

23 FEB. 2016

**ESTRATTO DEL VERBALE DEL  
CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE  
SEDUTA DEL 23 FEBBRAIO 2016**

Il giorno 23 del mese di febbraio dell'anno 2016, alle ore 15.00, nei locali dell'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata", si riunisce il Consiglio di Amministrazione, convocato in data 11 febbraio 2016, per discutere e deliberare sul seguente

**ORDINE DEL GIORNO**

.....OMISSIS.....

Sono presenti:

		P	A. G.	A
Prof. Giuseppe Novelli	Rettore	X		
Prof. Riccardo Cardilli	Componente		X	
Prof. Alessandro Carretta	Componente	X		
Prof. Mauro Piacentini	Componente		X	
Prof.ssa Marina Ruggieri	Componente	X		
Prof. Pietro Trifone	Componente	X		
Ing. Lucia Capodagli	Componente	X		
Ing. Cosimo Comella	Componente	X		
Dott.ssa Anna Maria Taccone	Componente	X		
Sig. Luca Gaspari	Componente	X		
Sig. Francesco Scerbo	Componente	X		

Sono altresì presenti: il Prof. Claudio Franchini – Pro-Rettore Vicario, l'Avv. Vincenzo Nunziata, Presidente del Collegio dei Revisori dei Conti, l'Avv. Fiorenza Usai e il Dott. Giuseppe Colpani – Direttore Generale - che assume le funzioni di Segretario.

Presiede il consesso il Rettore dell'Università Prof. Giuseppe Novelli il quale, fatto constatare che è presente la maggioranza consiliare, dichiara l'adunanza validamente costituita per discutere e deliberare su tutti i punti iscritti all'ordine del giorno ed apre la seduta alle ore 15,20.

.....OMISSIS.....

**1.2) COMUNICAZIONE – NUOVO SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI**

Con delibera n. 3.3 del 26 gennaio 2016 il C.d.A. ha approvato le linee di indirizzo per il Direttore Generale, su proposta del Rettore. Nel corso della discussione sul tema, il Consiglio di Amministrazione, anche sulla base delle



Consiglio di

Amministrazione

Seduta del

23 FEB. 2016



osservazioni svolte dal Nucleo di valutazione, ha affidato al Direttore Generale la stesura di un nuovo impianto di valutazione dei Dirigenti, di stretta competenza del Direttore. In questa sede si allega il nuovo sistema di valutazione dei Dirigenti predisposto dalla Direzione Generale. Il Nucleo di Valutazione si è espresso positivamente su tutto l'impianto suggerendo alcune integrazioni che sono state recepite (v. parti evidenziate in grigio nel documento).

Il nuovo sistema andrà ad integrare il "Piano della performance", sostituendo le corrispondenti sezioni oggi dedicate alla valutazione dei Dirigenti.

Il Consiglio di Amministrazione prende atto.

.....OMISSIS.....

La seduta è tolta alle ore 18,00.

Il presente verbale si compone di n. 109 fogli, incluso il presente, e di n. 602 pagine che costituiscono la documentazione ivi allegata.

IL DIRETTORE GENERALE  
F.to Giuseppe Colpani

IL RETTORE  
F.to Giuseppe Novelli

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA  
"TOR VERGATA"

La presente copia composta di n. 109 fogli,  
è conforme all'originale esistente presso questo  
Ufficio.

Roma B ..... 31 MAR. 2016

Ufficio Organi Collegiali

Dott.ssa Paola Calviti





Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"

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

---

Gennaio 2016



## Indice

Premessa	pag. 2
1. Introduzione	pag. 3
2. Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti	pag. 6
2.1 Modalità di collegamento del processo di valutazione della performance dei dirigenti con gli aspetti retributivi e la formazione	pag. 14
3. Fasi del Processo	pag. 15
4. Soggetti e responsabilità	pag. 18
5. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti	pag. 19
6. Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio	pag. 20





## PREMESSA

In ottemperanza all'art. 7 del D.Lgs 150/2009 *"Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa ed individuale. A tal fine adottano con apposito provvedimento il "Sistema di misurazione e valutazione della performance"*. Per rispondere a tale disposizione, l'Università di Roma Tor Vergata ha elaborato il presente documento quale stesura del sistema di misurazione e valutazione della performance adottato, nell'ottica di una trasparenza totale verso gli stakeholder interni ed esterni (prospettiva a breve termine), del miglioramento della qualità dei servizi offerti (prospettiva a medio termine) e della crescita complessiva dell'intero Ateneo da realizzarsi attraverso la valorizzazione del merito individuale e di gruppo (prospettiva a lungo termine).

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance (di seguito Sistema) illustrato ha lo scopo di porre le basi metodologiche e strumentali per la misurazione e valutazione degli obiettivi contenuti nel piano della performance, già adottato dall'Ateneo.

Si evidenzia l'opportunità di procedere con gradualità nell'introdurre il Sistema, con particolare riferimento alla valutazione delle prestazioni del personale tecnico amministrativo, in considerazione:

- della complessità del contesto organizzativo caratterizzato da un numero elevato di soggetti coinvolti nel processo;
- della profonda riorganizzazione che sta ancora ad oggi interessando le strutture di ricerca e didattica, in applicazione della L. 240/2010 (c.d. Riforma Gelmini).

Per le ragioni sopra evidenziate in questo documento verrà trattato solo il sistema di valutazione del personale dirigente. La valutazione del personale non dirigente dovrà essere oggetto di successive attività ricognitive, di studio e analisi, di confronto con gli organi di vertice e le parti sindacali.



## 1. INTRODUZIONE

Nella progettazione del Sistema si è tenuto conto sia delle peculiarità insite nella natura dell'istituzione universitaria sia della complessità del contesto normativo e contrattuale, che presentano diversi vincoli e limiti di carattere applicativo, in una logica di sostanziale discontinuità rispetto al passato.

