



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

(ai sensi dell'art. 7 del Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)

Approvato dal **Nucleo di Valutazione – OIV**  
nella seduta del 31 maggio 2013

Deliberato dal **Consiglio di Amministrazione**  
nella seduta del 28 maggio 2014

## INDICE

PREMESSA .....	3
CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELL'ORGANIZZAZIONE .....	6
1. DESCRIZIONE DEL SISTEMA.....	8
a) La metodologia di misurazione e valutazione della performance organizzativa.....	8
b) La metodologia di misurazione e valutazione della performance individuale .....	9
c) Modalità con le quali verrà garantita la trasparenza totale del Sistema e della sua applicazione .....	18
d) Modalità con le quali si intendono realizzare le indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del Sistema.....	19
e) Modalità con le quali l'amministrazione intende collegare in maniera esplicita il processo di valutazione della performance agli altri processi di gestione delle risorse umane.....	19
f) Modalità con le quali l'amministrazione intende promuovere progressivamente il miglioramento del Sistema. ....	22
2. PROCESSO .....	22
2.1 Le fasi.....	22
2.2 I tempi.....	24
2.3 Le modalità .....	26
3. SOGGETTI E RESPONSABILITA' .....	26
4. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE.....	28
5. MODALITA' DI RACCORDO ED INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI.....	29
6. MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO .....	30

## PREMESSA

La legge-delega 4 marzo 2009, n. 15, ed il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, di seguito "Decreto", introducono il concetto di performance organizzativa ed individuale, sostituendo definitivamente il concetto di produttività individuale e collettiva, sopravvissuto nel processo di contrattualizzazione della pubblica amministrazione, che ha preso avvio a partire dal decreto legislativo 3 febbraio 1993, n.29.

L'articolo 7 del Decreto dispone, in particolare, che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, le stesse adottino, con apposito provvedimento, il "Sistema di misurazione e valutazione della performance". A tal proposito è opportuno ricordare il significato di *performance* contenuto nel Decreto: "la *performance* è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo di individui, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. Pertanto, il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione e, come tale, si presta ad essere misurata e gestita."

La Delibera n. 89/2010 della Commissione per la Valutazione la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche, di seguito "CIVIT", prevede: "La misurazione della *performance* organizzativa è un presupposto indispensabile per una compiuta valutazione della *performance* sia organizzativa sia individuale. Tali attività si collocano nel più ampio ambito del ciclo di gestione della *performance*, tra la fase della pianificazione degli obiettivi (Piano della *performance*) e quella relativa alla rendicontazione (Relazione sulla *performance*)". L'obiettivo perseguito è quello di instaurare un processo di valutazione, volto al costante miglioramento del valore pubblico prodotto dall'Ateneo nell'erogazione dei propri servizi alla collettività (*outcome*).

Ciò è confermato anche dall'articolo 45 del d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165, nel testo novellato dall'articolo 57, comma 1, lettera b), del Decreto, che collega la performance organizzativa "all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione".

Si precisa che il presente Sistema prende in considerazione la sola ***performance di natura tecnico-amministrativa, sia individuale che organizzativa.***

L'esclusione dal presente sistema della misurazione e valutazione della performance individuale e organizzativa, collegata alle attività di didattica, deriva dall'entrata in vigore del recente Decreto Ministeriale n° 47 del 30/01/2013 "Decreto Autovalutazione, Accreditamento Iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio e valutazione periodica" e successive modifiche ed integrazioni, che prevede lo sviluppo di un sistema di valutazione attraverso criteri, indicatori e parametri definiti dalle linee guida emesse dall'Agenzia per la Valutazione delle Università e della Ricerca (ANVUR).

La valutazione dei prodotti della ricerca, avviene attraverso il progetto di valutazione della qualità della ricerca (VQR), la cui ultima edizione ha riguardato il periodo 2004-2010.<sup>1</sup>

Secondo l'articolo 7, comma 2, del Decreto, la funzione di misurazione e valutazione della performance è svolta:

- a. dagli Organismi indipendenti di valutazione (per le università dai Nuclei di Valutazione) di cui all'articolo 14 del Decreto, cui compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice;
- b. dalla Commissione di cui all'art. 13 ai sensi del comma 6 del medesimo articolo;
- c. dai Dirigenti di ciascuna amministrazione, secondo quanto previsto agli artt. 16 e 17, comma 1, lettera e-bis), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 come modificati dagli artt. 38 e 39 del Decreto "Brunetta".

Rispetto al quadro così ricostruito, la CIVIT, con la delibera 9 del 03/2010 ha previsto 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"*.

La CIVIT, con la stessa delibera, ha previsto altresì 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."*

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance, di seguito "Sistema", ha ad oggetto la misurazione e la valutazione (art. 3, comma 2 D.Lgs 150/09):

- della performance organizzativa dell'amministrazione nel suo complesso;
- della performance organizzativa delle unità organizzative o aree di responsabilità,
- della performance dei singoli dipendenti.

Il Sistema, nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 7 del Decreto ed in base alle direttive emanate dalla CIVIT, in particolare con le Delibere n. 89 del 24 giugno 2010, n. 104 del 8 settembre 2010 e n. 114 del 10 novembre 2010, definisce tra l'altro, in maniera puntuale:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema;
- le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti e, segnatamente, con il sistema informativo per il controllo di gestione;

---

<sup>1</sup> Per ulteriori approfondimenti si rimanda al sito [www.anvur.org](http://www.anvur.org).

- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Il presente è, in ordine temporale, il secondo sistema di valutazione di cui si è dotata l'Università di Ferrara. Il primo, adottato con delibera del CdA del 23 febbraio 2011, a seguito della sperimentazione effettuata nel corso del medesimo anno e in considerazione dei rilievi formulati sia dalle organizzazioni sindacali sia dagli organi di rappresentanza del personale tecnico-amministrativo, Consiglio del Personale e Comitato Unico di Garanzia, non è risultato pienamente applicabile. Per tali ragioni il Consiglio di Amministrazione ha assegnato al Dirigente dell'Area Amministrativa l'obiettivo nel 2012 di procedere alla "revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance" per la definizione di una proposta condivisa con le parti sociali.

## CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELL'ORGANIZZAZIONE

Con una storia di oltre 600 anni l'Università di Ferrara è una delle più antiche d'Italia. Già al momento della sua istituzione gli insegnamenti attivati spaziavano dalla teologia e connesse discipline filologiche, al diritto, alle scienze mediche, scientifiche e naturalistiche. Oggi, l'identità dell'Ateneo estense affonda le sue radici nella tradizione storica e culturale che la contraddistingue e che, sin dalla sua fondazione, ha accolto e formato personalità illustri del mondo della cultura, delle arti e delle scienze.

L'Università di Ferrara indirizza il proprio impegno e le proprie risorse nelle attività di ricerca e didattica, con ricaduta industriale sul territorio e caratterizzando Ferrara come città universitaria, del sapere e della formazione.

L'Università di Ferrara si articola in dodici Dipartimenti e trentatre centri, fra centri di supporto, dipartimentali e interdipartimentali. Lo IUSS Ferrara 1931, l'Istituto Universitario di Studi Superiori, costituisce il punto di riferimento per i dottorati di ricerca e per le iniziative formative post lauream internazionali dell'Ateneo.

L'Ateneo annovera fra le proprie strutture anche alcune sedi distaccate sul territorio, quali il polo di Rovigo, ove è attiva la seconda sede della Facoltà di Giurisprudenza, la sezione del corso di laurea in Ingegneria Meccanica di Cento e le sedi decentrate di Bolzano (Corso di Studio in Fisioterapia), Trento (Educazione Professionale), Codigoro (FE) e Pieve di Cento (BO) (Corso di Studio Infermieristica) e Rovigo (Corso di Studio in Giurisprudenza).

Infine, il sistema bibliotecario di Ateneo si articola in una struttura centralizzata, responsabile della gestione dei servizi, e in una serie di strutture sul territorio, organizzate in tre macroaree di riferimento: umanistica, scientifico-tecnologica e biomedica. Per garantire elevati livelli di fruibilità da parte dell'utenza, il sistema bibliotecario di Ateneo, il cui sistema di gestione è certificato qualità ISO 9001, offre una serie di servizi innovativi, tra cui i servizi di *Document Delivery* e di prestito interbibliotecario.

<b>Le Strutture scientifico-didattiche</b>	
<b>12 Dipartimenti</b>	Architettura Economia e Management Fisica e Scienze della terra Giurisprudenza Ingegneria Matematica e Informatica Morfologia, chirurgia e medicina sperimentale Scienze biomediche e chirurgico specialistiche Scienze chimiche e farmaceutiche Scienze della vita e biotecnologie Scienze mediche Studi Umanistici
<b>33 Centri</b>	7 Centri di supporto 4 Centri dipartimentali 22 Centri interdipartimentali

**Tabella 1 - Le Strutture scientifico - didattiche**

# 1. DESCRIZIONE DEL SISTEMA

## **a) La metodologia di misurazione e valutazione della performance organizzativa**

Per misurare la performance organizzativa l'Ateneo ha deciso di utilizzare un modello che permette di definire:

- prestazioni di continuità, riferendosi alle attività che garantiscono la sostenibilità delle funzioni essenziali delle università;
- prestazioni di diversificazione strategica, riferendosi alle azioni che l'ateneo mette in atto per definire il proprio percorso strategico

In entrambi i casi sono definiti ogni anno indicatori ricavati dalle azioni del piano strategico triennale, che rispettano le caratteristiche di misurabilità prescritti dalla CIVIT-ANAC, e che sono presidabili dal personale tecnico-amministrativo.

