

*Documento condiviso tra le Università di Macerata e Camerino<sup>1</sup> in attuazione degli indirizzi dell'accordo di programma dell'11 febbraio 2010 tra Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, Università di Camerino, Università di Macerata e Provincia di Macerata*

## SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

### *Sommario*

1.	Premessa.....	2
2.	Descrizione del Sistema .....	2
2.1.	Valutazione della performance organizzativa .....	3
2.2	Valutazione della performance individuale.....	5
2.2.1	Criteri .....	5
2.2.2	Personale docente-ricercatore .....	5
2.2.3	Personale tecnico-amministrativo .....	6
3.	Processo: fasi, tempi, modalità di svolgimento .....	7
4.	Soggetti e responsabilità.....	8
5.	Procedure di conciliazione .....	9
6.	Raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e con i sistemi di controllo di gestione.....	10

---

<sup>1</sup> Documento approvato dal Consiglio di Amministrazione dell'Università di Macerata il 27 gennaio 2012 e dal Consiglio di Amministrazione dell'Università di Camerino il 21 febbraio 2012.

## 1. Premessa

Le Università di Camerino e di Macerata hanno da tempo adottato sistemi di assicurazione della qualità<sup>2</sup> diretti a garantire ai propri utenti ed a tutte le 'parti interessate' l'efficienza, l'efficacia e la trasparenza dei servizi forniti.

In questo contesto, nei due Atenei sono state introdotte e promosse azioni per la valutazione, il monitoraggio e la verifica delle attività svolte ed è stata adottata una logica di prevenzione e di controllo dei processi chiave, individuando in maniera chiara le relative responsabilità e competenze.

La comune consapevolezza e sintonia nel considerare come la qualità delle prestazioni rese agli utenti dipenda dalla capacità di un'organizzazione di perseguire il miglioramento continuo e il ricorso all'autovalutazione delle proprie prestazioni è stato il punto di avvio di un percorso comune, che ha portato all'elaborazione di uno schema condiviso di 'misurazione e valutazione della performance' ed alla decisione di adottarlo congiuntamente.

## 2. Descrizione del Sistema<sup>3</sup>

Il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance (d'ora in poi SMVP) è lo strumento con cui l'Ateneo valuta annualmente la performance organizzativa e individuale<sup>4</sup> nell'ottica del miglioramento della qualità dei servizi offerti della crescita delle competenze professionali e della valorizzazione del merito.

---

<sup>2</sup> Le due Università si sono dotate da tempo di una organizzazione in linea con le logiche introdotte dal Dlgs 150/2009, anche attraverso l'adozione di un sistema di gestione ed assicurazione della qualità (certificato ISO 9001)

<sup>3</sup> Il modello tiene conto di quanto previsto dai seguenti articoli del [Dlgs 150/2009](#):

- art. 4 e art. 5, per quanto attiene rispettivamente al Ciclo di gestione della performance e all'individuazione degli obiettivi e degli indicatori;
- art. 7, 8 e art. 9, che definiscono rispettivamente gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa e di quella individuale;
- art. 10 che richiede alle amministrazioni pubbliche la redazione di un documento programmatico triennale (Piano della performance) e di un documento consuntivo annuale che evidenzia i risultati raggiunti (Relazione sulla performance).

Tiene inoltre conto delle indicazioni contenute nella L. 240/2010 per quanto concernente la valutazione ed il monitoraggio del personale docente. Punto di riferimento nella predisposizione del Sistema sono state anche le seguenti delibere della Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT):

- n. 89/2010 – "Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della performance";
- n.112/2010 – "Struttura e modalità di redazione del piano della performance";
- n. 104/2010 – "Definizione dei sistemi di misurazione e valutazione della performance";
- n.114/2010 "Indicazioni applicative ai fini della adozione del Sistema di misurazione e valutazione della performance".
- n.122/2010 – "Delibera in tema di misurazione e valutazione della performance nelle Amministrazioni con personale contrattualizzato e non contrattualizzato"

<sup>4</sup> La performance organizzativa è il contributo che l'organizzazione nel suo complesso apporta al compimento della mission dell'Ateneo, attraverso il raggiungimento degli obiettivi prefissati, la soddisfazione delle esigenze degli utenti e di tutti gli stakeholder. La performance individuale è il contributo che alle stesse finalità apporta un individuo o un gruppo di individui.