In particolare, a partire dal D.Lgs 150/2009, il panorama normativo di riferimento è stato arricchito da numerose integrazioni ed interventi legislativi di cui si è dovuto tener conto e che hanno reso complessa la definizione del Sistema. Si riportano quindi i principali riferimenti che impattano nella definizione del sistema:

1) **D.Lgs 150/2009** (c.d. **Riforma Brunetta**) che:

- introduce i concetti di performance organizzativa e individuale e loro misurazione e valutazione come criteri per l'attribuzione di incentivi e premi, economici e non;
- individua principi di selettività e di merito per la attribuzione di tali incentivi e premi;
- definisce un sistema di distribuzione di incentivi e premi secondo logiche meritocratiche;

2) **L 122/2010** (c.d. **manovra correttiva estiva 2010**) che:

- impone un limite alle spese per il personale fissando al 2010 il trattamento economico complessivo dei singoli dipendenti anche per il triennio 2011 - 2013 ("trattamento ordinariamente spettante comprensivo del trattamento accessorio");
- blocca i rinnovi dei contratti collettivi nazionali fino al 2013 compreso, spingendo all'ultra attività il Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro del Comparto Università siglato il 16.10.2008;

3) **L 111/2011** (c.d. **manovra correttiva estiva 2011**), che proroga fino al 31/12/2014 le disposizioni che limitano la crescita dei trattamenti economici anche accessori del personale delle pubbliche amministrazioni;

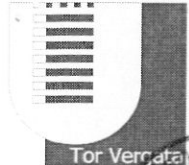
4) **L 240/2010** (c.d. **Riforma Gelmini**), le cui numerose disposizioni hanno dato vita nell'Ateneo a un profondo processo di revisione:

- nell'organizzazione delle proprie strutture;
- nell'assetto degli organi di governo;
- nelle politiche di gestione delle proprie risorse (umane, finanziarie, strumentali).

Modifiche sostanziali, recepite all'interno del **nuovo statuto d'Ateneo**, pubblicato su G.U. n.91 del 18 aprile 2014.

5) **D.Lgs 141/2011** (c.d. **decreto correttivo alla Riforma Brunetta**), che:

- definisce che i contratti collettivi integrativi sottoscritti dopo l'entrata in vigore del D.Lgs 150/2009 devono essere stipulati nel rispetto delle disposizioni in esso contenute, mentre sono riservate alla prossima tornata contrattuale le disposizioni concernenti il procedimento di approvazione dei contratti collettivi nazionali;



- rimanda la differenziazione retributiva in fasce prevista all'art. 19 comma 2 e 3 del D.Lgs 150/2009 alla tornata di contrattazione collettiva successiva a quella del quadriennio 2006-2009;
  - prevede che in attesa dei rinnovi contrattuali, per la differenziazione retributiva in fasce di cui sopra possono essere utilizzate le eventuali economie aggiuntive derivanti dai piani triennali di razionalizzazione come disciplinato dall'art. 16 comma 5 della L. 111/2011, che obbliga a versare il 50% di tali risparmi allo Stato e permette di destinare la metà della restante parte per la differenziazione retributiva in fasce, con conseguenti e forti penalizzazioni per le amministrazioni.
- 6) **L. 135/2012 (c.d. Spending Review)**, che ribadisce l'applicazione del D.lgs 150/2009 e, in particolare all'art. 5 comma 11 e 11 bis, conferma gli ambiti di misurazione della performance individuale già previsti dall'art. 9 del D. Lgs. N. 150/2009, evidenziando che le amministrazioni, ai fini dell'attribuzione del trattamento accessorio collegato alla performance individuale, valutano la performance del personale dirigenziale (co. 11) e non dirigenziale (co. 11-bis) sulla base di criteri di selettività e riconoscimento del merito, tra i quali **si evidenzia, per i dirigenti, l'obbligo di differenziare le valutazioni.**
- 7) la legge di stabilità 2016 che ripristina le limitazioni del fondo di trattamento accessorio del personale che avevano esaurito la loro efficacia con il 2015.

Nella definizione del Sistema, si è tenuto conto anche delle indicazioni, fornite da

1. le **delibere CIVIT**:

- **n. 9/2010**, che specifica che le Università non sono tenute a istituire gli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV) perché l'attività di valutazione continuerà ad essere svolta dai Nuclei di Valutazione (si veda paragrafo 1.1) e che le Università sono chiamate a svolgere procedure di valutazione delle strutture e del personale in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, al fine di promuovere, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale;
- **n. 88/2010**, che definisce il Sistema di misurazione e valutazione della performance come il documento dove le amministrazioni pubbliche esplicitano le caratteristiche del modello complessivo di funzionamento alla base dei sistemi di misurazione e valutazione;
- **n. 89/2010**, recante indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della performance (soprattutto organizzativa);
- **n. 104/2010**, che definisce modalità e tempi di adozione del Sistema di misurazione e valutazione, ne esplicita i principi di riferimento e suggerisce una possibile articolazione dei contenuti;
- **n. 114/2010**, che fornisce indicazioni applicative ai fini dell'adozione del Sistema di misurazione e valutazione, indicandone i requisiti minimi relativi ai sistemi di



misurazione della performance individuale e richiamando quelli di misurazione e valutazione della performance organizzativa (già specificati nella delibera 89/2010) anche alla luce dei documenti trasmessi dai vari OIV alla CIVIT;

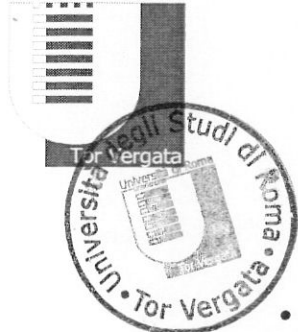
- **n. 4/2012 e n. 23/2013**, che forniscono le linee guida rispetto agli adempimenti di monitoraggio da parte degli OIV e alla Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, come previsto dall'art. 14, comma 4, lettera a) del D.lgs 150/2009).
2. **l'intesa tra Governo e Parti sindacali** del 04/02/2011 che prevede:
- per l'applicazione dell'art. 19, comma 1 del D.Lgs. 150/2009 l'utilizzo esclusivo delle risorse aggiuntive derivanti dall'applicazione del comma 17 dell'art. 61 del d.l. 25 giugno 2008, n. 112, convertito con modificazioni, nella legge 133/2008 (il c.d. dividendo dell'efficienza, minori spese da collaborazioni, consulenze e sponsorizzazioni);
  - inoltre prevede che le retribuzioni complessive, comprensive della parte accessoria, conseguite dai lavoratori nel corso del 2010, non devono diminuire, per effetto dell'applicazione dell'art. 19 del D.Lgs. 150/09; fa emergere tra le Parti aderenti all'intesa la necessità di rivedere il sistema delle relazioni sindacali alla luce della Riforma Brunetta;
3. la **circolare n. 1/2011 del Dipartimento della Funzione Pubblica**, successiva all'intesa del 04 febbraio, che chiarisce che *"risultano pienamente operativi ed attuabili tutti gli strumenti finalizzati a premiare il merito e la professionalità"*, nonché le altre disposizioni del D.Lgs 150/2009, nei termini dallo stesso previsti secondo le indicazioni operative fornite con la circolare del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 7/2010.

