



# Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance

Aggiornamento 2021

## Sommario

<b>1</b>	<b>PREMESSA</b> .....	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>ORGANIZZAZIONE DEGLI UFFICI E DOTAZIONE ORGANICA</b> .....	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>L'AGGIORNAMENTO 2021 DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</b> .....	<b>9</b>
<b>4</b>	<b>I TRE LIVELLI DELLA PERFORMANCE</b> .....	<b>11</b>
4.1	LA PERFORMANCE DELL'ATENEO NEL SUO COMPLESSO .....	11
4.2	LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLA STRUTTURA .....	12
4.3	LA PERFORMANCE INDIVIDUALE .....	16
<b>5</b>	<b>LE FASI DI GESTIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE</b> .....	<b>18</b>
<b>6</b>	<b>IL PIANO INTEGRATO</b> .....	<b>20</b>
<b>7</b>	<b>LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</b> .....	<b>21</b>
7.1	LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	21
7.1.1	<i>Valutazione degli obiettivi operativi</i> .....	21
7.1.2	<i>Valutazione dei servizi</i> .....	22
7.1.3	<i>Valutazione complessiva della performance della dimensione affidabilità delle UU.OO. (obiettivi operativi più servizi erogati)</i> .....	24
7.2	LA PERFORMANCE INDIVIDUALE .....	26
7.2.1	<i>La valutazione del Direttore Generale</i> .....	26
7.2.2	<i>La valutazione del personale responsabile di settore o di unità organizzativa</i> .....	30
7.2.3	<i>La valutazione del personale operativo</i> .....	34
<b>8</b>	<b>MONITORAGGIO E CONTROLLO</b> .....	<b>36</b>
<b>9</b>	<b>SOGGETTI E RESPONSABILITÀ</b> .....	<b>37</b>
<b>10</b>	<b>PROCEDURE DI CONCILIAZIONE</b> .....	<b>38</b>
<b>11</b>	<b>RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI</b> .....	<b>39</b>
<b>12</b>	<b>RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI BILANCIO</b>	<b>40</b>
<b>13</b>	<b>APPENDICI</b> .....	<b>41</b>
13.1	FONTI NORMATIVE, FONTI DI INDIRIZZO, DOCUMENTI CONSULTATI.....	41
13.2	LIBRERIE COMPORTAMENTI.....	43

## 1 Premessa

Nell'ultimo quinquennio le università italiane, in quanto pubbliche amministrazioni, sono state destinatarie di interventi sia normativi che di indirizzo in tema di gestione del ciclo della performance.

In quanto Università sono state inoltre oggetto degli interventi dell'ANVUR cui, oramai per norma di legge (co. 12 art. 13 Dlgs 150/2009), è demandata la valutazione del sistema amministrativo delle università statali.

Già nel giugno del 2015 l'ANVUR aveva emanato delle articolate "Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane", che erano state parzialmente recepite nell'edizione 2018 del SMVP dell'Ateneo e nella successiva edizione 2020.

Il decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 74. "Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150" ha introdotto modifiche nella disciplina della misurazione e valutazione della performance delle pubbliche amministrazioni, prevedendo tra l'altro che il SMVP sia aggiornato con cadenza annuale.

L'ANVUR il 3 luglio 2017 ha pubblicato un documento denominato "*Modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto università e ricerca*", nel quale venivano esaminate le principali novità contenute nel decreto legislativo e le ricadute che ne derivavano per il sistema delle performance delle Università.

Successivamente con la "Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020", approvata dal Consiglio Direttivo in data 20/12/2017, l'ANVUR è ritornata sull'argomento fornendo alle Università indicazioni sulle modalità di gestione del ciclo della performance per il triennio 2018-2020, e su alcuni contenuti che il SMVP deve prevedere.

Il vigente Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro relativo al personale del comparto istruzione e ricerca – Triennio 2016-2018 è il primo contratto nazionale di lavoro stipulato dopo l'entrata in vigore del Dlgs 150/2009 e nel quale la valutazione della performance assume una funzione di rilievo nell'attribuzione del salario accessorio.

Il CCNL nella parte dedicata al comparto universitario prevede

**Art. 41, c. 3:** «Sono oggetto di contrattazione integrativa:

[...]

d) i criteri per l'attribuzione dei premi correlati alla performance;

[...]».

**Art. 41, c. 6:** «Sono oggetto di confronto con i soggetti sindacali di cui al comma 1.

[...]

c) i criteri generali dei sistemi di valutazione della performance;

[...]».

**Art. 64 c.2**«Le risorse disponibili per la contrattazione integrativa ai sensi del comma 1 sono destinate ai seguenti utilizzi:

a) premi correlati alla performance organizzativa;

b) premi correlati alla performance individuale;

[...]».

**Art. 64 c. 3:** «La contrattazione integrativa destina ai trattamenti economici di cui al comma 2, lettere a), b), c) la parte prevalente delle risorse di cui all'art. 63, comma 3, con esclusione delle lettere c), f) e, specificamente, ai premi di cui al comma 2, lett. a) almeno il 30% di tali risorse».

L'art. 7 del D.Lgs. n. 150/2009, stabilisce che: «Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance».

In altri termini, come afferma l'ANVUR nel commentare le modifiche normative in materia di performance introdotte dal Dlgs 74/2017, è emersa la necessità di «[...] riflettere sull'adeguatezza di un documento metodologico eccessivamente statico a fronte di scelte gestionali e organizzative (e valutative) che necessitano invece di continui aggiustamenti. Non a caso le università inseriscono spesso tali modifiche all'interno dei Piani Integrati, senza aggiornare i SMVP, rispetto ai quali quindi appaiono incoerenti. Con le modifiche intervenute al decreto, essi possono oggi intendersi come allegati del Piano, semplicemente esplicitando le motivazioni che hanno portato a un loro eventuale aggiornamento ovvero alla conferma della versione vigente» .

Alla luce di quanto finora premesso, il presente aggiornamento 2021 del SMVP dell'Università degli Studi del Sannio, può essere considerato quale ulteriore passo di un processo generale di ripensamento complessivo delle modalità di valutazione della performance adottate dall'Ateneo; processo che, evidentemente, richiederà, non solo lavori di revisione periodici frutto della interazione tra la governance e il NdV, ma soprattutto l'acquisizione degli strumenti indispensabili a tradurre in termini operativi ciò che il Sistema prevede.

La versione 2021 del SMVP, oltre l'aggiornamento del paragrafo 2) nel quale si forniscono informazioni sulla nuova organizzazione degli uffici e sulla dotazione organica, introduce alcune modifiche alla metodologia di valutazione degli obiettivi assegnati alle Unità Organizzative, introduce, seppur a livello sperimentale e embrionale, il concetto di customer satisfaction nella valutazione dei servizi erogati, adotta criteri parzialmente nuovi nel processo di valutazione del Direttore Generale.

Ancora, viene introdotto il concetto di performance complessiva dell'Ateneo (performance istituzionale) che si va aggiungere alla performance organizzativa della struttura (la performance delle Unità Organizzative in cui è articolata la struttura organizzativa) e alla performance individuale.

Il presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è stato redatto tenendo conto dei suggerimenti e delle proposte del Nucleo di Valutazione di Ateneo.

## 2 Organizzazione degli uffici e dotazione organica.

L'Università degli Studi del Sannio, con sede a Benevento, è stata istituita, con Decreto Ministeriale del 27 dicembre 1997, n. 1524, a decorrere dal 1° gennaio 1998, e si articola nella struttura dell'Amministrazione Centrale, in tre Dipartimenti (Dipartimento di Diritto, Economia, Management e Metodi Quantitativi-DEMM; Dipartimento di Ingegneria-DING e Dipartimento di Scienze e Tecnologie-DST), nel Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA) e nel Centro Linguistico di Ateneo (CLAUS).

L'offerta formativa dell'Ateneo del Sannio nell'AA 2019/2020 si articola in 20 Corsi di Studio (10 Corso di Laurea CL, 9 Corso di Laurea Magistrale CLM e 1 Corso di Laurea Magistrale a ciclo unico CLMCU) ([www.unisannio.it/it/didattica/corsi-di-studio/corsi-di-laurea](http://www.unisannio.it/it/didattica/corsi-di-studio/corsi-di-laurea)) erogata dai tre Dipartimenti DEMM, DING, DST. Inoltre, il quadro dell'offerta didattica si completa con un corso di Master di II livello e 3 corsi di Dottorato di ricerca. Sono previsti, inoltre, alcuni programmi di mobilità internazionale con il rilascio di doppio titolo (Hanoi University-Vietnam e Universidade de Coimbra-Portogallo). In Ateneo, inoltre, è attivo il programma di interscambio e di collaborazione con Università europee (Programma Erasmus) ed extraeuropee.

Al 31 dicembre 2019 risultano iscritti ai corsi di I e II livello 4.388 studenti, oltre agli studenti dei corsi di Dottorato di Ricerca e agli studenti che frequentano il Corso di Master di II Livello.

La struttura organizzativa dell'Università degli Studi del Sannio è stata di recente profondamente modificata anche sulla scorta di quanto proposto dal Dipartimento di Ingegneria Industriale dell'Università di Napoli Federico II al quale, nel luglio 2017 era stato affidato l'incarico di analizzare la struttura organizzativa dell'Ateneo e proporre una ottimizzazione.

Nel marzo 2019 gli Organi di Governo hanno approvato la nuova struttura organizzativa, frutto delle valutazioni emerse dalla citata analisi e dal confronto con le OO.SS. e con le direzioni dipartimentali.

Nel maggio del 2020 il Direttore Generale ha illustrato la nuova struttura organizzativa da adottare nel quinquennio 2020/2025, comprensiva dell'articolazione in Unità Organizzative. Di seguito si riportano ampi stralci della relazione del Direttore Generale.

*“Le Unità Organizzative dell'Ateneo dedicate alle attività tecnico-amministrative sono distinte in tre livelli, in relazione alla rilevanza e al grado di complessità e di professionalità richiesti per l'espletamento, il coordinamento e il controllo delle connesse attività.*

[...]

*Le Aree sono unità organizzative di livello dirigenziale, dotate di autonomia gestionale, seppure gerarchicamente subordinate al Direttore Generale e sono articolate in Settori e Unità Organizzative.*

*Le Unità Organizzative di secondo livello (i Settori) sono dedicate al presidio e al coordinamento di uno o più ambiti di attività, all'interno di uno o più macro processi. Sono unità organizzative poste sotto la responsabilità di personale di categoria EP o D individuato in base a requisiti professionali e curriculari coerenti con le caratteristiche della posizione organizzativa da ricoprire e con gli obiettivi da raggiungere*

Le Unità Organizzative di terzo livello (U.O.) sono finalizzate allo svolgimento o al coordinamento diretto di singoli ambiti di attività.

[...]

Sulla base di quanto sopra, si conferma la proposta di istituire due macroaree:

Area Servizi;

Area Risorse e Sistemi;

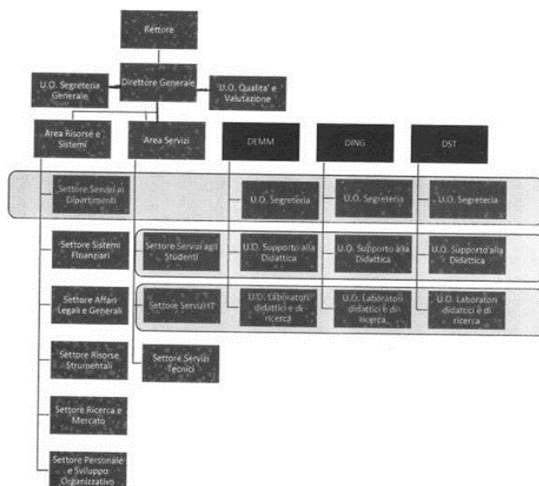
oltre alla Segreteria Generale e l'U.O. Qualità e Valutazione che sono in Staff al Rettore e Direttore Generale.

