



Università degli Studi di Messina

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

PREMESSA

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale (d'ora in avanti "Sistema" o SMVP) è un documento metodologico che illustra il processo attraverso il quale l'amministrazione dà attuazione al Ciclo di Gestione della Performance, ed elabora i principali output di tale Ciclo, ossia il Piano della Performance e la Relazione sulla Performance.

L'adozione del Sistema spetta all'organo di indirizzo politico-amministrativo dell'amministrazione, secondo i rispettivi ordinamenti, che lo adotta con apposito provvedimento ai sensi dell'art. 7, comma 1, del Decreto Legislativo 150 del 2009.

In sede di prima attuazione del Decreto, il Sistema è definito e adottato in via formale in modo da assicurarne l'operatività per l'anno 2012, essendo l'Amministrazione tenuta comunque ad adeguarsi ai principi contenuti nell'art. 7 del decreto *stesso*.

Il Sistema adottato viene pubblicato sul sito istituzionale, nel rispetto del principio di trasparenza.

Il presente documento ha la finalità di supportare l'Amministrazione con riferimento ai seguenti profili:

- valorizzare i metodi e gli strumenti esistenti, qualora rispondano alle esigenze di compiuta misurazione, valutazione e rappresentazione della performance in un'ottica di miglioramento continuo;
- procedere ad una integrazione e adeguamento del Sistema di Valutazione esistente;
- procedere all'introduzione ex-novo del Sistema di Valutazione, se non presente.

Il documento approfondisce, inoltre, alcuni aspetti metodologici considerati propedeutici rispetto all'attivazione di un circolo virtuoso di gestione della Performance.

Il documento è così strutturato:

- la prima parte, introduttiva, commenta le novità introdotte con il D.lgs. 150/2009 e le modalità di applicazione del Decreto all'Ateneo di Messina;
- la seconda parte illustra le finalità e le modalità operative del Sistema, il ruolo e le responsabilità dei soggetti coinvolti (sezioni 2, 3 e 4);
- la terza parte, centrale, sviluppa il Sistema con riferimento agli ambiti di misurazione e valutazione previsti dal D.lgs. 150/2009, ovvero:
 - la performance organizzativa
 - la performance individuale, articolata in:
 - i. performance dei dirigenti, dei responsabili delle strutture organizzative e del personale;

- ii. strumenti e criteri di valutazione, incluse le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema;
 - la quarta parte concerne la definizione e la misurazione degli indicatori (comprese delle esemplificazioni);
 - la parte finale identifica gli strumenti di rappresentazione della performance, a livello sia di programmazione che di valutazione e rendicontazione, e le modalità di raccordo e integrazione del SMVP con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

1. Il D. Lgs. 150/2009

1.1. Evoluzione normativa in tema di valutazione dell'attività delle amministrazioni pubbliche

Il processo di riforma della Pubblica amministrazione, che ha avuto avvio negli anni novanta dello scorso secolo, affonda le sue radici nella volontà di introdurre una cultura della valutazione dell'efficacia, dell'efficienza e della qualità dell'attività amministrativa pubblica.

Una tappa fondamentale di questo processo è rappresentata dall'approvazione del D.lgs. n. 286 del 30 Luglio 1999, in attuazione della delega di cui all'art. 11 della legge 18 marzo 1997 n. 59. Tale decreto ha ridisegnato il sistema dei controlli interni e le relative modalità di applicazione sulla base della seguente ripartizione:

- ✓ Il controllo interno di regolarità amministrativa e contabile (art. 2);
- ✓ Il controllo di gestione (art.4);
- ✓ La valutazione del personale con incarico dirigenziale (art.5);
- ✓ La valutazione e il controllo strategico (art. 6).

Il sistema dei controlli interni così come previsto dal D.lgs. 286/1999, ha parzialmente innovato la L. 15/2009 con il relativo D.lgs. 150/2009 in tema di controllo e valutazione delle attività amministrative.

La novità principale del decreto legislativo 150/09 è ravvisabile nella enucleazione del concetto di performance organizzativa, nella sua misurazione e nella sua valutazione. L'Ateneo, al pari di ogni altra Amministrazione Pubblica, deve dotarsi di strumenti idonei alla misurazione (e successiva valutazione) della performance complessiva dell'ente, unitamente alla performance individuale, in un'ottica di "risultato", declinato secondo obiettivi di gestione, ma anche in un'ottica dinamica di "prestazione" dell'individuo.

In sintesi il decreto prevede l'attivazione di un ciclo generale di gestione della performance, al fine di consentire alle amministrazioni pubbliche di organizzare il proprio lavoro nella prospettiva del miglioramento continuo delle

prestazioni e dei servizi resi, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio.

Il decreto legislativo n. 150 del 2009 configura il Ciclo della Performance come un processo che collega la pianificazione strategica alla programmazione operativa, alla definizione degli obiettivi, alla misurazione dei risultati e alla valutazione della performance declinata con riferimento all'ambito organizzativo (compresi Dipartimenti e Centri Interdipartimentali) ed individuale.

Il ciclo di gestione della performance, a norma dell'art. 4 del decreto, si articola nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli studenti e, in generale, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

In sostanza il ciclo di gestione della performance offre alle amministrazioni un quadro di azioni che realizza il passaggio dalla cultura di mezzi (*input*) a quella di risultati (*output ed outcome*) e soprattutto alla cultura della valutazione ancorata a parametri oggettivi di misurazione, passaggio auspicato dalle riforme precedenti, ma mai pienamente attuato.

Per facilitare questo passaggio occorre che:

- le amministrazioni innovino la propria cultura e i propri sistemi di valutazione alla luce delle disposizioni della riforma;
- i bisogni dei portatori di interessi (*stakeholder*) siano al centro dei sistemi di programmazione e di valutazione;
- il collegamento tra retribuzione e performance sia rafforzato con l'adozione di criteri selettivi di premialità.

L'introduzione del ciclo di gestione della performance ha importanti implicazioni per l'Ateneo di Messina:

- ✓ rafforzamento dei legami tra politiche, strategia e operatività, ottenibile attraverso una sufficiente coerenza tra processi e strumenti di pianificazione strategica, programmazione operativa e controllo;
- ✓ programma per la trasparenza e l'integrità: la trasparenza, intesa come accessibilità totale delle informazioni di interesse per il cittadino, richiede la

pubblicazione in formato accessibile e di contenuto comprensibile dei documenti chiave di pianificazione, programmazione e controllo;

✓ la definizione e misurazione degli *outcome*, intesa come l'esplicitazione degli impatti di politiche e azioni a partire dalla pianificazione strategica, fino alla comunicazione verso i cittadini;

✓ il miglioramento continuo dei servizi offerti, ottenibile attraverso l'utilizzo delle informazioni derivate dal processo di misurazione e valutazione delle performance sia a livello organizzativo che individuale.

È evidente dunque che il cuore pulsante dell'intero Ciclo della Performance è la fase di definizione del Sistema di misurazione e valutazione della performance, al quale è dedicato questo documento.

1.2 Applicazione del d.lgs. 150/2009 alle Università

A seguito dell'incontro dell'11 marzo 2010 tra la CIVIT, il Presidente ed il Segretario Generale della CRUI, il Presidente del CODAU ed il Direttore Generale per l'università, lo studente e il diritto allo studio del Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca, La CIVIT stessa, con la delibera n° 9 del 2010 ha espresso l'avviso che le Università siano comunque destinatarie della nuova disciplina dettata dal decreto legislativo n. 150/2009 in materia di contrattazione collettiva e che pertanto siano chiamate a svolgere, seppure in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, procedure di valutazione delle strutture e del personale al fine di promuovere, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale.

Nella stessa delibera la CIVIT ha stabilito inoltre che le Università non sono tenute ad istituire gli Organismi indipendenti di valutazione di cui all'articolo 14 del decreto legislativo n. 150/2009 e che, a decorrere dal 30 aprile 2010, l'attività di valutazione continui ad essere svolta dai Nuclei di valutazione ai sensi della legge n. 537/1993, come integrata e modificata dalla legge n. 370/1999.

Ciò in attesa della definizione delle modalità di raccordo con l'attività affidata all'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca (ANVUR).

2. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance

2.1. Il concetto di performance e la sua misurazione e valutazione

La riforma introdotta dal D.lgs. 150 del 2009 pone enfasi, tra gli altri, su tre concetti: la **performance**, la **misurazione** e la **valutazione**.

La **performance** è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (sistema, organizzazione, unità organizzativa, team, singolo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e

degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

In termini più immediati, la **performance** è il risultato che si consegue svolgendo una determinata attività. Costituiscono elementi di definizione della performance il **risultato**, espresso ex ante come obiettivo ed ex post come esito, il *soggetto* cui tale risultato è riconducibile e l'*attività* che viene posta in essere dal soggetto per raggiungere il risultato. L'insieme di questi elementi consente di distinguere tra:

- performance organizzativa (cioè dell'amministrazione considerata nel suo complesso o in riferimento ad una sua unità organizzativa)
- performance individuale (cioè di un singolo soggetto).

La performance, la sua misurazione e la sua valutazione, sono concetti multidimensionali. Un risultato infatti si realizza per l'effetto congiunto di attività che si svolgono lungo diverse dimensioni: dall'organizzazione del lavoro, all'impiego di risorse economiche e finanziarie o strumentali, dall'acquisto di beni e servizi al trasferimento di informazioni e risorse.

La **misurazione** della performance è il processo che ha per esito l'identificazione e la quantificazione, tramite **indicatori**, dei risultati ottenuti. La misurazione concerne i risultati ottenuti dall'amministrazione in termini di prodotti (output) e impatti (outcome). Ma la misurazione riguarda anche le attività da svolgere per conseguire tali risultati e le risorse (input) che rendono possibili tali attività. Risorse (input), attività, prodotti (output) e impatti (outcome) rappresentano gli oggetti di misurazione. Efficienza, efficacia, qualità, soddisfazione dell'utente, economicità, equità rappresentano alcune delle dimensioni di misurazione della performance.

La **valutazione** della performance si realizza nel momento in cui le informazioni relative a risorse impiegate, attività, prodotti e impatti realizzati, vengono interpretate alla luce degli obiettivi che l'amministrazione aveva il compito di raggiungere. Il processo di valutazione è tipicamente un processo comparativo, di raffronto cioè tra il valore che gli indicatori definiti in fase di misurazione hanno assunto e il valore obiettivo che era stato definito.

Strettamente correlato alla valutazione è il **monitoraggio** della performance. Se la valutazione si colloca al termine del periodo cui un determinato obiettivo si riferisce, il monitoraggio consiste nel confronto periodico e sistematico dei dati rilevati e degli obiettivi definiti. Tale confronto è finalizzato ad incorporare le informazioni nel processo decisionale, ancorando quest'ultimo alla realtà. Il monitoraggio comprende il concetto di controllo in itinere dell'azione dell'amministrazione ma anche l'intervento correttivo. Se gli strumenti di monitoraggio presenti in un sistema non danno enfasi a questa dimensione e pertanto non vengono definiti in maniera tale da supportare i processi decisionali, l'azione di controllo conseguente risulta meno efficace.

Per quanto concerne il **livello organizzativo** cui si riferisce la misurazione e valutazione della performance organizzativa è opportuno distinguere tra il livello delle unità organizzative ed il livello dell'amministrazione considerata nel suo complesso.

Le unità organizzative oggetto della misurazione e valutazione nell'Ateneo sono le Aree dell'Amministrazione Centrale, i Dipartimenti e i Centri Autonomi.

La valutazione delle Direzioni è strettamente connessa alla valutazione delle Aree ad esse afferenti così come la valutazione di queste è collegata a quella dei Settori ad esse afferenti. Medesima relazione vige tra Settori ed Uffici ad essi correlati. **In sede di prima applicazione di questo sistema di misurazione e valutazione della performance, il livello della rilevazione organizzativa si fermerà alle Aree.**

La **valutazione della performance dell'Ateneo**, finalizzata a definire un quadro unitario dei risultati conseguiti, deve necessariamente prendere in considerazione più ambiti di misurazione e fondarsi sugli esiti forniti dal sistema di misurazione. Dal momento che gli esiti della valutazione devono fornire elementi utili allo svolgimento di analisi comparate nel tempo e con altre organizzazioni (benchmarking), la valutazione deve essere svolta secondo criteri che siano almeno in parte omogenei.

2.2. Finalità, strumenti del Sistema e ambiti di misurazione e valutazione

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance è stato introdotto nel nostro ordinamento dal D.lgs. 150/2009 (c.d. decreto Brunetta) e può essere identificato come il documento che definisce i modelli, i criteri, le metodologie e il processo di misurazione e valutazione della performance nei suoi diversi ambiti. È la premessa indispensabile per costruire il Piano della Performance (PdP).

Il Sistema è finalizzato al miglioramento della qualità dei servizi pubblici e alla crescita della professionalità all'interno della Pubblica Amministrazione.

In particolare la delibera n. 89/2010 della CIVIT ha indicato le due **ragioni principali che richiedono l'attivazione dei Sistemi di misurazione e valutazione**: la prima è la soddisfazione delle esigenze dei cittadini (*"il sistema deve essere orientato al cittadino"*). La soddisfazione ed il coinvolgimento dei cittadini sono in effetti, il motore dei processi di effettivo miglioramento ed innovazione. La seconda ragione riguarda il miglioramento, da parte delle amministrazioni pubbliche, della capacità di scegliere e selezionare gli obiettivi prioritari ai quali destinare le risorse. Per questo motivo la CIVIT ha messo in risalto l'outcome, cioè gli effetti sulla realtà sociale e sul territorio che vengono prodotti dalle amministrazioni nell'erogazione dei servizi: la misurazione e la valutazione di questi effetti (impatti) consentono di verificare meglio il grado di soddisfacimento della domanda sociale.

Per raggiungere le finalità proprie del Sistema vengono individuati alcuni **strumenti** prioritari:

✓ la definizione del ciclo di gestione della performance, per migliorare la capacità di selezione degli obiettivi prioritari (di natura strategica), ai quali vengono destinate le risorse (budget) e viene orientata l'attività durante l'esercizio (obiettivi operativi);

✓ l'individuazione di misuratori dell'attività complessiva dell'Ente (indicatori e target) in coerenza con gli indirizzi strategici dell'Ente stesso, per verificarne il risultato;

✓ la scelta degli indicatori per la misurazione della performance individuale dei dirigenti e dei dipendenti dell'Ente in coerenza con gli obiettivi complessivi e di U.O. dell'Ente stesso ed individuali relativi ai dipendenti;

✓ la valorizzazione del merito individuale, in relazione al contributo assicurato per il raggiungimento degli obiettivi: in particolare il decreto impone l'obbligo della differenziazione nella valutazione e il collegamento tra risultati di performance e sistema premiante;

✓ la trasparenza del sistema: devono essere resi pubblici gli obiettivi, gli andamenti gestionali, la valutazione dei risultati dell'organizzazione e della dirigenza.