Il Sistema adottato tiene conto anche delle peculiarità derivanti dal contesto contrattuale e organizzativo:

- un **Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro** (di seguito CCNL) vigente sottoscritto il 16/10/2008, quindi antecedente alla riforma e alla normativa sopra illustrata;
- la parallela **attività di riorganizzazione** di quasi tutte le strutture didattiche e di ricerca alla luce del nuovo Statuto, in coerenza alla L. 240/2010.
- la necessità di supportare il Sistema con **sistemi informativi adeguati** che consentano di integrare i sistemi di misurazione e valutazione già esistenti, in particolare che permettano il collegamento tra la performance organizzativa e quella individuale.

Il presente documento rappresenta quindi, a livello metodologico e di contenuto, una prima soluzione di collegamento tra le procedure di misurazione e valutazione della performance già esistenti e quelle che saranno adottate in futuro, in un contesto organizzativo in progressivo mutamento. La delibera CIVIT 104/2010 prevede che *"nell'ambito degli indirizzi contenuti nella presente delibera, le amministrazioni potranno:*





- *valorizzare i metodi e gli strumenti esistenti, qualora rispondano alle esigenze di compiuta rappresentazione della performance;*
- *procedere ad una integrazione e adeguamento del Sistema esistente; [.....]."*

Si specifica inoltre che il documento si articola secondo le indicazioni fornite all'interno delle delibere CIVIT n. 104/2010 e 114/2010.

A completamento del quadro normativo sopra riportato, si ricorda che a seguito di quanto previsto dall'art. 60 del d.l. 21 giugno 2013, n. 69 convertito con la Legge 9 agosto 2013, n. 98 «*Disposizioni urgenti per il rilancio dell'economia*», il sistema di valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca di cui al Capo I del decreto legislativo 31 dicembre 2009, n. 213, è svolto dall'Agenzia Nazionale per la Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR).

## 2. SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI

L'articolazione del sistema di misurazione della performance individuale presentato in questo lavoro tiene conto di quanto indicato nelle delibere CIVIT 104/2010 e 114/2010 e del contesto normativo di riferimento già specificato in premessa. In particolare, oltre a quanto previsto nel D.Lgs. 150/2009 e 141/2011 rispetto all'introduzione di sistemi gestionali efficaci in riferimento all'attribuzione di incentivi economici e progressioni di carriera, la valutazione della performance individuale risponde anche alle specifiche prescrizioni contenute nel CCNL di comparto vigente del personale dirigenziale che rappresenta l'unico contratto successivo alla Legge brunetta e che quindi recepisce anche l'obbligo di differenziazione dei giudizi.

**L'art. 9 comma 1 D.Lgs 150/2009** prevede quanto segue:

“La 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 la valutazione dei dirigenti si deve inoltre fare riferimento all'art. 19 del D.Lgs 150/2009, Criteri per la differenziazione delle valutazioni:

.....omissis.....

2. In ogni graduatoria di cui al comma 1 il personale è distribuito in differenti livelli di performance in modo che:

a) il venticinque per cento è collocato nella fascia di merito alta, alla quale corrisponde l'attribuzione del cinquanta per cento delle risorse destinate al trattamento accessorio collegato alla performance individuale;

b) il cinquanta per cento è collocato nella fascia di merito intermedia, alla quale corrisponde l'attribuzione del cinquanta per cento delle risorse destinate al trattamento accessorio collegato alla performance individuale;

c) il restante venticinque per cento è collocato nella fascia di merito bassa, alla quale non corrisponde l'attribuzione di alcun trattamento accessorio collegato alla performance individuale.

3. Per i dirigenti si applicano i criteri di compilazione della graduatoria e di attribuzione del trattamento accessorio di cui al comma 2, con riferimento alla retribuzione di risultato.

.....omissis.....

6. Le disposizioni di cui ai commi 2 e 3 non si applicano .....ai dirigenti, se il numero dei dirigenti in servizio nell'amministrazione non è superiore a cinque. In ogni caso, deve essere garantita l'attribuzione selettiva della quota prevalente delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance, in applicazione del principio di differenziazione del merito, ad una parte limitata del personale dirigente e non dirigente.

Tenuto conto del limitato numero di dirigenti presso l'Ateneo, attualmente 4, si ritiene di rispondere al principio di "differenziazione del merito" individuando una articolazione in due livelli di merito e cercando in questo modo di privilegiare la componente collaborativa della compagine dirigenziale, rispetto a quella competitiva.

### ***Finalità del sistema***

Gli obiettivi perseguiti dal sistema di misurazione proposto per i dirigenti sono:

- maggiore efficacia e trasparenza dell'intero processo di valutazione;
- tempi precisi e congrui in tutte le fasi del processo;





chiarezza dei ruoli e delle responsabilità dei diversi attori coinvolti.

Il sistema proposto consente alla direzione generale di disporre di uno strumento utile per il raggiungimento di risultati organizzativi e di individuare gli interventi di formazione e sviluppo necessari nelle aree di miglioramento individuate per ciascun dirigente durante lo svolgimento dell'attività.

Dal lato del dirigente valutato il sistema offre l'occasione di Allo stesso modo il valutato migliorare e consolidare la professionalità richiesta dal ruolo ricoperto verificando la coerenza e l'efficacia dei risultati raggiunti e dei comportamenti organizzativi posti in essere attraverso una partecipazione attiva al processo di valutazione e all'individuazione delle azioni di sviluppo.

#### ***A chi è rivolto***

Il sistema di misurazione e valutazione delle performance dirigenziali si applica ai dirigenti dell'Amministrazione Generale individuati secondo l'attuale assetto organizzativo.

Il sistema non è applicabile ai responsabili delle strutture scientifiche e didattiche d'Ateneo, in quanto soggetti a regime di diritto pubblico ex art. 3 D.Lgs 165/2001.

#### ***L'oggetto di valutazione***

Il sistema di misurazione e valutazione della performance dirigenziale è un sistema "misto" articolato su due principali dimensioni:

1. la valutazione dei risultati della performance (il "cosa");
2. la valutazione delle competenze agite (il "come").

