

**Università degli studi di Roma “Tor Vergata”**

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

**a cura del**

**Comitato per il Piano della performance**

*(nominato con DR n. 130 del 17/01/2011)*

**Piano elaborato ai sensi DLgs. 27 ottobre 2009, n. 150**

## Indice

- 1) Introduzione e principi di riferimento
- 2) Il modello adottato
  - a) Il modello
    - i. Caratteristiche distintive e struttura organizzativa dell'Ateneo
    - ii. Metodologia per la misurazione e valutazione
      - a. Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale
      - b. Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa
    - iii. La trasparenza del sistema e della sua applicazione
    - iv. Indagini sul benessere organizzativo
    - v. Modalità di raccordo con gli altri processi di gestione delle risorse umane
    - vi. Modalità di miglioramento continuo del sistema
  - b) Il processo: soggetti, fasi e tempi
- 3) Procedure di conciliazione ai fini della verifica della correttezza valutativa
- 4) Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti
- 5) Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

## 1. Introduzione e principi di riferimento

Il presente documento rappresenta il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata", ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs. 27 ottobre 2009 n. 150 "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni".

La Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CiVIT) ha stabilito che, con delibera n. 9 del 12 marzo 2010, nel D.Lgs. 150/2009 le università:

- a. possono non istituire gli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV);
- b. svolgono l'attività di valutazione attraverso i Nuclei di Valutazione (ai sensi della L. 537/1993, come integrata e modificata dalla L. 370/1999);
- c. sono destinatarie della nuova disciplina dettata dal D.Lgs. 150/2009 in materia di contrattazione collettiva e pertanto sono chiamate a svolgere 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.

L'art. 2, punto r), della Legge 30 dicembre 2010 n. 240 (Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario) specifica, infatti, che al Nucleo di Valutazione sono attribuite, in raccordo con l'attività dell'ANVUR, le funzioni di cui all'art. 14 del D.Lgs. 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.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è lo strumento con cui l'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" valuta annualmente la performance organizzativa e individuale, in un'ottica di miglioramento continuo della qualità dei servizi offerti e della crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito.

In particolare, il Sistema prevede:

- a. le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;

- b. le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema;
- c. le modalità di raccordo e integrazione con il sistema per il controllo di gestione;
- d. le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Nella costruzione del Sistema di Misurazione e Valutazione ci si riferisce ai seguenti articoli del D.Lgs. 150/2009:

- artt. 4 e 5, sul Ciclo di gestione della performance e l'individuazione degli obiettivi e degli indicatori;
- artt. 8 e 9, sugli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;
- art. 10, che impone alle amministrazioni pubbliche la redazione:
  - 1) a preventivo ed entro il 31 gennaio, del Piano della Performance;
  - 2) a consuntivo ed entro il 30 giugno, della Relazione sulla performance.

Il ciclo di gestione della performance prevede le seguenti fasi:

- a. definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato (target) 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 al Rettore, al Consiglio d'amministrazione e ai vertici dell'Ateneo, ai competenti organi esterni e a tutti i portatori di interessi esterni (cittadini, utenti e destinatari dei servizi).

Il Sistema di Gestione delle Performance dell'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata":

- a. rappresenta il livello di performance atteso (che l'Ateneo si impegna a conseguire) e quello realizzato (effettivamente conseguito), con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
- b. assicura una facile lettura dello stato della propria performance;
- c. promuove la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance;

- d. esplicita le responsabilità dei diversi soggetti in merito alla definizione degli obiettivi di performance, al relativo conseguimento e all'assolvimento degli obblighi di trasparenza relativamente alla performance attesa e realizzata.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è definito, in prima applicazione del D.Lgs. 150/2009, dal Nucleo di Valutazione – e successivamente adottato dal Rettore e approvato dal Consiglio d'Amministrazione.

La funzione di misurazione e valutazione della performance, in conformità agli artt. 7 e 9 del D.Lgs. 150/2009, è quindi svolta:

- a. dal Nucleo di Valutazione che, con il supporto della Commissione Tecnica Permanente (denominata Comitato per il Piano della Performance) di cui all'art. 14 del D.Lgs. 150/2009, monitora il funzionamento complessivo del sistema di valutazione, della trasparenza ed integrità; esercita le attività di controllo strategico; propone la valutazione annuale dei Dirigenti di vertice; valuta la performance generale di Ateneo;
- b. dagli Organi di indirizzo politico-amministrativi, dai Dirigenti dell'Università e dai Responsabili delle Strutture (Direttori, Presidi, Capi Servizio), e in particolare:
  - i. dal Rettore, che provvede alla misurazione e valutazione della performance individuale del Direttore generale;
  - ii. dal Direttore Generale, che provvede alla misurazione e valutazione della performance individuale dei Dirigenti;
  - iii. dai Dirigenti, che provvedono alla misurazione e valutazione della performance individuale dei Responsabili di unità organizzativa;
  - iv. dai Responsabili di unità organizzativa, che provvedono alla misurazione e valutazione della performance individuale del personale loro assegnato;
  - v. dai Responsabili delle Strutture di Ateneo, che provvedono alla misurazione e valutazione della performance individuale del personale loro assegnato, nel rispetto del principio del merito, ai fini della progressione economica e tra le aree, nonché della corresponsione delle indennità di risultato e dei premi incentivanti previsti.