Il Sistema è logicamente composto da due parti, correlate, ciascuna dedicata ad una finalità di misurazione:

a) la misurazione e valutazione della performance organizzativa (disciplinata all'art. 8 del D.lgs. 150/2009);

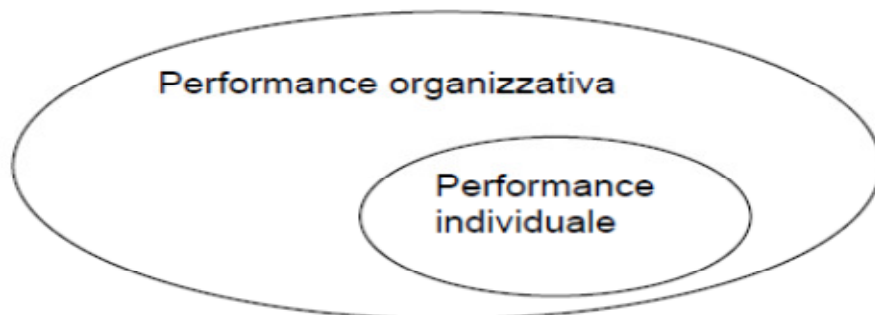
b) la misurazione e valutazione della performance individuale, suddivisa in:

- performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa (art. 9, comma 1),
- performance individuale del personale non in posizione di responsabilità (art. 9, comma 2).

La misurazione e la valutazione della performance individuale sono già disciplinati sia nella legislazione/contrattazione che nella prassi applicativa degli Atenei (cfr. art. 75 comma 5 (personale di categoria EP), e art. 81 CCNL comparto Università quadriennio normativo 2006-2009). La **novità assoluta** del D.lgs. 150/2009 risiede nella misurazione e valutazione della **performance organizzativa**.

Sicuramente il concetto di performance individuale è diverso dal concetto di performance organizzativa: la performance organizzativa riguarda la valutazione del funzionamento dell'Ente nel suo complesso e delle unità organizzative; al funzionamento dell'Ente nel suo complesso contribuiscono certamente i dirigenti, il personale responsabile di unità organizzativa e il personale non in posizione di

responsabilità. La performance individuale può pertanto essere considerata un sottoinsieme della performance organizzativa.



Seppur strettamente collegati, possono dunque individuarsi due ambiti di misurazione e valutazione:

1. la *performance organizzativa*, al cui approfondimento è dedicata la sezione 5,
2. la *performance individuale*, al cui approfondimento è dedicata la sezione 6.

Un Ciclo di Gestione della Performance ottimale deve prevedere un'analisi di coerenza/congruenza fra i due livelli di performance.

3. Il piano di attuazione delle attività di misurazione e valutazione: fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità

Ai sensi dell'art. 7, comma 3 del D.lgs. 150/2009, il Sistema di misurazione e valutazione della performance individua:

a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance, in conformità alle disposizioni del presente decreto;

b) le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;

c) le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

L'attuazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance richiede dunque, in primo luogo, la fissazione di fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità, come stabilito alla lett. a) dell'articolo in questione.

Il piano di attuazione delle attività di misurazione e valutazione, può essere rappresentato nella tabella allegata sub 1, dove per ciascuna fase del sistema si individuano le connesse caratteristiche. I tempi di attuazione sono suscettibili di adattamenti secondo le norme dei regolamenti e del contratto di lavoro applicabile, nei limiti consentiti dal D.lgs. 150/2009.

4. I soggetti coinvolti nel processo di misurazione e valutazione della performance

Nell'Ateneo di Messina, i soggetti coinvolti nel Sistema di misurazione e valutazione delle performance sono:

- la Commissione per la Valutazione la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche – c.d. CIVIT;
- il Nucleo di Valutazione;
- gli organi di indirizzo politico e amministrativo;
- i Dirigenti;
- i responsabili delle Unità Organizzative;
- i dipendenti.

4.1. La CIVIT

Alla *Commissione per la Valutazione la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche*, c.d. CIVIT, è stato affidato il compito di indirizzare, coordinare e sovrintendere alla realizzazione del Sistema, per tutte le Amministrazioni pubbliche.

L'attività della CIVIT è vincolante per l'amministrazione statale, mentre esprime linee di indirizzo nei confronti delle amministrazioni locali.

La CIVIT ha prodotto una serie di deliberazioni per guidare il percorso di definizione dei Sistemi di misurazione e valutazione della performance.

4.2. Il Nucleo di Valutazione

L'art. 7 del D.lgs. 150/2009 prevede la figura dell'Organismo Indipendente di Valutazione, che costituisce uno dei soggetti fondamentali nell'ambito del Sistema di misurazione e valutazione delle performance in quanto a tale Organismo è affidata, ai sensi del predetto art. 7, la funzione di misurazione e valutazione della performance.

Tuttavia, data l'autonomia didattica, scientifica, organizzativa, finanziaria e contabile stabilita riconosciuta alle Università dall'articolo 6 della legge n. 168/1989, in attuazione dell'articolo 33 della Costituzione, e considerato che le Università si sono già dotate, nell'esercizio della propria autonomia, di appositi strumenti di valutazione della propria attività, con la delibera 9 del 2010 la CIVIT esprime l'avviso *che le Università non siano tenute ad istituire gli Organismi indipendenti di valutazione di cui all'articolo 14 del decreto legislativo n. 150/2009 e che, a decorrere dal 30 aprile 2010, l'attività di valutazione continui ad essere svolta dai Nuclei di valutazione ai sensi della legge n. 537/1993, come integrata e modificata dalla legge n. 370/1999*. Tale avviso è stata cristallizzato dall'art. 2

della legge 240/2010 che attribuisce definitivamente ai Nuclei di Valutazione degli Atenei le funzioni di cui all'articolo 14 del decreto legislativo n. 150/2009.

Ciò premesso, l'Ateneo di Messina intende mantenere la figura del preesistente Nucleo di Valutazione, attribuendo comunque ad esso le funzioni inerenti il Sistema di misurazione e valutazione della performance così come descritto nel presente documento, con il quale si definiscono indicazioni di carattere generale in materia di composizione del Nucleo, di requisiti per la nomina dei componenti nonché indicazioni in merito alle funzioni che lo stesso esercita.

Composizione

Il Nucleo di Valutazione dell'Università di Messina è un organo collegiale, composto da 5 membri in possesso di elevata qualificazione professionale, tre dei quali esterni all'Ateneo. Uno dei membri è scelto tra gli studenti da un collegio composto dai rappresentanti degli studenti eletti in seno agli organi dell'Ateneo.

I membri del Nucleo restano in carica tre anni e possono essere confermati una sola volta. Il NdV è supportato da un'apposita struttura organizzativa di servizio.

Struttura tecnica di supporto

L'Ateneo di Messina, nell'ambito della propria autonomia organizzativa ed anche in relazione alla complessità della propria struttura, ha individuato un'apposita unità organizzativa di supporto al Nucleo, a cui è preposto un responsabile.

Funzioni

Il Nucleo di Valutazione ha le seguenti funzioni:

- la validazione del Sistema di misurazione e valutazione in sede di prima applicazione;
- la valutazione della performance dell'Ateneo nel suo complesso, come sintesi delle diverse componenti, a partire dal 2012, sulla base del presente Sistema di misurazione e valutazione della performance e del Piano della Performance approvato dal CDA entro le scadenze di legge;
- la tempestiva comunicazione delle criticità riscontrate agli organi competenti;
- la corretta applicazione delle metodologie e degli strumenti approvati dai competenti organi dell'Ente, anche in recepimento delle indicazioni, pur se non vincolanti, della CIVIT;
- la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice per la conseguente attribuzione ad essi dei premi previsti;
- la validazione della graduatoria delle valutazioni del personale;
- il monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni e

l'elaborazione di una relazione annuale sullo stato del sistema di valutazione;

- la convalida della “Relazione sulla performance” approvata dal CDA e la garanzia della sua visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione;
- la realizzazione di indagini annuali sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione, nonché, se prevista, la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale;

In aggiunta a queste funzioni operative, il Nucleo svolge un compito di garanzia della correttezza dell'applicazione del Sistema di misurazione e valutazione delle performance, nonché dell'utilizzo dei premi.

4.3. Gli organi politici e amministrativi

Secondo quanto disposto dall'art. 15 del D.lgs. 150/2009, l'organo di indirizzo politico-amministrativo di ciascuna amministrazione:

- a) emana le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici;
- b) definisce in collaborazione con i vertici dell'amministrazione il Piano e la Relazione di cui all'articolo 10, comma 1, lettere a) e b);
- c) verifica il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici;
- d) definisce il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità di cui all'articolo 11, nonché gli eventuali aggiornamenti annuali.

In particolare:

- gli organi di indirizzo politico-amministrativo dell'Ateneo (Rettore, Senato Accademico CDA) hanno il compito di definire le linee guida di indirizzo strategico da cui discendono gli obiettivi dell'Ateneo.

- gli organi preposti alla gestione (Direttore Generale, Dirigenti) hanno il compito di definire la pianificazione strategica dell'Ente in coerenza con le linee guida espresse dagli organi politici, di assicurare la gestione operativa del funzionamento dell'Ente, nonché il monitoraggio e il controllo dell'evoluzione dei risultati.

- Lo Statuto assegna ai Dipartimenti ed alle strutture individuate dal CDA, autonomia amministrativa e gestionale. Per questi enti organi di indirizzo politico sono considerati i Direttori ed i Consigli. Nel caso in cui vertice amministrativo dell'ente autonomo sia un Dirigente, a questi sarà attribuita la responsabilità della gestione, altrimenti la stessa sarà attribuita al Direttore del Dipartimento. Le Linee strategiche adottate dagli Enti autonomi dovranno essere coordinate a quelle stabilite dagli organi d'indirizzo politico dell'Ateneo.

4.4. I Dirigenti e i responsabili delle Unità Organizzative

L'organizzazione dell'Ateneo si articola in Direzioni, Aree, Settori, ed Uffici. Medesima articolazione possono avere gli enti autonomi. L'impatto dell'azione del responsabile dell'U.O. sull'attuazione delle linee guida di indirizzo strategico e il raggiungimento degli obiettivi di performance dell'Ateneo è tanto più alto quanto più elevato il livello organizzativo. I Dirigenti (i responsabili dell'U.O. di livello più alto in assenza di Dirigenti) sono gli attori principali per una corretta gestione operativa del Ciclo della Performance, in quanto è loro responsabilità definire, con la validazione del Nucleo di Valutazione, gli obiettivi di periodo, misurare e monitorare le performance delle proprie aree di competenza e definire gli obiettivi per i propri collaboratori, valutandone le prestazioni ottenute e gestendo il feedback intermedio e quello finale.

4.5. I dipendenti

Tutti i dipendenti dell'Ateneo sono coinvolti nella realizzazione di determinati obiettivi qualitativi e quantitativi che determinano la performance individuale e della propria area di riferimento. Anche il dipendente deve avere un ruolo proattivo nel suggerire i migliori indicatori di performance che misurino il proprio lavoro ed impegno in coerenza con gli obiettivi definiti dal proprio dirigente/responsabile.

5. Performance organizzativa

5.1. Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa

La definizione degli ambiti di misurazione specificati dall'articolo 8 del D.lgs. 150/2009 pone i confini di quella che viene definita "performance organizzativa", che concerne:

- ✓ le politiche attivate sul soddisfacimento finale dei bisogni della collettività;
- ✓ il grado di attuazione dei Piani e dei Programmi con particolare riferimento alla tempistica realizzativa, agli *standard* qualitativi – quantitativi e al livello di assorbimento delle risorse;
- ✓ il grado di soddisfacimento dei destinatari delle attività e dei servizi resi;
- ✓ la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali;
- ✓ lo sviluppo delle relazioni con i cittadini, con gli utenti e con i soggetti destinatari dei servizi;

- ✓ l'efficienza dell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- ✓ la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- ✓ il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Dal punto di vista strettamente applicativo la misurazione della performance organizzativa dell'Ateneo, prodromica per la valutazione dei suoi vertici dirigenziali, nel prendere in esame gli ambiti di cui sopra dovrà raggiungere l'obiettivo di valutare:

- il grado di raggiungimento degli obiettivi di sistema riconducibili agli indirizzi amministrativi espressi dagli organi politici;
- il livello di miglioramento delle caratteristiche organizzative e strutturali, dei metodi di lavoro e delle professionalità espresse all'interno dell'Ateneo, finalizzato all'aumento della qualità del servizio.

A tal fine, sarà necessario:

- a) effettuare verifiche periodiche sullo stato di attuazione dei piani di medio - lungo termine e dei programmi in corso di svolgimento, collegandoli ad una appropriata selezione di indicatori e di dati economico-finanziari che ne consentano di valutare l'efficienza, l'efficacia ed, eventualmente, l'impatto;
- b) rilevare lo stato dell'organizzazione nel suo complesso e nelle sue articolazioni indicando criteri di valutazione del miglioramento, mediante modelli e indicatori che rendano evidenti gli eventuali scostamenti tra prestazioni attese e prestazioni effettivamente fornite;
- c) svolgere periodicamente l'analisi delle competenze attuali e dei fabbisogni;
- d) acquisire lo stato attuale delle relazioni con i portatori di interessi e indicare criteri di valutazione del miglioramento.

La performance organizzativa si misura lungo 3 dimensioni:

- I. DIMENSIONE delle UNITA' ORGANIZZATIVE
- II. DIMENSIONE STRATEGICA
- III. DIMENSIONE OPERATIVA

5.2. La dimensione delle Unità Organizzative

5.2.1. La mappa delle funzioni

La mappa delle funzioni dell'Ateneo è costituita dall'insieme dei documenti contenenti le declaratorie delle singole Unità Organizzative dell'Ateneo.

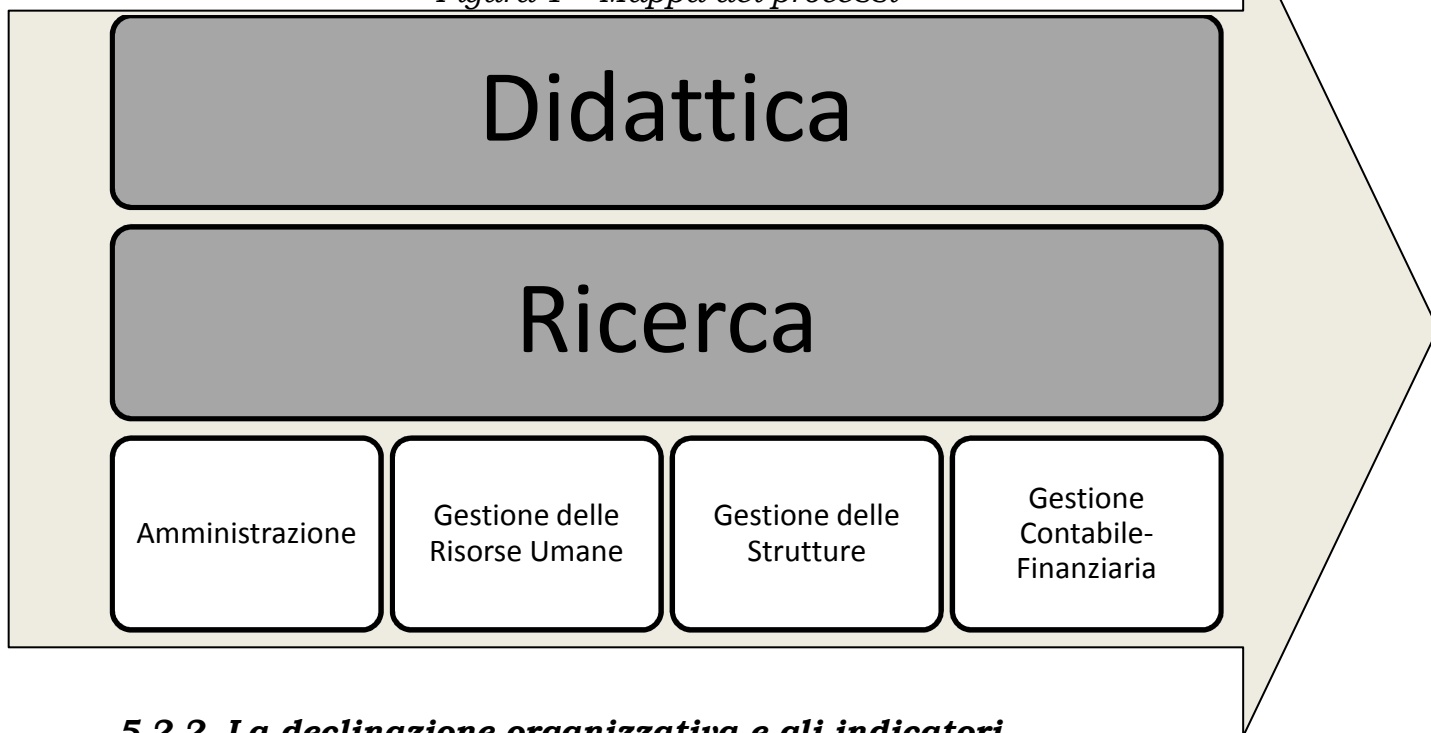
Alcune attività possono avere caratteristica di progetti, non saranno affidate perciò ad unità organizzative stabilmente definite ma ad un responsabile di progetto ed eventualmente a strutture ad hoc. Nella mappa delle funzioni occorre considerare anche queste attività.

