi servizi grazie all'individuazione di soluzioni innovative e/o all'introduzione di strumenti e metodologie tecnologicamente avanzate.

In merito alle competenze comportamentali si fa riferimento a:

- capacità di gestione e sviluppo collaboratori; pianificazione, organizzazione e controllo;

¹ Unità Operative Complesse di Coordinamento e Unità Operative Complesse.

² Unità Operative Semplici.



- tensione al risultato, rispetto norme e procedure, *problem solving*, lavoro per progetti, orientamento all'utenza;
- propositività/innovazione, flessibilità, iniziativa.

4.3 Procedure di conciliazione

Sono previste procedure di conciliazione volte alla prevenzione/risoluzione di eventuali situazioni conflittuali tra valutati e valutatori.

E' prevista la possibilità per il valutato, prima della chiusura del processo, di chiedere un colloquio con il valutatore di seconda istanza - il superiore gerarchico del valutatore di riferimento - alla presenza del proprio valutatore; è prevista anche la successiva possibilità di adire alla Commissione di garanzia, per una verifica della correttezza del processo valutativo seguito. La Commissione non interviene, in nessun caso, nel merito della valutazione.

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

Il Sistema è integrato con i controlli effettuati, in altri ambiti, dal Nucleo di valutazione, e con quelli del Presidio di Qualità, che sovrintende al corretto funzionamento del Sistema di assicurazione della qualità dell'Ateneo. Una modalità di raccordo sarà rappresentata sul piano organizzativo, poiché sarà creato, con la prossima riorganizzazione dell'amministrazione, un Ufficio qualità che sarà di supporto ai predetti Organi favorendo la regolarità dei flussi informativi e ogni forma di collegamento e sinergia.

Ulteriori forme di integrazione si possono realizzare con il Collegio dei Revisori in base agli esiti di appositi *audit di compliance* sulle attività amministrative delle strutture, effettuati una volta adottato il Manuale delle procedure.

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

La pianificazione della *performance*, grazie all'introduzione del sistema di contabilità economica di cui D.lgs. 18/2012, si collega e si integra con perfetta coerenza con la programmazione economico-finanziaria dell'Ateneo. Infatti, gli obiettivi strategici contenuti nella Relazione del Rettore di accompagnamento al bilancio coincidono con quelli del Piano Integrato della *Performance*.

La Relazione del Rettore fissa gli obiettivi strategici, tenuto conto degli indirizzi del CdA contenuti nel documento di programmazione triennale di cui all'art.1^{ter} legge 43/2005 e del contesto normativo e finanziario di riferimento.



Come anticipato nella relazione del Direttore Generale al bilancio 2018, ogni Dipartimento dovrà presentare la pianificazione dei propri obiettivi in coerenza con gli obiettivi strategici di Ateneo, con correlata proposta di *budget*.

Questo meccanismo di condivisione degli obiettivi tra Amministrazione e Centri, secondo una logica di *cascading*, consente all'organizzazione di migliorare nel complesso le proprie prestazioni, in quanto il conseguimento degli obiettivi delle singole strutture concorre direttamente al raggiungimento degli obiettivi strategici di Ateneo. Il *budget* economico assegnato alle strutture è commisurato alle azioni programmate e agli obiettivi da conseguire oltre che al raggiungimento degli obiettivi indicati l'anno precedente.

Si provvede poi all'allocazione delle risorse, previste in bilancio in base alle missioni e programmi contemplati nel sistema di contabilità economico-patrimoniale, in corrispondenza degli obiettivi strategici ed operativi al fine di garantire un raccordo e un'integrazione effettiva tra i documenti di programmazione finanziaria e quelli di bilancio.

La contabilità analitica ed in particolare gli esiti del controllo di gestione, che si sta consolidando in Ateneo in questi mesi, saranno strumenti essenziali per garantire la razionale allocazione delle risorse, a seguito di un monitoraggio periodico sul conseguimento degli obiettivi dell'Amministrazione favorendo anche il corretto funzionamento del ciclo della *performance*.