Si segnala, in merito al punto b), che la Delibera n. 122/2010 della CiVIT in tema di misurazione e valutazione della performance negli Atenei con personale contrattualizzato e non contrattualizzato ha definito che: a) la misurazione e valutazione della performance organizzativa deve essere operata senza alcuna eccezione; b) la misurazione e valutazione della performance

individuale del personale contrattualizzato deve essere svolta dal responsabile dell'unità organizzativa, anche se parte di un rapporto non contrattualizzato; c) il responsabile dell'unità organizzativa parte di un rapporto contrattualizzato può operare la valutazione del personale non contrattualizzato, ma in applicazione dei criteri previsti per il rapporto non contrattualizzato.

## **2. Il modello adottato**

L'Università di Roma "Tor Vergata" ha deciso di utilizzare il modello Common Assessment Framework (CAF-CRUI), adattato alla propria realtà, per la valutazione dei servizi e del sistema organizzativo.

### **a. Il modello**

Di seguito si descrivono:

- i. Le caratteristiche distintive e struttura organizzativa dell'Ateneo;
- ii. La metodologia per la misurazione e valutazione della performance
  - a. *individuale*
  - b. *organizzativa*;
- iii. La trasparenza del sistema e della sua applicazione;
- iv. Le indagini sul benessere organizzativo;
- v. Le modalità di raccordo con gli altri processi di gestione delle risorse umane;
- vi. Le modalità di miglioramento continuo del sistema.

### **i. Caratteristiche distintive e struttura organizzativa dell'Ateneo**

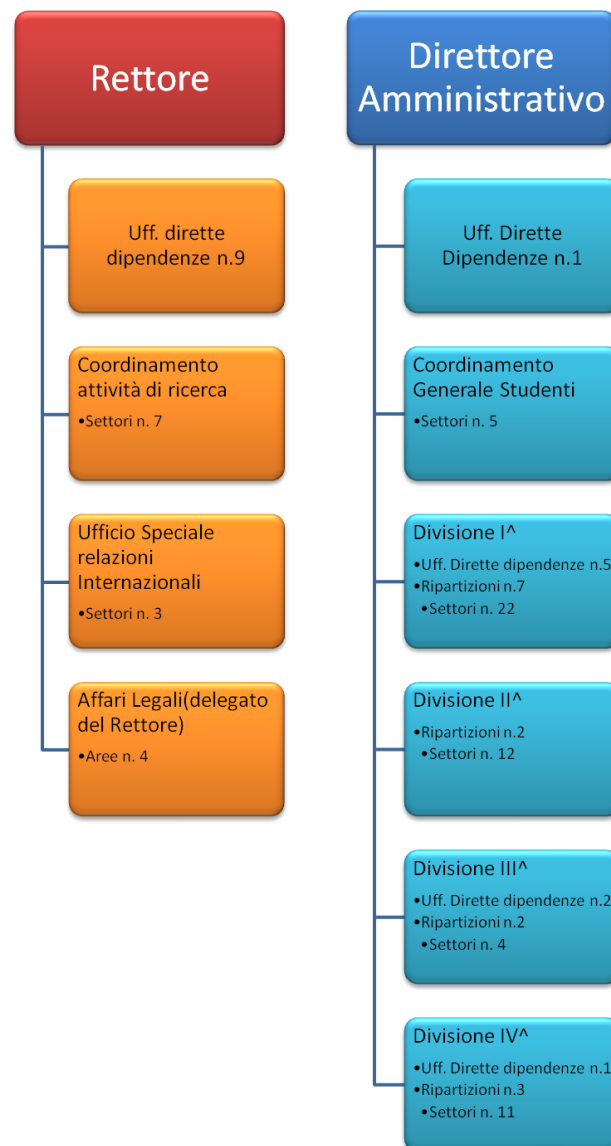
Le strutture, alla data del presente documento, che concorrono alla *mission* dell'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" sono costituite dall'Amministrazione Centrale, dalle Facoltà, dai Dipartimenti, dai Centri di ricerca, dai Centri di servizio.

L'Amministrazione Centrale presenta la seguente organizzazione: a) uffici alle dipendenze del Rettore che comprendono anche: il coordinamento delle attività di ricerca e l'ufficio speciale per le relazioni internazionali progetti europei e internazionali; b) uffici alle dipendenze del Direttore amministrativo che comprendono: il coordinamento generale delle segreterie studenti; c) quattro divisioni, strutturate in ripartizioni e a loro volta suddivise in settori o uffici. La prima divisione, la più ampia, è suddivisa in sette ripartizioni che riguardano: il personale docente, il personale non docente, le pensioni i riscatti e gli affari sociali, la formazione interna ed esterna con l'orientamento e tutorato, gli affari generali studenti, i rapporti con le strutture periferiche e le

attività formative esterne docenti. La seconda divisione riguarda la gestione delle risorse finanziarie ed è composta da due ripartizioni (la prima stipendi ed assicurazioni e la seconda ragioneria e coordinamento contabile con i Dipartimenti). La terza divisione riguarda l'edilizia e il patrimonio mobiliare e immobiliare, ed è composta da due ripartizioni (la prima relativa al patrimonio immobiliare e la seconda al patrimonio mobiliare). La quarta divisione riguarda i servizi e logistica ed è composta da tre ripartizioni dedicate ai servizi e logistica, alle manutenzioni e alla informatizzazione).

Il personale dell'amministrazione periferica è costituito dal personale delle Facoltà e dei relativi Centri di spesa, dal personale afferente ai Dipartimenti, ai Centri di ricerca ed ai Centri di Servizio.