Considerato che il presente Sistema viene adottato in corso d'anno, per il 2014 la valutazione della performance di struttura, sarà in via sperimentale effettuata solamente per quelle con Sistema di Gestione Qualità (SGQ) ISO 9001, per le quali si farà riferimento al risultato derivante dall'audit esterno da parte dell'ente di certificazione Certiquality, mentre il monitoraggio intermedio si avvarrà delle risultanze dei periodici audit interni.

A partire dal 2014 sarà possibile effettuare la misurazione della *performance* di tutte le strutture, sia quelle con SGQ ISO 9001 che non, attraverso la misurazione degli standard di qualità che saranno definiti, approvati e adottati entro il 2014

Il Sistema descritto, che verrà adottato per la misurazione della performance organizzativa, consentirà l'analisi degli scostamenti e delle relative cause, nonché la valutazione di elementi sintetici d'insieme riguardo all'andamento dell'amministrazione.

Più in particolare garantirà:

1. chiara definizione degli obiettivi;
2. presenza di indicatori di *outcome* tra gli indicatori relativi ad obiettivi che hanno un impatto su stakeholder esterni;
3. specificazione dei legami tra obiettivi, indicatori e target;
4. caratterizzazione di ciascun indicatore di performance organizzativa secondo le schede e i test proposti dalla Commissione nella Delibera 89/2010 dalla tabella 4.1 in poi ;
5. rilevazione effettiva della performance, secondo la frequenza e le modalità definite nello schema di caratterizzazione degli indicatori.

Si precisa che la valutazione della performance organizzativa così come la misurazione, ai sensi dell'art. 8 del Decreto, contempla nel dettaglio l'analisi dei seguenti ambiti:

- a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero l'effettivo grado di attuazione dei medesimi;
- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi;
- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione;



- e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi;
- f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi;
- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Tali ambiti potranno essere aggregati secondo i seguenti macroambiti:

1. Il grado di attuazione della strategia
2. Il portafoglio delle attività e dei servizi
3. Lo stato di salute dell'amministrazione
4. Gli impatti dell'azione amministrativa (*outcome*)
5. I confronti con altre amministrazioni (*benchmarking*)

Le attività di misurazione e valutazione e analisi degli scostamenti avranno un'articolazione temporale infrannuale, per permettere eventuali azioni correttive.

### ***b) La metodologia di misurazione e valutazione della performance individuale***

Gli obiettivi primari del sistema di misurazione e valutazione della performance individuale sono:

- 1) l'evidenziazione dell'importanza del contributo individuale del personale rispetto agli obiettivi dell'amministrazione e della struttura organizzativa di appartenenza;
- 2) la trasparenza nella definizione e nella comunicazione delle attese dell'amministrazione, in termini di risultati e comportamenti, rispetto al singolo dipendente;
- 3) la focalizzazione della valutazione sulla performance della persona e la comunicazione alla stessa degli esiti, individuando i punti di forza e di miglioramento e indicando le strategie di intervento possibili;
- 4) il riconoscimento del valore della performance attraverso opportuni sistemi incentivanti.

Questo nuovo sistema dovrà svilupparsi nel rispetto di una trasparente politica di gestione delle risorse umane contribuendo a creare un clima organizzativo di condivisione del metodo.

Il sistema prevede i seguenti ambiti di misurazione della performance individuale<sup>2</sup>:

Per il personale dirigente o responsabile di unità organizzativa:

- a) la performance relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) gli specifici obiettivi individuali;
- c) la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, le competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d) la capacità di differenziare i giudizi relativi alla performance dei propri collaboratori.

---

<sup>2</sup> Legge 150/09 art. 9 comma 1 2la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata: a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali, c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Per il personale non dirigente:

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

La definizione di un sistema di misurazione della *performance* individuali non può prescindere da un'analisi del sistema delle risorse umane cui si rivolge, al fine di individuare per ogni macro-categoria di riferimento gli strumenti opportuni di analisi e valutazione.

Nell'Ateneo sono individuabili i seguenti profili di responsabilità amministrativa-gestionale legati a posizioni organizzative, che coordinano e gestiscono altro personale:

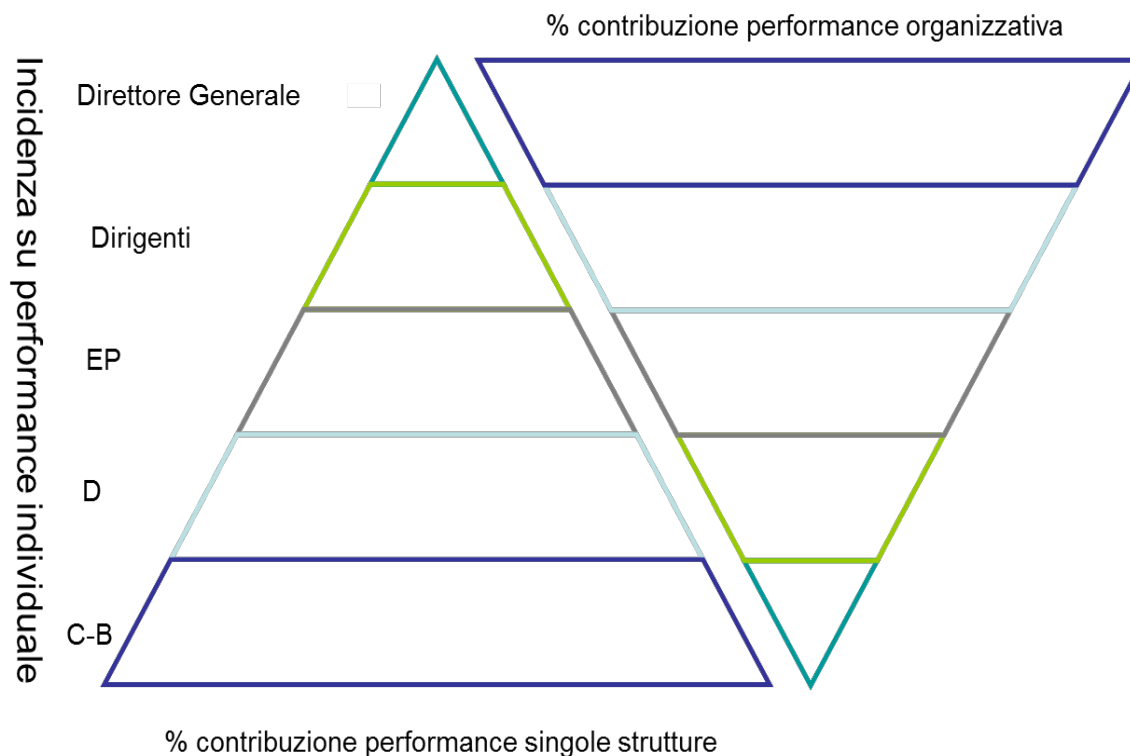
- Direttore Generale
- Dirigenti Responsabili di aree organizzative
- Responsabili di Ripartizione
- Responsabili di Uffici
- Segretari Amministrativi di Dipartimento.

All'interno dell'Ateneo opera personale con un profilo organizzativo amministrativo e personale con un profilo organizzativo di tipo tecnico.

Metodologicamente è essenziale, per garantire lo sviluppo e la diffusione di una cultura che colleghi la performance individuale alla *performance* organizzativa, che tutti i soggetti coinvolti percepiscano come propri gli obiettivi del sistema, consapevoli del contributo apportabile.

Se è sicuramente condivisibile che il risultato finale dell'attività di un'organizzazione (sia in termini di output che di *outcome*) dipende dall'azione congiunta di tutti gli attori che all'interno della stessa operano, è altrettanto sostenibile che il contributo del singolo individuo impatta secondo un rapporto proporzionale legato alle variabili: generalità dell'indicatore/ruolo ricoperto.

E' pertanto ipotizzabile una relazione di questo tipo:



A partire dal 2006 questa Amministrazione ha validato un sistema di analisi e valutazione del personale titolare di posizione organizzativa basato su una scheda che contempera sia comportamenti gestionali-manageriali sia i risultati ottenuti dal punto di vista del raggiungimento dell'obiettivo annuale assegnato.

L'Ateneo di Ferrara ha inoltre sperimentato e sviluppato a partire dal 2008, ai fini dell'individuazione dei reali fabbisogni e della relativa definizione della programmazione formativa, uno strumento di analisi della prestazione di tutto il personale basato sul modello della analisi e della valutazione delle competenze<sup>3</sup> che mira ad evidenziare gli scostamenti tra i profili attesi e quelli agiti.