La mappa delle funzioni è lo strumento di base per effettuare la valutazione della performance organizzativa in relazione alla prima delle tre dimensioni sopra indicate. A tal fine i singoli elementi della mappa vanno messi in relazione con le azioni, gli obiettivi, gli indicatori e i target definiti negli strumenti di pianificazione dell'Ateneo e nella sua declinazione operativa nel Piano della Performance.

Per meglio identificare queste relazioni, a regime, la mappa potrà essere rappresentata da una struttura ad albero che, dalle funzioni primarie, generali e di supporto giunge fino all'articolazione dei processi di lavoro o alle attività elementari, collegando questi ultimi ad indicatori appropriati. Tale mappa collegherà le funzioni e le attività in cui le funzioni si articolano con la mappa dei processi principali. L'aggregazione dei processi in unità organizzative consentirà inoltre l'analisi della performance a livello di unità organizzativa.

Nella figura 1 si illustra la mappa dei processi dell'Ateneo, che distingue le attività primarie (in grigio scuro nella figura) dalle attività di supporto, dove le prime contribuiscono in maniera diretta alla generazione del valore.

Figura 1 – Mappa dei processi



5.2.2. La declinazione organizzativa e gli indicatori

La declinazione organizzativa del Sistema richiede la definizione dei Centri di responsabilità presenti all'interno dell'Ateneo e del loro contributo alle attività delineate nella mappa dei processi. Al fine di agevolare la definizione di un piano complessivo è quindi utile preliminarmente:

1. definire la mappa dei centri di responsabilità
2. tracciare la relazione tra centri di responsabilità e attività
3. circoscrivere e selezionare gli indicatori di prestazione più opportuni per i singoli centri di responsabilità.

Il primo passo è la definizione della mappa dei centri di responsabilità, ovvero una rappresentazione dell'organizzazione in termini di responsabilità organizzative sulle performance. **La mappa dei centri di Responsabilità dell'Ateneo è rappresentata dall'organigramma.**

Il successivo passo consiste nella **creazione della matrice delle relazioni tra centri di responsabilità ed attività e nella selezione degli indicatori selezionati per centro di responsabilità.** Occorre considerare anche gli indicatori di processo, laddove l'analisi dei processi è stata completata, integrando nel Piano della Performance anche le indicazioni già note per il miglioramento dei processi.

Costruita la mappa delle attività/processi/progetti, il passaggio successivo è quello dell'associazione di indicatori appropriati a ciascun punto della mappa.

5.3. La Dimensione strategica e operativa

5.3.1. L'Albero della performance

L'albero della performance (rappresentato nella figura 2) è una mappa logica che rappresenta i legami tra mandato istituzionale, missione, visione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani d'azione. Le aree strategiche costituiscono le prospettive in cui vengono scomposti e specificati il mandato istituzionale, la missione e la visione. Un'area strategica può riguardare un insieme di prodotti o di servizi o di utenti o di politiche o loro combinazioni.

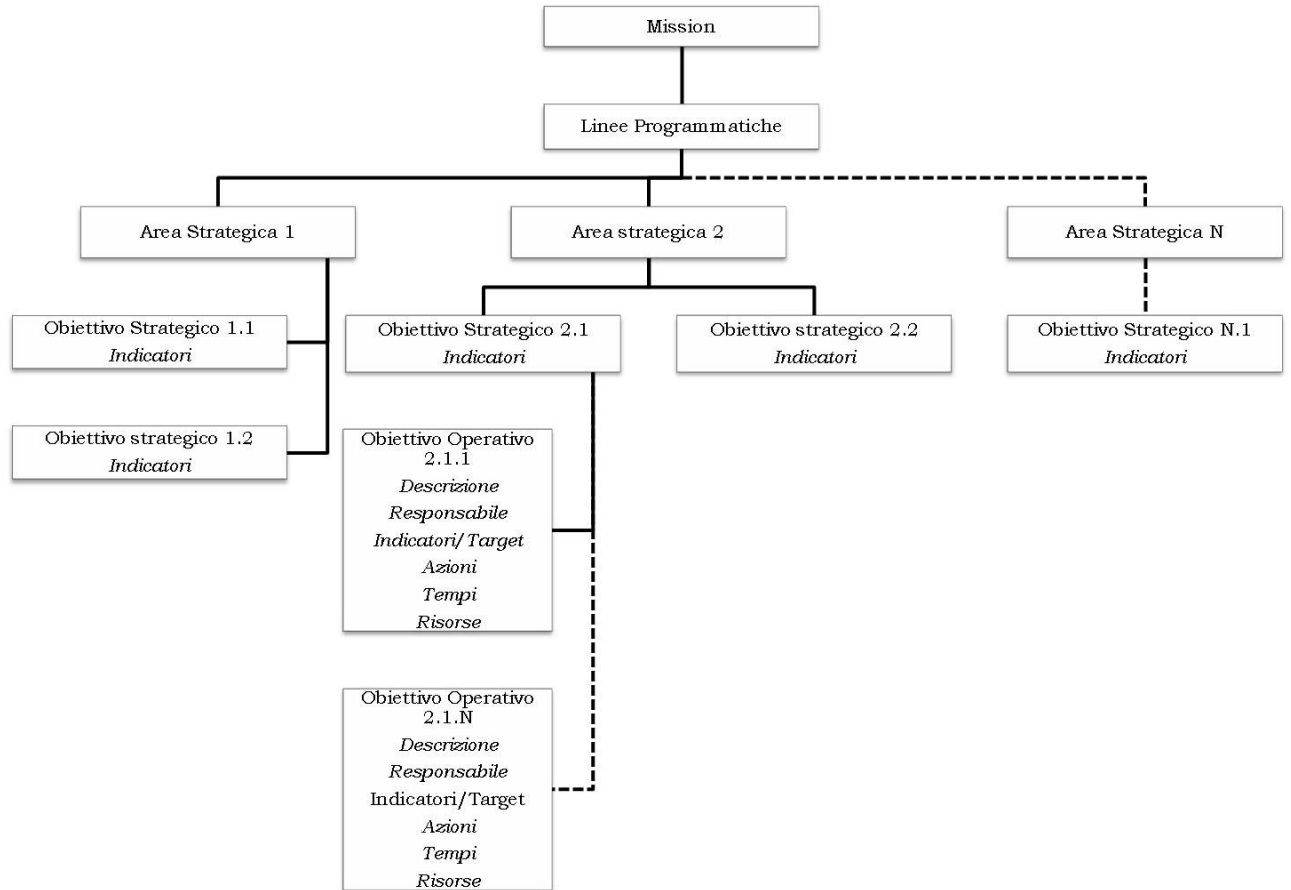
L'albero della performance fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica e integrata della performance dell'amministrazione. Ha una valenza di comunicazione esterna e una valenza tecnica di "messa a sistema" delle due principali dimensioni della performance.

All'interno della logica di albero della performance, ogni obiettivo strategico è articolato in obiettivi operativi per ciascuno dei quali vanno definite le azioni, i tempi, le risorse e le responsabilità organizzative connesse al loro raggiungimento. Il tutto è sintetizzato in uno o più "piani operativi". Essi individuano:

1. L'obiettivo operativo, a cui si associano uno o più indicatori; ad ogni indicatore è attribuito un valore baseline e un valore programmato o atteso (target);
2. Le azioni da porre in essere e la relativa tempistica;
3. La quantificazione delle risorse economiche, umane e strumentali;

4. Le responsabilità organizzative, identificando un solo responsabile per ciascun obiettivo operativo.

Figura 2 – L'albero della performance



5.3.2. Obiettivi strategici e operativi, indicatori e valori attesi (target)

L'art. 5 del D.lgs. 150/2009 "Obiettivi e indicatori" stabilisce che gli obiettivi sono programmati su base triennale e definiti, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, sentiti i vertici amministrativi (Direttore Generale) che a loro volta consultano i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative. Gli obiettivi sono definiti in coerenza con quelli di bilancio indicati nei documenti programmatici e il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa.

Gli obiettivi devono essere:

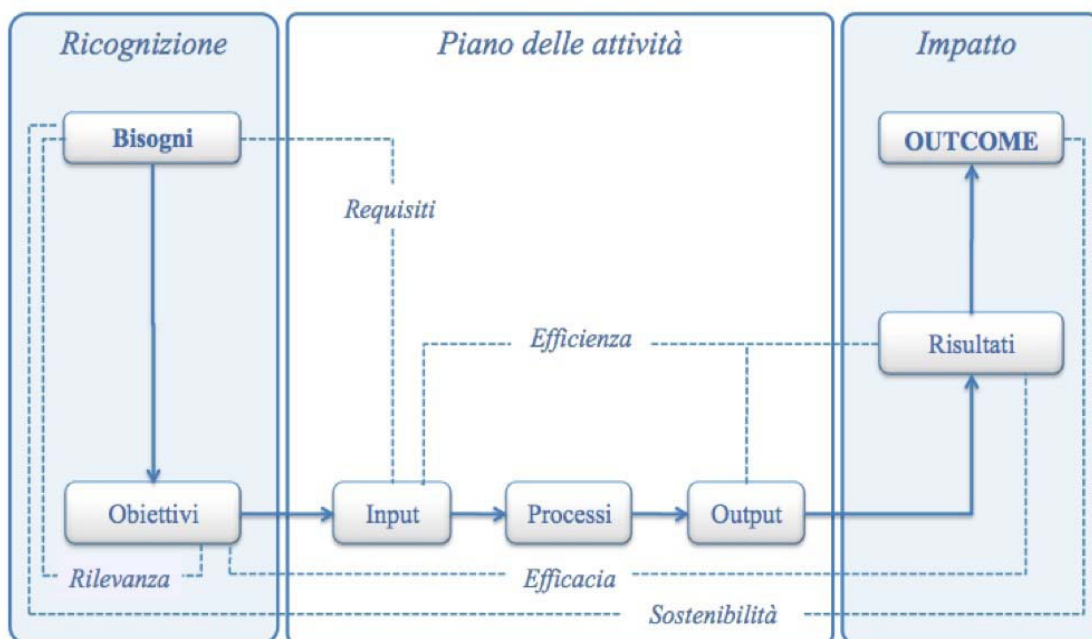
a) Rilevanti e pertinenti rispetto a	Bisogni della collettività
	Missione istituzionale
	Priorità politiche
	Strategie dell'amministrazione
b) Specifici e misurabili	Concreti
	Chiari
c) Tali da determinare un significativo miglioramento di	Qualità dei servizi
	Qualità degli interventi
d) Riferibili ad un arco di tempo determinato	Generalmente un anno
e) Commisurati ai valori di riferimento derivanti da:	Standard definiti a livello nazionale
	Standard definiti a livello internazionale
	Comparazioni con amministrazioni analoghe
f) Confrontabili	Con i trend della produttività dell'amministrazione, con riferimento almeno al triennio precedente
g) Correlati alla	Quantità delle risorse disponibili
	Qualità delle risorse disponibili

Dall'art. 5, c. 2, si evince che gli obiettivi devono essere, in primo luogo, rilevanti e pertinenti rispetto a: bisogni della collettività, missione istituzionale, priorità politiche e strategie dell'amministrazione.

Gli obiettivi dell'Ateneo *devono pertanto derivare* dai bisogni della collettività e dalla missione strategica dell'amministrazione.

La delibera Civit n. 89/2010, che può essere presa a riferimento dall'Università di Messina, identifica un percorso, come da figura seguente, tale per cui l'Ateneo, sulla base dei bisogni della collettività, definisce gli obiettivi; attraverso il Piano delle Attività gli obiettivi diventano risultati raggiunti in termini di *outcome* cioè di impatto per la comunità.

Percorso bisogni-outcome



Fonte: delibera Civit n. 89/2010

All'interno del piano delle attività/obiettivi si adotta una logica *input* → processi → *output*. Mentre l'*output* ha una dimensione temporale di breve periodo, così come i risultati che tale *output* genera a livello di impatti, l'*outcome* ha una dimensione di lungo periodo che deve essere valutata anche in termini di sostenibilità, in quanto molto spesso connessa con i bisogni primari del cittadino o, più in generale, degli *stakeholder*. Pertanto i risultati possono essere intesi come *outcome* intermedi.