[...]

Da una prima stima, la dotazione organica "ideale" è di 168 unità che tiene conto degli attuali carichi di lavoro, con un incremento di n.9 unità rispetto all'attuale organico ma prevedendo, nel quinquennio, una significativa riduzione delle unità di personale in categoria B (dalle attuali 34 unità si prevede di arrivare a 15 unità) con incremento rispetto all'attuale situazione, del personale da incardinare nelle posizioni EP, D e C.

Questa dotazione organica "ideale" rappresenterà la linea guida delle assunzioni da programmare nel prossimo quinquennio alla luce dei punti organici già disponibili per il personale PTA al 2019, pari a 2,57, e di quelli che si renderanno disponibili a seguito delle cessazioni previste per gli anni 2020/2025: si tratta di n.22,6 unità, di cui n. 1 di categoria D, n. 13,6 di categoria C e n. 8 di categoria B."

Di seguito si riporta lo schema di Organigramma a blocchi che accompagnava la relazione del Direttore Generale.



Con decreto n. 480 del 6.07.2020, successivamente modificato dal decreto 515 del 16.07.2020, il Direttore Generale varava l'articolazione delle Unità Organizzative e assegnava alle Unità il personale dell'Ateneo:

[https://www.unisannio.it/sites/default/files/sito/ateneo/amministrazione/documenti/it/Organigramma\\_15072020.pdf](https://www.unisannio.it/sites/default/files/sito/ateneo/amministrazione/documenti/it/Organigramma_15072020.pdf)

L'attuale dotazione organica effettiva è decisamente sottodimensionata, qualitativamente e quantitativamente, rispetto a quella c.d. *ideale*: oltre al Direttore Generale non vi sono altri dirigenti, e gli EP sono solo 2 unità rispetto alle 9 ideali, con la conseguenza che al Direttore Generale riportano direttamente i responsabili di oltre 20 unità operative, con riferimento alla sola Amministrazione Centrale.

Nelle tabelle che seguono si riporta la consistenza del personale tecnico amministrativo e quella del personale docente al 31.12.2019 desunta da fonte interna, precisando che nel 2020 il numero del personale è ulteriormente diminuito.

PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO per area funzionale in forza (organico o comando) al 31.12.2019

PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO per area funzionale in forza (organico o comando) (al 31 dicembre 2019)					
	TEMPO INDETERMINAT O	TEMPO DETERMINAT O	In comando o aspettativa	Totale Personale in forza	in
Dirigenti	1	2	-1	2	
Area Amministrativa- Gestionale	17	0	-2	15	
Area Amministrativa	82	0	-2	80	
Area Biblioteche	8	0	0	8	
Area Servizi Generali e Tecnici	24	0	0	24	
Area Tecnica, Tecnico- Scientifica ed Elaborazione Dati	23	0	0	23	
Collaboratori ed Esperti Linguistici	1	0	0	1	

**Totale complessivo**

**156**

**2**

**-5**

**153**



Tabella 2 - PERSONALE DOCENTE E RICERCATORE al 31 dicembre 2019

	DEMM	DING	DST	Totale
31/12/2019	31/12/2019	31/12/2019	31/12/2019	31/12/2019
Docenti di I° fascia ( <i>tempo pieno</i> )	16	15	10	41
Docenti di I° fascia ( <i>a tempo definito</i> )	1	0	0	1
Docenti di II° fascia ( <i>tempo pieno</i> )	26	34	18	78
Docenti di II° fascia ( <i>a tempo definito</i> )	7	0	0	
Ricercatori (a tempo pieno)	18	10	21	49
Ricercatori (a tempo definito)	2	1	0	3
Ricercatori a Tempo Determinato	4	11	4	19
<b>Totale complessivo</b>	<b>74</b>	<b>71</b>	<b>53</b>	<b>198</b>

Fonte: Datawarehouse, 2020

### 3 L'aggiornamento 2021 del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

L'articolo 3 comma 2 del Dlgs 150/2009 stabilisce che *“Ogni amministrazione pubblica e' tenuta a misurare ed a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unita' organizzative o aree di responsabilita' in cui si articola e ai singoli dipendenti, ((secondo le modalita' indicate nel presente Titolo e gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica ai sensi dell'articolo 19 del decreto-legge 24 giugno 2014, n. 90, convertito, con modificazioni, dalla legge 11 agosto 2014, n. 114))”*

La norma prevede dunque tre diverse dimensioni di performance in cui si può concettualmente scomporre la valutazione della attività di una Amministrazione Pubblica.

Come si legge nelle Linee Guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance del DFP *“Le tre unità di analisi non sono necessariamente alternative nei SMVP, in quanto consentono di cogliere insieme diversi di responsabilità, tra loro nidificati. Nel proprio SMVP ciascuna amministrazione deve indicare quali saranno le unità di analisi alle quali verrà fatto riferimento in sede di misurazione e valutazione della performance organizzativa. Si ricorda, tra l'altro, che ai sensi del nuovo articolo 19 del d.lgs. 150/2009 alla retribuzione della performance organizzativa deve essere destinata una quota delle risorse del fondo relativo al trattamento economico accessorio”*.

Nei precedenti SMVP si prendeva in esame esclusivamente la performance delle strutture organizzative e la performance individuale, ragione per cui l'assenza di una precisa definizione dei tre ambiti di performance indicati dal citato comma 2 art. 3 Dlgs 150/2009 non poneva particolari problemi.

Al contrario il presente aggiornamento introduce il concetto di performance dell'Ateneo nel suo complesso e indica la metodologia da adottare per valutarne la dinamica: si rende quindi necessario tracciare con la maggior precisione possibile i confini tra le tre dimensioni della performance e individuare per ciascuno di essi una terminologia univoca.

A tale scopo si definisce:

- **Performance istituzionale, la performance dell'Ateneo nel suo complesso**, cui corrisponde la programmazione strategica e gli obiettivi strategici (di seguito performance complessiva).
- **Performance organizzativa, la performance delle Unità organizzative (UO)**, cui corrisponde il piano integrato e gli obiettivi operativi assegnati a ciascuna UO (attività a termine – progetti, e attività a ciclo continuo – processi di servizio).
- **Performance individuale** i risultati delle attività e i comportamenti del Direttore Generale, dei Responsabili di Settore/U.O. e di ciascun dipendente; ad essa corrispondono obiettivi e comportamenti riferibili a ciascun componente o a ciascuna categoria di componenti l'amministrazione.

La figura che segue illustra i tre livelli di performance esposti.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> La medesima tripartizione e la medesima terminologia è adottata da ANVUR nel proprio SMVP.

Vedi SNVP ANVUR Aggiornamento 2020, par. 3) pag. 12.

[https://www.anvur.it/wp-content/uploads/2020/03/ANVUR\\_SMVP-Aggiornamento-2020-con-allegati.pdf](https://www.anvur.it/wp-content/uploads/2020/03/ANVUR_SMVP-Aggiornamento-2020-con-allegati.pdf)



Se nelle precedenti versioni del SMVP si limitava l'analisi alla Performance Organizzativa e alla Performance Individuale in questa versione del SMVP, sulla base dell'esperimento condotto nel 2019 e riportato nella Relazione sulla Performance dello stesso anno (pag. 12), introduce il concetto di performance dell'Ateneo nel suo complesso e le modalità della sua misurazione.

[https://www.unisannio.it/sites/default/files/sito/ateneo/amministrazione/documenti/it/Relazione%20performance\\_anno%202019.pdf](https://www.unisannio.it/sites/default/files/sito/ateneo/amministrazione/documenti/it/Relazione%20performance_anno%202019.pdf)

La misurazione ed il monitoraggio della Performance Istituzionale di Ateneo si focalizzerà sulla misura di indicatori della dinamica degli obiettivi strategici, di ulteriori indicatori di performance economico/finanziaria nonché di indicatori della soddisfazione dei clienti/utenti.

La performance complessiva di Ateneo fornirà elementi e informazioni che potranno confluire nel quadro complessivo che rappresenta *lo stato di salute dell'amministrazione* e che il Nucleo di Valutazione si occupa di predisporre.

L'aggiornamento 2021 del SMVP innova il sistema di valutazione della performance delle Unità Organizzative, introducendo la valutazione della qualità dei servizi attraverso la rilevazione delle opinioni degli utenti esterni ed interni: a tale scopo l'Ateneo parteciperà dal 2021 al progetto Good Practice, coordinato dal Politecnico di Milano, giunto oramai alla sua 16<sup>a</sup> edizione e che vede la partecipazione di numerosissime Università.<sup>2</sup>

Infine per quanto attiene alla Performance Individuale viene introdotto un nuovo sistema per la valutazione del Direttore Generale e, per tutti i dipendenti, di qualsiasi ordine e categoria, vengono prese in considerazione le opinioni dei clienti/utenti esterni e interni rilevate attraverso i questionari somministrati nell'ambito del progetto *Good Practice*.

E' stata omessa la parte relativa alla valutazione dei dirigenti che, attualmente e per l'intero anno 2021 non si prevede di assumere.

Le schede di valutazione riportate nel seguito dell'esposizione potranno subire modifiche come conseguenza dell'introduzione di una piattaforma informatica per la gestione dell'intero ciclo della performance.

---

<sup>2</sup> Per maggiori informazioni sul progetto Good Practice visitare il sito <https://www.polimi.it/policy/amministrazione-trasparente/servizi-erogati/carta-dei-servizi-e-standard-di-qualita/>

## 4 I tre livelli della performance.

### 4.1 LA PERFORMANCE DELL'ATENEO NEL SUO COMPLESSO

La performance complessiva è l'insieme dei risultati gestionali attesi misurabili al livello dell'Ateneo nel suo complesso. Essa permette di programmare, misurare e poi valutare come l'organizzazione, consapevole del suo stato delle risorse (salute dell'amministrazione) utilizza le stesse in modo razionale (efficienza) per erogare servizi adeguati alle attese degli utenti (efficacia), al fine ultimo di creare valore pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli stakeholder (impatto) .

Nell'attuale fase sperimentale la performance organizzativa dell'Ateneo nel suo complesso sarà costituita:

- dalla performance registrata nel conseguimento degli obiettivi strategici del piano strategico 2019 – 2021;
- dalla performance registrata da un set di indicatori che misurano la dinamica economico-finanziaria dell'Ateneo, desunti in linea generale dal bilancio di esercizio;
- dalla misura della soddisfazione dei clienti/utenti esterni e interni, desunta dalla rilevazione della loro opinione attraverso i questionari erogati e elaborati nell'ambito del progetto good practice al quale, come già riferito, l'Ateneo ha aderito e partecipa per la prima volta.<sup>3</sup>

L'insieme delle misurazioni costituirà un c.d. *cruscotto direzionale* nel quale verrà rappresentato lo stato di salute dell'Ateneo in un quadro sinottico di agevole lettura e di indubbio interesse non solo per la governance dell'Ateneo ma per tutte le categorie di stakeholder interni ed esterni.