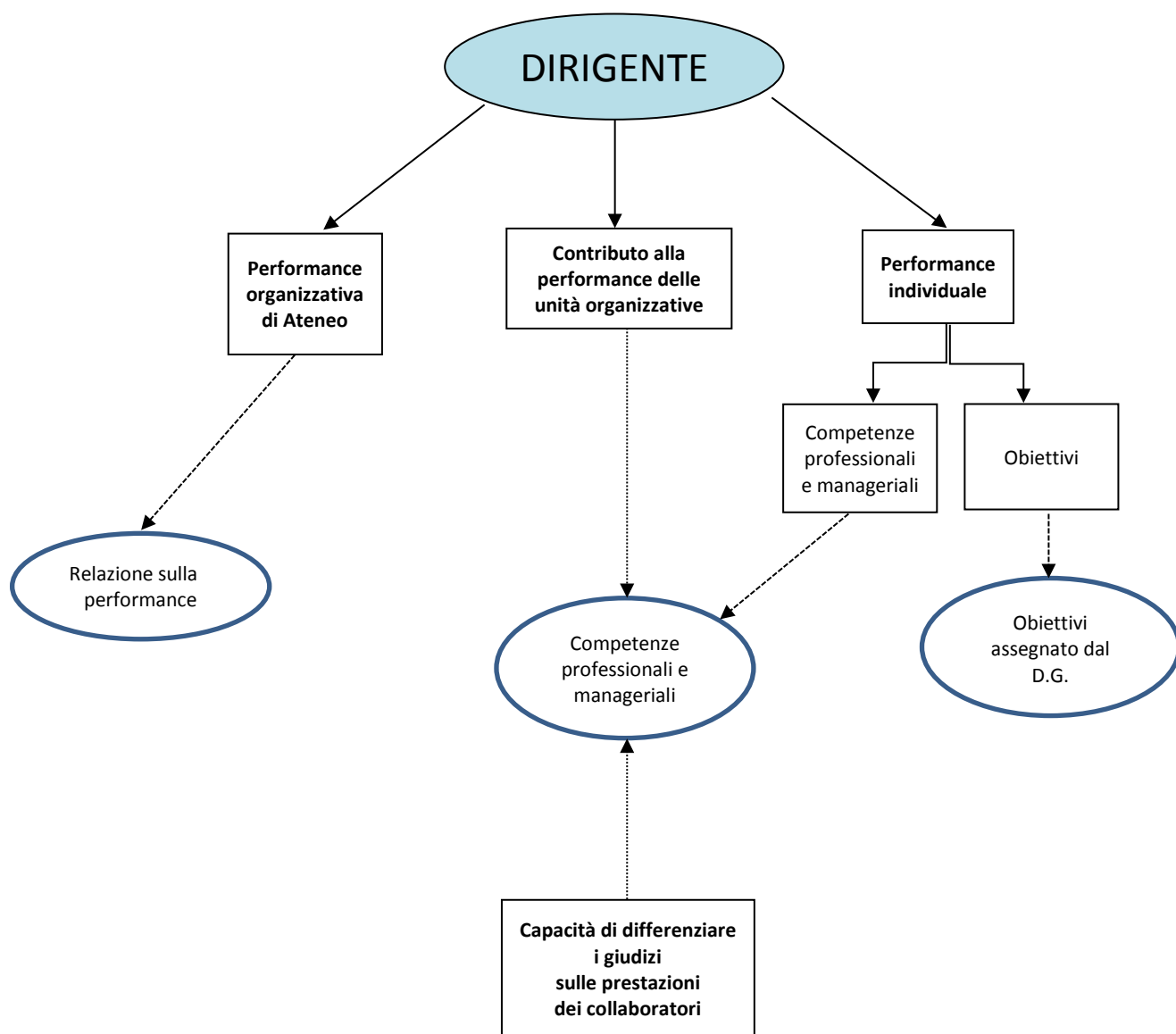
L'attività di analisi svolta negli ultimi anni ha confermato, all'interno del mondo universitario, l'esigenza di distinguere due tipologie di personale (a prescindere dall'inquadramento giuridico), caratterizzate da elementi specifici che rendono impossibile utilizzare la medesima metodologia di valutazione: il personale tecnico e il personale amministrativo.

Sulla base dell'esperienza derivante dall'utilizzo dei suddetti modelli, al fine di garantire la possibilità di confronto tra profili professionali estremamente diversificati dal punto di vista delle competenze specialistiche richieste, con l'obiettivo di semplificare l'iter procedurale di analisi e

<sup>3</sup> Il modello di riferimento utilizzato per lo sviluppo del sistema di valutazione della performance è esplicitato all'interno del testo: "Efficienti perché pubblici" Organizzare il cambiamento nell'università pubblica: il caso dell'Ateneo di Ferrara; a cura di Emidia Vagnoni e Enrico Periti, Ed. Carocci

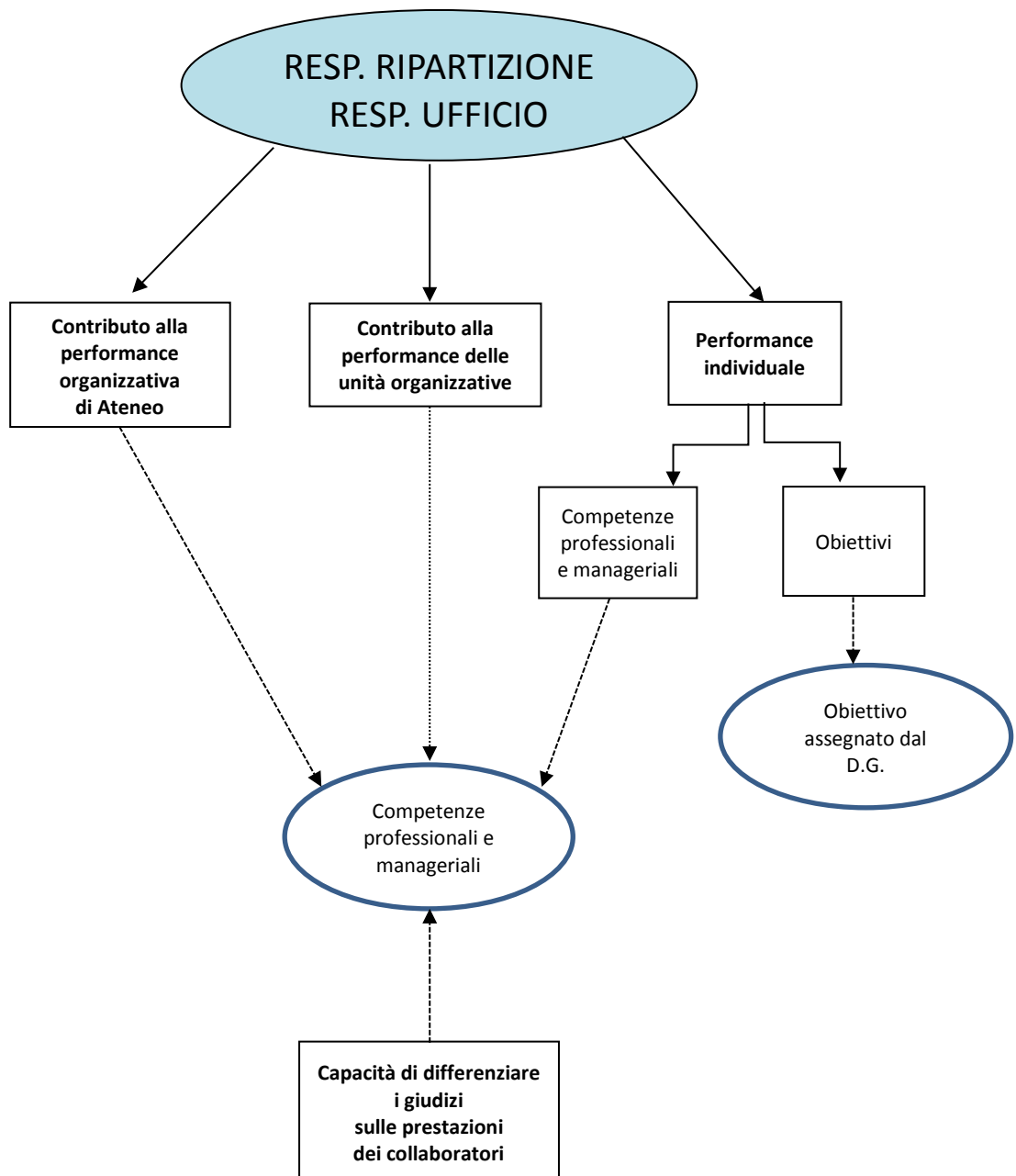
valutazione si promuove l'utilizzo di un sistema i cui elementi costitutivi sono rappresentati nelle successive figure.