I **risultati della performance** sono determinati a partire dal Piano obiettivi dirigenziali (piano operativo), in cui vengono individuati **obiettivi di progetto (discontinuità)** legati all'innovazione e al miglioramento dei servizi, che discendono principalmente dagli obiettivi strategici di Ateneo e dalle esigenze di efficienza ed efficacia della gestione. In prospettiva, gli obiettivi potranno essere affiancati da un piano annuale delle attività ordinarie caratterizzate da particolare rilevanza in relazione al miglioramento dei servizi offerti o all'attuazione delle azioni operative del Piano Strategico e la cui valutazione rientra nei criteri di attribuzione della quota discrezionale del Direttore Generale, **tenendo anche conto degli obiettivi trasversali legati all'anticorruzione e alla trasparenza.**

Le **competenze** si possono ricondurre a un insieme articolato di elementi: le capacità, le attitudini, le conoscenze e le esperienze finalizzate e le motivazioni. Il sistema prevede la valutazione dei comportamenti agiti e delle capacità dimostrate rispetto ad aree di competenze:

- "trasversali" per tutti i dirigenti, in relazione a quelle capacità ritenute rilevanti per l'insieme della componente dirigenziale, ai fini dell'efficace perseguimento degli obiettivi;
- "specifiche" individuate per ogni singolo dirigente, in relazione al ruolo ricoperto.



Entrambe le tipologie di competenze non sono elementi di valutazione statici, ma possono essere ridefinite annualmente in base alle priorità individuate dal Direttore Generale, con la partecipazione dei dirigenti, e in considerazione del contesto.

### **Metodologia e scheda di valutazione**

Il sistema di definizione e negoziazione del piano degli obiettivi dirigenziali e il processo per la relativa valutazione segue una procedura formalizzata.

La valutazione ha cadenza annuale ed è articolata come segue:

- valutazione quantitativa degli **OBIETTIVI DI RISULTATO** (42,5%);
- valutazione qualitativa delle **CAPACITÀ MANAGERIALI E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI** (42,5%);
- QUOTA DISCREZIONALE META-COMPORTAMENTALE** (15%) attribuita dal Direttore Generale;

#### **a) Valutazione quantitativa degli obiettivi di risultato:**

la valutazione dei risultati di performance è effettuata in base al grado percentuale di raggiungimento ottenuto a fine anno, ovvero è attribuito un indicatore per la valutazione di ogni obiettivo e una sua gradazione su cinque livelli di performance.

codice obiettivo	Titolo obiettivo	descrizione obiettivo (attività)	direzione capofila	livello di performance				
				1	2	3	4	5
				0%	25%	50%	75%	100%
				non raggiunto	raggiunto parzialmente	raggiunto	ampiamente superato	Superato in maniera eccellente

Figura 1: Esempio scheda obiettivo

Il sistema è strutturato come segue:

- individuazione di **una direzione capo-fila** per ogni obiettivo per una maggiore responsabilizzazione da parte del dirigente;
- **"effetto trascinamento"** nel raggiungimento dell'obiettivo tra le direzioni per favorire una maggior cooperazione tra i dirigenti nella realizzazione degli obiettivi, laddove vi sia un impegno congiunto (se non si sono verificati fatti particolari, la stessa percentuale di raggiungimento assegnata alla direzione capofila viene attribuita anche alle direzioni concorrenti);
- attribuzione di un **peso** percentuale ad ogni obiettivo fino a comporre il 100% della valutazione di ciascun dirigente, includendo sia gli obiettivi in cui le direzioni sono capofila sia quelli per i quali viene preliminarmente individuato un contributo misurabile laddove la capofila è di un'altra direzione.

Codice obiettivo	Titolo obiettivo	Direzione Capo-fila	Direzione 1	Direzione 2	Direzione 3	Direzione 4
Ob.01		Direzione 2	5%	20%	2%	
Ob.02		Direzione 4			10%	15%
.....		.....	.....	.....	.....	.....
Ob.36		Direzione 1	20%			
TOTALE PESI percentuali			100%	100%	100%	100%

Figura 2: Esempio piano obiettivi dirigenziali

**b) Valutazione qualitativa delle capacità manageriali e comportamenti organizzativi:**

il sistema prevede la **valutazione dei comportamenti** agiti rispetto a 3 aree di competenze trasversali a tutti i dirigenti, individuate dal Direttore Generale all'inizio dell'anno di riferimento, e rispetto a 2 aree di competenze "specifiche" concordate con il singolo dirigente a seguito del colloquio di valutazione finale per l'anno precedente. La lista completa delle capacità manageriali e comportamenti organizzativi (ulteriormente declinata in comportamenti osservabili – figura 3) cui riferirsi è la seguente:

- Programmazione e organizzazione
- Innovazione e miglioramento
- Empowerment e sviluppo dei propri collaboratori
- Leadership e autorevolezza
- Operazione e lavoro di gruppo
- Auto sviluppo/autoapprendimento
- Visione sistemica
- Decisione e rischio
- Orientamento ai risultati
- Comunicazione
- Negoziazione e gestione dei conflitti
- Consapevolezza sociale
- Networking e costruzione di reti relazionali
- Tolleranza all'ansia e padronanza del sé
- Iniziativa e autonomia.

Il risultato finale della valutazione dei comportamenti di ogni dirigente è dato dalla media aritmetica dei punteggi acquisiti sui singoli item della scheda, **tenendo particolare conto dell'importanza dei comportamenti relativi alla cooperazione e al lavoro di gruppo.**



I. Capacità manageriali e comportamenti organizzativi	Valutazione del grado di raggiungimento				
	Non adeguato	Parzialmente adeguato	Adeguato	Più che adeguato	Eccellente
<b>Cooperazione e Lavoro di gruppo</b>					
- Gestisce le situazioni conflittuali tra le persone con le quali lavora favorendo un clima generale di collaborazione	1	2	3	4	5
- Diffonde e condivide con i diversi interlocutori interni ed esterni alla propria struttura competenze, informazioni, regole e vincoli organizzativi, facilitando i processi di integrazione interfunzionale	1	2	3	4	5
- E' disponibile ad integrare le proprie energie con quelle degli altri per il pieno raggiungimento degli obiettivi, attraverso l'ascolto e il confronto e accettando di condividere la responsabilità dei risultati	1	2	3	4	5
- Coinvolge collaboratori e colleghi nella costruzione e nella cura costante di legami positivi e solidi e di un clima organizzativo favorevole	1	2	3	4	5

Figura 3: Esempio scheda aree comportamentali

**c) Quota discrezionale meta-comportamentale attribuita dal Direttore Generale:**

E' una quota pesata fino ad un massimo del 15% per consentire di tenere conto delle differenze tra i vari dirigenti in termini di:

1. complessità organizzativa gestita
2. continuità e costanza di impegno nell'attività manageriale per la gestione dei servizi erogati
3. complessità relazionale
4. clima organizzativo.