Grafico 1 - Organigramma dell'Amministrazione Centrale dell'Ateneo





Si sottolinea che l'applicazione della L. 240/10 e il pieno recepimento delle numerose disposizioni contenute in tale legge imporranno all'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" profonde revisioni nell'organizzazione delle proprie strutture e nell'assetto dei propri organi di governo, nonché cambiamenti consistenti nelle politiche di gestione delle proprie risorse (umane, finanziarie, strumentali).

## **ii. Metodologia per la misurazione e valutazione**

L'Università di Roma "Tor Vergata" ha ritenuto di adottare un proprio Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance senza prescindere dai differenti sottosistemi interni implementati nel corso degli anni e finalizzati alla valutazione delle aree di produzione e di funzionamento dell'Ateneo (didattica, ricerca e servizi). In questa fase, caratterizzata da intensi cambiamenti anche di tipo organizzativo, l'Università di Roma "Tor Vergata" intende rinnovare e adeguare i propri sistemi interni di valutazione in una logica unitaria tenendo conto delle pregresse esperienze. La valutazione della performance è vista pertanto come parte di un sistema complesso derivante non solo dalla normativa di riferimento e dalle norme contrattuali, ma anche dalla cultura dell'Ateneo e dagli altri sistemi che intervengono nelle dinamiche delle risorse umane e finanziarie.

Ad oggi, l'adozione del modello CAF-CRUI ha permesso all'Ateneo di condurre le seguenti attività:

1. Coinvolgimento dei Dirigenti nella definizione, attuazione e monitoraggio del progetto di autovalutazione;
2. Definizione del progetto di autovalutazione;
3. Informazione e presentazione del progetto all'interno dell'Amministrazione con lo svolgimento di riunioni con Dirigenti;
4. Scelta dell'ambito di applicazione del CAF-CRUI nell'ambito delle sole strutture dell'Amministrazione Centrale;
5. Individuazione e nomina del Comitato per il Piano della Performance;
6. Progettazione e somministrazione di un questionario ai Dirigenti dell'Amministrazione Centrale;
7. Raccolta ed elaborazione dei dati;
8. Stesura della relazione di autovalutazione;

9. Riunione con i Dirigenti dell'Amministrazione Centrale sui risultati dell'autodiagnosi e scelta delle priorità;
10. Presentazione e comunicazione dei risultati dell'autovalutazione al personale dirigente dell'Amministrazione Centrale;
11. Definizione delle priorità di intervento con il Rettore;
12. Elaborazione del Piano della performance;
13. Presentazione e comunicazione del Piano della performance al personale dell'Amministrazione nel corso della Giornata della Trasparenza.

L'attuazione del modello CAF-CRUI nell'Università di Roma "Tor Vergata" si è focalizzato sui seguenti criteri del modello stesso: *Leadership, Politiche e strategie, Personale, Partnership e risorse, Processi e Raggiungimento Obiettivi*.

Il questionario, secondo il modello CAF-CRUI, sarà in seguito esteso a tutti i livelli amministrativi dell'Ateneo, sia centrali sia periferici. L'idea è di estendere il ciclo completo della performance, a tutta la parte amministrativa dell'Ateneo, al termine della fase di sperimentazione, dopo l'approvazione del nuovo statuto che definirà la nuova struttura di "governance". Questo primo processo di autovalutazione ha consentito di:

- a. conoscere i punti di forza e di miglioramento dell'attività amministrativa delle strutture centrali;
- b. individuare gli interventi di riorganizzazione dell'attività istituzionale secondo criteri di efficacia ed efficienza.

In particolare, i risultati del questionario somministrato ai Dirigenti evidenziano i seguenti punti di forza: *leadership personale, ma informale; potenziale clima di lavoro forte e coeso all'interno delle divisioni; consapevolezza dell'importanza della professionalizzazione; forti relazioni personali Dirigenti-collaboratori; imprenditorialità potenziale diffusa; forte conoscenza della "macchina organizzativa"* e i seguenti punti di debolezza: *scarsa trasferibilità delle practice e della conoscenza organizzativa; modalità informali di apprendimento organizzativo; meccanismi operativi destrutturati e non sistemici; rischio di non equità organizzativa; scarsa integrazione inter-divisionale; conoscenza tacita della macchina organizzativa e assenza di una reale vision organizzativa; consapevolezza delle necessità di un maggiore coinvolgimento degli stakeholder a cui non corrisponde uno sforzo efficace per realizzarlo; assenza di prassi di pianificazione pur in una situazione di carenza di risorse.*

Il piano della performance nel primo anno di sperimentazione è stato dunque rivolto prevalentemente all'area del supporto – amministrativo – gestionale e le principali azioni sono tese: *al miglioramento dei servizi di supporto alla ricerca e alla didattica e dei processi per l'utilizzo razionale delle risorse e alla semplificazione ed attuazione dei processi amministrativi.*

L'estensione a tutti i livelli amministrativi dell'Università di Roma "Tor Vergata", sia centrali sia periferici, del sistema di autovalutazione adottato in prima battuta per l'Amministrazione Centrale consentirà di raggiungere le seguenti finalità organizzative a livello di Ateneo:

- a. ottenere una descrizione "ragionata" dell'organizzazione in termini di attività, metodi operativi e risultati, utilizzabile per migliorare la conoscenza dell'organizzazione, comunicazione e formazione e permettere il confronto con le altre Università;
- b. innescare il ciclo di miglioramento con un orizzonte temporale di breve-medio-lungo periodo, monitorandolo anche in funzione del posizionamento rispetto agli altri atenei;
- c. costituire, insieme ad altre significative valutazioni, un indispensabile supporto alla definizione del Piano Strategico d'Ateneo e delle derivazioni che ne conseguono;