Il SMVP individua:

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

La valutazione della “Performance”<sup>5</sup> organizzativa ed individuale, è finalizzata a migliorare costantemente i servizi resi, adeguandoli puntualmente alle esigenze dell'utenza<sup>6</sup>.

Il SMVP è quindi finalizzato:

- alla verifica del raggiungimento dei risultati attesi;
- alla verifica del grado di soddisfazione dell'utenza (destinatari dei servizi);
- alla modernizzazione ed adeguamento delle procedure organizzative e delle competenze del personale;
- alla verifica del corretto utilizzo delle risorse e al contenimento dei costi.

Il SMVP, nell'analisi dei risultati della performance organizzativa, analizza l'apporto di ogni struttura dell'Ateneo al raggiungimento degli obiettivi strategici e programmatici dell'Università.

Per quanto riguarda la performance individuale il SMVP analizza e valuta l'apporto dei singoli al raggiungimento degli stessi obiettivi. La valutazione della performance individuale riguarda tutto il personale dell'Ateneo.

L'oggetto della valutazione non è la persona ma la prestazione fornita dalla persona. La valutazione si basa sull'esame di fatti, dati e informazioni e tiene conto degli obiettivi prefissati e dei comportamenti organizzativi attesi.

## **2.1. Valutazione della performance organizzativa**

Il SMVP prevede l'attribuzione di obiettivi specifici a tutte le strutture organizzative dell'Ateneo<sup>7</sup>. I piani della performance dei due Atenei identificano uno o più indicatori di efficacia ed efficienza per ciascun obiettivo.

La misurazione e la valutazione della performance organizzativa fa riferimento ai seguenti ambiti:

- grado di attuazione delle strategie;
- servizi erogati, finali e di supporto;

---

<sup>5</sup> In linea con quanto chiesto anche dal Decreto legislativo n. 150/2009 a tutte le Pubbliche Amministrazioni

<sup>6</sup> Cfr. con nota 1

<sup>7</sup> Strutture per la ricerca e per la didattica e strutture tecnico-amministrative

- stato di salute dell'amministrazione;
- impatti dell'azione amministrativa;
- dimensione finanziaria;
- confronto con la performance organizzativa di altre amministrazioni;

e si basa su:

- la rilevazione della qualità e della quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi;
- l'attuazione di piani e programmi nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti;
- la modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione, delle competenze e delle capacità;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Gli Organi di governo assegnano, secondo la tempistica predefinita nei piani della performance, gli obiettivi alle strutture organizzative dell'Ateneo, in coerenza con le linee programmatiche e gli obiettivi strategici predefiniti.

Il Direttore Generale definisce gli obiettivi specifici delle strutture tecnico-amministrative, in coerenza con quanto indicato dagli stessi Organi di Governo.

Gli obiettivi assegnati a tutte le strutture organizzative dovranno essere:

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

Il meccanismo di misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi prevede che per ciascun obiettivo sia indicata la percentuale di rilevanza. La somma della percentuale di rilevanza di tutti gli obiettivi della singola struttura è pari a 100.

## 2.2 Valutazione della performance individuale

### 2.2.1 Criteri

Il sistema di valutazione delle prestazioni individuali del personale tiene conto dei seguenti elementi:

- **Coinvolgimento**: occorre garantire la comunicazione e la condivisione degli obiettivi strategici dell'Ateneo e la consapevolezza delle responsabilità gestionali attribuite ai singoli. Tutto il personale deve essere incentivato alla partecipazione nei processi organizzativi ed a condividere l'impegno per il raggiungimento dei risultati.
- **Miglioramento**: va favorita la crescita della qualificazione professionale e culturale, nonché la formazione continua, del personale docente-ricercatore e tecnico-amministrativo, in tutte le fasi delle rispettive carriere. A tal fine, deve essere messa in atto un'accurata analisi delle esigenze formative e devono essere predisposti mirati interventi per la formazione e l'aggiornamento professionale.
- **Riconoscimento del merito**: deve essere previsto un collegamento trasparente tra le prestazioni individuali ed il sistema premiante, sia in termini di incentivi economici sia di progressioni di carriera.
- **Pari opportunità**: deve essere garantita un'azione costante e decisa per le pari opportunità tra i generi, per garantire l'effettiva uguaglianza, la valorizzazione del benessere di chi lavora, contro ogni discriminazione.