La continuità e costanza di impegno nell'attività manageriale per la gestione dei servizi erogati (punto 2.) sarà valutata anche in relazione alla realizzazione delle attività ordinarie legate ad anticorruzione e trasparenza. I dirigenti, infatti, nell'ambito delle responsabilità dirigenziali, devono adempiere agli obblighi di legge previsti dalla normativa sulla trasparenza e anticorruzione.

Il risultato raggiunto dal dirigente, sia nella parte relativa agli obiettivi quantitativi sia nella parte relativa alle aree comportamentali, è riparametrato su 170/200, considerando i 30 punti della quota discrezionale del Direttore Generale (corrispondenti al 15% sulla valutazione complessiva).

***Esito finale del processo di valutazione***

In sintesi, la valutazione complessiva del dirigente si compone come segue:

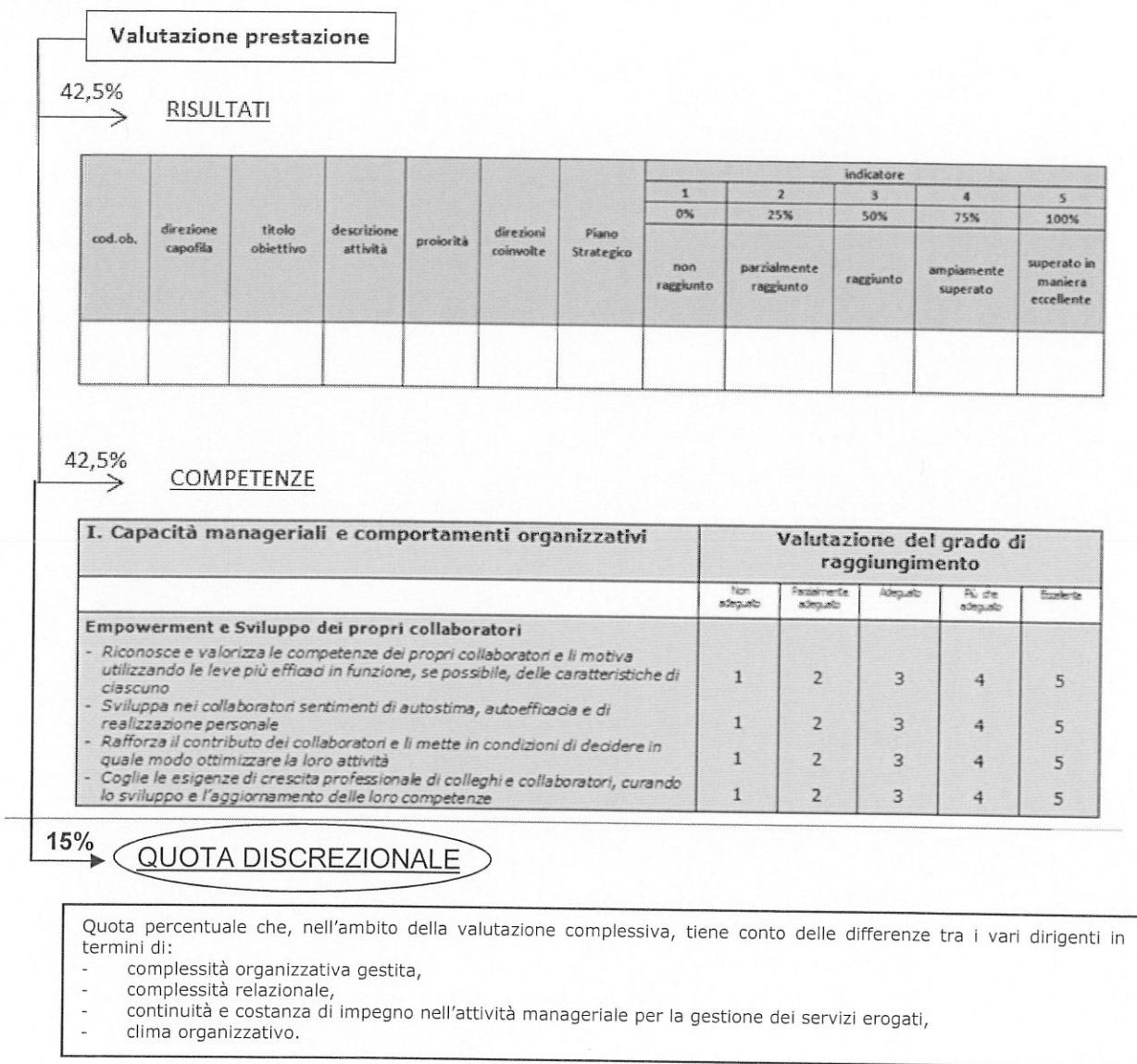
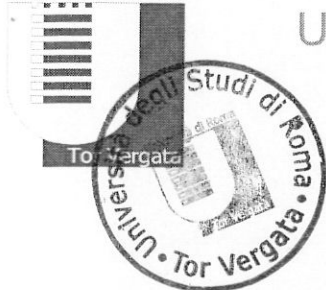


Figura 4: Composizione della valutazione della prestazione



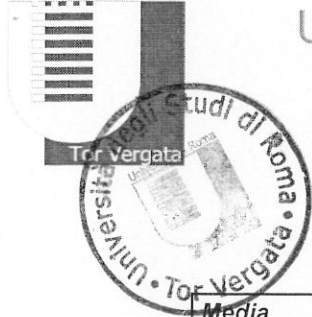


Per il dettaglio delle singole fasi e attività seguite nel processo di valutazione del personale dirigente si rimanda al successivo paragrafo 1.1.