**Gli indicatori della performance strategica** dell'ateneo sono elencati nell'aggiornamento del Piano Strategico 2019-2021, e si riferiscono a ciascuna Area individuata nel Piano come strategica.

Il Piano Strategico “è frutto del lavoro integrato di diverse professionalità. Nello specifico, la sua redazione è stata condotta dalla Commissione appositamente nominata dal Rettore, e composta dal Pro-Rettore, Prof. Massimo Squillante, e dai Proff. Paolo Esposito, Francesco

Rota, Vincenza Esposito; ai lavori della Commissione ha collaborato il Dr. Ennio Cavuoto.

( [https://www.unisannio.it/sites/default/files/sito/ateneo/amministrazione/documenti/it/Aggiornamento%202020%20del%20Piano\\_Strategico%20DEF](https://www.unisannio.it/sites/default/files/sito/ateneo/amministrazione/documenti/it/Aggiornamento%202020%20del%20Piano_Strategico%20DEF) )

**DIDATTICA**

**RICERCA**

**TERZA MISSIONE**

**INTERNAZIONALIZZAZIONE**

**SVILUPPO ORGANIZZATIVO**

---

<sup>333</sup> Trattandosi della prima esperienza di partecipazione al progetto, allo stato non si è ancora in grado di precisare la tipologia e il numero di indicatori desumibili dal questionario.

Per quanto concerne gli **indicatori economico finanziari**, il primo set sarà costituito dagli indicatori elaborati annualmente dal MIUR per monitorare l'equilibrio economico delle Università e che, in buona sostanza, sono utilizzati per definire il tasso di turn over attribuito annualmente a ciascuna università e la sua capacità di indebitamento. Il valore degli indicatori dell'anno di interesse viene pubblicato con decreto ministeriale emanato nel secondo semestre dell'anno successivo. In sede di redazione della Relazione annuale sulla performance il valore degli indicatori sarà quindi stato stimato dall'Amministrazione.

Il primo indicatore “**IP**”(indicatore spese di personale) si ricava rapportando le entrate complessive (FFO + contributi e tasse studenti) alle spese di personale a carico dell'Ateneo.

Il secondo indicatore “**IDEB**” (indicatore di indebitamento) si ricava rapportando gli oneri per indebitamento al valore delle entrate complessive come sopra definite al netto dei fitti passivi ;

Il terzo indicatore “**ISEF**” (indicatore di sostenibilità economico finanziaria) si ottiene rapportando le entrate complessive al netto dei fitti passivi alla somma delle spese di personale e alle spese di indebitamento.

**Il secondo set di indicatori misurerà la dinamica reddituale, patrimoniale e finanziaria** allo scopo di isolare dinamiche particolarmente significative, sulla base di grandezze desunte dal bilancio di esercizio.

Per quanto riguarda la misura della **soddisfazione dei clienti/utenti esterni e interni**, come già riferito, allo stato non si è in grado di definire il numero e la tipologia di indicatori che sarà resa disponibile dalle rilevazioni effettuate nell'ambito del progetto good practice.

Il cruscotto potrà essere riportato nella Relazione annuale sulla performance esclusivamente per la componente economico/finanziaria in quanto gli indicatori della componente strategica vengono resi noti dal MIUR e dall'ANVUR successivamente al termine di scadenza per la pubblicazione della Relazione.

#### **4.2 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLA STRUTTURA.**

Si è detto che la Performance Organizzativa comprende la misurazione degli obiettivi operativi assegnati alle Unità Organizzative nelle quali l'Ateneo è articolato.

*Le **Linee Guida per il Piano della Performance della Funzione Pubblica prevedono** che ogni Amministrazione scelga quali e quanti obiettivi definire nel proprio Piano. Per quanto concerne la qualità degli obiettivi, si possono distinguere gli obiettivi strettamente legati alla policy dell'amministrazione o a interventi normativi, dagli obiettivi legati al funzionamento dell'amministrazione i quali rappresentano un'area di potenziale miglioramento sia in termini di efficienza che di efficacia. (LG n. 1/2017 DFP pag. ....)*

Con riferimento al numero di obiettivi le Linee Guida stabiliscono che ciascuna Amministrazione ne determini il numero, considerando che un numero ristretto e chiaro di obiettivi rende più comprensibile il Piano ma rischia di tener fuori alcune attività, mentre un numero ampio di obiettivi copre più attività ma rende meno focalizzato il Piano e la sua percezione.

Per ciascun obiettivo operativo, per un arco temporale triennale, vanno precisati i risultati, mediante specifici indicatori e i relativi target, il valore di partenza degli indicatori

(baseline, se esistente), le unità organizzative che contribuiscono alla loro realizzazione, precisando, ove possibile, il contributo di ciascuna.

I risultati attesi (target) vanno definiti su base triennale.

Si ritiene interessante riportare il seguente brano tratto dalle **Linee Guida per il Piano della performance (pag. 15)**: «...la performance organizzativa comprende tutte le attività e progetti dell'amministrazione e i relativi risultati attesi. Il Piano vuole invece focalizzare l'attenzione sugli obiettivi specifici che l'amministrazione intende perseguire nel triennio successivo. Le figure di seguito mostrano in modo semplificato la relazione tra le due dimensioni nelle ipotesi di un Piano più selettivo (Figura 5) e di uno meno selettivo (Figura 6). Le figure mostrano, inoltre, che non inserire alcune aree nel Piano non significa non controllarle, in quanto esse dovrebbero essere presidiate attraverso le informazioni provenienti dai sistemi direzionali o di controllo di gestione».

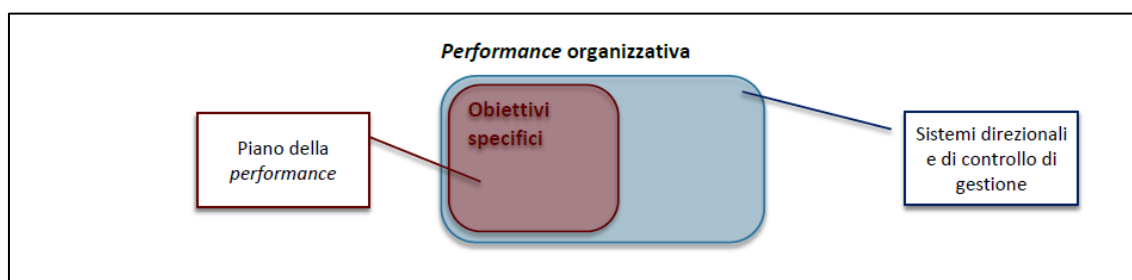


Figura 5- Piano con maggiore selettività degli obiettivi



Figura 6-Piano con minore selettività degli obiettivi

Il documento ANVUR del 3 luglio 2017 “*Modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto università e ricerca*”, nel commentare l’art. 4 c.2 lett. a) del D.Lgs.n. 150/2009 come riformulato dal D.Lgs. n. 74/2017, secondo il quale per la definizione degli obiettivi bisogna tener conto dei risultati conseguiti negli anni precedenti (baseline), rileva come tale approccio ciclico si adatti esclusivamente alle attività ordinarie ma non può essere applicato ad un obiettivo strategico innovativo.

Nel Piano della Performance, partendo dagli obiettivi triennali, occorre definire gli obiettivi per il primo anno del triennio, associando a ciascuno di essi i risultati attesi e gli opportuni indicatori per misurarli. In tal senso, «*Gli obiettivi annuali rappresentano, quindi, i traguardi intermedi da raggiungere al fine di assicurare il conseguimento dell’obiettivo triennale cui si riferiscono.*

[...]

Per la definizione degli obiettivi annuali, si propone come contenuto minimo quanto di seguito indicato. In particolare, l’amministrazione dovrà specificare:

- le attività e i progetti da realizzare per il raggiungimento dell’obiettivo;

- i risultati attesi in termini quantitativi (quindi espressi con un set di indicatori e relativi target);
- il valore di partenza del/degli indicatori (baseline);
- le unità organizzative che devono contribuire al raggiungimento dei risultati attesi» (Linee Guida per il Piano delle Performance, pag. 18, cui si rinvia per il chiarissimo esempio contenuto nel Box 4).

La fase di programmazione operativa si sviluppa parallelamente alla fase di predisposizione del bilancio annuale di previsione e gli obiettivi operativi devono trovare finanziamento all'interno delle risorse assegnate a ciascuna Unità Operativa.

L'assegnazione degli obiettivi operativi è il frutto di una necessaria attività di condivisione e negoziazione tra chi li assegna e chi li riceve, e coinvolge l'intera struttura dal Direttore Generale ai Dirigenti e ai Responsabili di U.O.

Tabella 2: La programmazione organizzativa

Azione	Attori	Tempi
<b>Proposta degli obiettivi di Performance da parte dei Dirigenti - sentiti il Direttore Generale, i Delegati del Rettore e, ove possibile, quantificazione delle risorse dedicate a ciascun obiettivo</b>	Direttore Generale, Delegati del Rettore, Dirigenti, Direttori di Dipartimento.	Novembre
<b>Assegnazione degli obiettivi ai Dirigenti da parte del Direttore Generale</b>	Dirigenti e Direttore Generale	Dicembre
<b>Condivisione e assegnazione degli obiettivi ai Responsabili di U.O. da parte dei Dirigenti e dai Direttori di Dipartimento</b>	Dirigenti e Direttori di Dipartimento	Dicembre- Gennaio
<b>MILESTONE: definizione e aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione</b>	CdA	31 gennaio

<b>MILESTONE: Approvazione del Piano Integrato della Performance con obiettivi dei Dirigenti e dei Responsabili di U.O.</b>	CdA	31 gennaio
<b>Comunicazione del Piano Integrato della performance e degli obiettivi</b>	Direttore Generale Dirigenti Direttori di Dipartimento	Febbraio
<b>MILESTONE: elaborazione e trasmissione delle schede individuali del personale valutato per l'anno n-1</b>	Valutatori (Responsabili di U.O., Dirigenti, Direttori di Dipartimento, Direttore Generale, Coordinatore NdV), Rettore,	febbraio

Con riferimento al processo di individuazione degli obiettivi operativi il Direttore Generale individua, in accordo con i Responsabili di Settore e di Unità Operative, gli obiettivi specifici operativi da assegnare alla struttura, definendo pesi e target di riferimento.

Gli obiettivi devono contenere:

- indicazione dell'area strategica (Didattica, Ricerca, Terza Missione, Servizi di supporto, Trasparenza e Anticorruzione);
- descrizione analitica degli obiettivi operativi e dell'eventuale obiettivo generale di riferimento;
- dirigente o Responsabile di U.O. responsabile ed eventuali co responsabili in caso di obiettivi condivisi;
- descrizione delle attività/processi da espletare;
- individuazione dei pesi per ogni singolo obiettivo operativo individuato;
- individuazione degli indicatori per la misurazione e valutazione dei risultati;
- individuazione di target e, ove possibile, baseline di riferimento.

Gli indicatori possono essere ricondotti ad una delle seguenti tipologie:

*indicatore di output*: misura il risultato alla fine di una attività/processo;

*indicatore di efficienza*: misura il risultato tenendo conto delle risorse impiegate;

*indicatore di efficacia*: misura la qualità percepita dagli stakeholders rispetto all'erogazione di un determinato servizio;

*indicatore di outcome*: misura il beneficio sui destinatari derivante dal conseguimento dell'obiettivo (indicatore che misura l'attenzione agli stakeholder).