In una accezione più ampia, gli obiettivi si distinguono in:

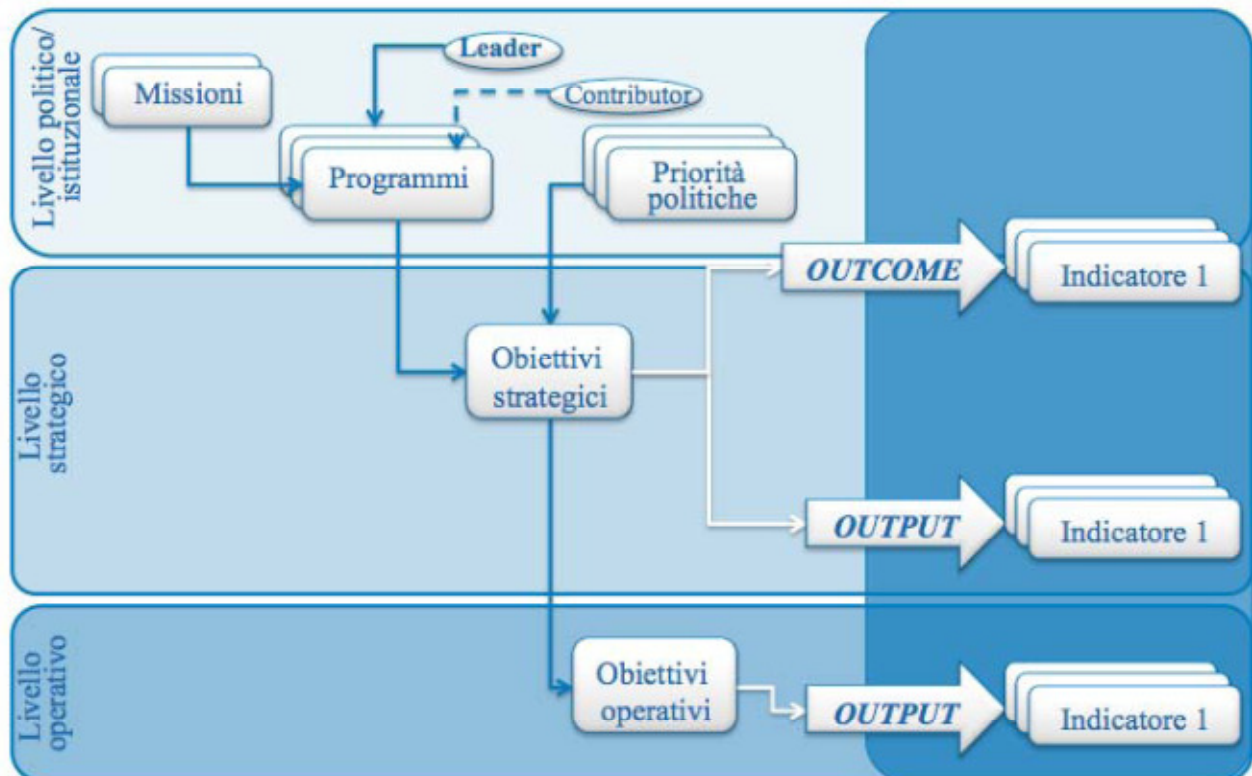
- Obiettivi strategici, che si traducono in impatto sulla collettività (*outcome*)
- Obiettivi operativi, che si traducono in *output*

Alcuni obiettivi, sia strategici che operativi, hanno natura trasversale, nel senso che possono essere raggiunti mediante il concorso di più Unità Organizzative.

Nella catena logica del SMVP si distinguono 3 livelli:

1. livello politico istituzionale, nell'ambito del quale si definiscono le missioni, i programmi e le priorità politiche;
2. livello strategico, che prevede la traduzione delle missioni, dei programmi in obiettivi strategici;
3. livello operativo, che individua gli obiettivi operativi declinati dagli obiettivi strategici.

Catena logica del Sistema di misurazione della performance



Fonte: Delibera Civit n. 89/2010

Nella seguente tabella, sono descritte le diverse tipologie degli obiettivi.

<p>Obiettivi strategici</p>	<p>Descrivono un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi. Sono espressi attraverso una descrizione sintetica e devono essere sempre misurabili, quantificabili e possibilmente condivisi. Fanno riferimento ad orizzonti temporali pluriennali e presentano un elevato grado di rilevanza (non risultano, per tale caratteristica, facilmente modificabili nel breve periodo), richiedendo uno sforzo di pianificazione per lo meno di medio periodo.</p>
<p>Obiettivi operativi</p>	<p>Declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica delle attività delle amministrazioni, indipendentemente dai livelli organizzativi a cui tali obiettivi fanno capo.</p> <p>Possono essere:</p> <p>Obiettivi di innovazione Consistono nell'introduzione di processi innovativi mirati a un miglioramento della performance o orientati all'ampliamento dell'offerta di prodotti e servizi per il cliente interno/esterno.</p> <p>Obiettivi di sviluppo Sono legati allo sviluppo dell'attuale struttura: rispondono ai principi di efficienza ed efficacia della gestione e all'introduzione di nuovi principi legislativi.</p> <p>Obiettivi di mantenimento Sono legati al mantenimento degli standard raggiunti nella gestione dei servizi.</p>

Nella categoria degli *Obiettivi Innovativi* si possono individuare tre tipologie corrispondenti ad altrettante fasi del processo innovativo: Fase 1 di studio, analisi e predisposizione dell'attività; Fase 2 di sperimentazione, collaudo, introduzione delle attività; Fase 3 di completamento o avvio dell'attività. Indicativamente, un obiettivo mantiene la dicitura di *Innovativo* per non più di tre anni; successivamente, diventa di *Mantenimento* se l'attività prevista dall'obiettivo va a costituire parte dei processi ordinari dell'U.O.; di *Sviluppo* se sono previste ulteriori fasi per il completamento dell'obiettivo.

Modalità di definizione degli obiettivi

- ✓ La descrizione dell'obiettivo deve essere il più possibile sintetica
- ✓ La frase deve iniziare con un verbo all'infinito scelto fra quelli riportati nella seguente tabella (per gli obiettivi operativi)

MANTENIMENTO					
Governo				Indirizzo	Partecipazione
Accertare	Continuare	Evadere	Prevenire	Assistere	Coinvolgere
Accompagnare	Contrastare	Fornire	Provvedere	Consigliare	Collaborare
Agevolare	Controllare	Garantire	Regolamentare	Favorire	Consultare
Allestire	Disciplinare	Gestire	Reprimere	Formare	Contribuire
Applicare	Distribuire	Governare	Rilasciare	Incentivare	Cooperare
Approntare	Dotare	Intervenire	Rilevare	Informare	Coordinare
Assicurare	Effettuare	Inventariare	Rispondere	Monitorare	Curare
Autorizzare	Erogare	Mantenere	Stipulare	Presentare	Finanziare
Catalogare	Eseguire	Normare	Svolgere	Promuovere	Interagire
Confermare	Esercitare	Obbligare	Utilizzare	Pubblicizzare	Inviare
Conservare	Esperire	Offrire	Verificare	Riconoscere	Partecipare
Contenere	Espletare	Presidiare	Vigilare	Sensibilizzare	Pubblicare
				Sostenere	Raccordare
				Valorizzare	Supportare
SVILUPPO					
Consolidamento e Rilancio		Incremento		Variazione	
Aggiornare	Recuperare	Accrescere	Incrementare	Adeguare	Rinnovare
Bonificare	Revisionare	Ampliare	Informatizzare	Cambiare	Riorganizzare
Consolidare	Rilanciare	Assumere	Innovare	Delocalizzare	Rivedere
Integrare	Ripristinare	Aumentare	Inserire	Modificare	Sostituire
Ottimizzare	Riprofessionalizzare	Diffondere	Migliorare	Ridefinire	Trasformare
Perfezionare	Riprogettare	Diminuire	Potenziare	Riformare	
Personalizzare	Riqualicificare	Estendere	Specializzare		
Rafforzare	Ristrutturare	Facilitare	Sviluppare		
Razionalizzare	Sistemare				
INNOVATIVI					
Studio e Predisposizione		Processo		Attivazione	
Acquisire	Individuare	Accreditare	Introdurre	Aprire	Edificare
Aderire	Istruire	Adottare	Istituire	Attivare	Esternalizzare
Analizzare	Pianificare	Affidare	Organizzare	Attuare	Implementare
Approvare	Predisporre	Assegnare	Procedere	Avviare	Iniziare
Concorrere	Prevedere	Collaudare	Proseguire	Cessare	Installare
Definire	Progettare	Completare	Redigere	Concludere	Realizzare
Elaborare	Studiare	Creare	Sperimentare	Costruire	Ultimare
Esaminare	Valutare	Formalizzare			
Ideare					

Una volta definiti, gli obiettivi, strategici ed operativi, devono essere costantemente monitorati e, soprattutto, ***misurati – tramite indicatori*** – al fine di poter ***valutare*** il raggiungimento dei risultati.

La questione cruciale della valutazione organizzativa risiede proprio nella definizione degli indicatori di performance e dei relativi target, cioè dei valori previsionali che si presume di conseguire per il periodo considerato. La definizione dei valori target dà la possibilità, a consuntivo, di misurare il grado di raggiungimento dell'obiettivo e di evidenziare gli scostamenti rispetto ai valori presunti.

Al fine di implementare un buon piano della performance, deve essere dunque delineato un ***sistema di indicatori*** atti a misurare, nel modo più oggettivo possibile e in termini *chiari e concreti* il raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi.

Le tipologie di indicatori

Gli indicatori si distinguono in:

- ✓ Indicatori di *impatto* (o di *outcome*), che esprimono la capacità dell'organizzazione di soddisfare i bisogni della collettività
- ✓ Indicatori di risultato, distinti in indicatori di efficienza e di efficacia.

Gli indicatori di impatto

Gli indicatori di impatto riguardano il livello alto (strategico) e sono indicatori il cui scopo è misurare gli effetti delle politiche di governo. Essi non rappresentano ciò che è stato fatto, ma le conseguenze da questo generate; in altri termini gli indicatori di impatto valutano la ricaduta sociale, economica e ambientale delle politiche attuate.

Gli indicatori di impatto si ricollegano agli obiettivi strategici, si misurano, in linea di principio, in un arco temporale ampio (almeno tre anni) e possono essere interpretati come elementi che si intende massimizzare (per esempio le risorse provenienti da fonti private o progettualità) o che si intende minimizzare (per esempio l'evasione delle tasse universitarie). La loro realizzazione dipende anche dal grado di raggiungimento degli obiettivi specifici (operativi).

Gli indicatori di risultato

Gli indicatori di risultato misurano il grado di raggiungimento dell'obiettivo che una azione si propone di conseguire. *Gli indicatori di risultato si correlano agli obiettivi specifici/operativi*.

Gli indicatori di risultato possono essere:

✓ di efficienza, intesa come capacità di produrre quantitativi maggiori di output (prodotti/servizi) dati gli stessi quantitativi di input (fattori produttivi) ovvero le medesime entità di output dati minori volumi di input;

✓ di efficacia, intesa come la capacità di raggiungere gli obiettivi predefiniti in termini quali-quantitativi.

Al fine di misurare la performance organizzativa, sono utili sia indicatori di impatto che indicatori di risultato.

5.3.3. Il monitoraggio in corso d'esercizio

Gli obiettivi dell'Ateneo devono essere costantemente monitorati. Lo stesso art. 6 del D.lgs. 150/2009 stabilisce che *“gli organi di indirizzo politico amministrativo, con il supporto dei dirigenti, verificano l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi di cui all'articolo 5 durante il periodo di riferimento e propongono, ove necessario, interventi correttivi in corso di esercizio”*. E ancora *“gli organi di indirizzo politico amministrativo si avvalgono delle risultanze dei sistemi di controllo di gestione presenti nell'amministrazione”*.

Il controllo di gestione si inserisce nel più ampio processo di Pianificazione Programmazione e Controllo attraverso il quale le finalità e le strategie dell'Ateneo, definite dall'organo politico, vengono declinate in obiettivi di medio-lungo termine (obiettivi strategici) e obiettivi di breve termine (obiettivi specifici o gestionali o operativi) per collegare la strategia dell'amministrazione con l'azione operativa.

Con il controllo di gestione si cerca di tradurre la strategia dell'amministrazione in azioni operative di coloro che hanno il potere decisionale all'interno dell'amministrazione (dirigenza) mediante un processo di responsabilizzazione dei dirigenti che si concretizza:

- nella definizione e nell'assegnazione di obiettivi gestionali e risorse umane e finanziarie (budget);
- in un processo di monitoraggio e controllo (feedback) attraverso il quale si verificano i risultati conseguiti in rapporto a quelli attesi, si verificano le modalità di impiego delle risorse umane, strumentali e finanziarie e vengono apportate eventuali azioni correttive.

La programmazione rappresenta, pertanto, il momento preminente dell'azione dell'organizzazione, nella quale prima si individuano i risultati da raggiungere, poi si associano a tali risultati le risorse necessarie a raggiungerli ed, infine, ci si organizza nella maniera più adeguata per raggiungere quanto previsto in sede di programmazione.

Organizzarsi in maniera adeguata per raggiungere gli obiettivi programmati significa attuare un'attività di monitoraggio periodica e proporre interventi correttivi qualora la gestione non sia indirizzata verso il raggiungimento di quegli obiettivi.

L'attività di monitoraggio sostanzialmente consiste nella produzione di report, il cui scopo principale è quello di fornire ai diversi attori del processo informazioni di sintesi sul grado di raggiungimento degli obiettivi operativi.

Dunque il monitoraggio ha lo scopo di dare una visione tempestiva sulla "formazione" dei risultati di gestione, in questo senso, fornisce un segnale sull'efficacia delle scelte effettuate in sede di programmazione rispetto al raggiungimento degli obiettivi specifici, configurando l'esigenza di avviare un ciclo di pianificazione e revisione degli stessi.

Anche le performance dovranno essere costantemente monitorate nel corso dell'intero periodo di applicazione e validità dei parametri definiti nel Sistema di misurazione e valutazione della performance.

A tal fine è necessario prevedere lo sviluppo e l'impiego di strumenti e procedure atte al costante monitoraggio dei parametri di misurazione delle performance e definire, all'interno del processo di attuazione del Sistema stesso, la frequenza e le modalità di comunicazione dei risultati parziali emersi nel corso del periodo di analisi.

Ai dirigenti dell'Ateneo è attribuita la responsabilità dell'effettiva gestione degli strumenti di monitoraggio e della efficace misurazione dei risultati di performance nelle tempistiche concordate con il Nucleo di Valutazione, nel rispetto delle linee guida generali.

Il monitoraggio delle prestazioni deve avvenire con riferimento alle performance di Ateneo e individuali.

La rendicontazione dei risultati individuali ottenuti dal monitoraggio costante deve avvenire con cadenza almeno semestrale.

La comunicazione delle performance individuali deve prevedere almeno una sessione di feedback formale intermedio a ciascun dirigente/dipendente per comunicare il livello di performance misurata fino a quel momento. Queste sessioni di feedback intermedio devono avvenire con le seguenti tempistiche: non prima di 3 mesi dall'avvio del periodo di valutazione e non oltre 3 mesi dalla conclusione del periodo di valutazione.

Il monitoraggio complessivo delle performance dell'Ente è certificato dal Nucleo di Valutazione e deve prevedere una rendicontazione dei risultati ottenuti con cadenza almeno trimestrale.

Le modalità di comunicazione dei risultati del monitoraggio, intermedi e finali, sono definite dal Nucleo di Valutazione ed approvate dagli organi politici ed amministrativi dell'Ateneo.

La comunicazione interna sulle performance complessive dell'Ente dovrà avvenire con le seguenti tempistiche: non prima di 3 mesi dall'avvio del periodo di valutazione e non oltre 3 mesi dalla conclusione del periodo di valutazione.

5.4. Il processo di valutazione della performance organizzativa

La valutazione della performance organizzativa è un compito che spetta (1) ai dirigenti dell'Ateneo per le Direzioni da loro coordinate e per le tematiche di cui sono responsabili, (2) agli altri responsabili di Unità Organizzativa e (3) al Nucleo di Valutazione per l'organizzazione nel suo complesso.

Ogni dirigente o responsabile di unità organizzativa compilerà una relazione sullo stato dell'unità organizzativa di cui è responsabile, secondo uno schema coerente con i criteri esposti in precedenza.

Tale schema dovrà considerare:

- ✓ stato di attuazione delle azioni di competenza dell'unità organizzativa con attualizzazione dei relativi indicatori di efficienza, efficacia e impatto
- ✓ stato di attuazione dei piani di miglioramento dell'organizzazione e delle competenze.