### 2.2.2 Personale docente-ricercatore

Per quanto riguarda il personale docente-ricercatore, in coerenza con la legge 240 del 30 dicembre 2010 e con le raccomandazioni della Commissione Europea<sup>8</sup>, verrà adottato un sistema di monitoraggio tale da consentire la valutazione periodica e trasparente delle prestazioni fornite. A tale riguardo è prevista la definizione di uno specifico regolamento di ateneo<sup>9</sup>.

La valutazione del personale docente permetterà ai responsabili delle strutture didattiche e di ricerca di analizzare il contributo dei singoli al raggiungimento degli obiettivi della struttura, mettendoli in grado di identificare le eccellenze, le criticità, le aree di

---

<sup>8</sup> Gazzetta della Commissione Europea dell'11.03.2005

<sup>9</sup> Art. 6, comma 7 L.240/2010: Le modalità per l'autocertificazione e la verifica dell'effettivo svolgimento della attività didattica e di servizio agli studenti dei professori e dei ricercatori sono definite con regolamento di ateneo, che prevede altresì la differenziazione dei compiti didattici in relazione alle diverse aree scientifico-disciplinari e alla tipologia di insegnamento, nonché in relazione all'assunzione da parte del docente di specifici incarichi di responsabilità gestionale o di ricerca. Fatta salva la competenza esclusiva delle università a valutare positivamente o negativamente le attività dei singoli docenti e ricercatori, l'ANVUR stabilisce criteri oggettivi di verifica dei risultati dell'attività di ricerca ai fini del comma 8

miglioramento: elementi indispensabili per dare fondamento oggettivo alla programmazione e contribuire concretamente al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo.

#### *Modalità di valutazione della performance individuale del personale docente*

Le procedure di valutazione qualitativa e quantitativa delle attività del docente-ricercatore terranno conto dei seguenti ambiti:

- attività di ricerca,
- attività didattiche,
- attività di servizio agli studenti,
- attività di supervisione e di mentoring,
- collaborazioni nazionali o internazionali,
- attività al servizio della comunità universitaria.

I meccanismi di valutazione saranno utilizzati:

- per attribuire i fondi di Ateneo per la ricerca;
- per erogare fondi di Ateneo per la premialità;
- per l'attribuzione di incarichi di docenza;
- per programmare attività formative e/o di sviluppo.

### **2.2.3 Personale tecnico-amministrativo**

#### *Modalità di valutazione della performance individuale dei responsabili di Unità Organizzative tecnico-amministrative*

La valutazione della performance individuale dei responsabili di unità organizzative tecnico-amministrative si basa sia sul grado di raggiungimento degli obiettivi della propria struttura sia sulla valutazione dei comportamenti organizzativi<sup>10</sup>, mediante una specifica scheda appositamente predisposta.

Il risultato della valutazione viene messo a disposizione del valutato e dovrà contenere anche le indicazioni ritenute utili al miglioramento della performance individuale. Il valutato potrà formulare le proprie osservazioni e/o controdeduzioni nella stessa scheda.

#### *Modalità di valutazione della performance individuale del personale tecnico amministrativo*

La valutazione della performance individuale del personale tecnico amministrativo è collegata al contributo apportato al grado di raggiungimento degli obiettivi della propria struttura e si basa sulla valutazione dei comportamenti organizzativi<sup>11</sup> mediante una specifica scheda appositamente predisposta.

---

<sup>10</sup> Il peso percentuale delle due componenti della valutazione viene definito di anno in anno dal CdA contestualmente all'approvazione del piano della performance

<sup>11</sup> I comportamenti organizzativi vanno intesi come comportamenti individuali, determinati dai risultati raggiunti singolarmente dal valutato

Gli obiettivi di riferimento per i dipendenti sono gli obiettivi comuni dell'unità organizzativa di appartenenza.