Al fine di completare in modo sinergico la valutazione del valore erogato dall'Ateneo, effettuata attraverso il modello CAF-CRUI, l'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" ha individuato nei modelli di valutazione della qualità percepita / attesa degli stakeholder un altro elemento costitutivo del Sistema di Misurazione e Valutazione delle performance organizzativa ed individuale. L'integrazione dei diversi risultati dei processi di valutazione (focalizzati rispettivamente sul valore offerto e sul valore percepito e/o atteso) consentirà all'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" di finalizzare le proprie azioni e le proprie risorse all'eliminazione delle carenze di percezione e di realizzazione esistenti, in modo da garantire l'erogazione di servizi sempre più efficienti, efficaci e percepiti ad alto valore aggiunto.

Gli obiettivi assegnati dal Piano della performance sono stati scelti tra quelli del modello CAF-CRUI inizialmente applicato all'Amministrazione Centrale.

La scelta dei valori target terrà conto dei seguenti fattori: concretezza, chiarezza, misurabilità, raggiungibilità in rapporto alle risorse e si concentrerà su i criteri del modello CAF-CRUI: leadership, politiche e strategie, gestione delle risorse umane, partnership e risorse, processi gestionali e cambiamento e raggiungimento obiettivi operativi.

#### ***a. Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale***

Questa sezione del Sistema di Misurazione e Valutazione illustra i requisiti del sistema per la valutazione delle prestazioni individuali, in particolare il processo di attribuzione degli obiettivi al personale, il sistema di misura e gli indicatori a supporto della valutazione.

Nello specifico, fa riferimento a quanto contenuto nell'art. 9 del D.Lgs. 150/2009 relativo a "Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale", che, nei commi 1 e 2, recita:

1. La misurazione e la valutazione della performance individuale dei Dirigenti e dei Responsabili di Unità Organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata:
  - agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
  - al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
  - alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
  - alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.
2. La misurazione e la valutazione svolte dai Dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 7 e collegate:
  - al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
  - alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

In linea con quanto indicato dalla norma, il modello di riferimento per l'Università di Roma "Tor Vergata" per i Dirigenti e tutto il personale con responsabilità prende in considerazione, accanto ai risultati individuali, anche i risultati dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità e la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura e i comportamenti organizzativi; per il restante personale, prende in considerazione i risultati individuali e la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura.

Gli indicatori utilizzati per la valutazione delle performance delle strutture devono quindi presentare i caratteri previsti dalla CiVIT (cfr. § 2.3 Delibera 88/2010):

1. significatività dell'attività della struttura; per tale motivo, la loro definizione segue la mappatura delle attività stesse;
2. controllabilità da parte del responsabile della struttura, in modo tale che le dimensioni dagli stessi misurate abbiano una relazione chiara con i comportamenti manageriali dei responsabili delle strutture;

3. misurabilità nelle dimensioni indagate, ovverosia basata – il più possibile – su dati ed informazioni misurati;
4. indipendenza dall'apprezzamento soggettivo del misuratore;
5. cadenza temporale delle informazioni;
6. trasparenza del processo di raccolta ed elaborazione dell'informazione;

I dati e le informazioni necessari per il calcolo degli indicatori sono raccolte appositamente per il controllo delle performance e devono affluire periodicamente in modo sistematico al Nucleo di Valutazione.

Il punteggio totale per il raggiungimento degli obiettivi individuali nei tempi previsti dal piano della performance è calcolato come segue.

A partire dagli obiettivi operativi assegnati nel Piano della performance, si definisce con  $O_i$  il generico obiettivo  $i$ -esimo assegnato a un individuo, con un peso  $P_i$  nell'ambito degli obiettivi individuali (dove la somma dei pesi  $P_i$  per un individuo è pari a 100%). Il raggiungimento  $VRO_i$  dell'obiettivo  $O_i$  si misura in percentuale di raggiungimento del target assegnato per l'indicatore utilizzato.

Il Punteggio di Raggiungimento dell'obiettivo  $PR(O_i)$ , si ottiene moltiplicando il valore di raggiungimento ( $VRO_i$ ) per il rispettivo peso ( $P_i$ ):

$$PR(O_i) = VRO_i \times P_i$$

Il Punteggio Complessivo di Raggiungimento degli obiettivi individuali  $PCR(O_b)$  è dato dalla somma dei  $PR(O_i)$  di un individuo:

$$PCR(O_b) = PR(O_1) + \dots + PR(O_n)$$

Il sistema mira a individuare il livello della prestazione effettiva del personale amministrativo di tutte le categorie e aree professionali, rispetto ad attese predefinite e condivise con lo stesso attraverso il colloquio iniziale per l'assegnazione di obiettivi/compiti.

### ***b. Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa***

La valutazione del Punteggio Complessivo della Performance Organizzativa  $PC(PO)$  dell'Ateneo risulta come media ponderata dei punteggi assegnati al Direttore Generale (25%), ai Dirigenti e ai Responsabili di Unità Organizzativa (20%) e al resto del personale (55%).