# PERFORMANCE DIRIGENTI

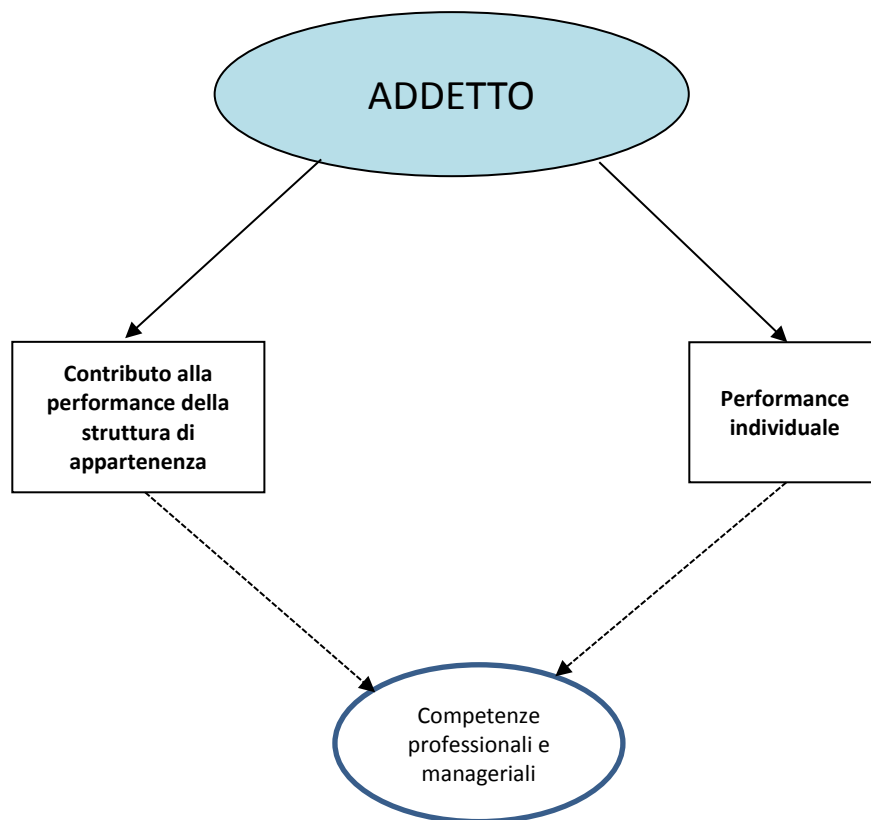


# PERFORMANCE

## RESPONSABILI DI RIPARTIZIONE E DI UFFICIO



# PERFORMANCE ADDETTO



Le competenze utilizzate per la valutazione del personale non titolare di posizione organizzativa, variano a seconda che si tratti di personale tecnico o amministrativo, come specificato negli allegati 1 e 2 e saranno analizzate e valutate secondo le declaratorie presenti nell'allegato 3.

Il sistema appena delineato potrà essere esteso a tutto il personale in servizio considerando esclusivamente:

- il contributo alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza;
- la performance individuale espressa attraverso le competenze professionali e, ove presenti, manageriali.

In considerazione del ruolo ricoperto le diverse voci dovranno avere dei pesi che riflettano le seguenti linee guida:

- il peso relativo alla performance di Ateneo dovrà essere decrescente man mano che si scende nella linea gerarchica, in considerazione dell'apporto via via indiretto dei singoli al risultato complessivo dell'organizzazione;
- il peso relativo alla performance delle strutture dovrà viceversa diminuire man mano che si sale nella linea gerarchica, in considerazione del preminente ruolo sui risultati performanti delle singole strutture dei diretti addetti. Tale peso dovrà tenere conto per i responsabili sia delle *performance* che si riferiscono alle strutture di diretta responsabilità sia del contributo alla performance della macro-struttura di afferenza;
- il peso delle competenze trasversali, che dovrà risultare il più significativo all'interno delle diverse voci per tutte le posizioni, dovrà aumentare man mano che sale la linea gerarchica in considerazione dell'importanza delle capacità gestionali e manageriali richieste ai diversi ruoli laddove è prevista la copertura di una posizione organizzativa. Viceversa per le figure che non gestiscono personale l'equilibrio delle variabili oggetto di analisi (risultati/comportamenti organizzativi) dovrebbe via via che si scende nella linea gerarchica far prevalere l'analisi del contributo alla performance della struttura di appartenenza.

Nella tabella 2 sono riportati gli strumenti utilizzati per la valutazione delle diverse tipologie di personale:

	Performance organizzativa di Ateneo	Performance individuale (obiettivi)	Performance individuale (competenze professionali e manageriali dimostrate)	Capacità di differenziare l'analisi delle prestazioni dei collaboratori
Dirigente	Relazione Piano Performance	Decreto D.G. obiettivi	Scheda individuale competenze	Espressa dalla Competenza "Capacità di differenziare i giudizi"
Ep con po	Espressa dalla scheda individuale competenze "Flessibilità"	Decreto D.G. obiettivi	Scheda individuale competenze	Espressa dalla scheda individuale competenze "Gestione e sviluppo dei collaboratori"
D con po	Espressa dalla scheda individuale competenze "Flessibilità"	Decreto D.G. obiettivi	Scheda individuale competenze	Espressa dalla scheda individuale competenze "Gestione e sviluppo dei collaboratori"

Tabella 2 - Strumenti utilizzati per la valutazione dei dirigenti e dei titolari di posizione organizzativa



Le singole competenze dettagliate nel suddetto schema rientrano all'interno delle competenze professionali e manageriali previste per i diversi ruoli pertanto i pesi possono essere individuati per gli strumenti effettivamente utilizzati:

- Relazione sul Piano della Performance
- Obiettivi annuali assegnati con decreto del Direttore Generale
- Scheda individuale delle competenze

Le schede utilizzate sono quelle riportate in allegato, e derivano da quella che ormai dal 2006 viene utilizzata nell'Ateneo per analizzare la prestazione del personale con posizione organizzativa sia dal punto di vista del raggiungimento degli obiettivi assegnati sia dei comportamenti agiti.

Livello	Performance organizzativa di Ateneo	Performance individuale (obiettivi)	Performance individuale (competenze professionali e manageriali dimostrate)
Dirigente	40%	30%	30%
Ep con po	Confluisce nella % di valutazione della performance individuale (competenze professionali e manageriali dimostrate)	50%	50%
D con po	Confluisce nella % di valutazione della performance individuale (competenze professionali e manageriali dimostrate)	50%	50%

Tabella 3 - Pesi delle componenti della valutazione per dirigenti e titolari di posizione organizzativa

Per il personale che non ricopre posizioni organizzative i pesi degli item valutati saranno:

	Performance della struttura di appartenenza	Performance individuale (competenze professionali e manageriali dimostrate)
Ep senza po	Espressa dalla scheda individuale competenze "Orientamento all'utente"	Espressa dalla scheda individuale competenze "Tensione al risultato" "Iniziativa"
D senza po	Espressa dalla scheda individuale competenze "Orientamento all'utente"	Espressa dalla scheda individuale competenze "Tensione al risultato" "Iniziativa"
C	Espressa dalla scheda individuale competenze "Orientamento all'utente"	Espressa dalla scheda individuale competenze "Tensione al risultato" "Iniziativa"
B	Espressa dalla scheda individuale competenze "Orientamento all'utente"	Espressa dalla scheda individuale competenze "Tensione al risultato" "Iniziativa"

Tabella 4 - Strumenti utilizzati per la valutazione del personale non titolare di posizione organizzativa

Pertanto per questo personale l'unico strumento utilizzato sarà la scheda di valutazione delle competenze con i seguenti pesi:

	Performance della struttura di appartenenza	Performance individuale (competenze professionali e manageriali dimostrate)
Ep senza po	50%	50%
D senza po	50%	50%
C	60%	40%
B	70%	30%

Tabella 5 - Pesi delle componenti della valutazione del personale non titolare di posizione organizzativa

Per quanto attiene al personale tecnico, impegnato a supporto dei processi di ricerca e didattica oltre che nell'assistenza sanitaria, la valutazione delle performance individuali del personale sarà misurata e valutata con il sistema, già consolidato e rodato, volto ad identificare e premiare i comportamenti proattivi attraverso indicatori oggettivi di performance e la valutazione dei comportamenti connessi.

***c) Modalità con le quali verrà garantita la trasparenza totale del Sistema e della sua applicazione***

La trasparenza totale del Sistema sarà garantita attraverso le seguenti attività:

- informazione capillare a tutto il personale del funzionamento del sistema stesso;
- diffusione a tutto il personale dei risultati dei monitoraggi intermedi della *performance* organizzativa, allo scopo di diffondere la cultura della partecipazione;
- pubblicazione sul portale d'ateneo, nella sezione "Amministrazione Trasparente" di tutte le informazioni previste dalla normativa vigente, unitamente ad ogni altra informazione che l'Ateneo riterrà opportuno pubblicare.

I dati saranno resi disponibili in apposite sezioni della pagina di Ateneo dedicata.