Il risultato della valutazione viene messo a disposizione del valutato e dovrà contenere anche le indicazioni ritenute utili al miglioramento della performance individuale. Il valutato potrà formulare le proprie osservazioni e/o controdeduzioni nella stessa scheda.

I meccanismi di valutazione sono utilizzati per:

- attribuire l'indennità di risultato;
- erogare compensi diretti ad incentivare la produttività;
- definire progressioni economiche e di carriera per quanto attiene eventuali indicatori riguardanti la "qualità delle prestazioni individuali" ;
- assegnare incarichi e/o posizioni organizzative con specifiche responsabilità;
- individuare le priorità per l'accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale in ambito nazionale e internazionale;
- programmare attività formative e/o di sviluppo.

### **3. Processo: fasi, tempi, modalità di svolgimento**

Le fasi per l'avvio del ciclo del SMVP prevedono:

- a) approvazione del SMVP da parte del CdA, previa validazione del Nucleo di Valutazione di Ateneo;
- b) definizione degli obiettivi strategici delle strutture organizzative da parte degli organi di indirizzo politico-amministrativo delle stesse, in coerenza con gli obiettivi di programmazione triennale di Ateneo;
- c) approvazione del piano complessivo della performance da parte del CdA, previa validazione dei documenti da parte del Nucleo di Valutazione di Ateneo
- d) definizione degli obiettivi operativi per il Personale Tecnico-Amministrativo da parte della Direzione generale, sentito il parere del Rettore e in accordo con i Responsabili delle Strutture Organizzative (di ricerca-didattica o tecnico-amministrative).

Il processo di misurazione e valutazione della performance si snoda quindi attraverso una serie di fasi – sintetizzate di seguito - da inquadrarsi nell'ambito più generale del ciclo di gestione della performance, in un'ottica di trasparenza :

- a. definizione e assegnazione degli obiettivi, definizione degli indicatori di risultato presi in considerazione e dei relativi 'target' prefissati;
- b. assegnazione delle risorse ritenute congrue per il raggiungimento degli obiettivi;
- c. monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;

- d. misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale: su base annuale vengono rilevati e analizzati i risultati ottenuti e, sulla base delle risultanze di questo esercizio di riesame, vengono confermati o ridefiniti obiettivi, indicatori e target;
- e. applicazione dei meccanismi premiali previsti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f. rendicontazione della performance organizzativa agli organi interni di indirizzo politico-amministrativo ed a tutti gli stakeholders interni ed esterni.

Tempistica delle attività rispetto all'anno X di applicazione:

- nell'anno X-1, entro il 30 novembre per le strutture di didattica e ricerca e entro il 31 dicembre per le strutture tecnico-amministrative:
  - definizione degli obiettivi strategici di Ateneo;
  - elaborazione e condivisione di obiettivi e criteri di valutazione della performance organizzativa ed individuale;
  - assegnazione degli obiettivi alle strutture ed al personale;
- entro il 31 luglio dell'anno X:
  - fase di monitoraggio semestrale;
- entro il 31 gennaio dell'anno X+1:
  - valutazione finale sul grado di raggiungimento degli obiettivi e sui comportamenti organizzativi;
  - rilevazione degli eventuali gap di competenza dei singoli, per la definizione degli eventuali futuri piani di formazione.

Nell'ambito del processo sopra descritto il Nucleo di Valutazione supporta metodologicamente, attraverso la validazione delle diverse attività, lo svolgimento del ciclo di gestione della performance.

Ogni anno viene predisposta dal Direttore Generale una Relazione sulla Performance delle strutture tecnico-amministrative relativa all'anno precedente. La relazione evidenzia i risultati organizzativi ed individuali raggiunti, rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse attribuite, con l'evidenziazione degli eventuali scostamenti. La Relazione sulla Performance viene trasmessa al Nucleo di Valutazione per la validazione entro il 15 marzo e trasmessa al Consiglio di Amministrazione per l'approvazione entro il 30 aprile. La Relazione è pubblicata sul sito di Ateneo entro il 30 giugno.