Il Nucleo di Valutazione, sulla base dei risultati della valutazione delle singole unità organizzative, elabora annualmente una relazione sulla valutazione della performance del sistema complessivo.

6. Performance individuale

6.1. Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale

L'art. 9 del Decreto Legislativo 150/2009 introduce il tema della valutazione individuale differenziando tre livelli distinti:

- 1) la valutazione della prestazione individuale di ogni singolo dirigente;
- 2) la valutazione individuale del personale responsabile di unità organizzativa;
- 3) la valutazione dei contributi individuali del personale non in posizione di responsabilità ossia dei dipendenti.

Per quanto concerne la valutazione dei dirigenti e del personale responsabile di unità organizzative, è fondamentale procedere acquisendo non solo gli indicatori di risultato dell'analisi della performance organizzativa, ma anche quelli più strettamente correlati all'ambito organizzativo di specifica responsabilità della persona valutata.

A ciò andrà sommata la valutazione finale del raggiungimento di specifici obiettivi individuali, della qualità del contributo individuale fornito alla performance di struttura (intesa come Ateneo) e della capacità di valutare i propri collaboratori differenziandone i giudizi.

Anche in questo caso, nel seguire i principi della riforma, sarà importante dare una giusta enfasi ai risultati raggiunti rispetto alla tendenziale volontà di generalizzare la valutazione all'insegna delle caratteristiche personali e professionali (valutazione, questa, che se non collegata a fatti ed obiettivi reali, appare troppo generica ed arbitraria).

La valutazione del personale non dirigente si connota invece sull'asse delle singole prestazioni orientate a obiettivi di gruppo o individuali.

Ciò significa che la valutazione espressa dai dirigenti sulla performance individuale del lavoratore potrà basarsi essenzialmente:

- ✓ sul raggiungimento di risultati individuali o di gruppo;
- ✓ sul contributo dato dal singolo dipendente all'Area di appartenenza;
- ✓ sulle competenze dimostrate e sui comportamenti professionali e organizzativi.

La valutazione individuale dovrà, pertanto, essere confortata da una lettura prevalente dei risultati ottenuti e dei comportamenti osservati rispetto a quelli attesi, piuttosto che alla performance complessiva della struttura di appartenenza. Laddove gli obiettivi da conseguire fossero attribuiti ad un gruppo di lavoro, comunque importante sarà risalire, anche nel singolo specifico

obiettivo, al contributo individuale apportato dal lavoratore per il raggiungimento del risultato atteso.

6.2. La valutazione dei Dirigenti

Il sistema di valutazione dei dirigenti oggi utilizzato presso l'Ateneo di Messina è formalizzato nel Regolamento 6 agosto 2007, n.5 "Regolamento in materia di criteri di valutazione dei risultati dell'attività dei Dirigenti responsabili di Direzione dell'Università degli Studi di Messina".

Tale regolamento è reso obsoleto dall'Art. 9 del D.Lgs:150/09 che prevede che *“La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità e' 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;

e) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.”

La prestazione dei dirigenti, siano essi a tempo indeterminato o a contratto, sulla base di quanto previsto dal presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, saranno valutate:

- sulla base del livello di raggiungimento dei target stabiliti per le direzioni di pertinenza nel Piano della Performance, o sull'insieme delle Direzioni di pertinenza per la posizione apicale (Direttore Generale);
- Sulla base di obiettivi individuali specifici eventualmente assegnati dal dirigente di livello superiore o dal CDA nel caso del Direttore Generale, in coerenza con gli obiettivi strategici ed operativi dell'Ateneo;
- sulla valutazione dei comportamenti tenuti dal dirigente allo scopo di ottenere i risultati prefissati;
- sulla base della capacità di valutazione del proprio personale dimostrata differenziando i giudizi espressi.

Si attribuisce al Nucleo di Valutazione il compito di valutare l'intera performance dei dirigenti

Il nuovo sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali - nelle more del cui adeguamento, e comunque non oltre il 2012, si continuerà ad applicare quello

vigente – dovrà avere a riferimento i parametri rappresentati nella tabella seguente per la valutazione delle performance individuali dei dirigenti.

		LIVELLO DI PERFORMANCE DELLA UNITÀ ORGANIZZATIVA		40
		VALUTAZIONE RENDIMENTO	70	
PRESTAZIONI DEI DIRIGENTI		LIVELLO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI		30
100		EFFICIENZA, EFFICACIA ED ECONOMICITÀ DI GESTIONE		8
		AREA INNOVAZIONE		5
		VALUTAZIONE COMPORTAMENTO		30
		AREA INTEGRAZIONE		5
		AREA SEMPLIFICAZIONE E ORIENTAMENTO ALL'UTENZA		5
		AREA GESTIONE DEL PERSONALE		7

Per la valutazione del comportamento tenuto dal dirigente si prenderanno in considerazione i fattori indicati nel seguente elenco:

AREA	FATTORE	DEFINIZIONE FATTORE
Efficienza, efficacia ed economicità di gestione	Capacità di pianificazione e misurabilità dei risultati e del processo	a) decisioni e fissazione di priorità e di obiettivi per ottimizzare costi e benefici; b) consapevolezza del processo lavorativo più vasto in cui è inserita l'attività, allo scopo anche di portare un contributo migliorativo; c) selezione di indicatori appropriati per la misurabilità dei risultati e del processo e gestione dei relativi dati storici; d) avvio e conclusione dei procedimenti amministrativi entro i termini di legge e di regolamento.

AREA	FATTORE	DEFINIZIONE FATTORE
	Efficienza ed economicità	iniziative proposte e intraprese allo scopo della razionalizzazione della spesa, tramite riordino e ristrutturazione amministrativa, semplificazione e digitalizzazione attività, riduzione dei costi di funzionamento.
	Capacità di soluzione di problemi	attività per ricercare e fornire soluzioni efficaci utili al proprio contesto operativo, in presenza di condizioni anomale e imprevedibili.
Innovazione	Iniziativa	a) attivazione di proprie iniziative per prevenire problemi e superare ostacoli; b) ricerca di modalità per migliorare la qualità del proprio lavoro, seguendo criteri di eccellenza.
	Gestione del cambiamento	a) proposizioni innovative spontanee per far fronte ai cambiamenti e cogliere in anticipo le opportunità; b) generazione di idee nuove come contributo al miglioramento del lavoro comune. c) capacità di adattamento anche in funzione delle innovazioni in materia normativa ed organizzativa.
Integrazione	Partecipazione al lavoro di gruppo e capacità di cooperazione	a) attenzione alle esigenze degli altri servizi con i quali si hanno rapporti diretti di lavoro; b) promozione di un clima favorevole e dello spirito di gruppo; c) privilegio dei punti di accordo, minimizzando le differenze e massimizzando i benefici comuni; d) disponibilità nei confronti dei colleghi e dei collaboratori a mettere a disposizione le informazioni acquisite, le esperienze, le metodologie, le idee e le ipotesi innovative.
Semplificazione e Orientamento all'utenza.	Accessibilità	a) reperibilità; b) disponibilità; c) facilità d'accesso
	Comunicazione	a) diffusione delle informazioni riguardanti il servizio presso tutti gli interessati; b) capacità di comunicazione appropriata orale e scritta con l'interno e con l'esterno; c) uso efficace delle tecnologie della informazione e della comunicazione.

AREA	FATTORE	DEFINIZIONE FATTORE
	Rispetto e considerazione degli utenti	a) attenzione prioritaria alle esigenze degli utenti esterni e cura delle relazioni interne; b) gestione efficace dei reclami; c) promozione di attività di verifica dell'efficienza del proprio servizio in funzione della soddisfazione degli utenti.
Gestione del personale	Sviluppo delle risorse umane	a) sviluppo della autonomia professionale e decisionale dei propri collaboratori e colleghi; b) organizzazione e promozione di occasioni di formazione e sviluppo di supporti per l'apprendimento.
	Capacità di valutazione	a) capacità di valutare i propri collaboratori dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi. b) dimostrazione di rispetto e considerazione dei collaboratori, accoglienza e valorizzazione dei loro contributi.
	Capacità di distribuzione di compiti lavorativi e responsabilità gestionali	a) distribuzione di compiti commisurati alle capacità e alle aspettative delle persone; b) assegnazione di specifiche responsabilità, anche temporanee, allo scopo di sviluppare le capacità gestionali e di esercitare la delega.

L'assegnazione di un valore alla valutazione di ogni singola voce della colonna di destra ha la seguente scansione:

raramente = 1, qualche volta = 2, spesso = 3, di frequente = 4, sempre = 5.

Ciascuna delle voci raggruppate nella colonna di destra della soprastante tabella sarà valutata separatamente. A ciascuna voce sarà assegnato un punteggio da 1 a 5; il risultato per ciascun gruppo di voci sarà pari alla media delle valutazioni elementari.

Tale valutazione consente di calcolare, per ciascuna foglia dell'albero, la valutazione ponderata, che in generale sarà minore o uguale al valore massimo dell'indicatore, proporzionale alla valutazione. Ovviamente, alla valutazione massima (5 punti) corrisponde il valore massimo dell'indicatore come si vede nel modello di figura 6. Per ogni ramo, la somma dei valori della valutazione ponderata di ogni foglia fornisce il valore della valutazione ponderata relativa a quel ramo e così via discendendo fino alla radice dell'albero. Il valore dell'indicatore complessivo che corrisponde alla somma della valutazione ponderata dei rami dei cinque fattori sopradescritti è compreso tra 0 e 100 e corrisponde alla valutazione del dirigente.

In altri termini, se V_d è la valutazione del dirigente e V_i è la valutazione ponderata di un fattore generico, si ha:

$$V_d = V_1 + V_2 + \dots + V_n$$

La procedura di valutazione definisce le modalità di assegnazione dei valori nel rispetto delle garanzie che sono alla base del patto tra valutatore e valutato definito dalla normativa vigente.

6.3. La valutazione dei responsabili di Unità Organizzativa e delle Elevate Professionalità

Alla luce delle disposizioni del D.lgs. 150/2009, per la valutazione di responsabili di Unità Organizzativa ed Elevate Professionalità dovranno essere applicate la metrica e la procedura di valutazione applicabili ai Dirigenti.

6.4. La valutazione del personale senza incarichi di responsabilità

Il modello per la valutazione del personale è riportato nella figura seguente. Nella figura il modello è attualizzato per la categoria D con una valutazione intermedia per tutte le dimensioni di prestazioni.

Per la valorizzazione del modello si deve tenere conto che la scala è da 1 a 3, con il seguente significato: 1 = *performance sufficiente*, 2 = *performance buona*, 3 = *performance ottima*. Qualora la performance venga valutata come insufficiente il punteggio attribuito sarà pari a 0.

Il funzionamento operativo del modello è identico a quello del modello di valutazione per i dirigenti.

Il modello si applica a tutte le categorie di dipendenti con le seguenti varianti:

- i pesi attribuiti alle diverse dimensioni del modello sono diversi per le categorie B, C, e D. La tabella seguente illustra la distribuzione dei pesi.
- la voce “Capacità di gestione del personale” si applica solo a personale con personale assegnato.

Modello di valutazione delle prestazioni del personale dipendente

		Indice max	Indice attuale	Valutazione		
	OBIETTIVI	60	40	2	v. schede obiettivi e progetti	
				Indice max	Indice attuale	Valutazione
		Indice max	Indice attuale	Indice max	Indice attuale	Valutazione
	RELAZIONI	21	14	8	5	2
				Indice max	Indice attuale	Valutazione
				Indice max	Indice attuale	Valutazione
		Indice max	Indice attuale	Indice max	Indice attuale	Valutazione
	COMPETENZE E CAPACITA'	19	13	4	3	2
				Indice max	Indice attuale	Valutazione
				Indice max	Indice attuale	Valutazione
				Indice max	Indice attuale	Valutazione
				Indice max	Indice attuale	Valutazione
				Indice max	Indice attuale	Valutazione
Indice totale	VALUTAZIONE DEL DIPENDENTE		67			

I pesi del modello per le diverse categorie di personale

	B	C	D
<i>OBIETTIVI</i>	40	50	60
<i>CORRETTEZZA</i>	10	12	6
<i>COOPERAZIONE</i>	12	10	8
<i>GESTIONE PERSONALE</i>	-	-	7
<i>AUTONOMIA OPERATIVA</i>	10	13	10
<i>PUNTUALITA'</i>	15	8	4
<i>FLESSIBILITA'</i>	13	7	5
<i>TOTALE</i>	100	100	100

La tabella che segue descrive con qualche dettaglio il significato delle diverse voci del modello.

Tabella - Il significato delle dimensioni di prestazione del modello

<i>OBIETTIVI</i>	Si riferisce ai risultati dell'U.O. di appartenenza
<i>CORRETTEZZA E QUALITA' DELLE RELAZIONI</i>	Si tratta delle relazioni con il cittadino, con i colleghi, con i superiori e con i subordinati. L'attenzione va dedicata alla capacità di ascolto e di comprensione dei problemi, nonché ai modi di fare nel rapporto con l'interlocutore. In particolare si richiede attenzione e capacità empatica nella comunicazione verso i colleghi, gli utenti dei servizi e gli altri interlocutori, anche risolvendo costruttivamente situazioni critiche.
<i>COOPERAZIONE E INTEGRAZIONE PER LA PERFORMANCE DELL'UNITA' OPERATIVA</i>	Si tratta di valutare qui la capacità di cooperare e di integrarsi con i colleghi e i superiori condividendo la missione e gli obiettivi assegnati all'U.O. di appartenenza nella convinzione che la performance dell'U.O. dipende dal contributo di tutti
<i>CAPACITA' DI GESTIONE DEL PERSONALE (ove applicabile)</i>	Capacità di motivazione, autorevolezza, capacità di comprensione e di valorizzazione di collaboratori e i colleghi, ricorrendo in modo positivo alla delega e contribuendo ad un clima organizzativo favorevole.
<i>AUTONOMIA OPERATIVA</i>	Capacità di svolgere il proprio lavoro senza continui interventi di superiori e colleghi, capacità di assegnare carichi di lavoro e di organizzare processi e progetti, adeguatezza delle competenze tecniche e professionali, disponibilità e capacità di apprendimento. capacità di proposta e di iniziativa, orientamento al risultato.

6.5. La misura della prestazione su obiettivi e indicatori

In fase di pianificazione, per ogni obiettivo/indicatore assegnato, vengono definiti un **peso** e tre **livelli di raggiungimento atteso**, individuati secondo la seguente classificazione:

- **Soglia:** livello di raggiungimento minimo atteso per l'obiettivo/indicatore, tale da cominciare a considerare positiva la prestazione; al di sotto di questo valore l'obiettivo non si considera raggiunto.

- **Target:** livello per il quale l'obiettivo/indicatore si considera pienamente raggiunto (corrispondente ad un livello sfidante ma sostenibile) ;

- **Eccellenza:** livello di raggiungimento dell'indicatore/obiettivo superiore alle attese (ambizioso ma non impossibile).