**Entro il 31 dicembre dell'anno n-1** il Rettore assegna formalmente tre obiettivi al Direttore Generale dei quali, come si preciserà meglio in seguito, due sono obiettivi specificatamente e autonomamente connessi all'attività del Direttore Generale, il terzo invece è un obiettivo di carattere generale che coinvolge per la sua attuazione l'intera struttura organizzativa o quanto meno buona parte di essa.



**Entro il 31 gennaio dell'anno n** il Direttore Generale deve comunicare ai Responsabili di Settore o di U.O. gli obiettivi operativi ed organizzativi da conseguire per l'anno di riferimento, in coerenza con le proposte contenute nel Piano Integrato.

Dopo l'attività di monitoraggio e di eventuale revisione in corso d'anno **entro il 31 marzo** dell'anno successivo i Valutatori concludono, per quanto di competenza, il processo di valutazione del personale, mediante la compilazione di apposite schede che descrivono il grado di conseguimento degli obiettivi assegnati, le risorse utilizzate e le misure adottate in materia di trasparenza e anticorruzione. Le schede contengono gli elementi per assicurare al NdV il riscontro degli obiettivi conseguiti.

#### **4.3 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

La performance individuale è concettualmente costituita dalla misura del contributo al conseguimento degli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza, da obiettivi individuali assegnati al direttore generale e eventualmente al resto del personale responsabile di Struttura/UO e da obiettivi comportamentali connessi alle competenze da possedere per il profilo e il ruolo ricoperto.

Nelle citate Linee Guida per i Ministeri (N.2 Dicembre 2017 Linee Guida per il Sistema di Valutazione della Performance, pag. 24) viene chiarito che *«la performance individuale, anche ai sensi dell'art. 9 del D.Lgs. n. 150/2009, è l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dall'individuo che opera nell'organizzazione, in altre parole il contributo fornito dal singolo al conseguimento della performance complessiva dell'organizzazione»*.

Le dimensioni che compongono la performance individuale sono:

- **i risultati**, riferiti agli obiettivi annuali inseriti nel Piano Integrato; essi sono a loro volta distinguibili, in base a quanto l'amministrazione indica nel proprio SMVP, in:
  - risultati raggiunti attraverso attività e progetti di competenza dell'unità organizzativa di diretta responsabilità o appartenenza;
  - risultati dell'amministrazione nel suo complesso o dell'unità organizzativa sovraordinata cui il valutato contribuisce;
  - risultati legati ad eventuali obiettivi individuali specificamente assegnati;
- **i comportamenti**, che attengono al "come" un'attività viene svolta da ciascuno, all'interno dell'amministrazione; nell'ambito della valutazione dei comportamenti, una specifica rilevanza viene attribuita alla capacità di valutazione dei propri collaboratori. Ai sensi dell'art. 9 del D.Lgs.n. 150/2009 la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità, secondo le modalità indicate nel sistema di misurazione e valutazione deve essere collegata a:
  - indicatori di performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali viene attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva (risultati);
  - al raggiungimento di specifici obiettivi individuali (risultati);

- o alla qualità del contributo assicurato alla performance della struttura (comportamenti);
- o alla capacità di valutare i propri collaboratori (comportamenti).

*“Nel proprio SMVP ciascuna amministrazione deve specificare quali sono le dimensioni tenute in considerazione ai fini della misurazione della performance individuale e quali siano i rispettivi pesi.*

*Il peso attribuito alle dimensioni della performance individuale varia in relazione alle attività e responsabilità assegnate all'individuo, ossia alla sua posizione all'interno della struttura organizzativa.”* ( Linee Guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance - DPF n. 2 pag. 25).

Per quanto concerne la dimensione dei risultati dell'unità organizzativa di diretta responsabilità o appartenenza, per ciascun obiettivo di performance organizzativa vengono individuati i Responsabili di Settore e UU.OO. direttamente coinvolti nel conseguimento dell'obiettivo stesso: in definitiva, la performance dell'U.O. è una componente della valutazione individuale del Responsabile della U.O.

Per i Responsabili di Settore/U.O. che non contribuiscono direttamente al conseguimento di obiettivi resta comunque fermo l'obbligo di assegnazione e formalizzazione di obiettivi individuali di performance individuati sulle attività di routine attribuite alla U.O.

Per quanto concerne la dimensione dei risultati legati a specifici obiettivi individuali specificamente assegnati, si precisa che nel presente SMVP è previsto che gli obiettivi individuali vengano assegnati esclusivamente al Direttore Generale.

La misurazione e la valutazione individuale del personale non responsabile di Unità Organizzativa (Categoria B e C) sarà collegata alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'Unità Organizzativa di appartenenza.

Per quanto concerne la dimensione dei Comportamenti essi saranno oggetto di rendicontazione e valutazione per tutti i livelli dell'organizzazione, ovviamente con pesi e contenuti differenziati in base alla posizione ricoperta.

Le Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica attribuiscono particolare rilievo nell'ambito del sistema alla misurazione e alla valutazione dei comportamenti e ritengono che fin dalla fase di programmazione il valutatore debba comunicare e formalizzare oltre i risultati anche i comportamenti attesi (linee Guida n. 2 per il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, pag. 27).

Suggeriscono a tale scopo che ogni amministrazione si doti di un catalogo in cui i cui siano individuati e descritti i comportamenti ritenuti determinanti per lo svolgimento dei compiti riferiti allo specifico ruolo ricoperto.

Il sistema di performance dell'Ateneo intende valorizzare i comportamenti organizzativi nella valutazione delle persone direttamente responsabili di una struttura (Area, Settore, U.O.), poiché ritiene che lo sviluppo delle competenze proprie e della capacità di interagire e relazionarsi con approccio positivo con i responsabili delle altre strutture e con il personale in genere sia di fondamentale importanza per il successo dell'organizzazione nel suo complesso.

## 5 Le fasi di gestione del ciclo della performance

Alla luce delle recenti modifiche al Dlgs 150/2009 recate dal Dlgs n. 74/2017 le fasi del ciclo di gestione della performance possono essere così sintetizzate.

1. Recepimento degli “obiettivi generali” che verranno emanati con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri per identificare le priorità strategiche delle PA. Fino alla loro emanazione l’ANVUR invita a far riferimento agli obiettivi strategici.
2. Definizione degli “obiettivi specifici” da adottare nel Piano della Performance, intesi come obiettivi operativi, coerenti con gli “obiettivi generali” di cui al punto 1 e con gli obiettivi del piano strategico, nonché dei relativi pesi, indicatori e target.  
Entro il mese di dicembre, sulla base delle linee strategiche contenute nel programma strategico triennale, il Rettore definisce gli obiettivi da assegnare al Direttore Generale, mentre il Direttore declina e condivide con i dirigenti gli obiettivi operativi, i relativi pesi, indicatori e target e individua, nell’ambito del bilancio preventivo la risorse da destinare alla loro realizzazione.
3. Bilancio preventivo annuale e triennale, redatto anche in forma di missioni e programmi.  
La programmazione finanziaria e di bilancio è definita nell’ambito del bilancio di previsione annuale e pluriennale da approvare entro il 31 dicembre.
4. Aggiornamento annuale e validazione da parte del NdV del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance. Tale aggiornamento deve precedere l’approvazione del Piano Integrato.
5. Approvazione del Piano Integrato e del Programma triennale anticorruzione e trasparenza.  
Entro il 31 gennaio dovrà essere approvato il Piano Integrato e il Programma triennale anticorruzione e trasparenza.
6. Monitoraggio in corso d’anno ed eventuale revisione degli obiettivi.  
Almeno una volta all’anno entro il 31 luglio con riferimento all’avanzamento degli obiettivi al 30 giugno.
7. Misurazione, valutazione e rendicontazione sul conseguimento degli obiettivi.  
Entro il 30 aprile dell’anno successivo.
8. Approvazione della Relazione della performance e validazione da parte del NdV.  
Entro il 30 giugno dell’anno successivo.

Nella tabella che segue vengono esposte le azioni fondamentali (milestone) con l’indicazione dei termini entro i quali esse debbono essere portate a termine per rispettare quanto previsto nel D.lgs 150/2009 e ss. mm. e i.i. e garantire il corretto sviluppo del ciclo della performance.

Azione Attori	Tempi	
<b>Definizione degli Obiettivi del Direttore Generale</b>	Rettore	31 Dicembre
<b>Approvazione del Bilancio di previsione</b>	CdA	31 Dicembre
<b>Definizione e aggiornamento del SMVP previo parere del Nucleo di Valutazione</b>	CdA	31 Gennaio
<b>Approvazione del Piano Integrato della Performance con obiettivi dei Dirigenti (*)</b>	CdA	31 Gennaio
<b>Elaborazione delle valutazioni del PTA attraverso la compilazione di specifiche schede</b>	Valutatori	28 Febbraio
<b>Elaborazione dei risultati delle indagini di Customer e attribuzione dell'indice di Customer alle singole strutture</b>	U.O. Qualità e Valutazione	31 marzo
<b>Valutazione della performance del Direttore Generale</b>	Nucleo di Valutazione - Rettore - CdA	31 maggio
<b><i>MILESTONE</i>: Approvazione Relazione sulla Performance e Documento di Validazione della relazione sulla performance art. 8, c. 1, lett c) D.lgs. 74/2017</b>	CdA / Nucleo di Valutazione	30 Giugno
<b>Relazione sul monitoraggio degli obiettivi del Piano della Performance al 30 giugno</b>	Ufficio Qualità e Valutazione/Nucleo di Valutazione	10 Settembre

(\*) Ai sensi del D.lgs. 150/2009 e ss.mm.ii.il Direttore Generale comunica tempestivamente all'ANVUR e al Nucleo di Valutazione, motivandolo, l'eventuale ritardo nell'adozione del Piano Integrato della Performance o della Relazione Unica di Ateneo.

## 6 Il Piano Integrato

Le linee Guida ANVUR, emanate nel luglio 2015, introducono il Piano Integrato che rappresenta un'evoluzione del precedente piano delle performance. Considerando il sovraccarico adempimentale costituito dall'obbligo di redazione del piano delle performance e di quelli sulla trasparenza e per la prevenzione della corruzione, l'ANVUR individuava il piano integrato come lo strumento operativo che in prospettiva avrebbe potuto alleggerire tale sovraccarico.

Raccomandava quindi alle Università di integrare e omogeneizzare i tre documenti in un unico strumento programmatico.

L'impostazione dell'ANVUR non è stata condivisa dall'ANAC che nel PNA 2018-2020 si è così espressa: *«Nel rilevare la necessità di uno sviluppo coordinato della pianificazione delle attività dell'ateneo in ordine alla performance e all'anticorruzione, anche alla luce della programmazione economico-finanziaria si evidenzia, tuttavia, l'importanza che il PTPC mantenga una propria autonomia rispetto agli altri strumenti di programmazione. Al riguardo, alla luce dell'evoluzione normativa che disciplina i PTPC, viene segnalata l'esigenza di superare l'impostazione di predisporre un unico piano (definito come "Piano integrato"). Questa indicazione è coerente con quanto precisato nella Parte Generale del presente Aggiornamento a proposito dei rapporti fra PTPC e Piani delle performance per le pubbliche amministrazioni in generale (§ 3), ferma restando la normativa specifica di settore» (pag. 50).*

L'ANVUR nella Nota di Indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020, pur prendendo atto della posizione dell'ANAC ha comunque invitato *«[...] le amministrazioni a continuare a contemplare gli obiettivi di anticorruzione e trasparenza nel Piano Integrato, ma soprattutto a utilizzare la mappatura dei processi realizzata per la prevenzione del rischio corruttivo anche ai fini di una migliore pianificazione della performance [...]».*

Il termine "invitato" e il termine "soprattutto" utilizzato nel periodo riportato, potrebbe lasciare adito a dubbi sulla coerenza per le Università di continuare a elaborare il Piano Integrato: in ogni caso allo stato si continuerà a procedere in tal senso, pur non potendo fare a meno di notare che il sovraccarico adempimentale in tal modo risulta aumentato.