**Esempio di scheda di calcolo di un singolo dirigente:**

Area dei comportamenti	valutazione anno	autovalutazione anno	valutazione anno	livello di performance anno t
	t-1	t	t	
Cooperazione e lavoro di gruppo a)	4	4	3	50%
Cooperazione e lavoro di gruppo b)	3	4	4	75%
Cooperazione e lavoro di gruppo c)	4	5	3	50%
Cooperazione e lavoro di gruppo d)	5	5	4	75%
Orientamento ai risultati a)	5	5	5	100%
Orientamento ai risultati b)	4	4	4	75%
Orientamento ai risultati c)	3	3	4	75%
Orientamento ai risultati d)	5	5	5	100%
Consapevolezza sociale a)	4	3	3	50%
Consapevolezza sociale b)	3	4	4	75%
Consapevolezza sociale c)	4	4	4	75%
Consapevolezza sociale d)	3	5	5	100%
Innovazione e Miglioramento a)	3	4	4	75%
Innovazione e Miglioramento b)	3	4	4	75%
Innovazione e Miglioramento c)	4	4	5	100%
Innovazione e Miglioramento d)	4	4	4	75%
Visione Sistemica a)	4	5	4	75%
Visione Sistemica b)	4	4	4	75%
Visione Sistemica c)	4	4	4	75%
Visione Sistemica d)	4	5	4	75%





<i>Media</i>	<b>3,85</b>	<b>4,25</b>	<b>4,05</b>	<b>76,25%</b>
--------------	-------------	-------------	-------------	---------------

<b>Area degli obiettivi per il periodo di riferimento</b>		
<b>Obiettivi di cui direzione x è capofila</b>	<b>% assegnata</b>	<b>Valutazione</b>
ob.a1	30,00%	30,00%
ob.a2	10,00%	10,00%
ob.a3	20,00%	15,00%
<b>Obiettivi in cui direzione x è coinvolto</b>	<b>% assegnata</b>	<b>Valutazione</b>
ob.b1	15,00%	15,00%
ob.b2	10,00%	0,00%
ob.b3	5,00%	0,00%
ob.b4	10,00%	7,50%
<b>Somma</b>	<b>100,0%</b>	<b>77,50%</b>

<b>Valutazione complessiva - Sintesi</b>	
Sezione I - Area dei comportamenti (riparametrata a 85/100)	<b>64,81</b>
Sezione II - Area degli obiettivi (riparametrata a 85/100)	<b>65,88</b>
Attribuzione del 15% del Direttore (max 30 punti)	<b>20,00</b>
<b>Somma delle valutazioni</b>	<b>150,69</b>



## 2.1 Modalità di collegamento del processo di valutazione della performance dei dirigenti con gli aspetti retributivi e la formazione

Il sistema di valutazione prevede tra le sue finalità principali il miglioramento e sviluppo della prestazione e l'incentivazione in termini retributivi.

### ***Sistema incentivante***

La valutazione ha una relazione diretta con l'**aspetto retributivo**.

In coerenza con quanto disposto dal CCNL dirigenziale per il quadriennio 2006-2009, l'Ateneo prevede una quota di retribuzione annuale del dirigente, denominata "*indennità di risultato*", che varia sulla base del diverso grado di raggiungimento degli obiettivi e sul livello di capacità manageriale dimostrata nella realizzazione degli stessi.

Attualmente non esiste un contratto integrativo per il personale dirigente, tenuto conto della ridotta compagine complessiva del numero di dirigenti. Per queste ragioni non pare utile, in questa fase che possiamo definire sperimentale, proporre formule rigide di differenziazione tra le due fasce di incentivazione. Sempre in via sperimentale si può proporre l'importo della seconda fascia di incentivazione di importo inferiore alla prima di almeno il 10%

### ***Formazione***

La valutazione deve essere anche **mezzo per la valorizzazione e lo sviluppo**, nella convinzione che si tratta di un processo di apprendimento. In tal senso, in sede di colloquio di valutazione finale, il Direttore Generale segnala al dirigente valutato i punti di forza e le aree di miglioramento e sviluppo, sulla base delle quali il Direttore individua eventuali **percorsi formativi** ed esperienze specifiche.



### 3. FASI DEL PROCESSO

Per assicurare la trasparenza delle fasi e dei tempi di attuazione del processo di misurazione e valutazione della performance, di seguito vengono schematizzati i momenti salienti di tale processo (Figura 4) con un focus sulla performance individuale del personale dirigente (Figura 5). Tali fasi sono da considerarsi come obiettivo a medio termine all'interno del processo di pianificazione strategica complessivo dell'Università di Roma Tor Vergata e nell'ambito di un Piano delle performance effettivamente integrato.

#### Sistema di misurazione e valutazione Performance

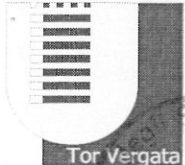


Figura 4: Fasi del sistema di misurazione e valutazione della Performance

La **fase iniziale** del processo di misurazione e valutazione della performance coincide con la definizione degli obiettivi che l'Ateneo, nella sua più alta espressione politica, si prefigge di raggiungere. Per misurarne l'attuazione, si devono associare indicatori con l'esplicitazione dei relativi target, ossia il valore atteso che indica il raggiungimento dell'obiettivo (**fase 2**). Durante l'anno vengono realizzati dei momenti di analisi per comprendere lo stato di avanzamento dei programmi affidati ai dirigenti e alla struttura che sottendono la realizzazione degli obiettivi, valutando la possibilità di introdurre azioni correttive nel caso in cui, la presenza di fattori non previsti, anche al di fuori del controllo dell'organizzazione, ostacoli il raggiungimento dell'obiettivo (**fase 3**).

A consuntivo, misurando gli indicatori selezionati, si valuta il raggiungimento degli obiettivi dirigenziali (**fase 4**) e collegandosi ai sistemi di valutazione viene associato il contributo personale al raggiungimento della performance individuale, con la corresponsione degli incentivi legati ad esse (**fase 5**). L'esito di tale processo viene condiviso con gli organi di governo nell'ambito delle rispettive competenze (**fase 6**).

Come detto in precedenza, di seguito, vengono sviluppate ulteriormente le fasi riguardanti il processo di misurazione e valutazione della performance dei dirigenti e del personale non dirigente, descritte nei successivi paragrafi.