In funzione dell'effettivo livello di raggiungimento rispetto alle attese, ad ogni obiettivo/indicatore viene associato un punteggio su una scala 0-100, che contribuirà alla :

Livello di raggiungimento	Punteggio
< Soglia	0
Soglia	50
Target	75
Eccellenza	100

La “distanza” tra i punteggi associati ai livelli “soglia-target-eccellenza” è stata individuata in coerenza al significato precedentemente attribuito in termini di difficoltà di raggiungimento; in particolare gli obiettivi che non raggiungono la soglia, che configura l'inizio della prestazione positiva, coerentemente non “contribuiscono” alla misura della prestazione stessa.

In caso di indicatori/obiettivi di tipo quantitativo, ovvero basati su elementi numerici misurabili, il livello di raggiungimento viene determinato linearmente in funzione del risultato ottenuto rispetto ai valori “soglia- target-eccellenza” definiti per quell'indicatore/obiettivo.

La valutazione su scala lineare si presta bene a misurare il livello di raggiungimento degli indicatori che prevedono un miglioramento su fattori numerici quali quantità, volumi, costi, ecc, tali per cui l'effettivo risultato raggiunto sull'indice di per sé sintetizza adeguatamente il livello di prestazione reso rispetto al valore target.

Per altre tipologie di obiettivi/indicatori non è possibile individuare (o misurare) indicatori numerici, oppure questi rappresentano e sintetizzano in modo solo parziale il livello di prestazione reso. In questi casi la valutazione è di tipo qualitativo, ovvero la misura del risultato verrà effettuata in base ad una scala a 5 valori:

- 0 – Inferiore alla soglia
- 1 – Soglia
- 2 – Intermedio
- 3 – Target
- 4 – Eccellente

In base al risultato attribuito dal valutatore (giudizio qualitativo idealmente il più possibile basato su parametri osservabili e oggettivi) verrà definito il punteggio da assegnare su tale obiettivo/indicatore.

6.6. Valorizzazione del merito

Il principale intento del legislatore del D.lgs. 150/2009 è stato quello di segnare un'inversione di rotta rispetto alla generale tendenza alla distribuzione a pioggia dei benefici che, attraverso la contrattazione integrativa, da decenni ha prevalso nei fatti.

Il Titolo III del D.lgs. 150/2009 tratta la questione del merito e dei premi ad esso associati. Si afferma il principio della valorizzazione del merito e della incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa attraverso metodi selettivi e concorsuali applicabili a tutti gli strumenti premiali.

Inoltre, attraverso l'esplicito divieto di distribuire gli incentivi in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi o in assenza delle verifiche e attestazioni, si stringe il collegamento fra la disciplina dell'erogazione dei premi e l'attivazione del ciclo di gestione della performance.

Il Dlgs 150/09 fissa, quale principio, una disciplina, cui è opportuno adeguarsi, per la differenziazione delle valutazioni ai fini della attribuzione del trattamento accessorio destinato alla performance individuale. Questo principio costituisce il fulcro del sistema, in quanto introduce ex lege un preciso criterio di selettività su base meritocratica applicabile indistintamente a tutto il personale, compresi i dirigenti. Per questi ultimi il riferimento è alla retribuzione di risultato. L'articolo 29 stabilisce poi che tutte le disposizioni in materia di merito e premi hanno carattere imperativo, non possono essere derogate dalla contrattazione collettiva e sono inserite nei contratti collettivi a decorrere dal periodo contrattuale successivo a quello in corso alla data del 16/11/2009.

E' opportuno il collegamento tra "merito" e miglioramento della performance organizzativa, cioè riferibile al gruppo di persone che opera in una struttura organizzativa individuata dal sistema di valutazione come rilevante ai fini della valutazione e anche alla valutazione individuale.

6.7. Processo di valutazione e procedura di conciliazione

Processo di valutazione

La valutazione delle prestazioni ha una frequenza annuale.

Nel corso del processo di valutazione verranno realizzate delle sessioni di monitoraggio periodico della performance.

Entro 30 giorni dalla data di approvazione del Piano della Performance, l'Ateneo formalizza l'assegnazione degli obiettivi ai singoli Dirigenti, responsabili di U.O. e personale di categoria E.P.

In questa fase il Nucleo di Valutazione verifica la completezza e la coerenza del piano in relazione al sistema di misurazione e di valutazione. Proceda alla convalida della pesatura degli obiettivi attribuiti ai responsabili delle direzioni apicali e può richiedere specificazioni, indicatori e fasi di realizzazione degli obiettivi formalmente assegnati.

In sede di monitoraggio nel corso del processo di valutazione l'amministrazione, anche su proposta del Nucleo di Valutazione, può eliminare obiettivi considerati non più raggiungibili e/o introdurre nuove priorità e nuovi obiettivi da assegnare.

Entro la fine di marzo dell'anno successivo a quello di valutazione si completa il processo di valutazione della performance del personale dirigente, dei responsabili delle unità organizzative e del personale.

Ai fini della valutazione, il Nucleo di Valutazione prenderà in considerazione anche i risultati del controllo di gestione. Ai medesimi fini, ogni dirigente e responsabile di unità organizzativa dovrà redigere una relazione annuale con indicazione del proprio piano di lavoro per obiettivi, delle criticità riscontrate, del grado di effettiva realizzazione degli obiettivi assegnati e delle risultanze conseguite.

La valutazione finale si perfeziona con un colloquio tra valutatore e valutato, che può presentare una propria autovalutazione sulla base dei modelli del vigente Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Entro il 30 maggio di ogni anno è prevista di norma l'erogazione della retribuzione di risultato e dei premi collegati alla performance individuale.

Procedura di conciliazione

Per la dirigenza, i responsabili di unità organizzativa e le Elevate Professionalità: in caso di mancato accordo sull'esito della valutazione, il valutato ha diritto di chiedere il riesame presentando per iscritto le proprie controdeduzioni, nel termine di 10 giorni dalla data di ricezione della comunicazione della valutazione, al Direttore Generale, il quale, sentito il Nucleo

di Valutazione eventualmente anche alla presenza del valutato, emette la propria determinazione entro i successivi 15 giorni.

Per il personale: acquisita la valutazione della performance individuale, il dipendente può, nel termine di 10 giorni dalla data di acquisizione della valutazione, chiedere per iscritto chiarimenti al soggetto valutatore il quale deve fornire, previa istruttoria, i relativi chiarimenti nei 15 giorni successivi al ricevimento della richiesta, nella medesima forma. Nel caso in cui il dipendente non ottenga risposta o non ritenga esaurienti i chiarimenti ricevuti è prevista la possibilità di avviare la procedura di conciliazione, nel termine dei 5 giorni successivi alla scadenza del termine o alla ricezione della risposta, articolata nel seguente modo:

- a. la procedura di conciliazione è avviata dal valutato attraverso una richiesta scritta di riesame indirizzata al Direttore Generale;
- b. il Direttore Generale, acquisito il fascicolo dal valutatore, nel termine dei successivi 15 giorni, sentito eventualmente il parere del Nucleo di Valutazione, può mantenere o modificare, anche parzialmente la valutazione delle performance individuale;
- c. in nessun caso la valutazione può essere rivista al ribasso.

7. Strumenti di rappresentazione della performance

Ai documenti previsti dalla normativa, piano strategico, programmazione triennale, relazione preventiva e consuntiva sul bilancio d'Ateneo, si aggiungono, ai sensi dell'art. 10 del Decreto 150/2009:

1. il **Piano della Performance**, documento programmatico triennale da adottare di regola entro il 31 gennaio in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori;

2. la **Relazione sulla Performance**, strumento di rendicontazione da adottare entro il 30 giugno che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

7.1. Il Piano della Performance

Al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, l'Ateneo adotta, ai sensi dell'art. 10 del D.lgs. 150/2009, il *Piano della Performance*, entro il termine, non perentorio, del 31 gennaio di ogni anno.

Il Piano della Performance:

- ✓ è un documento programmatico triennale,
- ✓ è adottato in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio
- ✓ individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi
- ✓ definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione,
- ✓ definisce gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori.

Eventuali variazioni durante l'esercizio degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono tempestivamente inserite all'interno del Piano della Performance.

Il **Piano della Performance** è dunque lo strumento attraverso il quale l'amministrazione dà avvio al ciclo di gestione della performance. È un documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono

esplicitati gli obiettivi, gli indicatori e i target. In tal senso il Piano della Performance non costituisce soltanto un documento amministrativo, piuttosto rappresenta la traduzione, anche in termini documentali, di un modello integrato di pianificazione, programmazione, misurazione, controllo e valutazione che trova nel sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa il suo supporto informativo.

Il Piano viene pubblicato sul sito istituzionale dell'Ateneo.

Nelle pagine seguenti si presentano le **istruzioni operative** utili per la predisposizione delle Proposte di Piano della Performance per U.O. e, quindi, del Piano della Performance (PdP).

In particolare si analizzano:

- A. **Il percorso logico** per la costruzione del PdP;
- B. **I tempi** del Ciclo di Gestione della Performance;
- C. **La struttura del Piano della Performance (PdP)**;
- D. **La metodologia** per la definizione degli obiettivi strategici e gestionali, necessari per la costruzione delle proposte di Piano della Performance per U.O. e del PdP;
- E. **Le schede**, in allegato al documento, quale strumento di rilevazione delle informazioni inerenti gli obiettivi strategici e operativi per le Unità Organizzative.

7.1.1. Il percorso logico per la costruzione del PdP

Il PdP è lo strumento attraverso cui si rende possibile il raccordo tra funzioni di governo, spettanti ai competenti Organi, e le funzioni di gestione attribuite ai dirigenti per la realizzazione degli obiettivi agli stessi assegnati.

Per costruire il *Piano della Performance* è, di fatto, necessario sviluppare il ciclo di gestione della Performance in base alle linee guida indicate nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

Responsabilità del coordinamento della costruzione del piano è di un **Comitato Tecnico** appositamente nominato dal Direttore Generale.

Il processo di costruzione parte dalla definizione delle priorità di governo (linee strategiche) le quali, dopo essere state formalizzate in una Delibera del CDA (o di Consiglio di Dipartimento o centro autonomo), sono comunicate ai Dirigenti e ai responsabili di U.O. (step 1). Questi ultimi, in sintonia con i Prorettori ed i Delegati, definiscono rispettivamente gli obiettivi di I livello (obiettivi strategici) e gli obiettivi di II livello (obiettivi operativi) (step 2 e 3).

Gli obiettivi devono essere sottoposti a verifica di congruenza/coerenza sia a livello politico, di pertinenza del collegio dei Prorettori e Delegati, che tecnica, di pertinenza del Comitato Tecnico.

La verifica della congruenza/coerenza per gli obiettivi di I livello è politica e tecnica. La verifica, invece, per gli obiettivi di II livello è esclusivamente tecnica.

I risultati delle valutazioni politiche e tecniche sono trasmesse ai responsabili affinché si provveda all'adeguamento delle schede obiettivo (rispettivamente step 6 e 7).

Completato questo primo momento, il quale di fatto si concretizza in un'azione di concertazione/contrattazione e verifica della congruenza/coerenza, si definiscono le proposte di Piano della Performance per u.o. (step 8).

Il Ciclo di Gestione della Performance (CdGP) vede, a questo punto, quale output del processo sinora sviluppato la predisposizione del Piano della Performance. La programmazione diviene operativa e cede il passo alla fase del monitoraggio solo dopo la validazione del Piano della Performance da parte del Nucleo di Valutazione (NdV) e la successiva formalizzazione del Piano della Performance da parte del CDA (step 9).

Il PdP è, difatti, indispensabile per sviluppare il sistema di monitoraggio a livello organizzativo/strategico e a livello individuale/gestionale.

Come si può notare nella tavola 1, il CdGP trova stretti punti di contatto nello step 2, ossia nella definizione degli obiettivi strategici e degli obiettivi operativi, e rimangono separati seppur strettamente interrelati nelle altre fasi. La tavola è idealmente suddivisa in due parti.

La parte di sinistra, con lo sfondo azzurro, contiene una serie di attività coordinate e supervisionate ai fini della misurazione della performance organizzativa.

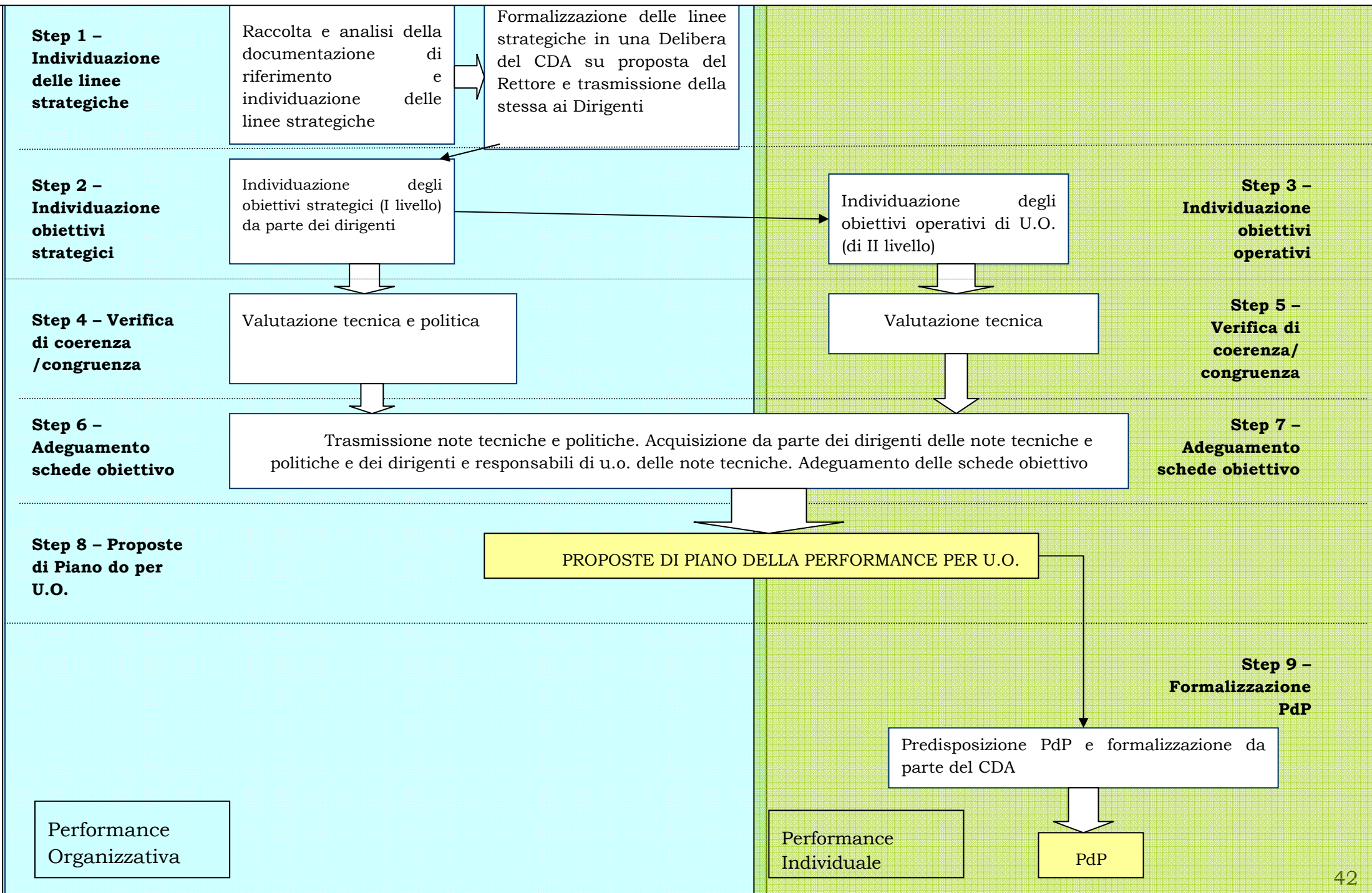
Gli obiettivi che si determinano in questa area sono gli obiettivi strategici che definiscono la performance organizzativa. Gli Obiettivi strategici (detti anche obiettivi di I livello) sono macro-obiettivi di pertinenza dei Dirigenti e rappresentano il contributo alla realizzazione delle linee strategiche.