Nel Piano Integrato gli obiettivi di performance verranno distinti per area strategica: didattica, ricerca, terza missione, funzioni di supporto, oltre che trasparenza e anticorruzione.

Al Piano Integrato verranno allegare schede riepilogative contenenti, per ciascuna U.O., gli obiettivi individuati, secondo le specifiche precedentemente riportate.

## 7 La valutazione della performance

Si premette che nella presente edizione del SMVP la performance istituzionale dell'Ateneo non produce alcun riflesso sulla performance individuale

### 7.1 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.

Il SVMP deve prevedere metodologie che consentano di misurare la performance organizzativa delle UU.OO non solo sulla base del grado di conseguimento degli obiettivi operativi assegnati ma anche dal punto di vista del cliente/utente.

Per valutare le UU.OO. è necessario quindi disporre della valutazione della performance degli obiettivi operativi assegnati nel Piano Integrato a ciascuna UO e della performance dei servizi da esse erogati, intesa come valutazione del servizio da parte di chi ne usufruisce.

#### 7.1.1 Valutazione degli obiettivi operativi.

Il grado di conseguimento di ciascun obiettivo operativo è valutato in relazione agli scostamenti tra target (valore obiettivo) e risultati raggiunti (valore effettivo): in formula ponendo il valore obiettivo = a  $V_o$  e il valore Effettivo a  $V_e$  il grado di conseguimento sarà pari a  $V_e / V_o \times 100$ .

A tale valore verrà applicata la scala di valutazione sintetizzata nella tabella che segue per individuare il punteggio finale attribuito a ciascun obiettivo ai fini della quantificazione del premio ( $P_o$ ).

Punteggio da attribuire	Descrizione punteggio	Regole di calcolo del risultato	
0	Obiettivo non raggiunto	$0 > \text{valore a}$ $\text{consuntivo} \leq 49 \text{ target}$	Valutazione negativa
da 0,5 a 0,74 in proporzione	Obiettivo parzialmente raggiunto	$50 > \text{valore a}$ $\text{consuntivo} \leq 74 \text{ target}$	Importo premio in proporzione
1	Obiettivo raggiunto	$75 > \text{valore a}$ $\text{consuntivo} \leq 100 \text{ target}$	Intero importo

Una volta assegnato il punteggio a ciascun obiettivo con la metodologia esposta nella tabella che precede, la valutazione della performance complessiva di ciascuna UO sarà espressa dal seguente algoritmo  $UO_i = (p_1 * P_1 + .. p_i * P_i)$ .

Dove " $p_i$ " è un numero compreso tra 0 e 1 e corrisponde al peso attribuito a ciascun obiettivo operativo, " $P_i$ " è il valore del punteggio derivante dalla misurazione della performance dell'obiettivo i-esimo risultante dall'applicazione della scala di valutazione.

In relazione ai valori della scala, con specifico riferimento al punteggio 1 attribuibile a un obiettivo raggiunto anche per il 75% si riporta quanto considerato nelle "Linee Guida per la valutazione della performance individuale.N. 4 DFP – dicembre 2019:

*“..... la pratica organizzativa restituisce la fotografia di una generale “neutralizzazione” degli incentivi monetari quale strumento di valorizzazione del merito in quanto da un lato il trattamento accessorio, in linea con quanto già evidenziato sulla differenziazione dei giudizi, viene percepito come parte integrante della retribuzione del dipendente pubblico, dall’altro, le risorse destinate al Fondo e all’erogazione della premialità da parte delle amministrazioni sono in molti casi realmente esigue.”*

*Ciò ha comportato e comporta il generalizzato fenomeni di attribuzione di valori elevati in sede di rendicontazione della performance individuale e organizzativa, con buona pace del concetto di differenziazione dei giudizi.*

*Per tale motivo le citate linee guida suggeriscono di affiancare agli strumenti di incentivazione monetaria altri strumenti, rafforzando il legame tra esiti della valutazione e attribuzione di incarichi nonché attivazione di percorsi formativi ad hoc per il singolo valutato e riconoscimenti reputazionali formalmente attribuiti dall’Amministrazione, quali “il miglior dipendente del mese”.*

Si ritiene che abbassare l’asticella che definisce il limite inferiore del risultato che consente di accedere all’intera incentivazione del fondo accessorio consenta una maggiore possibilità di differenziazione dei target raggiunti in relazione ai quali potrebbero attivarsi le ulteriori forme di rewarding suggerite dal DFP.

Ovviamente il ragionamento e l’applicazione della scala non si estende al Direttore Generale che, contrattualmente, è destinatario di incentivazioni economiche di importo non trascurabile.

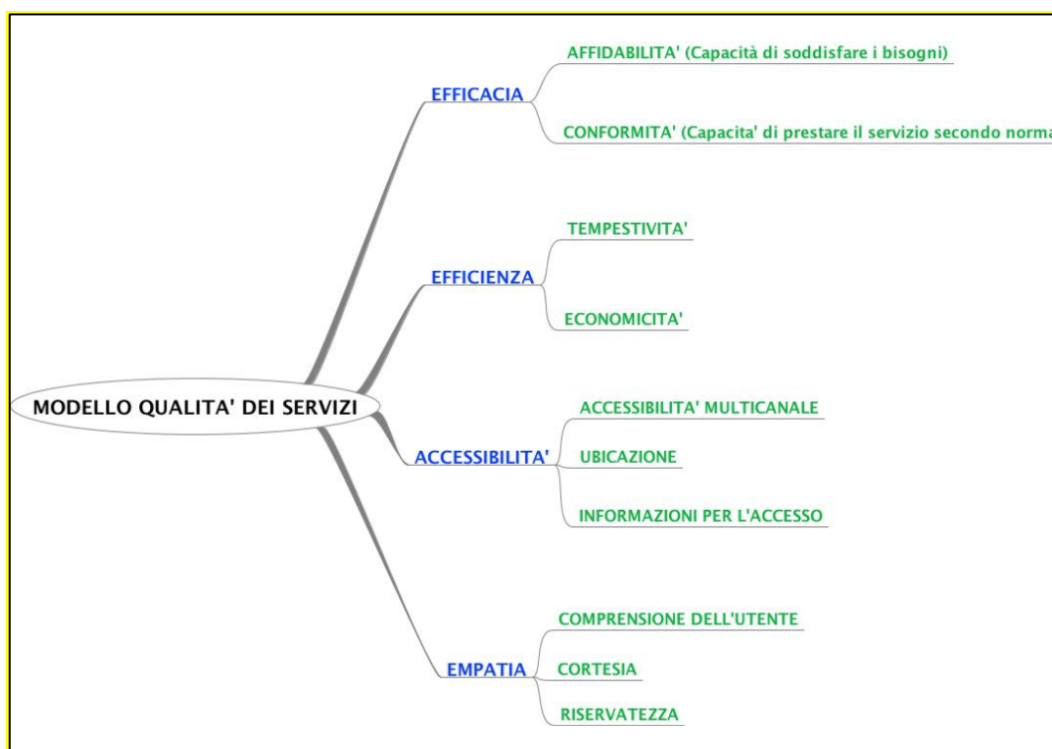
### **7.1.2 Valutazione dei servizi**

Ogni Unità Organizzativa o Ufficio dell’amministrazione eroga uno o più servizi rivolti ai clienti/utenti esterni e ai clienti/utenti interni.

**L’utenza esterna** è costituita in massima parte dagli Studenti che frequentano i corsi di studio. Indubbiamente si potrebbero individuare ulteriori categorie di utenti esterni nell’ambito delle attività di ricerca e di terza missione che, però, risultano essere maggiormente eterogenei e disomogenei, e quindi difficilmente individuabili e raggiungibili.

**L’utenza interna**, per tutte le attività istituzionali dell’Università, è costituita dal personale docente e dal personale tecnico amministrativo.

La letteratura sulla valutazione dei servizi erogati da una pubblica amministrazione ha elaborato diversi modelli utilizzabili a tale scopo, che sottolineano tutti come la qualità di un servizio andrebbe valutata considerando diversi aspetti che riguardano sia le caratteristiche intrinseche al servizio (affidabilità, conformità), sia le modalità di erogazione (tempestività, accessibilità) sia le capacità e le qualità dei soggetti deputati all’erogazione, oltre naturalmente agli aspetti economici.



### *Il modello base per la valutazione dei servizi*

Nella realtà la misurazione con parametri oggettivi dei vari aspetti, anche di quelli che a prima vista sembrerebbero facilmente misurabili quali la tempestività, l'ubicazione, le informazioni per l'accesso, pone ostacoli e problemi difficilmente superabili.

Sembra quindi ragionevole affidare agli stessi soggetti che utilizzano il servizio la valutazione della sua qualità, considerando che la percezione sulla qualità di un servizio da parte di chi ne fruisce è influenzata in misura maggiore o minore da tutti gli aspetti che i diversi modelli elaborati dalla dottrina hanno considerato quali determinanti per la valutazione della qualità dei servizi offerti.

In definitiva il grado di soddisfazione percepito dal cliente/utente è uno strumento al quale può essere affidata, con risultati accettabili, anche se con qualche rischio, la valutazione della qualità del servizio.

La rilevazione delle opinioni dei client/utenti verrà effettuata nell'ambito del progetto Good Practice.

In sede di elaborazione del piano integrato per ciascun servizio reso verrà assegnato un punteggio Target nell'ambito di una scala di valori da 1(valore minimo) a 6 (valore massimo) che verrà confrontato, in sede di rendicontazione, con il risultato finale emerso dalle rilevazioni.

In sede di prima attuazione, considerando che l'Ateneo partecipa per il primo anno al progetto Good Practices nonché per radicare nel personale la convinzione che la soddisfazione dei portatori di interesse, e quindi il loro giudizio sull'Ateneo, deriva da una valutazione complessiva della loro esperienza, a ciascuna Unità Operativa verrà attribuito un identico punteggio pari alla media del punteggio rilevato per ciascun servizio.



La determinazione del punteggio da attribuire, si ribadisce identico per ciascuna Unità Operativa, avviene con la medesima procedura adottata per attribuire il punteggio agli obiettivi operativi, esposta nel paragrafo che precede

### 7.1.3 Valutazione complessiva della performance della dimensione affidabilità delle UU.OO. (obiettivi operativi più servizi erogati).

La valutazione complessiva della performance di ciascuna U.O. (affidabilità) dipende dal risultato della valutazione pesata degli obiettivi operativi assegnati (vedi par. 7.1.1) e dalla valutazione pesata dei servizi erogati (customer satisfaction) (vedi par. 7.1.2): dipende quindi dalla contemporanea valutazione di due elementi diversi, ciascuno dei quali contribuisce con un proprio peso a tale valutazione, come esemplificato nella tabella che segue.