**Sistema valutazione del personale dirigente**

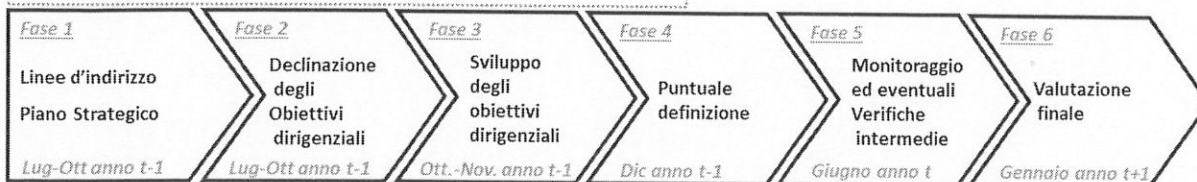


Figura 5: Fasi del sistema di misurazione e valutazione della Performance dei dirigenti – obiettivi anno t

La valutazione delle prestazioni dirigenziali è un processo ciclico caratterizzato da tre principali momenti:

- pianificazione e assegnazione degli obiettivi;
- gestione e monitoraggio dell'avanzamento dell'attività;
- consuntivazione dei risultati e valutazione dell'attività.

Il ciclo ha cadenza annuale e segue una procedura formalizzata che si articola come descritto nella Figura 5.

**FASE 1 – Linee obiettivo triennali per la Direzione Generale (luglio – ottobre):**

Vengono esaminate le linee d'indirizzo previste dal Piano Strategico di Ateneo per l'anno a venire, integrate con le linee assegnate alla Direzione Generale. Tali linee costituiscono la base di lavoro del Direttore Generale per la formulazione degli obiettivi.

**FASE 2 – Declinazione degli obiettivi dirigenziali (luglio - ottobre)**

Il Direttore elabora alcune indicazioni per una prima proposta di piano obiettivi contenente azioni e progetti da sottoporre ai dirigenti già nel mese di luglio in fase di monitoraggio intermedio. L'elaborazione avviene nei mesi successivi, in correlazione alle risorse previste dal bilancio preventivo e sulla base delle indicazioni e del confronto con il Rettore.

**FASE 3 – Sviluppo degli obiettivi dirigenziali e negoziazione con la Direzione Generale (ottobre - novembre):**

I dirigenti propongono l'articolazione operativa degli obiettivi, tenendo conto delle indicazioni del Direttore Generale e del contributo, per ogni obiettivo, da parte delle altre aree dirigenziali coinvolte. In questa fase avviene anche la negoziazione con la Direzione Generale per la fissazione definitiva degli obiettivi e degli indicatori di raggiungimento ad essi correlati.



#### **FASE 4 – Definizione finale degli obiettivi (dicembre-gennaio):**

Il Direttore Generale sottopone ai dirigenti eventuali integrazioni, emendamenti e osservazioni riguardanti gli elementi emersi nella precedente fase 3 prima dell'inserimento definitivo nel Piano integrato delle Performance.

Il piano definitivo degli obiettivi dirigenziali costituisce parte integrante del Piano della Performance che viene adottato dal Consiglio di Amministrazione entro il 31 gennaio di ogni anno (art. 10 comma 1 lettera a) d.lgs. 150/2009).

#### **FASE 5 – Monitoraggio ed eventuali verifiche intermedie (continuativa – con verifica intermedia):**

Il Direttore Generale verifica periodicamente<sup>1</sup> lo stato di realizzazione degli obiettivi di progetto sulla base dell'andamento gestionale e del contesto esterno.

A metà anno (giugno) è programmata una verifica intermedia formalizzata, nel corso della quale i dirigenti presentano una scheda sullo stato di avanzamento degli obiettivi che permette di far emergere eventuali scostamenti o criticità di particolare rilievo. Lo scopo è affrontare eventuali ostacoli o particolari eventi esogeni intervenuti, non presi in considerazione nella fase iniziale di pianificazione e che possano influenzare in modo significativo il conseguimento dei risultati.

Questa fase è caratterizzata da incontri ad hoc con i dirigenti anche in seduta plenaria, durante i quali il Direttore può concordare con i dirigenti eventuali modifiche o ripianificazione degli obiettivi.

#### **FASE 6 – Valutazione finale e erogazione incentivi (dicembre-gennaio):**

La procedura si conclude dopo la chiusura dell'esercizio, con la valutazione dei risultati, delle competenze agite, e con l'indicazione di leve di miglioramento da adottare per l'anno a venire.

La conclusione prevede:

- la raccolta dei dati a cura dello Staff (in fase di definizione) della Direzione Generale che comprende: la scheda di valutazione compilata dal dirigente per le parti a lui spettanti, nonché la compilazione della stessa in autovalutazione relativamente a risultati e competenze, la raccolta di eventuale materiale a supporto dei singoli obiettivi oggetto della valutazione, la preparazione di eventuale documentazione a supporto del colloquio di valutazione (indicativamente tra il mese di gennaio e di febbraio).

---

<sup>1</sup> Il **Collegio dei dirigenti**, riunito di norma due volte al mese, costituisce il "luogo" in cui si favorisce il confronto e la condivisione costante circa le evoluzioni complessive delle attività amministrative dell'ente e quelle dei singoli dirigenti, nonché il "luogo" dove favorire la comunicazione fra dirigenti, la reciproca informazione e conoscenza in modo da agevolare l'azione di squadra. I dirigenti possono essere invitati a relazionare sullo stato di avanzamento di alcuni lavori nell'intento di favorire la maggiore comprensione collettiva degli obiettivi da perseguire, valorizzandone il carattere trasversale e congiunto nel caso siano comuni a più aree/servizi.





Il Direttore Generale, terminati tutti i colloqui di valutazione, predispone un prospetto definitivo dei risultati del gruppo dirigente e ne dà informazione ai singoli dirigenti anche attraverso il supporto del proprio staff. Con disposizione del Direttore Generale viene erogata l'indennità di risultato.





## 4. SOGGETTI E RESPONSABILITÀ

**Contesto normativo:** Secondo l'art. 12 del D.Lgs 150/2009 "nel processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale delle amministrazioni pubbliche intervengono:

- a) un organismo centrale, denominato: «Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche», di cui all'articolo 13;
- b) gli Organismi indipendenti di valutazione della performance di cui all'articolo 14;
- c) l'organo di indirizzo politico amministrativo di ciascuna amministrazione;
- d) i dirigenti di ciascuna amministrazione".

Secondo la delibera CIVIT 104/2010 la definizione del Sistema rientra nella competenza degli OIV, mentre la sua adozione spetta all'organo di indirizzo politico-amministrativo.