La performance organizzativa, pertanto, si misura sui servizi e sul grado di raggiungimento degli obiettivi strategici.

La parte di destra, con sfondo verde, fa riferimento, invece, agli obiettivi operativi.

Gli obiettivi operativi sono micro-obiettivi di pertinenza dei Responsabili di Unità Operativa e del personale afferente, rappresentano il contributo al raggiungimento degli obiettivi strategici e definiscono la performance individuale. Dal percorso logico di costruzione del PdP, appena descritto, si evince la stretta interdipendenza tra obiettivi strategici e obiettivi operativi. In particolare gli obiettivi strategici sono il presupposto per la definizione degli obiettivi operativi.

Tav. 1 – Dalla pianificazione alla programmazione: la costruzione del PdP



Step e organi coinvolti

Di seguito si illustrano in dettaglio gli step del processo di costruzione del PdP suddivisi per azioni/output e con l'indicazione delle relative responsabilità.

STEP 1. INDIVIDUAZIONE DELLE LINEE STRATEGICHE

Azioni/Output della fase	Ruolo/Responsabilità
Raccolta e analisi della documentazione strategica di riferimento	Rettore Prorettori Delegati Dirigenti
Predisposizione linee strategiche	
Formalizzazione delle linee strategiche in una Delibera del CDA su proposta del Rettore	
Trasmissione della Delibera ai Dirigenti quale <i>input</i> di avvio del processo di costruzione delle Proposte di Piano della Performance (PdP)	

STEP 2. INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI (I livello)

Azioni/Output della fase	Ruolo/Responsabilità
Acquisizione linee strategiche	Prorettori Delegati Dirigenti
Proposte di obiettivi strategici e correlati indicatori di qualità e di outcome da parte dei Dirigenti	
Verifica qualitativa degli obiettivi e del sistema di misura attraverso confronti con i Delegati competenti	

STEP 3. INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI OPERATIVI (II livello)

Azioni/Output della fase	Ruolo/Responsabilità
Individuazione degli obiettivi operativi da parte dei Responsabili di Unità Operativa. I Responsabili di U.O. compilano la scheda obiettivo con le informazioni raccolte.	Dirigenti Responsabili di U.O.
Analisi qualitativa degli obiettivi e del sistema di misura.	
Elaborazione <i>schede obiettivo</i> con obiettivi operativi delle U.O. e degli indicatori operativi.	

STEP 4 e 5. VERIFICA DI COERENZA/CONGRUENZA

Azioni/Output della fase	Ruolo/Responsabilità
Valutazione tecnica da parte del Comitato	<p>Comitato Tecnico</p> <p>Prorettori</p> <p>Delegati</p>
Valutazione politica da parte di Prorettori e Delegati (sugli obiettivi di I livello)	
Eventuale trasmissione note politiche e note tecniche per adeguamento obiettivi strategici e operativi e del sistema di misura.	

STEP 6 e 7. ADEGUAMENTO SCHEDE OBIETTIVO

Azioni/Output della fase	Ruolo/Responsabilità
Acquisizione note (<i>politiche e tecniche</i>)	<p>Dirigenti</p> <p>Responsabili di U.O.</p>
Adeguamenti schede obiettivo e nuova trasmissione in forma di Proposte di Piano della performance per U.O.	

STEP 8. PROPOSTE DI PIANO DELLA PERFORMANCE PER U.O.

Azioni/Output della fase	Ruolo/Responsabilità
Raccolta schede obiettivi operativi delle U.O. rivisitate	<p>Comitato Tecnico</p> <p>Dirigenti</p> <p>Responsabili di U.O.</p>
Costruzione delle Proposte del Piano della Performance per U.O.	
Approvazione da parte dei Dirigenti e del Comitato tecnico	

STEP 9. FORMALIZZAZIONE PIANO DELLA PERFORMANCE

Azioni/Output della fase	Ruolo/Responsabilità
Predisposizione del documento Piano della Performance	<p>Comitato Tecnico</p> <p>Nucleo di Valutazione (NdV)</p> <p>CDA</p>
Validazione del Piano delle Performance da parte del NdV	
Formalizzazione del Piano delle Performance da parte del CDA	

7.1.2. I tempi del Ciclo di Gestione della Performance

Di seguito si indicano schematicamente i tempi da rispettare per una corretta implementazione del ciclo di gestione della performance.

Fase	Scadenze a Regime	Scadenza 2012 per il PdP 2012/2014
Step 1. INDIVIDUAZIONE LINEE STRATEGICHE	30 ottobre	30 settembre
Step 2. INDIVIDUAZIONE OBIETTIVI STRATEGICI	30 ottobre	
Step 3. INDIVIDUAZIONE OBIETTIVI OPERATIVI	15 novembre	
Step 4-5. VERIFICA DI COERENZA/CONGRUENZA	30 novembre	15 ottobre
Step 6-7. ADEGUAMENTO SCHEDE OBIETTIVO	15 dicembre	
Step 8. PROPOSTE DI PIANO DELLA PERFORMANCE PER U.O.	15 dicembre	
Step 9. FORMALIZZAZIONE PIANO DELLA PERFORMANCE	30 dicembre	

7.1.3. La struttura del Piano della Performance

Il Piano della Performance è articolato in **quattro sezioni**.

Sezione Uno – Introduzione tecnico-metodologica

- Premesse di natura metodologica

Sezione Due – Linee strategiche e obiettivi strategici

- Linee strategiche
- Obiettivi strategici
- Indicatori di qualità e di outcome

Sezione Tre – Obiettivi operativi

- Obiettivi operativi
- Indicatori di output, di efficienza, di efficacia interna

Sezione Quattro – Collegamento con risorse finanziarie

- Collegamento con il Bilancio di previsione annuale

7.1.4. La metodologia per la definizione degli obiettivi strategici e operativi per la costruzione delle proposte di Piano della Performance per U.O.

Nel seguito si forniscono alcune indicazioni mirate a supportare il processo di definizione degli obiettivi strategici e operativi, del relativo sistema di misura e della conseguente associazione con le risorse finanziarie.

Il percorso metodologico si sviluppa su **tre passi**:

Passo 1: Individuazione degli obiettivi strategici dell'U.O. e operativi dell'U.O.

Passo 2: Definizione del sistema di misura (indicatori)

Passo 3: Collegamento con le risorse finanziarie

Passo 1: Individuazione degli obiettivi strategici e operativi dell'U.O.

Premesse definitorie

a) gli obiettivi strategici sono *macro-obiettivi di competenza dei responsabili dell'U.O.*. Essi possono essere costruiti con un processo di concertazione/contrattazione di tipo top down (il Rettore, i Prorettori o Delegati, i Direttori di Dipartimento o Centro Autonomo li formulano e li trasmettono ai responsabili per una condivisione degli stessi),o bottom-up (i Dirigenti formulano le loro proposte e le trasmettono ai referenti politici dell'U.O.). La rilevanza e la pertinenza degli obiettivi è subordinata ad una chiara individuazione ed esplicitazione dei bisogni, da cui devono promanare la missione istituzionale dell'ente, le priorità politiche e le strategie. Verificata la coerenza con le linee strategiche, si formulano le proposte e, quindi, il Piano di U.O.;

b) gli obiettivi strategici rappresentano un contributo alla realizzazione delle linee strategiche in cui si ripartisce la Performance Organizzativa dell'ente;

c) l'obiettivo strategico deve essere misurato da indicatori di impatto;

d) gli obiettivi operativi sono obiettivi di competenza delle Unità Operative e consentono di realizzare gli obiettivi strategici;

e) l'obiettivo operativo deve essere misurato da indicatori di risultato;

f) l'insieme degli obiettivi operativi non deve essere una mera elencazione di tutta l'attività dell'U.O. (si devono individuare gli obiettivi operativi prioritari, maggiormente significativi che concorrono al raggiungimento dell'obiettivo strategico di riferimento per l'anno solare considerato).

Raccomandazioni

✓ ogni Linea strategica deve avere almeno un obiettivo strategico e ogni obiettivo strategico almeno un obiettivo specifico, secondo un rapporto causa/effetto;

✓ gli obiettivi devono essere identificabili, misurabili, raggiungibili e non già realizzati;

✓ tutte le Unità Operative devono esprimere obiettivi operativi, anche al fine di coinvolgere tutte le strutture.

Strumenti

A supporto del processo da sviluppare nel passo 1 sono state predisposte due schede presentate in allegato.

Passo 2: Definizione del sistema di misura

Gli elementi caratterizzanti

a) I risultati attesi possono essere misurati solo se gli obiettivi preventivamente sono stati chiaramente e compiutamente specificati. Tale condizione è necessaria per la successiva scelta del sistema di indicatori.

b) Ogni obiettivo operativo è misurato attraverso azioni (stato di avanzamento o SAL) oppure, preferibilmente, attraverso indicatori a cui è associato un “valore target”.

c) Per gli obiettivi misurabili attraverso azioni è necessario prevedere le percentuali di realizzazione delle singole attività che concorrono alla realizzazione dell’obiettivo.

d) Per gli obiettivi misurabili attraverso “valori target” è necessario prevedere lo standard di riferimento trimestrale e annuale a cui tendere.

e) L’obiettivo strategico (obiettivo di I livello) ha una prospettiva pluriennale anche se è misurato annualmente (ove possibile) attraverso indicatori tempo, qualità e outcome.

f) Il sistema di misura degli obiettivi di I livello (strategico) prevede una rilevazione e successivo monitoraggio annuale.

g) L’obiettivo operativo ha una prospettiva annuale ma è misurato trimestralmente attraverso indicatori di efficienza, efficacia interna e output.

h) Il sistema di misura per gli obiettivi di II livello (operativi), prevede rilevazioni e successivi monitoraggio trimestrali.

Passo 3: Il collegamento con le risorse finanziarie

Gli elementi caratterizzanti

- a) Nell'ambito del sistema di monitoraggio è utile collegare gli obiettivi strategici e operativi con le risorse finanziarie.
- b) Il collegamento è focalizzato a individuare *Funzioni Servizi Interventi e Capitoli*, a contributo del raggiungimento dell'obiettivo strategico o operativo proposto.
- c) Le informazioni da inserire nel sistema sono:
 - *Stanziato anno precedente (anno n-1)*
 - *Progetto di bilancio (anno n)*
 - *Proposte "anno n" da parte dell'U.O. in una logica programmatica.*

Strumenti

Dovrà essere fornito ai Dirigenti il *Progetto di Bilancio* dell'anno successivo all'anno in corso (*Progetto di Bilancio anno n*), il Bilancio di Previsione definitivo (anno n-1).

7.1.5 Le schede

Strumento di indirizzo per la predisposizione degli obiettivi sono le *Schede*.

In allegato 2 al presente documento la "Scheda di Indirizzo per la predisposizione degli obiettivi" dell'Università di Messina. E in Allegato 3 la Scheda B per la valutazione della Bontà obiettivi strategici / operativi

7.2. La Relazione sulla Performance

L'Ente adotta, entro il 30 giugno di ogni anno, la *Relazione sulla Performance* che evidenzia, a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato.

La *Relazione sulla Performance* è predisposta dall'organo politico-amministrativo e validata dal Nucleo di Valutazione dopo l'approvazione del CDA.

La *Relazione sulla Performance* rappresenta il rispettivo a consuntivo del Piano della Performance e non differisce dal punto di vista dei contenuti dal Piano medesimo.

La Relazione contiene la valutazione di ciò che il Piano consente di misurare, dal momento che rileva il dato a consuntivo assunto dagli indicatori programmati nel Piano. Strumento di rendicontazione, valutazione e trasparenza, la Relazione sulla Performance completa il Ciclo di Gestione della Performance.

L'Ateneo deve adottare la Relazione non solo per completare il CdGP e quindi adeguarsi al D.lgs.150/2009, ma in quanto la Relazione sulla Performance costituisce uno strumento pubblico di controllo.

8. Raccordo e integrazione del SMVP con i sistemi di controllo, i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

8.1. I sistemi di controllo interno

La Riforma Brunetta innova la precedente disciplina dei controlli interni alle pubbliche amministrazioni dettata dal D.lgs. 286/1999. Il D.lgs. 286/1999, così come novellato dal D.lgs. 150/2009, istituisce quattro forme di controllo interno, schematizzati nei riquadri seguenti:

Controllo di regolarità amministrativa e contabile	
Soggetti	Ufficio ragioneria e Collegio dei revisori contabili, responsabili di struttura
Oggetto	Verifiche per assicurare il regolare andamento della gestione finanziaria, contabile e patrimoniale e la regolarità amministrativa degli atti
Logica	Pubblicistica (rispondenza alle norme che regolano l'attività dell'ente e, in particolare, la loro gestione contabile e finanziaria)
Strumenti	Normativa, principi di revisione contabile
Tempi	Il controllo è esercitato in via prevalentemente consuntiva, mentre il controllo preventivo è limitato ai casi previsti dalla legge e non ha per oggetto l'efficacia degli atti
Relazione con gli organi di governo	La posizione del Collegio dei revisori contabili è del tutto indipendente dagli altri organi di controllo interno, nonché dagli organi di governo.