In particolare, il Punteggio Complessivo della Performance Organizzativa d'Ateneo è dato da:

$$PC(PO) = PC_{(DG)} \times 25\% + PC_{(DI)} \times 20\% + PC_{(PE)} \times 55\%$$

dove:

a) PC\_(DG) = Performance del Direttore generale, i cui i criteri CAF-CRUI hanno i seguenti pesi:

- a. Leadership = 10% (DG\_CAF1);
- b. Politiche e Strategie = 8% (DG\_CAF2);
- c. Gestione delle Risorse Umane = 3% (DG\_CAF3);
- d. Partnership e Risorse = 6% (DG\_CAF4);
- e. Processi Gestionali e Cambiamento = 3% (DG\_CAF5),
- f. Punteggio complessivo di raggiungimento degli obiettivi individuali = 70% [(DG\_PCR(Ob)),

dove il punteggio complessivo per il Direttore Generale è dato da:

$$PC_{(DG)} = [(DG\_CAF1) + \dots + (DG\_CAF5)] + [DG\_PCR(Ob)].$$

b) PC\_(DI&RUO) = Performance dei Dirigenti e dei Responsabili di unità organizzativa, i cui i criteri CAF-CRUI hanno i seguenti pesi:

- a. Leadership = 10% (DI&RUO\_CAF1);
- b. Politiche e Strategie = 6% (DI&RUO\_CAF2);
- c. Gestione delle Risorse Umane = 7% (DI&RUO\_CAF3);
- d. Partnership e Risorse = 2% (DI&RUO\_CAF4);
- e. Processi Gestionali e Cambiamento = 5% (DI&RUO\_CAF5),
- f. Punteggio complessivo di raggiungimento degli obiettivi individuali = 70% [(DI&RUO\_PCR(Ob))]

dove il punteggio complessivo per i Dirigenti e Responsabili di unità organizzativa è dato da:

$$PC_{(DI\&RUO)} = [(DI\&RUO\_CAF1) + \dots + (DI\&RUO\_CAF5) + (DI\&RUO\_PCR(Ob))] / \text{Numero Dirigenti e Responsabili di Unità Organizzativa.}$$

c) PC\_(PE) = Performance del resto del Personale, i cui i criteri CAF-CRUI hanno i seguenti pesi:

- a. Leadership = 3% (PE\_CAF1);
- b. Politiche e Strategie = 3% (PE\_CAF2);
- c. Gestione delle Risorse Umane = 3% (PE\_CAF3);
- d. Partnership e Risorse = 3% (PE\_CAF4);
- e. Processi Gestionali e Cambiamento = 18% (PE\_CAF5),

f. Punteggio complessivo di raggiungimento degli obiettivi individuali = 70%  
[(PE\_PCR(Ob))]

dove il punteggio complessivo per il resto del Personale è dato da:

$PC_{(PE)} = [(PE\_CAF1)+...+(PE\_CAF5)]+[PE\_PCR(Ob)]/\text{Numero Personale.}$

Il punteggio complessivo della performance organizzativa d'Ateneo è dato allora da:

$PC(PO) = PC_{(DG)} \times 25\% + PC_{(DI\&RUO)} \times 20\% + PC_{(PE)} \times 55\%$

### **i. La trasparenza del sistema e della sua applicazione**

Le azioni necessarie per garantire la trasparenza nella definizione del Sistema e dei risultati relativi alla sua applicazione saranno definite nell'ambito del Programma Triennale della Trasparenza. Nel corso di ogni anno saranno comunque pubblicati sul sito web dell'Ateneo il testo del Piano della Performance e del Sistema di Misurazione e Valutazione. Inoltre, essi saranno inviati alla CIVIT per la pubblicazione e per conoscenza alla CRUI. Ogni anno il Nucleo di Valutazione provvederà ad assicurare la visibilità (attraverso la pubblicazione sul sito d'Ateneo) della Relazione sulla Performance che verrà di volta in volta predisposta. Ogni anno si provvederà altresì a una raccolta sistematica dei risultati dell'applicazione del Sistema, al fine di predisporre la Relazione annuale sul funzionamento complessivo del Sistema di Valutazione, cui sarà data opportuna divulgazione.

### **ii. Indagini sul benessere organizzativo**

L'Ateneo di "Tor Vergata" intende iniziare un progetto di analisi del clima organizzativo. Tali indagini potranno fornire in futuro interessanti spunti di riflessione anche sul sistema di valutazione del personale. Nei prossimi anni saranno programmate analisi volte ad approfondire le variabili che caratterizzano il benessere organizzativo. Nell'ambito di tali analisi si punterà ad approfondire le tematiche specifiche relative all'applicazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance organizzativa e individuale. Con riferimento alla valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale, si potrà prevedere un progetto sperimentale in alcuni settori per poi, verificarne la possibile estensione a tutto l'Ateneo.

### **iii. Modalità di raccordo con gli altri processi di gestione delle risorse umane**

Nel corso del primo anno di applicazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance si provvederà a definire in dettaglio l'utilizzo delle risultanze della valutazione in relazione alle linee strategiche di gestione del personale con particolare riferimento alla valutazione dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati e ai comportamenti organizzativi ai fini della corresponsione dell'indennità di risultato, alle progressioni orizzontali e verticali, alla mobilità e alla rilevazione dei fabbisogni formativi

#### **iv. Modalità di miglioramento continuo del sistema**

Nel primo anno di applicazione del Sistema sarà molto importante, oltre a effettuare indagini sul livello di condivisione del Sistema stesso da parte dei Dirigenti e del personale tutto e raccogliere da questi suggerimenti e spunti di miglioramento, provvedere alla raccolta ed elaborazione di dati relativi a tutte le fasi del ciclo di gestione della performance, in particolare: definizione del Piano della Performance (e definizione di obiettivi e indicatori relativi a tutti gli ambiti previsti dall'art. 8), verifica degli scostamenti tra obiettivi e risultati raggiunti, verifica dell'andamento delle valutazioni in ottica di miglioramento del grado di differenziazione delle valutazioni stesse. Particolare attenzione sarà prestata al rispetto delle fasi e dei tempi di applicazione del Sistema e allo sviluppo di modalità di partecipazione di tutto il personale alla definizione degli obiettivi e alla loro condivisione. Sarà importante concentrare l'attenzione sull'applicazione del Sistema e contemporaneamente sulla diffusione di una "cultura della valutazione" prevedendo iniziative formative e di sensibilizzazione.