***d) Modalità con le quali si intendono realizzare le indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del Sistema***

L'Ateneo ha sviluppato e utilizzato, a partire dal 2006, un modello di indagine di clima rivolto a tutto il personale tecnico-amministrativo. La tempistica con cui deve essere ripetuta l'indagine è triennale per quanto riguarda gli appartenenti alla categoria C, biennale per i responsabili di unità organizzativa di categoria D e annuale per i responsabili di Ripartizioni di categoria EP.

La CIVIT il 29 maggio 2013 ha revisionato ed approvato i modelli previsti dall'art. 14, comma 5, d.lgs. n. 150/2009 per la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del Sistema, nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico.

L'Ateneo sta valutando l'opportunità e la possibilità di utilizzare il suddetto modello.

***e) Modalità con le quali l'amministrazione intende collegare in maniera esplicita il processo di valutazione della performance agli altri processi di gestione delle risorse umane*** (formazione, reclutamento, carriera, sistemi premiali, etc.);

A partire dal 2009 l'Ateneo di Ferrara ha individuato nel profilo professionale, costruito sulla base del modello delle competenze, lo strumento principale per la gestione del personale tecnico-amministrativo.

In particolare per quanto attiene la politica formativa la strategia seguita per la costruzione dei piani di formazione prevede, accanto a specifici programmi collegati ad innovazioni, e/o aggiornamenti tecnico-professionali, l'individuazione dei gap presenti nelle diverse professionalità tra il livello atteso delle competenze inserite nel profilo e quello agito.

Sulla base di questi scostamenti analizzati dal punto di vista:

- della tipologia di competenza,
- della diffusione tra il personale,
- del livello del gap,

vengono individuate le possibili alternative formative che possono andare dall'affiancamento alla partecipazione ad attività formative mirate esterne.



Metodologicamente è importante segnalare che le declaratorie dei diversi livelli della scala di analisi di riferimento delle competenze sono diversificate a seconda della macro-famiglia delle stesse (accesso, specialistiche e trasversali), poiché infatti le prime due fanno riferimento a capacità e conoscenze, le competenze trasversali afferiscono all'area dei comportamenti.

Lo stesso strumento è già in utilizzo ai fini del reclutamento dall'esterno e della mobilità interna, poiché risponde pienamente al quesito principale posto alla base di qualsiasi procedimento di selezione: la ricerca dell'aderenza massima tra le esigenze professionali dell'organizzazione e le caratteristiche professionali individuali dei soggetti potenzialmente interessati.

Poiché, ai sensi dell'art. 62 comma 1 bis del Decreto 150/09 i passaggi tra le categorie "avvengono tramite concorso pubblico" con la possibilità di riserva del 50% dei posti al personale interno, lo strumento del profilo professionale risulta compatibile con lo sviluppo ~~anche nell'ambito~~ dei percorsi di carriera del personale, specie laddove è previsto che "la valutazione positiva conseguita dal dipendente per almeno tre anni costituisce titolo rilevante per l'attribuzione dei posti riservati nei concorsi per l'accesso dall'esterno"

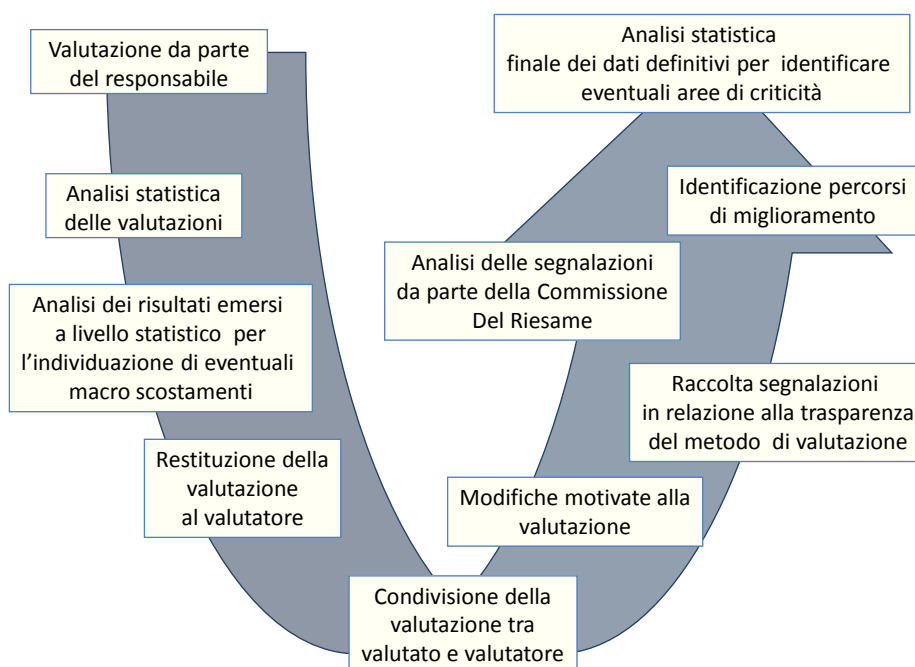
L'utilizzo del profilo professionale quale strumento di analisi della prestazione dal punto di vista dei comportamenti al fine dello sviluppo della politica di incentivazione del personale, ma anche in relazione alle progressioni all'interno della categoria economica di appartenenza, presuppone la necessità di basare tale analisi esclusivamente sui cosiddetti profili professionali trasversali di riferimento. Sono stati elaborati 11 profili trasversali<sup>4</sup> in funzione del tipo di ruolo esercitato che,

<sup>4</sup> Approvati nel Cda del 24 ottobre 2006

va detto, coincidono solo in parte con gli inquadramenti contrattuali. Questo perché non esiste alcun legame diretto tra le competenze e “l’autonomia e la responsabilità” riferite alle posizioni. La logica utilizzata nel lavoro di definizione delle competenze e nell’attribuzione ai vari profili è stata quella di graduarne la declinazione in funzione del livello organizzativo e del tipo di mansione svolta come evidenziato nella sottostante tabella.

Cat. CCNL	Profilo trasversale di riferimento	Profili Amministrativi		Profili Tecnici	
		Numero competenze	Media livello competenze attese	Numero competenze	Media livello competenze attese
B	Addetto di supporto	9	3,33	8	3,37
C	Addetto Amministrativo	11	3,64		
C	Addetto Supporto ricerca/didattica/assistenza			11	3,64
C	Tecnico Supporto ricerca/didattica/assistenza			12	3,75
D	Esperto	12	3,83		
D	Tecnico Esperto di Supporto ricerca/didattica/assistenza			14	3,86
D	Manager didattico	13	3,85		
D	Responsabile Ufficio/Segretario di Dipartimento	15	3,87		
D	Segretario Amministrativo Centralizzato	15	3,87		
EP	Tecnico Coordinatore			12	3,92
EP	Responsabile Struttura	18	4,06		

In relazione a quest’ultima fattispecie è fondamentale prevedere una fase di analisi dei dati che permetta un riallineamento, dal punto di vista del “range” di valutazione di riferimento dei singoli valutatori, sia in considerazione del diverso ruolo degli stessi all’interno dell’organizzazione (Dirigenti – Docenti con incarichi gestionali) sia della necessità di “portare a sistema” approcci differenti in merito alle attese. Il percorso sviluppato è stato il seguente:



Il nuovo sistema si collega pienamente con il profilo di competenza solo per il personale dirigente, il resto del personale utilizzerà per il momento una scheda semplificata rispetto ai profili trasversali di cui sopra. L’Amministrazione intende progressivamente passare all’utilizzo del profilo

professionale di competenza per l'analisi della prestazione creando così un legame diretto tra tutte le leve di gestione e sviluppo del personale.

***f) Modalità con le quali l'amministrazione intende promuovere progressivamente il miglioramento del Sistema.***

Si prevede che il modello di misurazione e valutazione delle performance descritto possa a regime contribuire concretamente a mantenere viva l'attenzione sugli obiettivi fondamentali dell'Ateneo, rappresentati in primo luogo da quelle attività che producono un impatto diretto sui portatori di interesse e quindi realizzano la soddisfazione dei bisogni di questi ultimi. Non di meno verranno individuati, in un quadro di coerenza costante con le priorità strategiche dell'Ateneo altri indicatori oggetto di monitoraggio e valutazione che garantiranno la tenuta del sistema complessivo e contribuiranno di conseguenza in maniera più mediata a realizzare le finalità a favore dei portatori di interesse. Attraverso l'analisi degli scostamenti tra obiettivi e livelli programmati e quanto realizzato, nonché delle cause che li hanno generati, verranno implementate le azioni di miglioramento e potrà ripartire un nuovo ciclo di programmazione.

## **2. PROCESSO**

La definizione del processo è finalizzata a garantire la chiarezza delle funzioni e delle responsabilità attribuite ai soggetti ed alle strutture coinvolte nel processo di misurazione. Deve inoltre consentire la valutazione delle performance assicurando, attraverso il costante coordinamento, il monitoraggio della tenuta del sistema stesso.