I soggetti coinvolti a vario titolo nel processo di misurazione e valutazione della performance sono:

**Il Nucleo di valutazione**, rivestendo il ruolo di **OIV**, è il soggetto che definisce il Sistema di misurazione e valutazione della performance di cui all'articolo 7 del D.Lgs. 150/2009, è chiamato a garantire la correttezza del processo di misurazione e valutazione annuale della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso e a presentare una proposta di valutazione dei dirigenti di vertice. **La combinazione delle norme fa intravedere in particolare il supporto del Nucleo al Rettore per la valutazione del Direttore Generale, mentre chiaramente la valutazione dei dirigenti è una responsabilità del Direttore Generale.** Il Nucleo, tra gli altri compiti, svolge funzioni di monitoraggio del funzionamento del Sistema complessivo della valutazione, della trasparenza ed integrità, elaborando una **relazione annuale** sullo stato dello stesso, valida la "**Relazione sulla performance**" di cui all'articolo 10 del D.Lgs 150/2009, garantisce la correttezza dei processi di misurazione, valutazione e premialità, secondo le linee guida dettate in materia dalla CIVIT ai sensi degli articoli 7, comma 3, e 13, comma 6, lett. b), d) ed e) del decreto legislativo n. 150/2009, la cui corretta applicazione è rimessa alla sua vigilanza e responsabilità.

**Il Consiglio di Amministrazione** (organo di indirizzo politico-amministrativo) adotta il Sistema di misurazione e valutazione della performance, approva la valutazione del Direttore Generale proposta dal Nucleo di Valutazione e verifica il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici.

**Il Direttore Generale** è responsabile della gestione della procedura di valutazione degli obiettivi dirigenziali: definisce gli obiettivi e i relativi indicatori per la valutazione.



Recepisce e definisce eventuali successivi aggiustamenti degli obiettivi in caso di rilevanti scostamenti.

Effettua colloqui con i dirigenti (compreso quello per la valutazione finale).

I **dirigenti** partecipano alla definizione degli obiettivi operativi di propria pertinenza.



## 5. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI

L'Ateneo ha concepito la realizzazione del ciclo di gestione della performance come occasione per riflettere sugli strumenti e sui sistemi di pianificazione e controllo già esistenti e in fase di implementazione.

In particolare al fine di monitorare l'andamento gestionale delle strutture di Ateneo, sarà necessario, osservando la necessaria gradualità, collegare tra loro le seguenti attività:

- a. Pianificazione strategica;
- b. Programmazione obiettivi dirigenziali;
- c. Esperienze di valutazione del rischio collegate ad attività di Internal Audit;
- d. Reporting Scuole, Dipartimenti e Aree Amministrative;
- e. Sistema di Contabilità Analitica;
- f. Rilevazioni del Nucleo di Valutazione Interno (Rapporto di Valutazione annuale, Relazione sull'opinione degli studenti, Relazione al conto consuntivo);
- g. Valutazione della qualità della ricerca (realizzata dalla Commissione per la valutazione della ricerca);
- h. Rapporto di valutazione dei Corsi di studio (all'interno del sistema di assicurazione interna di qualità).

Questi strumenti di controllo e valutazione, seppure con le evoluzioni normative che ne hanno modificato specificità e funzioni, rappresentano un elemento determinante a sostegno del processo decisionale dell'Ateneo supportando i vertici politici nella formulazione delle priorità strategiche e la direzione generale nella definizione degli obiettivi dirigenziali.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance in fase di miglioramento e migliore definizione e integrazione da parte dell'Ateneo deve sempre più mutuare dagli strumenti sopra descritti elementi utili alla misurazione e alla valutazione della performance sia organizzativa sia individuale, individuando strumenti di misurazione e collegamento capaci di coniugare un livello buono di conoscenze utili al processo e procedure le più semplici possibile.

Per le ragioni sopra evidenziate è urgente configurare un sistema informativo integrato, "Data Warehouse" di Ateneo, in grado di tracciare, in modo permanente, diverse variabili dei principali processi dell'Ateneo e della struttura dell'organizzazione. Il "Data Warehouse" raccoglie, integra e riorganizza i dati provenienti dai diversi applicativi gestionali dell'Ateneo, fornendo un supporto coerente, puntuale e univoco a tutti gli strumenti di controllo e valutazione. Il processo di organizzazione, presidio e delivery documentale del "Data Warehouse" è in fase di avviamento.



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

Il raccordo tra il sistema di misurazione e valutazione e i documenti di programmazione finanziaria deve avvenire durante la fase di predisposizione del bilancio di previsione annuale, allineata con la fase di definizione degli obiettivi dei dirigenti. E' questo il momento in cui l'Ateneo da un lato fissa i propri obiettivi operativi per l'anno successivo, dall'altro predispone un bilancio preventivo coerente.

Nell'ambito di un graduale assestamento del processo di introduzione della contabilità economico – patrimoniale e del bilancio unico, previsti dalla L.240/2010 sarà possibile disporre in misura crescente di una lettura del bilancio per natura e per destinazione, avvicinando la pianificazione e la gestione ad una logica di "budget". Tale approccio permetterà, attraverso opportuni interventi, di arrivare alla valorizzazione di obiettivi e dei relativi indicatori finanziari che, posti a confronto con i risultati (performance), consentiranno di valutare l'impatto delle politiche di investimento e di gestione.

In questo processo graduale, particolare rilievo ai fini della pianificazione strategica e della redazione di un piano integrato delle performance che sia uno strumento reale di programmazione di tutta la comunità universitaria assumerà particolare rilievo lo sviluppo di un modello di Budget Pluriennale con la possibilità di meglio definire i seguenti aspetti:

- la programmazione del reclutamento del personale (in coerenza con le esigenze e gli obiettivi strategici interni, con i vincoli normativi sul turnover, con la gestione dei processi di tenure track);
- il piano degli investimenti edilizi;
- l'andamento delle spese obbligatorie connesse a contratti pluriennali;
- le principali voci di ricavo, connesse a FFO e contribuzione studentesca.

Lo scopo di tale modello analitico, da definire, è quello di valutare la sostenibilità e l'impatto degli indirizzi strategici dell'Ateneo nel medio e lungo periodo.

Il processo di formulazione degli obiettivi secondo le tempistiche presentate nei capitoli precedenti è quindi temporalmente raccordato con le tempistiche previste per la pianificazione strategica e la programmazione economica e finanziaria. Il Direttore Generale ha il compito di supportare il Rettore e il Consiglio di Amministrazione nella traduzione delle linee strategiche in obiettivi operativi e nella proposta di previsione delle risorse economiche e finanziarie. Al Rettore e al CdA il compito di valutare le proposte ed eventualmente ridefinirle in un processo di negoziazione e raccordo tra organi di vertice.