Elementi che concorrono alla determinazione del risultato di performance della dimensione Affidabilità delle Unità Organizzative	Peso
Performance degli obiettivi operativi	90
Performance dei servizi erogati	10

L'algoritmo di valutazione complessiva della performance di una Unità Organizzativa corrisponde alla media pesata delle valutazioni degli obiettivi operativi assegnati e dei servizi erogati:

$$\text{Valutazione } UO_n = (pob_1 * P_{ob1} + .. pob_n * P_{obn}) + (ps * P_s)$$

Dove il primo addendo della somma esprime la performance complessiva degli obiettivi operativi assegnati alla UO e il secondo addendo la performance dei servizi erogati, e dove pob esprime il peso assegnato a ciascun obiettivo operativo, ps il peso assegnato alla performance dei servizi, P<sub>ob</sub> il valore rendicontato dell'obiettivo e P<sub>s</sub> il punteggio risultante dalla rilevazione delle opinioni dei clienti/utenti (questionari good practice).

Il valore di  $UO_n$  determinerà il punteggio da attribuire mediante l'applicazione della scala che segue.

Punteggio da attribuire	Descrizione del punteggio	Regole di calcolo del risultato	
0	Obiettivo non raggiunto	0 > valore a consuntivo ≤ 49 target	Valutazione negativa
da 0,5 a 0,74 in proporzione	Obiettivo parzialmente raggiunto	50 > valore a consuntivo ≤ 74 target	Importo premio in proporzione
1	Obiettivo raggiunto	75 > valore a consuntivo ≤ 100 target	Intero importo



## 7.2 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Gli elementi che compongono la performance individuale sono:

- il grado di raggiungimento degli obiettivi specifici assegnati all'individuo;
- il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al Settore/U.O. della quale il dipendente è responsabile;
- gli esiti delle rilevazioni di customer satisfaction riferibili all'Ateneo nel suo complesso
- la valutazione dei comportamenti esibiti.

Le quattro componenti si combinano in maniera diversa per il Direttore Generale, per i Responsabili di U.O. (personale di categoria EP e D), e per il personale senza incarichi di responsabilità (personale di categoria C e B).

La tabella che segue sintetizza i protocolli di valutazione.

Personale	Obiettivi specifici	Obiettivi U.O.	Customer Satisfaction	Comportamenti	Totale
Direttore Generale	60%		10%	30%	100%
Responsabili Settore/U.O. (cat. EP e D)		60%	10%	30%	100%
Personale senza incarichi di responsabilità (cat. C e B)			10%	90%	100%

### 7.2.1 La valutazione del Direttore Generale

La valutazione del Direttore Generale è effettuata dal Rettore, su proposta del NdV, e approvata dal Consiglio di Amministrazione.

**Il Direttore Generale** sarà valutato come segue:

- per il 60% sul grado di raggiungimento degli obiettivi individuali ad esso assegnati (dimensione affidabilità),
- per il 10% sulla base degli esiti delle rilevazioni di customer satisfaction dell'Ateneo nel suo complesso (dimensione affidabilità).
- per il 30% sulla valutazione dei comportamenti esibiti (dimensione comportamentale).

Si è già detto che al Direttore Generale verranno assegnati dal Rettore tre obiettivi, il primo dei quali consiste in un obiettivo di tipo generale il cui conseguimento dipende dall'attività di tutte o molte delle U.O. e quindi, verrà declinato a cascata dal Direttore Generale per ciascuna U.O. competente, mentre gli altri due obiettivi sono specificamente connessi alla sua attività (obiettivo comune).

Le rilevazioni di customer satisfaction verranno eseguite nell'ambito del progetto *Good Practice* e si riferiranno alle opinioni dei clienti/utenti esterni e interni relative ai servizi erogati dall'Ateneo nel suo complesso.

I comportamenti (capacità professionali e personali) oggetti di valutazione saranno contenuti in una scheda e estrapolati in sede di redazione del Piano Integrato da un catalogo di comportamenti specificamente attinenti al ruolo di Direttore Generale.

Il processo di **rendicontazione** si articola nelle seguenti fasi:

- Rendicontazione degli obiettivi al 29/02/n+1 attraverso la redazione da parte del Direttore Generale di una relazione completa e dettagliata e, laddove necessario, documentata, relativamente alla realizzazione degli obiettivi assegnati entro il periodo previsto ed invio della stessa al Nucleo di Valutazione entro il 31/03/n+1, che include sia la rendicontazione degli obiettivi specifici sia dell'obiettivo comune pari alla media dei risultati conseguiti dalle U.O. alle quali la realizzazione di tale obiettivo era stata assegnata, per quanto di competenza.
- Rendicontazione, mediante attribuzione di punteggio, dei comportamenti manifestati nel corso dell'anno entro il 31.03. n+1.
- Esito delle rilevazioni di customer satisfaction entro il 31.03. n+1.
- Proposta di valutazione del Direttore Generale relativa all'anno n da parte del Nucleo di Valutazione entro il 30/4/n+1: il Nucleo potrà eventualmente chiedere al Direttore Generale di essere presente in audizione per fornire ulteriori elementi utili alla valutazione.
- Trasmissione della proposta di valutazione del Nucleo di Valutazione al Direttore Generale, il quale avrà dieci giorni lavorativi per presentare eventuali controdeduzioni documentate.
- Successivamente il Nucleo trasmetterà la suddetta proposta, unitamente a tutta la documentazione acquisita a tal fine, all'Ufficio competente per la trattazione in Consiglio di Amministrazione.
- Liquidazione del compenso spettante legato al conseguimento degli obiettivi: solo dopo la validazione da parte del Nucleo di Valutazione della Relazione sulla Performance relativa all'anno n (entro 30/05/n+1), come previsto dalla normativa vigente, e previa delibera del CdA in merito al conseguimento degli obiettivi stessi.

Il protocollo di valutazione è sintetizzato nella tabella seguente.

<b>Dimensione</b>	<b>Pesi parziali</b>	<b>Peso complessivo</b>
<b>Affidabilità</b>		
Obiettivo Comune assegnato a tutte le U.O.: media dei risultati delle U.O. in relazione a tale obiettivo (media risultati)	20	70
Obiettivi specifici desunti dal Piano Strategico e/o dagli altri atti programmatori dell'Amministrazione.	40	
Customer Satisfaction	10	
<b>Comportamenti:</b> Capacità individuali e manageriali	30	30
<b>Totale</b>	<b>100</b>	100

La **dimensione comportamentale** sarà oggetto di autovalutazione e dovrà essere corredata da un relazione del Direttore Generale che illustri l'attività svolta nell'anno.

La tabella che segue sintetizza il protocollo di valutazione dei comportamenti del Direttore Generale.

Come si è anticipato, i punteggi attribuiti ai comportamenti da soggetti esterni saranno acquisite attraverso la somministrazione di questionari anonimi strutturati in modo tale che, per ogni comportamento proposto, il valutatore potrà scegliere tra le seguenti alternative

L'algoritmo per la valutazione della dimensione affidabilità viene così espresso:

$$PA = PObc + Pobs1 + Pobs2 + Pocs$$

$$PObg = (PObgUO1 + \dots + PObgUOn) / n$$

*Dove*

*PA : Punteggio Affidabilità;*

*PObc : Punteggio Obiettivo Comune declinato per tutte le U.O.;*

*Pobs1 : Punteggio Obiettivo Specifico 1 assegnato dal Rettore;*

*Pobs2 : Punteggio Obiettivo Specifico 2 assegnato dal Rettore.*

*Pocs : Punteggio desunto dalle rilevazioni di customer satisfaction*

*Pobg 1.....n = è la somma del punteggio attribuito alle n U.O. coinvolte nella realizzazione di PObg.*

Per l'autovalutazione dei comportamenti il Direttore Generale potrà attribuire i punteggi contenuti nella tabella che segue per indicare il grado di esibizione di ogni singolo comportamento elencato nella tabella successiva.

<b>Alternative</b>	<b>Punteggio</b>
Comportamento non esibito mai	2
Comportamento esibito raramente	4
Comportamento esibito spesso	6
Comportamento esibito molto spesso	8
Comportamento esibito sistematicamente	10

	<b>Ambito di comportamento</b>	<b>Comportamento</b>
1	Capacità manageriali	Buona capacità di programmazione finalizzata al perseguimento degli obiettivi strategici e operativi
2	Capacità manageriali	Capacità di sviluppo, formazione e crescita dei propri collaboratori.
3	Capacità	Capacità di leadership e di motivare il personale.

	manageriali	
4	Capacità manageriali	Capacità di differenziare i giudizi di valutazione dei propri collaboratori.
5	Capacità manageriali	Capacità di sviluppare e promuovere programmi di cambiamento nell'organizzazione.
6	Capacità manageriali	Capacità di trovare soluzioni in situazioni complesse e di emergenza, tenuto conto anche delle risorse umane disponibili
7	Capacità personali	Capacità di favorire e stimolare il lavoro di squadra
8	Capacità personali	Capacità di autocritica
9	Capacità personali	<i>Dimostra</i> e testimonia con il proprio comportamento valori di trasparenza, correttezza e equanimità
10	Capacità personali	Dimostra capacità di ascolto e attenzione per il benessere del personale
	Totale	

I comportamenti da valutare hanno tutti identico peso: il punteggio massimo raggiungibile è 100, quello minimo 20.

In sede di redazione e aggiornamento del Piano Integrato i comportamenti da valutare, esposti in questa sede solo per fini esemplificativi, sono suscettibili di modifiche e aggiornamenti e verranno stabiliti desumendoli dalla libreria contenuta nell'Appendice 2.

Il Punteggio complessivo della performance del Direttore Generale sarà determinato dal seguente algoritmo che prende in considerazione sia la dimensione Affidabilità (obiettivi specifici e customer satisfaction) che quella Comportamentale.

$$PA = P_{oc} + P_{obS1} + P_{obS2} + P_{ocs};$$

$$[(P_{OcUO1} + \dots + P_{ObgUOn}) / n + P_{obS1} + P_{obS2} + P_{ocs}] * 0,7 + (P_{comp} * 0,30)$$

Per determinare l'importo del premio spettante al Direttore Generale si applicherà la scala riportata nel paragrafo 7.1.3.

### 7.2.2 *La valutazione del personale responsabile di settore o di unità organizzativa.*

In coerenza con gli obiettivi strategici dell'Ateneo le risorse del Fondo Accessorio per il personale EP e quelle per il personale di categoria B, C, D sono destinate, nella misura prevista dal CCNL 2016-2018, tra l'altro ad erogare premi connessi alla Performance organizzativa e alla Performance individuale.

Per quanto concerne la dimensione dei **Risultati** l'attuale SMVP prevede di sottoporre a valutazione del raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati esclusivamente i dipendenti di categoria EP e D, questi ultimi tutti i titolari di posizioni organizzative e responsabili di Settori/ U.O. (in alcuni casi anche di più di una U.O).

Per quanto concerne la dimensione dei **Comportamenti** verranno presi in considerazione i comportamenti attesi, sulla base di un set di comportamenti che rivelano le capacità professionali e comportamentali esibite.

A tale proposito si ricorda che nelle citate Linee Guida per la misurazione e la valutazione della performance individuale -n.5 dicembre 2019 viene chiarito che *“Spetta alla singola amministrazione stabilire se e in che misura assegnare obiettivi individuali al personale non dirigenziale....”*

La procedura di valutazione è attribuita al Direttore Generale indicati al successivo paragrafo n.8, sulla base dell'allegata scheda di valutazione e nelle seguenti misure:

- valutazione delle competenze necessarie per eccellere nel proprio lavoro (30%), rilevanti al fine di partecipare all'attribuzione dei premi connessi alla performance individuale.
- obiettivi operativi assegnati (60%) e risultati della Customer Satisfaction (10%) dell'Amministrazione nel suo complesso desumibili dalle rilevazioni effettuate nell'ambito del progetto *good practice*, rilevanti al fine di partecipare all'attribuzione dei premi connessi alla performance organizzativa e a quella individuale.