### ***2.1 Le fasi***

Le fasi del Sistema della performance devono essere inquadrare all'intero del ciclo di gestione della *performance* così come delineato dall'art. 4, comma 2 del Decreto:

- definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendo raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali correttivi;
- misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;
- utilizzo di sistemi premianti, secondo valorizzazione del merito
- rendicontazione dei risultati agli organi di governo, ai vertici dell'amministrazione, agli organi esterni interessati, ai cittadini e ai soggetti interessati, agli utenti.

Questa sezione del documento esplicita, come previsto dalla delibera n. 104 della "Civit", in che modo l'Ateneo intende integrare la fase di misurazione e valutazione con le altre fasi del ciclo.

		<b>Misurazione e valutazione</b>		
		Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali correttivi	Misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale	Utilizzo di sistemi premianti, secondo valorizzazione del merito
<b>Programmazione</b>	<p>1) Definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendo raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori</p> <p>2) Collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse</p>	Definizione di almeno un momento di analisi nel corso dell'anno di programmazione dello stato di avanzamento: - degli indicatori di performance organizzativa; - degli obiettivi individuali; - degli indicatori delle performance delle strutture. Verifica della coerenza tra risorse finalizzate e obiettivi e dei trend di spesa		Individuazione di un sistema di riconoscimenti collegati sai alla performance individuale che alla performance organizzativa nell'ambito del CCIL
		Individuazione della aree di criticità e individuazione delle soluzioni		Individuazione di un sistema di misurazione e valutazione della performance riservato alla Direzione ed alla Dirigenza
		Sviluppo delle soluzioni e monitoraggio diretto		
				Rendicontazione dei risultati raggiunti da parte dei Responsabili
			Convalida delle rendicontazioni da parte degli organi preposti	
<b>Rendicontazione</b>	Rendicontazione dei risultati agli organi di governo, ai vertici dell'amministrazione, agli organi esterni interessati, ai cittadini e ai soggetti interessati, agli utenti	Comunicazione agli organi interni degli stati di avanzamento	- Trasmissione agli organi della Relazione sulla Performance, - Pubblicazione della stesa nel sito di Ateneo - Pubblicazione e presentazione del Bilancio Sociale	Trasmissione del CCIL agli organi competenti; Pubblicazione sul sito di Ateneo del CCIL e delle retribuzioni dei dirigenti

Tabella 8 - Le fasi del processo

Lo schema seguente evidenzia le azioni di collegamento previste, una volta a regime l'intero sistema, tra le diverse fasi del ciclo della performance:

	FASI CICLO DELLA PERFORMANCE	INTEGRAZIONI CON IL SISTEMA
1	Definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori	Definizione di almeno un momento di analisi nel corso dell'anno di programmazione dello stato di avanzamento: degli obiettivi individuali; degli indicatori delle performance delle strutture.
2	Collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse	Verifica della coerenza tra risorse finalizzate e obiettivi e dei trend di spesa
3	Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali correttivi	Individuazione delle aree di criticità e individuazione delle soluzioni
4	Misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale	Convalida delle rendicontazioni da parte degli organi preposti
5	Utilizzo di sistemi premianti, secondo valorizzazione del merito	Individuazione di un sistema di riconoscimenti collegati sia alla performance individuale che alla performance organizzativa nell'ambito del CCIL
6	Rendicontazione dei risultati agli organi di governo, ai vertici dell'amministrazione, agli organi esterni interessati, ai cittadini e ai soggetti interessati, agli utenti	Rendicontazione dei risultati raggiunti da parte dei Responsabili Convalida delle rendicontazioni da parte degli organi preposti Trasmissione agli organi della Relazione sulla Performance Pubblicazione e presentazione del Bilancio Sociale Pubblicazione e presentazione del Bilancio Sociale Trasmissione del CCIL agli organi competenti Pubblicazione sul sito di Ateneo del CCIL e delle retribuzioni dei dirigenti

Fonte: tratto e adattato da *Il nuovo ordinamento del lavoro pubblico e il ciclo della performance*  
Programmazione, valutazione e controllo dopo la riforma Brunetta (L. 15/09 e D.Lgs. 150/09, AAVV, Fondazione PromoPA)

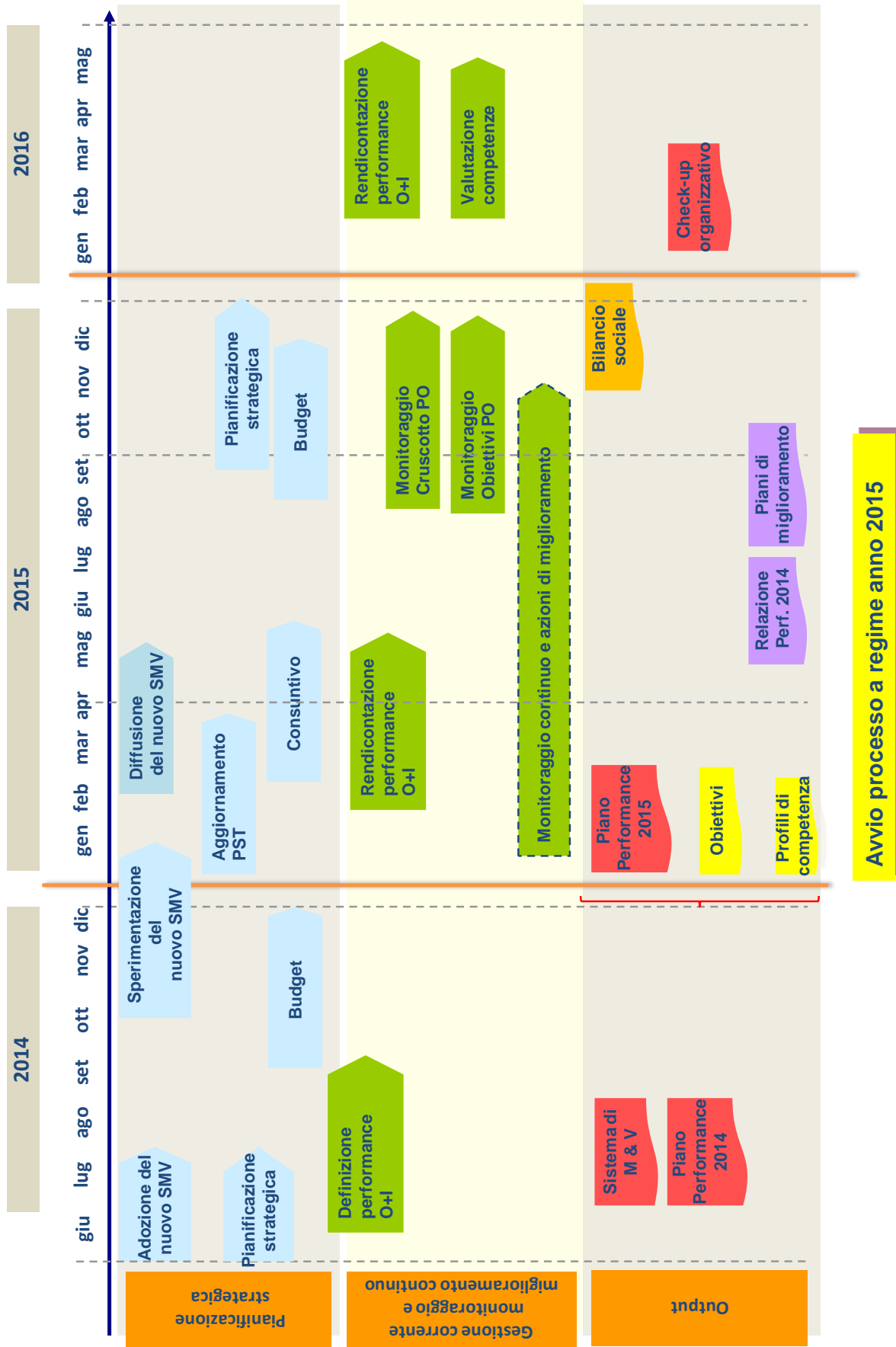
## 2.2 I tempi

Metodologicamente è essenziale definire per ogni sistema di misurazione e valutazione la tempistica che caratterizza lo stesso.

Nell'immagine successiva è rappresentato un diagramma temporale dei lavori per l'anno 2013 che rappresenta il momento di avvio e sperimentazione, al fine del consolidamento a partire dal 1 gennaio 2014, dell'intero processo.