#### **b. Il processo: soggetti, fasi e tempi**

I soggetti coinvolti nella valutazione delle prestazioni sono:

1. Il Rettore e il Consiglio di Amministrazione;
2. Il Nucleo di Valutazione;
3. Il Direttore Generale;
4. Il Personale Dirigente e i Responsabili di Unità Organizzativa;



5. I Responsabili dei Servizi, i Direttori di Dipartimento e i Presidi;
6. Tutte le unità di personale che non rientrano nelle precedenti.

In particolare, i soggetti coinvolti sono:

1. *Il Rettore e con il Consiglio d'Amministrazione*, chiamati a:

- a. promuovere la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito della trasparenza e dell'integrità (art.15 comma 1);
- b. emanare le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici (art.15 comma 2);
- c. definire in collaborazione con i vertici dell'amministrazione il Piano e la Relazione sulla Performance (art.15 comma 2);
- d. verificare (con il supporto dei Dirigenti) l'andamento della performance rispetto agli obiettivi definiti durante il periodo di riferimento e proporre, ove necessario, interventi correttivi in corso di esercizio, avvalendosi delle risultanze dei sistemi di controllo di gestione (art.6 comma 1);
- e. verifica il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici (art.15 comma 2);
- f. definisce il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità e gli eventuali aggiornamenti annuali (art.15 comma 2).

2. *Il Nucleo di Valutazione*, chiamato a:

- a. definire il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, in sede di prima applicazione del Decreto (art.30 comma 3);
- b. esercitare le attività di controllo strategico e riferire, in proposito, all'Organo di indirizzo politico-amministrativo (art.14 comma 2);
- c. monitorare il funzionamento complessivo del Sistema della Valutazione, della trasparenza ed integrità dei controlli interni ed elaborare la relazione annuale sullo stato dello stesso (art.14 Comma 4);

- d. validare la Relazione sulla Performance e assicurarne la visibilità (art.14 comma 4);
  - e. garantire la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché l'utilizzo dei premi di cui al Titolo III....(art.14 comma 4);
  - f. proporre all'Organo di indirizzo politico-amministrativo la valutazione dei Dirigenti di vertice e l'attribuzione dei premi (art.14 comma 4);
  - g. promuovere e attestare l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità (art.14 comma 4);
  - h. verificare i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità (art.24 comma 4);
  - i. curare annualmente indagini sul benessere organizzativo, sul grado di condivisione del Sistema nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale (art.14 comma 4).
3. *Il Direttore generale*, il quale provvede alla misurazione e alla valutazione della performance dei Dirigenti.
4. *I Dirigenti*, i quali provvedono alla misurazione e alla valutazione della performance dei Responsabili di Unità Organizzativa.
5. *I Dirigenti e/o i responsabili di Unità Organizzativa*, i quali provvedono alla misurazione e alla valutazione della performance del personale affidato alla propria responsabilità.
6. *I Responsabili dei Servizi, i Direttori di Dipartimento e i Presidi*, i quali provvedono alla misurazione e valutazione della performance nelle strutture organizzative di riferimento e della performance individuale del personale coordinato, sempre nel rispetto dei principi e delle finalità della legge.

Le fasi e i tempi del processo di valutazione sono i seguenti:

### ***Valutazione del Direttore Generale***

Il Direttore Generale è valutato dal Rettore, supportato dal Nucleo di Valutazione. Successivamente, il Rettore propone all'approvazione del Consiglio di Amministrazione il risultato della valutazione. Per questo:

1. Entro il 31 gennaio di ogni anno, il Direttore Generale sottopone al Rettore la propria autovalutazione relativa all'attività dell'anno precedente condotta sulla base della scheda di valutazione.
2. Entro il 31 gennaio di ogni anno, il Rettore formalizza gli obiettivi del Direttore Generale relativi all'anno in corso e ne dà comunicazione al Consiglio d'Amministrazione.
3. Entro la fine di febbraio di ogni anno il Rettore esprime la valutazione di sintesi sulla performance relativa all'anno precedente e informa il Direttore Generale sull'esito della stessa. Il Direttore Generale ha la facoltà di esprimere assenso controfirmando, entro il termine di cinque giorni dalla data dell'incontro di cui è redatto verbale.
4. Entro la fine di giugno di ogni anno il Rettore, supportato dal Nucleo di Valutazione, effettua una riunione di verifica intermedia sull'andamento delle attività relative agli obiettivi da raggiungere dal Direttore Generale e ne relaziona al Consiglio d'Amministrazione.

La valutazione del Rettore della prestazione del Direttore Generale avviene sulla base di una scheda di valutazione coerente con il modello e la procedura di valutazione descritti in questo documento. La scheda contiene gli obiettivi del Direttore Generale secondo le indicazioni contenute nel modello.