La valutazione delle competenze comporta l'attribuzione di punteggi alle tipologie di comportamento riportate nella scheda di valutazione, punteggi che potranno attestarsi da un minimo di 40 ad un massimo di 100 punti con le seguenti scale di valori:

- |       |                            |
|-------|----------------------------|
| A) 10 | Coefficiente ottimo        |
| B) 8  | Coefficiente Buono         |
| C) 6  | Coefficiente Sufficiente   |
| D) 4  | Coefficiente Insufficiente |

Il processo di misurazione e valutazione si articola nelle seguenti fasi:

- Misurazione degli obiettivi organizzativi al 31/12/n: in collaborazione con l'Ufficio competente, i Responsabili di U.O. misurano il grado di raggiungimento degli obiettivi organizzativi; la rendicontazione dovrà concludersi entro il 28/02/n+1.





Scheda rendicontazione obiettivi operativi alle Unità Organizzative		Piano Integrato periodo		2020/2023
		Anno	2020	
Area:	Risorse e sistemi			
Codice Unità Organizzativa				
Unità Organizzativa:	Applicativi informatici			
Responsabile	Giovanni Pascoli			
numero dipendenti complessivi	3			
FTE complessivo U.O.				
	Obiettivo	Obiettivo	Obiettivo	
Numero Obiettivo	1	2	3	
Dimensione strategica	Didattica	Terza Missione	Obiettivo generale	
Fonte obiettivo	Piano Strategico	Piano Strategico		
Codice Fonte	2.1.3.	3.2	4.2.4	
Descrizione obiettivo	Razionalizzare le risorse per sviluppare gli insegnamenti rispetto ai quali si ritiene di possedere un vantaggio competitivo	Incrementare finanziamenti ricevuti da soggetti esterni per finanziare la ricerca	Digitalizzazione .....	Tot. Pesi
Peso obiettivo	0,35	0,25	0,4	1
Unità di misura	Finanziamenti stanziati dall'Ateneo per attività di orientamento	Finanziamenti ricevuti da terzi	ON / OFF (100- 0)	
Baseline	€ 100.000,00	€ 30.000,00		
Target anno 2020 assegnato	€ 120.000,00	€ 35.000,00	Bozza piano triennale	
Valore rendicontato al 31.12.2020	€ 118.000,00	€ 35.000,00	0,75	
Scostamento	€ 30.000,00	€ 0,00		0,25
Grado di raggiungimento obiettivo	0,98	1,00	0,30	
Punteggio ponderato	0,34	0,25	0,12	
Punteggio complessivo performance organizzativa				
Ob1*P1+Ob2*P2+Ob3*P3+	0,71			
Note				

Per la assegnazione del punteggio finale complessivo (affidabilità + comportamenti) si utilizzerà la scheda C che segue.

<b>Scheda D Riepilogo punteggio Responsabile di U.O. e di Settore</b>			
Dipendente			
Periodo di riferimento			
Unità Operativa			
Valutatore			
Data colloquio			
<b>Dimensione Affidabilità</b>	<b>Punteggio parziale</b>	<b>Peso dimensione</b>	<b>Punteggio finale</b>
Risultati obiettivi operativi (Scheda B)		60%	
Risultati customer satisfaction		10%	
<b>Totale dimensione affidabilità</b>		70%	
<b>Valutazione complessiva</b>			
<b>Dimensione comportamentale</b>		30%	

<b>Dimensione affidabilità</b>		70%	
Totale		100%	

Applicando la scala di cui alla tabella che segue al punteggio complessivo si determinerà l'importo del premio spettante.

<b>Regole di calcolo del risultato</b>	
0 > valore a consuntivo ≤ 49 target	valutazione negativa
50 > valore a consuntivo ≤ 74 target	importo premio in proporzione
75 > valore a consuntivo ≤ 100 target	intero importo

### 7.2.3 La valutazione del personale operativo

Per il restante personale la performance complessiva si articola nella componente comportamentale e nell'esito delle rilevazioni di customer satisfaction riferibili all'Ateneo nel suo complesso.

La valutazione dei comportamenti è effettuata dal superiore gerarchico, sulla base di aspetti rilevanti tra i quali:

- Qualità del servizio prestato;
- Contributo al conseguimento degli obiettivi operativi dell'U.O.
- Comportamento organizzativo;
- Requisiti di preparazione professionale;
- Presenze in servizio.

La valutazione procederà come esposto nella scheda che segue.

Valutazione Performance individuale Personale operativo: valutazione superiore gerarchico				
Dipendente				
Periodo di riferimento:				
Responsabile della valutazione:				
Data colloquio				
<b>Competenze organizzative e professionali - A</b>	<b>90%</b>	<b>5 = insufficiente, 10 = sufficiente, 15 = buono, 20 = ottimo</b>		<b>Val. Sup. Ger.</b>
Qualità del servizio prestato				
Collaborazione al perseguimento degli obiettivi dell'U.O./Ufficio				
Requisiti di preparazione professionale				
Presenze in servizio				
Approccio positivo al lavoro e capacità di relazionarsi positivamente con i colleghi interni e esterni all'Ufficio				
<b>Valutazione Superiore Gerarchico</b>				<b>max 98</b>
<b>Rilevazioni customer satisfaction - B</b>	<b>10%</b>	<b>Esiti questionari Good Practice</b>		<b>max 99</b>
<b>Totale valutazione</b>				<b>max 100</b>
<b>Premio di risultato in percentuale</b>		<b>Note</b>		
<i>Se A &gt;75 &lt; 100 punteggio assegnato 1 premio interamente corrisposto</i>				
<i>Se A &gt;= 50 e &lt; 75 = premio corrisposto in proporzione</i>				
<i>Se A &lt; 40 = punteggio assegnato 0,5</i>				

Il personale non dirigente potrà conseguire un punteggio massimo di 100 punti. La valutazione si conclude con l'attribuzione del punteggio e la collocazione dei dipendenti in due distinte fasce A e B, la prima composta dal personale che abbia raggiunto un punteggio maggiore di 75 punti, e la seconda dal personale che abbia raggiunto un punteggio compreso tra 50 e 75 punti.

Per la Fascia A è previsto un bonus aggiuntivo in misura fissa determinata annualmente in sede di contrattazione integrativa prelevato dalla parte del Fondo di cui all'art.64 del vigente CCNL che il contratto stesso destina alla remunerazione della performance (comma 3): il bonus verrà ripartito in parti uguali tra il personale appartenente a tale fascia.

La rimanente parte del Fondo di cui all'art.64 del vigente CCNL che il contratto stesso destina alla remunerazione della performance (comma 3), verrà ripartita secondo i criteri concordati in sede di contrattazione integrativa.

La valutazione si intende negativa se il punteggio conseguito è inferiore a 40 punti, e non dà diritto a alcun importo premiale collegato alla performance (CCNL art.64 co. 2 lettere a) e b)).

<b>Fascia Premiale</b>	<b>Punteggio</b>	<b>Importi Bonus</b>
Fascia B	90 –100	100% bonus aggiuntivo
Fascia (B+ C)	50 – 89	100% del residuo fondo in parti uguali
Fascia D	< 50	Valutazione negativa

A	Totale dipendenti privi di posizione organizzativa	115
B	Di cui con punteggio conseguito maggiore di 89 (Fascia A)	25
C	Di cui con punteggio conseguito tra 40 - 89 (Fascia B)	75
D	Di cui con punteggio inferiore a 40	15
E	Totale Fondo destinato a premi performance	75.000,00
F	Bonus Aggiuntivo determinato in sede di C.I.	10.000,00
G=(E-F)	Fondo residuo	65.000,00
H=G/(B+C)	Premio individuale da corrispondere a tutto il personale	650
I= (F/B)	Bonus aggiuntivo da corrispondere a 25 unità	400

*Esempio di ripartizione del Fondo destinato alla remunerazione della performance*

Il processo di valutazione si articolerà nelle seguenti fasi:

- Misurazione degli obiettivi organizzativi al 31/12/n: su richiesta dell'Ufficio competente, i Responsabili di U.O. misurano il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati compilando la scheda relativa ai comportamenti dei propri collaboratori; la valutazione dovrà concludersi entro il 28/02/n+1;
- Gli esiti della valutazione vengono comunicati al personale interessato entro il 15/03/n+1, e, ove possibile, condivisi;
- In caso di non condivisione l'interessato può attivare la procedura di conciliazione entro 10 giorni lavorativi, procedura che dovrà concludersi entro il 30 gg dal suo avvio;
- I dati relativi alle valutazioni finali dei comportamenti agiti vengono inviati all'Ufficio competente che provvederà alla loro raccolta per farli confluire all'interno della Relazione sulla Performance relativa all'anno n (entro il 31/05/n+1);

La liquidazione dei compensi spettanti potrà avvenire solo dopo la validazione della Relazione sulla Performance da parte del Nucleo di Valutazione.

## 8 Monitoraggio e Controllo

Al fine di dare maggiore intensità all'intero ciclo della performance dell'Ateneo è necessario che le fasi della pianificazione e della programmazione siano strettamente connesse e supportate dalle fasi del monitoraggio e del controllo.

La pianificazione e la programmazione rappresentano infatti condizione necessaria ma non sufficiente per la realizzazione degli obiettivi aziendali se non supportati da costanti processi di misurazione, monitoraggio e controllo volti a fornire al Management una serie di informazioni sulla gestione al fine di verificare lo stato di raggiungimento degli obiettivi ed eventuali criticità.

La metodologia che si intende progressivamente sviluppare, seppur semplificata in ragione delle dimensioni e dell'articolazione dell'Ateneo, consiste in processi di audit attraverso i quali si raccolgano e si analizzino le informazioni utili a verificare la congruenza tra gli obiettivi definiti in sede di pianificazione e quelli raggiunti in sede di rendicontazione.

Fino all'entrata in funzione di un sistema informativo meccanizzato che consenta di realizzare quanto descritto, le attività di monitoraggio saranno strutturate in maniera programmata sia attraverso step periodici, sia mediante incontri e contatti informali.

Ad essi parteciperà il Delegato del Rettore e il Gruppo di Lavoro sulla Performance, già istituito da alcuni anni.

L'articolo 6 del D.lgs. 150/2009 dispone che «Le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono inserite nella relazione sulla performance e vengono valutate dall'OIV ai fini della validazione di cui all'articolo 14, comma 4, lettera c).»).

A tal proposito l'ANVUR nella Nota di indirizzo per la gestione della performance 2018 – 2020 chiarisce che «Per quanto concerne le rimodulazioni di obiettivi e indicatori eventualmente operate durante il ciclo di performance, all'abrogazione del terzo comma dell'art.10 è seguita l'introduzione del nuovo art.6 che prevede nell'unico comma rimasto che «Le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono inserite nella relazione sulla performance e vengono valutate dall'OIV ai fini della validazione di cui all'articolo 14, comma 4, lettera c)».

L'Agenzia raccomanda alle università e agli EPR di attenersi a tale previsione, comunicando formalmente e tempestivamente al NdV-OIV eventuali modifiche – evidentemente conseguenti all'attività di monitoraggio (cui è dedicato proprio l'art.6) – e dandone conto esaurientemente nella Relazione sulla performance.