# Tempi e fasi del sistema di misurazione e valutazione della performance in Unife



## 2.3 Le modalità

Lo sforzo organizzativo finalizzato all'implementazione del sistema sarà sostenuto dalle seguenti strutture dell'organizzazione relativamente alle azioni a fianco di ognuna indicate:

Output	Responsabile	Strutture coinvolte
Sistema di misurazione e valutazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nucleo di Valutazione (OIV) - definizione</li> <li>- Consiglio di Amministrazione (Organo di indirizzo politico amministrativo)</li> </ul>	Ripartizione Audit interno Ripartizione R.U.
Piano della <i>Performance</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consiglio di Amministrazione (Organo di indirizzo politico amministrativo)</li> </ul>	Ripartizione Audit interno Ripartizione R.U.
Relazione sulla <i>Performance</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consiglio di Amministrazione (Organo di indirizzo politico amministrativo)</li> <li>- Nucleo di Valutazione (OIV) – validazione relazione</li> </ul>	Ripartizione Audit interno Ripartizione R.U.
Programma triennale per la trasparenza e l'integrità	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabile della Trasparenza</li> <li>- Nucleo di Valutazione (OIV) – promuove e attesta obblighi</li> <li>- Consiglio di Amministrazione (Organo di indirizzo politico amministrativo)</li> </ul>	Ripartizione Audit interno Ripartizione R.U.
Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nucleo di Valutazione (OIV)</li> </ul>	Ufficio Valutazione e Programmazione

## 3. SOGGETTI E RESPONSABILITA'

Dati i riferimenti normativi e le caratteristiche del Sistema di misurazione e di valutazione delle performance, i soggetti coinvolti nel corretto funzionamento dello stesso sono numerosi. In termini generali, il Decreto prevede espressamente che i soggetti coinvolti a vario titolo nel processo di misurazione e valutazione della performance siano:

- la Commissione (CIVIT ora ANAC),
- il Nucleo di valutazione (OIV),

- l'organo di indirizzo politico-amministrativo,
- i dirigenti.

In termini specifici, ai sensi dell'articolo 7, comma 2, del Decreto, un ruolo essenziale a garanzia dell'efficacia del Sistema è ricoperto da:

- l'organo di indirizzo politico-amministrativo, principale organo di *governance* dell'Ateneo identificabile con il Consiglio di Amministrazione - che adempie compiti di amministrazione/gestione dell'Università, riconducibili al perfezionamento delle decisioni strategiche (deliberate dal Senato) coerentemente con i fini istituzionali dell'Ateneo – ed il suo Presidente, cioè il Rettore, che rappresenta l'Ateneo, nelle relazioni interne e nei rapporti con rilevanza esterna;
- il Nucleo di Valutazione che sviluppa peraltro già specifiche verifiche di efficacia nell'interazione con i principali stakeholder esterni;
- il Direttore Generale, che riveste un ruolo di intermediazione tra Consiglio di Amministrazione e organizzazione per l'efficace ed efficiente realizzazione degli obiettivi di breve e di medio - lungo periodo;
- i dirigenti e i responsabili di ripartizione, che partecipano alla definizione degli obiettivi operativi di propria pertinenza e dei connessi indicatori e target, ne sono responsabili per l'attuazione, raccolgono e trasferiscono le informazioni sui risultati, collaborano alla fase di interpretazione e analisi degli scostamenti tra previsioni e risultati effettivamente conseguiti, nonché valutano il personale facente parte delle strutture che coordinano.

Al Nucleo di valutazione - secondo quanto previsto dall'articolo 14, comma 4, lett. a), del Decreto compete:

- in sede di prima attuazione del Decreto, la definizione dei principi generali e delle variabili rilevanti del Sistema;
- in sede di attuazione, il monitoraggio del funzionamento complessivo del Sistema e l'acquisizione delle informazioni di carattere previsionale e consuntivo elaborate nell'ambito dello stesso;
- annualmente, la valutazione della performance organizzativa nel suo complesso e la proposta all'organo di indirizzo politico-amministrativo della valutazione individuale dei dirigenti di vertice, l'elaborazione di una relazione sullo stato del Sistema e la comunicazione della stessa agli organi previsti dal Decreto.

Per i dirigenti di vertice sarà comunque il Nucleo, nella sua funzione di OIV, a proporre la valutazione.

Qualora durante il monitoraggio in corso d'anno si rilevino scostamenti tra gli obiettivi intermedi programmati ed il risultato di performance raggiunto, verranno attivati opportuni interventi correttivi.

Il Direttore Generale, provvede alla misurazione e valutazione della performance dei dirigenti, dei responsabili delle ripartizioni e delle singole strutture afferenti agli staff di direzione e di rettorato, nel rispetto del principio del merito, ai fini della progressione economica, nonché della corresponsione di indennità e premi incentivanti.

I dirigenti, i responsabili delle ripartizioni e i responsabili degli uffici provvedono alla misurazione e valutazione della performance delle strutture organizzative di riferimento e della performance individuale del personale coordinato, sempre nel rispetto dei principi e delle finalità suddette.

## 4. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Le procedure di conciliazione sono dirette a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale ed a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Il processo di misurazione e di valutazione della performance individuale è teso a limitare il più possibile l'insorgere di contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati.

A livello di prevenzione dei contrasti il processo prevede:

- lo sviluppo di opportune iniziative formative dirette a diffondere, in tutta l'organizzazione, la cultura della gestione per obiettivi e della valutazione, nonché a creare condivisione del Sistema nel momento di introduzione dello stesso;
- la predisposizione di codici etici e di comportamento d'Ateneo, atti a sintetizzare e diffondere un insieme di principi e di linee guida, la cui osservanza è fondamentale per il conseguimento degli obiettivi a tutti i livelli dell'organizzazione;
- un ampio coinvolgimento dei singoli responsabili nella definizione degli obiettivi, degli indicatori e dei target di loro pertinenza, nel rispetto ovviamente delle condizioni di ottimizzazione delle performance per la realizzazione degli obiettivi di breve e di medio -lungo periodo;
- la fattiva collaborazione e l'instaurarsi di rapporti partecipativi nella raccolta delle informazioni a consuntivo, nella determinazione, classificazione e analisi degli scostamenti.

Per quanto attiene all'attivazione di iniziative di formazione volte allo sviluppo e consolidamento della cultura del lavoro per obiettivi e della valutazione quale strumento finalizzato alla crescita del persona attraverso l'individuazione delle aree di miglioramento e delle relative strategie, l'Ateneo ha già sviluppato queste attività negli anni passati, in occasione dell'avvio delle valutazioni delle competenze e dell'assegnazione di obiettivi ai responsabili di strutture organizzative.

L'attenzione pertanto sarà focalizzata sulla condivisione del Sistema nel suo complesso.

Nel caso in cui, a valle del processo di valutazione, insorgano contestazioni e/o conflitti, si prevede l'introduzione di una procedura ispirata ai principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità, atta a risolvere le situazioni di contrasto salvaguardando la validità del Sistema.

La procedura contempla l'istituzione di un'apposita Commissione del Riesame, nominata dal Rettore, così composta, al fine di garantire obiettività di giudizio ed indipendenza da valutato e valutatore:

- Il Direttore Generale con funzioni di Presidente
- Il Presidente Commissione Etica
- Il/La consigliere/a di fiducia<sup>5</sup>.

Nel caso in cui la questione trattata riguardi personale appartenente allo staff del Direttore Generale o alla struttura di riferimento del docente membro del Consiglio di Parità, il componente interessato non partecipa alla trattazione del caso specifico e viene sostituito rispettivamente dal vice direttore Generale e da un altro docente membro del Consiglio di Parità.

La Commissione ha il compito di cercare di ricomporre le divergenze, per giungere ad un giudizio definitivo che valorizzi gli elementi oggettivi di valutazione.

La procedura di conciliazione considera i tempi ed i modi di attuazione sinteticamente indicati di seguito:

- comunicazione al Direttore Generale dell'eventuale contestazione della valutazione da parte del soggetto interessato, da attuarsi entro 15 giorni dalla comunicazione ufficiale dei risultati della valutazione;

---

<sup>5</sup> Nelle more della disponibilità della Consigliera di Fiducia, la figura sarà sostituita dal Rappresentante del personale tecnico-amministrativo nella Commissione Etica.

- istruzione della pratica, convocazione della Commissione di Garanzia e perfezionamento del giudizio finale, entro 30 giorni dalla comunicazione ufficiale della contestazione.

Il giudizio finale deve essere trasferito al Nucleo di Valutazione, che ne terrà conto nel predisporre la propria relazione annuale sul funzionamento complessivo del Sistema di misurazione e valutazione.

## **5. MODALITA' DI RACCORDO ED INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI**

In Ateneo la Ripartizione Audit interno provvede, nell'ambito della gestione dell'organizzazione basata su una logica per processi, alla misurazione e analisi delle performance rispetto a livelli standard o assoluti definiti. La Ripartizione Audit Interno raggruppa al suo interno l'Ufficio Controllo di gestione, l'Ufficio Valutazione e Programmazione (che svolge tra le altre funzioni il supporto al Nucleo di Valutazione - OIV), l'Ufficio Sistema Qualità d'Ateneo e l'Ufficio Statistica. La Ripartizione Audit interno, nell'ambito delle proprie funzioni, potrà garantire il raccordo con l'aspetto di valutazione e controllo strategico ossia la rilevazione della coerenza dell'azione degli organi di governo rispetto agli obiettivi del Piano strategico triennale e l'allineamento con il Piano della *performance*.