### ***Valutazione dei Dirigenti***

I Dirigenti sono valutati dal Direttore Generale. Successivamente, il Direttore Generale propone all'approvazione del Rettore il risultato della valutazione. Per questo:

1. Entro il 31 gennaio di ogni anno, i Dirigenti sottopongono al Direttore Generale la propria autovalutazione relativa all'attività dell'anno precedente condotta sulla base della scheda di valutazione.
2. Entro il 31 gennaio di ogni anno, il Direttore Generale effettua appositi incontri individuali durante i quali illustra ai Dirigenti, il contenuto della scheda con gli obiettivi loro assegnati per l'anno in corso e la procedura di valutazione. Degli incontri è redatto apposito verbale controfirmato dagli interessati.
3. Entro la fine di febbraio di ogni anno, il Direttore Generale esprime la valutazione di sintesi sulla performance relativa all'anno precedente e informa i Dirigenti sull'esito della stessa. I Dirigenti hanno la facoltà di esprimere assenso controfirmando, entro il termine di cinque giorni dalla data dell'incontro di cui è redatto verbale.
4. Entro la fine di giugno di ogni anno, il Direttore Generale effettua riunioni di verifica intermedia con ciascuno dei Dirigenti, per verificare l'andamento delle attività relative agli obiettivi da raggiungere e per valutare il comportamento organizzativo secondo il modello di valutazione. Esito e data dell'incontro devono essere registrati e controfirmati, anche con eventuali osservazioni da parte degli interessati.

I Dirigenti, 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 d'interpretazione e analisi degli scostamenti tra previsioni e risultati effettivamente conseguiti, nonché valutano il personale facente parte delle strutture che coordinano.

### ***Valutazione dei Responsabili di unità organizzativa***

I Responsabili di Unità Organizzativa sono valutati dai Dirigenti. Successivamente, i Dirigenti propongono all'approvazione del Direttore Generale il risultato della valutazione. Per questo:

1. Entro il 31 gennaio di ogni anno i Responsabili di Unità Organizzativa sottopongono al proprio Dirigente la propria autovalutazione relativa all'attività dell'anno precedente condotta sulla base della scheda di valutazione.

2. Entro il 31 gennaio di ogni anno i Dirigenti effettuano appositi incontri individuali durante i quali illustrano ai Responsabili di Unità Organizzativa, il contenuto della scheda con gli obiettivi loro assegnati per l'anno in corso e la procedura di valutazione. Degli incontri viene redatto apposito verbale controfirmato dagli interessati.
3. Entro la fine di febbraio di ogni anno i Dirigenti predispongono una scheda di valutazione per l'anno trascorso dei Responsabili di Unità Organizzativa coerente con il modello di valutazione e la procedura di valutazione descritti in questo documento.
4. Entro la fine di giugno di ogni anno i Dirigenti effettuano riunioni di verifica intermedia con ciascuno dei Responsabili di Unità Organizzativa affidati alla propria responsabilità, per verificare l'andamento delle attività relative agli obiettivi da raggiungere e per valutare il comportamento organizzativo secondo il modello di valutazione. Esito e data dell'incontro devono essere registrati e controfirmati, anche con eventuali osservazioni da parte degli interessati.

I Responsabili di Unità Organizzativa, 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.

### ***Valutazione del resto del personale***

Il resto del personale è valutato dai Dirigenti e/o dai Responsabili di Unità Organizzativa. Successivamente, i Dirigenti e/o i Responsabili di Unità Organizzativa propongono all'approvazione al Direttore Generale e/o ai loro Dirigenti il risultato della valutazione. Per questo:

1. Entro il 31 gennaio di ogni anno, il personale sottopone al proprio Dirigente e/o Responsabile di Unità Organizzativa la propria autovalutazione relativa all'attività dell'anno precedente condotta sulla base della scheda di valutazione.
2. Entro il 31 gennaio di ogni anno, i Dirigenti e/o i Responsabili di unità organizzativa effettuano appositi incontri individuali durante i quali illustrano al personale loro affidato, il contenuto

della scheda con gli obiettivi loro assegnati per l'anno in corso e la procedura di valutazione. Degli incontri è redatto apposito verbale controfirmato dagli interessati.

3. Entro la fine di febbraio di ogni anno, i Dirigenti e/o i Responsabili di unità organizzativa predispongono una scheda di valutazione per l'anno trascorso del personale loro affidato coerente con il modello di valutazione e la procedura di valutazione descritti in questo documento.
4. Entro la fine di giugno di ogni anno i Dirigenti e/o i Responsabili di unità organizzativa effettuano riunioni di verifica intermedia con il personale affidato alla propria responsabilità, per verificare l'andamento delle attività relative agli obiettivi da raggiungere e per valutare il comportamento organizzativo secondo il modello di valutazione. Esito e data dell'incontro devono essere registrati e controfirmati, anche con eventuali osservazioni da parte degli interessati.

Il personale, che partecipa alla definizione degli obiettivi operativi di propria pertinenza e dei connessi indicatori e target, ne è responsabile per l'attuazione, raccoglie e trasferisce le informazioni sui risultati, collabora alla fase d'interpretazione e analisi degli scostamenti tra previsioni e risultati effettivamente conseguiti.

Il risultato del processo di valutazione comporta conseguenze sull'attribuzione della retribuzione di risultato sulla base del punteggio ottenuto. In base alla norme vigenti, l'incentivo viene erogato nella sua totalità al superamento di una soglia di risultato che corrisponde al 70% del valore massimo dell'indice sintetico di valutazione.