#### **4. Soggetti e responsabilità**

Nel SMVP, ribadito il rinvio ad apposito regolamento di Ateneo per la valutazione del personale docente, sono per ora previsti i soggetti e i ruoli appresso descritti:



### Valutatori:

- La valutazione della performance organizzativa delle strutture responsabili di didattica e ricerca è affidata agli Organi di Governo dell'Ateneo;
- La valutazione della performance organizzativa delle strutture tecnico-amministrative è affidata al Direttore Generale;
- la valutazione del Direttore Generale viene effettuata dal Consiglio di Amministrazione, previo parere del Nucleo di Valutazione ai sensi dell'art. 7 del Dlgs 150/2009;
- i Dirigenti subordinati e i responsabili di strutture tecnico-amministrative sono valutati dal Direttore Generale;
- *il personale tecnico amministrativo che opera nelle strutture didattiche e di ricerca è valutato, secondo i rispettivi ordinamenti di Ateneo, dal Direttore della struttura oppure dal Direttore Generale (in questo caso sulla base delle proposte del Direttore della struttura, se trattasi del responsabile dell'unità organizzativa, e sulla base delle proposte del responsabile dell'unità organizzativa per il restante personale tecnico amministrativo);*
- *per il personale tecnico amministrativo operante in altre strutture, la valutazione dei singoli dipendenti è affidata al Direttore Generale e si basa sulle proposte che ciascun responsabile formula nei riguardi del personale assegnato alla propria struttura.*

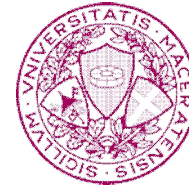
Il Valutato: è il principale attore del processo di valutazione. Partecipa attivamente sia alla fase iniziale di individuazione ed assegnazione degli obiettivi, sia nella fase intermedia, sia nella fase della valutazione finale, attraverso la partecipazione ad incontri organizzati dal responsabile di struttura, all'elaborazione di eventuali segnalazioni o commenti finalizzati ad evidenziare criticità e/o possibili iniziative per il miglioramento<sup>12</sup>.

Il Nucleo di Valutazione di Ateneo: svolge, in raccordo con l'attività dell'ANVUR, le funzioni di cui all'art. 14 del decreto legislativo n. 150/2009, relative alle procedure di valutazione delle strutture e del personale, al fine di promuovere nelle Università, in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale (art. 2 c. 1, lett. R, Legge 30 dicembre 2010, n.240).

## **5. Procedure di conciliazione**

---

<sup>12</sup>Il SMVP presuppone la realizzazione di una incisiva azione di formazione e di sensibilizzazione dei soggetti coinvolti nel processo valutativo, al fine di garantire una adeguata preparazione dei valutatori ed il consenso di tutti gli attori coinvolti.



Nel caso insorgano divergenze tra valutatore e valutato e che tali divergenze risultino non componibili, il valutato potrà presentare le proprie osservazioni ad un apposito comitato di garanzia. Il comitato, nominato dal CdA e composto da soggetti terzi rispetto a valutato e valutatore, estranei all'Ateneo, ed in possesso di riconosciute doti di competenza e professionalità, esamina la scheda di valutazione e sente gli interessati. Il Comitato, terminato il proprio lavoro di analisi, nel caso lo ritenga necessario, può chiedere al valutatore di argomentare ulteriormente i risultati della valutazione al fine di rendere più trasparente e comprensibile il risultato della stessa, oppure – nel caso si siano evidenziati importanti elementi non presi in considerazione dal valutatore o errori nella misurazione dei risultati – di riformulare la valutazione sulla base degli elementi emersi.

#### **6. Raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e con i sistemi di controllo di gestione**

La fase di definizione degli obiettivi è coordinata con l'attività di predisposizione del bilancio di previsione e con il controllo di gestione e gli obiettivi sono definiti tenendo conto della effettiva disponibilità delle risorse necessarie per raggiungerli.

Il SMVP è raccordato e integrato con il processo di redazione dei documenti di programmazione finanziaria e di bilancio. Il compito di assicurare l'integrazione con i sistemi esistenti è assegnato ad un Responsabile di Ateneo appositamente incaricato dalla Direzione generale.

5 marzo 2012

Il Rettore dell'Università di Camerino  
(Prof. Flavio Corradini)

Il Rettore dell'Università di Macerata  
(Prof. Luigi Lacché)