La Ripartizione Audit Interno supporta gli organi di Ateneo nella stesura e aggiornamento del PST, tenuto conto delle linee generali ministeriali per la programmazione del sistema universitario. Nell'ambito delle funzioni svolte dall'Ufficio Controllo di Gestione vengono svolte le analisi dirette a misurare il grado di efficacia, efficienza ed economicità della struttura organizzativo-gestionale nell'attività di realizzazione degli obiettivi programmati.

A tale scopo collabora alla configurazione e gestione del sistema di contabilità economico-patrimoniale ed analitica dell'Ateneo quali strumenti di analisi, all'individuazione dei centri di responsabilità e di costo, alle funzioni obiettivo riconosciute all'interno dell'organizzazione. E' inoltre interessato ad ogni altra valutazione e analisi a carattere economico-finanziario collegata in misura diretta o indiretta alla rilevazione delle performance dell'organizzazione, alla predisposizione di report e al supporto informativo nell'elaborazione della programmazione (triennale) degli obiettivi. Appartiene all'ufficio anche il presidio delle attività relative al coordinamento generale del progetto *Good Practice* attraverso il quale si rileva un fondamentale *benchmarking* con altri Atenei.

La Ripartizione Audit interno coordina anche le attività interne volte alla realizzazione del documento di rendicontazione sociale che costituisce lo strumento con cui l'Ateneo presenta i risultati della propria attività ai portatori di interesse e ne valuta gli effetti.

## 6. MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO

Il comma 3, lettera d) dell'art. 7 del Decreto prevede che il Sistema di misurazione contenga tra le altre cose, anche le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

E' necessario un raccordo con il Piano della *performance* per quanto riguarda l'orizzonte pluriennale e quello operativo annuale.

La necessità di approvare con cadenza annuale il piano della *performance* entro il 31 gennaio, impone che il processo di allineamento delle risorse con gli obiettivi assegnati avvenga con un congruo anticipo al fine di assicurare la conclusione del processo di definizione dei budget dei costi e degli investimenti di ciascuna unità analitica<sup>6</sup>.

Si prevede quindi il seguente calendario circa i tempi e le fasi di individuazione degli obiettivi organizzativi ed individuali, in relazione alle risorse ad essi associate:

- entro il 31/01 adozione del Piano della *Performance* dell'anno in corso
- giugno – aggiornamento PST
- settembre – elaborazione della proposta di obiettivi organizzativi e individuali relativi al successivo periodo con definizione delle risorse economico-finanziarie necessarie, nonché delle risorse umane e strumentali coinvolte;
- entro la prima metà di ottobre – negoziazione degli obiettivi e delle risorse con la Direzione generale;
- novembre – stesura e approvazione del budget dei costi e degli investimenti;
- novembre – dicembre - assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali annuali;
- dicembre - redazione del Piano Esecutivo di Gestione che individua, per ciascun programma da realizzare, il quantitativo di risorse finanziarie assegnate e la relativa responsabilità;
- novembre - gennaio – aggiornamento per scorrimento del Bilancio pluriennale di previsione.

---

<sup>6</sup> Amministrazione centrale, dipartimenti, centri, IUSS, servizi comuni polo scientifico-tecnologico e tecnopolo.

Allegato n. 1

Analisi prestazione profili amministrativi con posizioni organizzative (EP/D)	Livello				
	I	II	III	IV	V
<b>Competenze Trasversali</b>					
<b>Tensione al risultato</b>	1-3	4-6	7-9	10-12	13-15
<i>La spinta a lavorare bene, ad utilizzare le proprie competenze e a garantire un impegno ed uno sforzo elevati, facendo fronte anche a carichi di lavoro aggiuntivi, per realizzare gli obiettivi richiesti dall'organizzazione.</i>					
<b>Iniziativa</b>					
<i>Prevedere e anticipare le richieste provenienti dall'ambiente, agendo rapidamente e cambiando il proprio approccio per adattarsi alle situazioni senza aspettare che l'intervento venga richiesto. Ricercare attivamente le informazioni necessarie ad assolvere le funzioni affidate e proporre le soluzioni più efficaci per raggiungere l'obiettivo.</i>					
<b>Problem solving</b>					
<i>Analizzare i problemi, anche complessi, scomponendoli nei loro elementi costitutivi, comprenderli, risolverli e saperne valutare le conseguenze, anche quelle più remote.</i>					
<b>Propositività/Innovazione</b>					
<i>Proporre miglioramenti continui ai processi di lavoro e soluzioni innovative anche attraverso l'analisi di esperienze esterne al sistema e sulla base di esperienze acquisite.</i>					
<b>Flessibilità</b>					
<i>Adattarsi facilmente a nuovi contesti, interagire e collaborare con persone e gruppi con punti di vista diversi e culture differenti dalla propria; accettare i cambiamenti nel proprio ruolo utilizzando anche la precedente esperienza.</i>					
<b>Competenze Gestionali</b>					
<b>Rispetto norme e procedure</b>					
<i>Vigilare sulla corretta interpretazione ed applicazione della normativa vigente nelle materie di competenza e capacità di rispettare e far rispettare le regole ed i vincoli dell'organizzazione senza indurre formalismi e burocratismi e promuovendo la qualità dei servizi.</i>					
<b>Gestione e sviluppo dei collaboratori</b>					
<i>Orientare i collaboratori verso i risultati generando partecipazione e condivisione, sviluppare le loro capacità attraverso la corretta diagnosi del loro livello di sviluppo e l'identificazione degli interventi formativi più idonei. Generare un clima organizzativo favorevole e mantenere elevati la motivazione e lo spirito di appartenenza all'interno del gruppo.</i>					
<b>Lavoro per progetti</b>					
<i>Condivide informazioni, competenze proposte e piani di lavoro per raggiungere gli obiettivi del gruppo di lavoro</i>					
<b>Orientamento all'utente</b>					
<i>Assumere come punto di riferimento della propria attività la soddisfazione dell'utente, interno ed esterno. Comprenderne le esigenze ed i bisogni anche non manifesti e cercare di stabilire un rapporto duraturo adoperandosi per risolvere i problemi dell'utente secondo una prospettiva di lungo termine.</i>					

Allegato n. 2

<b>Analisi prestazione profili tecnici</b>	<b>Livello</b>				
<b>Competenze Trasversali</b>	I	II	III	IV	V
<b>Qualità prestazione</b>	1-3	4-6	7-9	10-12	13-15
<i>Esegue i compiti assegnati in modo corretto (senza bisogno di revisioni, modifiche o correzioni)</i>					
<b>Rispetto scadenze</b>					
<i>Esegue i compiti assegnati nei tempi stabiliti</i>					
<b>Flessibilità</b>					
<i>Adatta le proprie abitudini lavorative (orari e modalità operative) in funzione delle esigenze del gruppo di lavoro</i>					

<b>Analisi Prestazione profili amministrativi</b>	<b>Livello</b>				
<b>Competenze Trasversali</b>	I	II	III	IV	V
<b>Tensione al risultato</b>	1-3	4-6	7-9	10-12	13-15
<i>La spinta a lavorare bene, ad utilizzare le proprie competenze e a garantire un impegno ed uno sforzo elevati, facendo fronte anche a carichi di lavoro aggiuntivi, per realizzare gli obiettivi richiesti dall'organizzazione.</i>					
<b>Iniziativa</b>					
<i>Prevedere e anticipare le richieste provenienti dall'ambiente, agendo rapidamente e cambiando il proprio approccio per adattarsi alle situazioni senza aspettare che l'intervento venga richiesto. Ricercare attivamente le informazioni necessarie ad assolvere le funzioni affidate e proporre le soluzioni più efficaci per raggiungere l'obiettivo.</i>					
<b>Orientamento all'utente</b>					
<i>Assumere come punto di riferimento della propria attività la soddisfazione dell'utente, interno ed esterno. Comprendere le esigenze ed i bisogni anche non manifesti e cercare di stabilire un rapporto duraturo adoperandosi per risolvere i problemi dell'utente secondo una prospettiva di lungo termine.</i>					

Allegato n. 3

**Legenda**

Livello	Descrizione	Declaratoria	Gradi
I	non adeguato	Prestazione non rispondente agli standard o alle attese. Manifestazione di comportamenti lontani dal soddisfacimento dei requisiti del profilo. Necessità di colmare ampie lacune o debolezze gravi.	1-3
II	migliorabile	Prestazione solo parzialmente rispondente agli standard o alle attese. Manifestazione di comportamenti vicini ai requisiti del profilo ma in parte difettosi o lacunosi. Necessità di miglioramento di alcuni aspetti specifici.	4-6
III	adeguato	Prestazione mediamente rispondente agli standard o alle attese. Manifestazione di comportamenti mediamente soddisfacenti anche se con difetti e lacune sporadiche e non sistematiche.	7-9
IV	buono	Prestazione mediamente superiore agli standard o alle attese. Manifestazione di comportamenti stabilmente soddisfacenti con assenza di difetti o lacune.	10-12
V	ottimo	Prestazione ampiamente superiore agli standard o alle attese. Manifestazione di comportamenti ben più che soddisfacenti ed esemplari per qualità. Comportamento assumibile quale livello di riferimento.	13-15