### **3. Procedure di conciliazione ai fini della verifica della correttezza valutativa**

La Delibera n. 104/2010 della CiVIT, con riferimento a quanto indicato in via generale dalla legge, precisa che "per procedure di conciliazione s'intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale". Nell'ambito della valutazione della performance individuale, infatti, per effetto della concreta implementazione del Sistema, potrebbero sorgere

contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati: a tal fine, occorre definire delle procedure finalizzate a prevenirli e risolverli. (...) occorre, quindi, individuare soggetti, terzi rispetto al valutato e valutatore, chiamati a pronunciarsi sulla corretta applicazione del Sistema, nel caso in cui insorgano conflitti (ad esempio, nel caso di valutazione negativa contestata dal valutato). Occorre inoltre specificare le relative procedure (fasi, tempi e risultanze finali). In ogni caso, la disciplina delle procedure di conciliazione deve ispirarsi ai principi della celerità, della efficacia, della efficienza e della economicità". Inoltre, la Delibera n. 124/2010 sempre della CIVIT aggiunge che l'esigenza dell'adozione di procedure di conciliazione, ai sensi dell'art. 7, comma 3, del D.Lgs. 150/2009, deve essere soddisfatta o con l'istituzione di un apposito collegio di conciliazione esterno alla struttura di appartenenza del valutato, nonché terzo e imparziale, o con l'applicazione dell'istituto di cui all'art. 410 cpc, così come riportato dalla recente Legge n. 183/2010, in materia di risoluzione delle controversie di lavoro (Collegato al lavoro). Il processo di misurazione e di valutazione individuale delle performance è teso a limitare il più possibile l'insorgere di contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione e i valutati. A livello di prevenzione dei contrasti il processo prevede:

1. 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;
2. 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; la fattiva collaborazione e l'instaurarsi di rapporti partecipativi nella raccolta delle informazioni a consuntivo, nella determinazione, classificazione e analisi degli scostamenti. Nel caso in cui, a valle del processo di valutazione, insorgano contestazioni e/o conflitti, vi è una procedura definita ispirata ai principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità, atta a risolvere le situazioni di contrasto.

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

1. Per il Direttore Generale: in caso di mancato accordo sull'esito della valutazione, il Direttore Generale ha diritto di chiedere il riesame presentando per iscritto le proprie controdeduzioni

entro 15 giorni dalla data dell'incontro con il Rettore che, sentito il Consiglio d'Amministrazione, emette la propria determinazione entro 45 giorni.

2. Per il rimanente personale: in caso di mancato accordo sull'esito della valutazione, i Dirigenti, i Responsabili di Unità Organizzativa e il resto del personale hanno diritto di chiedere il riesame presentando per iscritto le proprie controdeduzioni entro 15 giorni dalla data dell'incontro con il Direttore Generale e/o con il proprio Dirigente e/o con il proprio Responsabile di Unità Organizzativa che, sentito il Nucleo di Valutazione, emettono la propria determinazione entro 45 giorni.

#### **4. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti**

Il D.Lgs. 150/2009 prevede che il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance individui le modalità di raccordo ed integrazione con i sistemi di controllo esistenti (art. 7). Considerando lo stato attuale di tali sistemi adottati in Ateneo<sup>1</sup>, si ritiene opportuno focalizzare l'attenzione sulla dimensione dell'integrazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance con:

1. il controllo di gestione;
2. l'analisi di indicatori di efficienza ed efficacia calcolati da diversi servizi dell'Ateneo, utilizzando sistemi informativi diversificati;
3. le indagini di customer satisfaction, al fine di potenziare i rapporti con i propri stakeholder interni ed esterni e di verificare come utilizzare i risultati sull'efficacia percepita;
4. la definizione e la diffusione di carte di servizi e di standard di qualità;
5. le attività di audit interno;
6. la misurazione e la valutazione delle prestazioni individuali in essere presso le varie strutture.

---

<sup>1</sup> Spesso detti sistemi sono implementati sulle attività di un'unica unità organizzativa.



Le funzioni di misurazione e valutazione delle performance organizzative e individuali, infatti, dovranno sempre più caratterizzarsi per la loro trasversalità.

Una seconda priorità riguarderà il dotarsi di un sistema informativo integrato, di reale supporto ai processi di misurazione e valutazione.

Un'ulteriore esigenza è rappresentata dal perfezionamento della definizione delle linee strategiche di intervento, nell'ambito di momenti di programmazione unitaria e complessiva, tra l'altro resi più difficoltosi da una perdurante limitazione di risorse finanziarie e umane, e di autonoma organizzazione dei servizi.

## **5. Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio**

Il D.Lgs. 150/2009 prevede, inoltre, che il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance individui anche le modalità di raccordo e di integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio (art. 7). Anche con riferimento alla tempistica triennale del Sistema sarà necessario avviare all'interno dell'Ateneo una riflessione che conduca a una "sessione programmatoria" sia economico-finanziaria sia delle performance organizzative, con l'obiettivo di rendere coerenti e di allineare le scelte e le decisioni strategiche per l'Ateneo con le linee d'azione e con le risorse finanziarie previste e messe a disposizione per la loro realizzazione. Resta inteso che, nel rispetto del ciclo di gestione della performance, dovranno essere previsti e "calendarizzati" adeguati momenti di verifica in itinere della gestione, per prevedere ed attivare eventuali interventi correttivi.