L'Amministrazione si atterrà a quanto previsto dalla norma e dalle raccomandazioni dell'ANVUR nell'ipotesi di rimodulazione infrannuale degli obiettivi definiti nel piano integrato.

## 9 Soggetti e responsabilità

Coerentemente con la normativa di riferimento e con la delibera n. 1/2012 della ex Civit, il Sistema di misurazione e valutazione della performance è stato definito dall'Università, previa acquisizione del parere vincolante del NdV.

L'adozione in via formale del sistema è compito dell'organo di indirizzo politico-amministrativo che lo adotta con apposito provvedimento.

La funzione di misurazione e valutazione della performance è in carico ai seguenti soggetti, indicati con il termine *valutatori*:

- **Il Rettore** che, anche sulla scorta di quanto proposto dal NdV, valuta la performance del Direttore Generale, sottoponendola all'approvazione del Consiglio di Amministrazione;
- Il Direttore Generale, cui compete la misurazione e la valutazione della performance del personale responsabile di Settore/U.O.
- I Responsabili di Settore e di UU.OO cui compete la misurazione e la valutazione del personale afferente alla U.O. della quale è responsabile.
- Il personale non dirigente che interviene in tutto il processo di misurazione e valutazione come soggetto che deve essere informato e coinvolto nell'individuazione degli obiettivi e nel processo di misurazione e valutazione.
- Il NdV che convalida la Relazione della performance ai fini della assegnazione della retribuzione di risultato, esercita le funzioni previste dalle norme vigenti, e formula la proposta della valutazione del Direttore Generale all'organo di indirizzo politico-amministrativo.

In tutti i casi nei quali, per qualsiasi motivo, siano succeduti più responsabili la valutazione sarà di competenza dell'ultimo responsabile di intesa con il precedente.

E' interessante ricordare le considerazioni contenute ancora una volta nelle Linee Guida del DPF n. 4 (pagg. 12-14) in merito all'opportunità di prevedere un meccanismo di calibrazione delle valutazioni sin dalla fase di programmazione, per evitare la difformità nei criteri di valutazione e da parte di valutatori, difformità che inficerebbero la credibilità e la percezione dell'equità del sistema da parte dei valutati.

## **10 Procedure di conciliazione**

L'Ateneo, per quanto riguarda le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance previste dall'art. 7, comma 3, lett. b) del d.lgs. 150/2009, sulla base del parere espresso dalla CIVIT con delibera n.124/2010, ricorrerà all'applicazione dell'art. 410 cpc e s.m.i.

## **11 Raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti**

L'Ateneo, nell'ambito della sua struttura organizzativa non dispone di una unità organizzativa deputata al Controllo di Gestione.



## **12 Raccordo e integrazione con i documenti di bilancio**

L'Ateneo è articolato in 4 Centri di Responsabilità di primo livello, tre per ciascun dipartimento e una per l'amministrazione centrale, e pertanto lo schema di bilancio viene redatto tenendo conto dei ricavi e dei proventi che si prevede di accertare e dei costi e delle spese che si prevede di sostenere con articolazione per centro di responsabilità.

Nel processo di assegnazione degli obiettivi a ciascuna U.O. si evidenzierà, con riferimento al piano dei conti di contabilità analitica, eventuali specifiche risorse finanziarie destinate al conseguimento degli obiettivi assegnati e si procederà a determinare, in termini di Full Time Equivalent, l'entità del costo del personale dell'Unità Organizzativa che parteciperà al conseguimento dell'obiettivo.

## 13 Appendici

### 13.1 FONTI NORMATIVE, FONTI DI INDIRIZZO, DOCUMENTI CONSULTATI.

#### a) Legislazione:

- Decreto Legislativo 27 ottobre 2009 n. 150, così come modificato e integrato dal D.lgs 25 maggio 2017, n. 74, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, con particolare riferimento:

- al Capo II, articoli 4-10, sul “Ciclo di gestione della performance”;

- all’art. 13, che definisce il ruolo dell’ANAC nello svolgimento delle dinamiche valutative;

- al comma 12 dell’art. 13 - come modificato dall’art. 60, co. 2, d.l. 21 giugno 2013 n. 69, conv. con nella l. 9 agosto 2013 n. 98 -, ove chiarisce che 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’ANVUR nel rispetto dei principi generali di cui all’articolo 3 e in conformità ai poteri di indirizzo della Commissione” (a tal proposito, si segnala che l’ANVUR “invita gli enti e gli organismi interessati a continuare ad attenersi alle linee guida tracciate dalla commissione ANAC ex CiViT”);

- all’articolo 14, che definisce compiti e funzioni dell’“Organismo Indipendente di Valutazione delle Performance” (OIV) e prevede la costituzione di una “Struttura tecnica permanente” per la misurazione della performance;

- Legge 30 dicembre 2010 n. 240, che contiene “Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e la efficienza del sistema universitario”, con particolare riferimento:

- all’articolo 2 sugli organi e l’articolazione interna delle università, che, al comma 1, lettera r), non solo attribuisce la titolarità in capo ai Nuclei di Valutazione delle funzioni di OIV - di cui all’articolo 14 del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009 n. 150 – (già costituiti ai sensi della Legge 24 dicembre 1993 n. 537, come integrata e modificata dalla Legge 19 ottobre 1999 n. 370), ma ribadisce che le Università svolgono, in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, procedure di valutazione della performance organizzativa e individuale;

- Legge 6 novembre 2012 n. 190 che, impone l'adozione di piani triennali di prevenzione della corruzione alle amministrazioni statali, con particolare riferimento:

- all’art. 1, co. 8, che introduce, fra gli elementi di valutazione della responsabilità dirigenziale, la mancata predisposizione del piano triennale di prevenzione della corruzione e la mancata adozione di idonee procedure per la selezione e la formazione dei dipendenti;

- all’art. 1, comma 12, che introduce una responsabilità dirigenziale, disciplinare ed amministrativa (per il danno erariale e all’immagine della pubblica amministrazione) in capo al Responsabile per la prevenzione della corruzione in caso di commissione, all’interno dell’Amministrazione, di un reato di corruzione accertato con sentenza passata in giudicato;

- Decreto legislativo 14 marzo 2013 n. 33, con particolare riferimento:

- all'art. 10, che impone alle amministrazioni pubbliche la redazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, da aggiornare annualmente e prevede una specifica ipotesi di responsabilità dirigenziale nel caso in cui tale piano non venga adottato.

#### **b) Delibere della CIVIT ora ANAC**

Delibere 2010 (nn. 9, 89, 104, 114).

Delibere 2012 (nn. 1-6) del 2013 (nn. 6, 12, 23, 77).

Linee Guida del gennaio 2014 per il triennio 2014-2016.

#### **c) Linee guida e note di indirizzo ANVUR**

"Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane", del maggio 2015;

"Modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto università e ricerca", del 3 luglio 2017;

"Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020", approvata dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR in data 20/12/2017.

"Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane", del novembre 2018

#### **d) Linee Guida emanate dal Dipartimento della funzione pubblica:**

"Linee Guida per il Piano della Performance" del giugno 2017 N.1;

"Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance" del dicembre 2017 N. 2;

"Linee guida per la Relazione annuale sulla performance" del novembre 2018 N. 3;

"Linee Guida sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche" del novembre 2019 N. 4;

"Linee Guida per la misurazione e valutazione della performance individuale" del dicembre 2019 N. 5;

Le Linee Guida si rivolgono ai Ministeri, ma sono applicabili anche a altre Amministrazioni Pubbliche come viene ricordato nelle rispettive introduzioni.

### 13.2 *LIBRERIE COMPORAMENTI*

<b>Personali</b>	1.1	le doti di autorevolezza e di autonomia intellettuale;
	1.2	la flessibilità di pensiero e la capacità di adottare uno stile di leadership adeguato alle necessità e alle situazioni;
	1.3	la capacità di adottare una visione sistemica e di risolvere i problemi utilizzando con la opportuna discrezionalità risorse umane, organizzative, processuali, strumentali disponibili al fine di ottenere il risultato;
	1.4	la capacità di anticipare e prevenire i problemi e di adattamento a situazioni inedite;
	1.5	l'orientamento all'interdisciplinarietà.
<b>Gestionali</b>	2.1	la capacità di pianificare, programmare e gestire efficacemente il lavoro;
	2.2	Realizza nuove iniziative vantaggiose sotto il profilo dell'efficienza e dell'economicità
	2.3	Favorisce la partecipazione dei collaboratori a gruppi trasversali e tematici
	2.4	Focalizza la gestione sulla maggiore rispondenza dei risultati alle esigenze e alle aspettative dell'utenza interna
	2.5	Favorisce la partecipazione dei propri collaboratori a progetti di lavoro interistituzionali
	2.6	la capacità di individuare le priorità d'azione, di rispettare e far rispettare tempi, scadenze e vincoli normativi;
	2.7	l'attitudine a cooperare in modo efficace con le altre parti dell'organizzazione
	2.8	la capacità di promuovere concretamente l'orientamento alla qualità, al risultato, e al miglioramento continuo delle performance;
	2.9	la capacità di favorire il cambiamento organizzativo.
	2.10	Stabilisce programmi di lavoro coerenti con le finalità istituzionali e il contesto strategico
	2.11	Ha conoscenza delle procedure e dei processi interni e capacità di analisi e riprogettazione degli stessi
	2.12	Presta particolare attenzione, nella definizione degli obiettivi, agli aspetti economici e alle risorse umane disponibili
	2.13	Nella gestione tiene sempre conto delle norme, anche facendo riferimento ai Dirigenti competenti nelle diverse materie
<b>Relazioni</b>	3.1	la capacità di gestire efficacemente i propri collaboratori;
	3.2	Motiva e incentiva i propri collaboratori e assegna compiti e responsabilità tenendo conto delle competenze e delle attitudini professionali

	3.3	Riconosce e valorizza le prestazioni dei propri collaboratori, differenziandone la valutazione in relazione ai risultati raggiunti
	3.4	Rappresenta istituzionalmente l'Ente nei rapporti con l'esterno contribuendo alla qualificazione della sua immagine
	3.5	Instaura rapporti costruttivi con interlocutori esterni qualificati
	3.6	la capacità di comunicare scambiando le informazioni in modo chiaro, efficace, tempestivo e di instaurare un clima di lavoro positivo e stimolante;
	3.7	la capacità di relazionarsi costruttivamente con il personale e i collaboratori, favorendo la motivazione e il lavoro in team dei collaboratori;
	3.8	la capacità di negoziazione e di gestione dei conflitti;
	3.9	la capacità di relazionarsi efficacemente con soggetti esterni per realizzare attività e/o progetti.
	3.10	Ha sensibilità e disponibilità nei riguardi dello sviluppo professionale del personale
	3.11	Favorisce la mobilità del personale
	3.12	Riconosce e rispetta le esigenze di conciliazione vita-lavoro espresse dai lavoratori
	3.13	Ha consapevolezza delle relazioni umane intraorganizzative e tiene conto delle eventuali compatibilità / incompatibilità
<b>Decisionali</b>	4.1	Incoraggia proposte innovative e non si accontenta delle prassi consolidate
	4.2	Decide, anche in assenza di informazioni rilevanti, qualora la soluzione del problema non possa essere rimandata
	4.3	Monitora il contesto esterno per individuare idee, tecnologie ed innovazioni e lo confronta con il contesto in cui opera per elaborare possibili piani di azioni migliorativi e innovativi
	4.4	Propone e/o sviluppa programmi di cambiamento organizzativo in funzione del miglioramento qualitativo dei prodotti e dei servizi