Controllo di gestione	
<i>Le responsabilità sulla valutazione del sistema di controllo di gestione – precedentemente non previste – sono istituite dal comma 2 dell'art. 14 del D.lgs. 150/2009</i>	
Soggetti	Unità interna all'Amministrazione a supporto del sistema di programmazione e controllo dell'Ente.
Oggetto	Misurazione dell'efficienza, efficacia ed economicità (3E) dell'azione amministrativa, in relazione ai programmi (obiettivi operativi, risultati attesi e relative responsabilità) ed alle risorse destinate al loro perseguimento
Logica	Aziendale (supporto ai processi decisionali)
Strumenti	Piano delle performance, contabilità analitica e indicatori di

	performance, relazioni a consuntivo sulle performance
Tempi	La norma stabilisce che sia l'amministrazione stessa a dettare i tempi del controllo (lettera g comma 1 art. 4 D.lgs. 286/1999); tuttavia, gli obiettivi del controllo di gestione impongono l'ottenimento di feedback tempestivi, utili alla valutazione ed alla (ri)programmazione delle attività. Inoltre, la necessità da parte del Nucleo di Valutazione di redigere una relazione sulla valutazione del grado di raggiungimento delle performance programmate entro il 30 giugno di ciascun anno, impone che le risultanze del CdG siano disponibili a tale organo per le verifiche connesse alla suddetta relazione
Relazione con gli organi di governo	Interlocutori principali del controllo di gestione sono: gli organi di governo, i dirigenti e i responsabili dei servizi

Valutazione del personale	
<i>La disciplina della valutazione del personale, precedentemente prevista dall'art. 5 del D.lgs. 286/1999 solo per il personale con incarico dirigenziale, è stata completamente modificata secondo il dettato del D.lgs. 150/2009, che ha modificato in tal senso anche il D.lgs. 165/2001</i>	
Soggetti	Nucleo di Valutazione Dirigenti
Oggetto	Valutazione delle performance delle strutture organizzative e dei singoli, anche in relazione all'erogazione di premi al merito
Logica	Aziendale (per la promozione del merito, della produttività e della qualità delle prestazioni professionali)
Strumenti	Piano delle performance, contabilità analitica e indicatori di performance, relazioni a consuntivo sulle performance, indagini di customer satisfaction
Tempi	Annuale
Relazione con gli organi di governo	Gli esiti della valutazione del personale sono rivolti agli organi di governo (che deliberano l'erogazione dei premi) e sono resi anche pubblici

Valutazione e controllo strategico	
<i>Le responsabilità sulla valutazione e controllo strategico, precedentemente disciplinate dall'art. 5 del D.lgs. 286/1999, sono state novellate dal D.Lgs 150/2009:</i>	

Soggetti	Nucleo di Valutazione
Oggetto	Valutazione della congruenza e/o degli eventuali scostamenti tra le missioni affidate dalle norme, gli obiettivi prescelti, le scelte operative effettuate e le risorse umane, finanziarie e materiali assegnate, nonché l'identificazione degli eventuali fattori ostativi, delle eventuali responsabilità per la mancata o parziale attuazione e dei possibili rimedi
Logica	Aziendale
Strumenti	Piano strategico, Piano delle performance, contabilità analitica e indicatori di performance, relazioni a consuntivo sulle performance, indagini di customer satisfaction
Tempi	La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di performance illustrati nel piano delle performance va effettuata entro il 30 giugno di ciascun anno
Relazione con gli organi di governo	Gli esiti della valutazione strategica sono indirizzati agli organi di governo

8.2. Il collegamento con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

Il D.lgs. 150/2009 (Art. 4, comma 1 e 2 lettera b e Art. 5, comma 1) contempla un collegamento tra i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e il complesso di obiettivi e indicatori del sistema interno di gestione delle performance.

Preso atto del contenuto del decreto applicativo sulla contabilità economica, e considerato che l'Ateneo dovrà conseguentemente adeguare il proprio Regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità, ne deriva la necessità di un raccordo con il Piano della performance per quanto riguarda l'orizzonte pluriennale e quello operativo annuale.

A tal fine occorre preliminarmente ristrutturare il ciclo di programmazione finanziaria dell'Ateneo prevedendo:

- ✓ la definizione di un Piano dei Centri di Responsabilità (CDR) ai quali affidare la responsabilità di gestire gli stanziamenti di bilancio necessari per l'espletamento delle proprie attività ordinarie e di sviluppo; tali CDR saranno i medesimi definiti al par. 5.2.2;

- ✓ l'attribuzione a ciascun CDR di obiettivi e delle risorse;

- ✓ l'applicazione degli indicatori previsti dal piano delle performance e dal piano strategico per quantificare gli obiettivi di cui al punto c) con riferimento al triennio della programmazione;

- ✓ la misurazione annuale degli stessi indicatori.

Risulta di tutta evidenza che da tale riconfigurazione del ciclo di programmazione finanziaria, il bilancio di previsione triennale assume un ruolo di cerniera tra la programmazione strategica e operativa, traducendo le istanze di sviluppo in termini di obiettivi – risorse – risultati.

Considerato inoltre che il Piano della performance deve essere approvato entro il 31 gennaio di ogni anno, è opportuno che il processo di allineamento delle risorse di bilancio con gli obiettivi assegnati avvenga con un congruo anticipo al fine di assicurare la conclusione del processo di definizione del budget con le strutture amministrative di riferimento.

Si prevede che a regime possa verificarsi la seguente successione temporale:

- entro il mese di ottobre dell'anno t-1: negoziazione budget anno t tra le strutture e la Direzione generale;
- entro il mese di dicembre dell'anno t-1:
 - stesura e approvazione del bilancio annuale di previsione dell'anno t;
 - aggiornamento Piano strategico triennale, con riferimento all'anno t;
 - assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali per l'anno t;
- entro il mese di gennaio dell'anno t: aggiornamento Piano della Performance triennale, con riferimento all'anno t.

Allegato 1 – **Piano di attuazione delle attività di misurazione e valutazione**

Fasi	Pianificazione	Programmazione	Controllo	Rendicontazione	Valutazione	Premialità
Attività	<ul style="list-style-type: none"> •Identificazione linee strategiche •Definizione di strategie di medio-lungo periodo 	<ul style="list-style-type: none"> •Definizione degli obiettivi di performance 	<ul style="list-style-type: none"> •Verifica infrannuale sullo stato di avanzamento dei progetti e valutazione intermedia 	<ul style="list-style-type: none"> •Rendicontazione dei risultati e delle prestazioni 	<ul style="list-style-type: none"> •Valutazione dei risultati e delle prestazioni individuali e organizzative •Valutazione dell'ente nel suo complesso 	<ul style="list-style-type: none"> •Erogazione istituti premialità
Responsabili	<ul style="list-style-type: none"> •Organi di indirizzo politico (Rettore+ Senato+CDA) •Organi di indirizzo politico Dipartimenti e centri autonomi 	<ul style="list-style-type: none"> • Direttore Generale •Dirigenti •Responsabili U.O. •Direttori di Dipartimento e centri autonomi 	<ul style="list-style-type: none"> • Direttore Generale • NdV • Dirigenti •Direttori di Dipartimento e centri autonomi 	<ul style="list-style-type: none"> • Direttore Generale • Dirigenti •Responsabili U.O. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rettore • Direttore Generale • NdV • Dirigenti •Direttori di Dipartimento e centri autonomi 	<ul style="list-style-type: none"> • Direttore Generale • NdV • Direzione del Personale e AA. GG.
Strumenti	<ul style="list-style-type: none"> •Linee programmatiche • Sistema dei bilanci e Relazione Previsionale e Programmatica •Piano strategico 	<ul style="list-style-type: none"> • Piano della Performance • Indicatori di performance •Schede Obiettivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemi di misurazione e valutazione della performance • Proiezione degli indicatori 	<ul style="list-style-type: none"> •Rendicontazione del controllo di gestione su indicatori di performance 	<ul style="list-style-type: none"> •Schede di valutazione sulla performance individuale •Relazione sulla performance organizzativa 	<ul style="list-style-type: none"> •Sulla base di regolamenti e contrattazione collettiva per le risorse
Tempi	<ul style="list-style-type: none"> •Entro 31 Dicembre anno n (a “scorrimento”) 	<ul style="list-style-type: none"> • Entro gennaio anno n+1 	<ul style="list-style-type: none"> • Cadenza trimestrale a partire dall'anno n+1 	<ul style="list-style-type: none"> •Rendicontazione indicatori di performance entro marzo anno n+2 	<ul style="list-style-type: none"> •Aprile anno n+2 	<ul style="list-style-type: none"> •Maggio anno n+2

ALLEGATO 2

Scheda A

MODULO PER LA INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI

SEZIONE I

LINEA STRATEGICA DI RIFERIMENTO:

TITOLO OBIETTIVO STRATEGICO

DESCRIZIONE DELL'OBIETTIVO STRATEGICO

UNITA' ORGANIZZATIVA

RESPONSABILE

**RISORSE UMANE PRESENTI
NELL'U.O.**

**NUMERO DI OBIETTIVI
PERSEGUITI**

ALTRE U.O. COINVOLTE E NOME DEL RESPONSABILE

1)
2)

U.O E NOME DEL RESPONSABILE:

TITOLO OBIETTIVO OPERATIVO:

Descrizione dell'obiettivo:

**RISORSE UMANE
COINVOLTE NEL
RAGGIUNGIMENTO
DELL'OBIETTIVO
SPECIFICO**

**NUMERO DI OBIETTIVI
PERSEGUITI**

**RISORSE
FINANZIARIE
DISPONIBILI**

SEZIONE II

VALORI TARGET

Obiettivo da osservare	Indicatori ed unita' di misura	Standard				Fonte da cui acquisire il dato	Responsabilita' per il reperimento dati di consuntivo
		31/03/__	30/06/__	30/09/__	30/12/__		

AZIONI

FASI DA OSSERVARE	ATTIVITA'	STATO DI AVANZAMENTO			
		31/03/__	30/06/__	30/09/__	30/12/__

Responsabilità per il reperimento del dato	
---	--

SEZIONE III

TITOLO	FUNZIONE	SERVIZIO	INTERVENTO	CAPITOLO	GESTIONE DEI RESIDUI	PROGETTO DI BILANCIO anno n (quota parte)	PROPOSTE anno n

Le informazioni richieste dalla Sezione I della Scheda A

Dato richiesto	Specificazione
<i>Linea strategica</i>	Richiamo esplicito alla linea strategica contenuta nella Delibera
<i>Obiettivo strategico</i>	Indicazione dell'obiettivo strategico di U.O.
<i>Titolo obiettivo strategico</i>	Esplicitazione sintetica dell'obiettivo strategico individuato
<i>Descrizione dell'obiettivo strategico</i>	Breve descrizione dell'obiettivo da perseguire
<i>U.O.</i>	Nome dell'U.O. cui è assegnato l'obiettivo strategico
<i>Responsabile</i>	Nome del responsabile dell'U.O.
<i>Risorse Umane presenti nell'U.O.</i>	Numero risorse umane che lavorano nell'U.O.
<i>Numero obiettivi perseguito</i>	Numero totale di obiettivi perseguiti (incluso quello inserito nella scheda)
<i>Altre U.O. coinvolte</i>	Nome delle Altre U.O. coinvolte nel raggiungimento dell'obiettivo in esame e nome del responsabile
<i>U.O. e nome del responsabile</i>	Nome dell'U.O. a cui compete il raggiungimento dell'obiettivo operativo e nome del responsabile
<i>Titolo Obiettivo Operativo</i>	Esplicitazione di sintesi dell'obiettivo operativo individuato. Il titolo deve essere il più chiaro e comprensibile possibile
<i>Descrizione dell'obiettivo</i>	Breve descrizione dell'obiettivo da perseguire
<i>Risorse Umane coinvolte nel raggiungimento dell'obiettivo operativo</i>	Numero risorse umane coinvolte nel raggiungimento dell'obiettivo operativo
<i>Numero obiettivi perseguiti</i>	Numero degli obiettivi complessivamente perseguiti dalla U.O.
<i>Risorse finanziarie disponibili</i>	Quantificazione delle risorse finanziarie disponibili per la realizzazione dell'obiettivo

Le informazioni richieste dalla Sezione II della Scheda A

Per i "valori target"

Dato richiesto	Specificazione / Glossario
<i>Obiettivo da osservare</i>	Indicazione dell'obiettivo sottoposto a misurazione
<i>Indicatori ed unità di misura</i>	L'indicatore è l'elemento qualitativo / quantitativo che rispecchia il fenomeno e ne consente la misurazione/riscontro. L'unità di misura è il criterio di espressione del contenuto informativo dell'indicatore.
<i>Standard</i>	E' il valore di riferimento dell'indicatore che consente la valutazione della "scostamento" del risultato atteso in fase di consuntivazione
<i>Fonte da cui acquisire il dato</i>	Documento / Strumento / Attore da cui è possibile reperire il dato indicato quale target in fase di consuntivazione
<i>Responsabilità per il reperimento dati di consuntivo</i>	E' il soggetto / struttura che ha il compito di mettere a disposizione il dato, indipendentemente dal fatto che sia responsabile o agente delle azioni che lo generano

Per le azioni

Dato richiesto	Specificazione / Glossario
<i>Fasi da osservare</i>	Le fasi, quali serie di attività, in cui si articola l'obiettivo
<i>Attività</i>	Le singole attività individuate per la realizzazione delle singole fasi
<i>Stato di avanzamento</i>	La percentuale di avanzamento da realizzare nella singola attività nei diversi trimestri dell'anno
<i>Responsabilità per il reperimento dati di consuntivo</i>	E' il soggetto / struttura che ha il compito di mettere a disposizione il dato, indipendentemente dal fatto che sia responsabile o agente delle azioni che lo generano

Le informazioni richieste dalla Sezione III della Scheda A

Dato richiesto	Specificazione / Glossario
<i>TITOLO</i>	TITOLO DI BILANCIO - PARTE SPESA direttamente collegabile all'obiettivo strategico / operativo individuato
<i>FUNZIONE</i>	FUNZIONE DI BILANCIO - PARTE SPESA direttamente collegabili all'obiettivo strategico / operativo individuato
<i>SERVIZIO</i>	SERVIZIO di riferimento per il raggiungimento dell'obiettivo strategico / operativo individuato
<i>INTERVENTO / CAPITOLO</i>	Indicazione della derivazione dello STANZIAMENTO sul capitolo individuato per il raggiungimento dell'obiettivo strategico / operativo
<i>Gestione dei residui</i>	Indicazione della capacità di riscossione dei residui attivi oppure rapporto residui attivi / residui passivi
<i>Stanziato anno precedente (anno n-1)</i>	Risorse finanziarie stanziato nei capitoli del bilancio dell'anno precedente (dati a consuntivo)
<i>Progetto di bilancio "anno n"</i>	Risorse finanziarie attribuite ai capitoli in base al Progetto di Bilancio "anno n"
<i>Proposte di bilancio "anno n"</i>	Stanziamento che si intende proporre per il raggiungimento dell'obiettivo strategico / operativo, anche in modifica a quanto individuato in sede di Progetto di Bilancio "anno n"

Allegato 3 - Scheda B - Bontà obiettivi strategici / operativi

U.o.: _____	Si	No
1. Rappresentativita' degli obiettivi rispetto alla missione dell'u.o.		
2. Efficacia, sinteticita' e incisivita' degli obiettivi come esplicitazione delle scelte di indirizzo politico e delle opzioni strategiche e quindi coerenza rispetto all'ambiente esterno		
3. Coerenza fra i diversi obiettivi assegnati alla stessa u.o.		
4. Congruenza con le linee strategiche		
5. Congruenza con le risorse (finanziarie, umane e strumentali) e fattibilita' tecnico – organizzativa		
6. Livello di chiarezza e di concretezza		
7. Misurabilita' degli obiettivi <ul style="list-style-type: none"> • Parametro/i di controllo da assumere come indicatori • Standard di riferimento (quantità, scadenze, costi, percentuale, ecc..) • Reperibilità dei dati per il monitoraggio 		

U.o.: _____	Si	No
8. Rappresentativita' degli obiettivi rispetto all'obiettivo strategico		
9. Efficacia, sinteticita' e incisivita' degli obiettivi		
10. Coerenza fra i diversi obiettivi assegnati alla stessa u.o.		
11. Congruenza con l'obiettivo strategico		
12. Congruenza con le risorse (finanziarie, umane e strumentali) e fattibilita' tecnico – organizzativa		
13. Livello di chiarezza e di concretezza		
14. Misurabilita' degli obiettivi <ul style="list-style-type: none"> • Parametro/i di controllo da assumere come indicatori • Standard di riferimento (quantità, scadenze, costi, percentuale, ecc..) • Reperibilità dei dati per il monitoraggio 		

