



**SISTEMA DI MISURAZIONE
E VALUTAZIONE
DELLE PERFORMANCE**

Università
degli Studi
del Sannio



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

Università
degli Studi
del Sannio

AGGIORNAMENTO 2018

1	Premessa	5
2	Fonti normative, fonti di indirizzo per la progettazione del sistema e documenti consultati	5
3	Informazioni essenziali sull'organizzazione degli uffici e sulla dotazione organica dell'Università del Sannio	7
4	Le fasi di gestione del ciclo della performance	12
4.1	La programmazione organizzativa	14
4.2	La programmazione degli obiettivi individuali	15
4.3	Il piano integrato	17
4.4	Requisiti e struttura del sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP)	18
5	La performance organizzativa	19
5.1	Valutazione dei progetti	19
5.2	Valutazione dei servizi	20
5.2.1	Modalità di definizione dei valori attuali (baseline) e programmati (target) di un servizio	22
5.2.2	La pesatura dei servizi	23
5.2.3	Valutazione della performance del servizio	24
5.3	Valutazione complessiva (progetti più servizi) della performance delle uu.oo.	25
6	La performance individuale	26
6.1	Premessa	26
6.2	Dalla performance organizzativa alla performance individuale	26
7	Il processo di valutazione	28
7.1	La valutazione del direttore generale	28
7.2	La valutazione dei dirigenti	30
7.3	La valutazione del personale responsabile di settore o di u.o./ufficio	31
7.4	La valutazione del personale operativo	33
8	Monitoraggio e controllo	36
9	Soggetti e responsabilità	37
10	Procedure di conciliazione	38
11	Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti	39
12	Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di bilancio	40

Premessa

Le università italiane sono state recentemente destinatarie di interventi sia normativi che di indirizzo in tema di gestione del ciclo della performance.

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 non sono state recepite nel SMVP dell'Ateneo. Tuttavia, i successivi piani delle performance ne hanno tenuto conto.

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.

Ancor più di recente, poi, è stato sottoscritto il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro relativo al personale del comparto istruzione e ricerca – Triennio 2016-2018, che 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».

Le richiamate circostanze rendono necessario aggiornare il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) dell'Università degli Studi del Sannio al fine di recepire lo spirito complessivo della riforma, con la gradualità consentita dal legislatore nazionale che, mediante la modifica dell'art. 7 del D.Lgs. n. 150/2009, prevede 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»¹.

In altri termini, 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 esplicando le motivazioni che hanno portato a un loro eventuale aggiornamento ovvero alla conferma della versione vigente»².

Alla luce di quanto finora premesso, il presente aggiornamento 2018 del SMVP dell'Università degli Studi del Sannio, può essere considerato quale il primo passo di un processo generale di ripensamento complessivo delle modalità di valutazione della performance adottate dall'amministrazione; processo che, evidentemente, richiederà, non solo lavori di revisione maggiormente approfonditi, ma soprattutto l'acquisizione degli strumenti indispensabili a tradurre in termini operativi ciò che il Sistema prevede.

¹ Art. 7, c. 1, D.Lgs. n. 150/2009.

² Anvur, «Modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto università e ricerca», del 3 luglio 2017, Pagg. 2-3.

Fonti normative, fonti di indirizzo per la progettazione del Sistema e 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 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 prevenzio-

ne 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 del 2010 (nn. 9, 89, 104, 114), del 2012 (nn. 1-6) del 2013 (nn. 6, 12, 23, 77) nonché **Linee Guida** del gennaio 2014 per il triennio 2014-2016, che rinviando essenzialmente alla delibera n. 6 del 2013.

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.

D) Linee Guida emanate dal Dipartimento della funzione pubblica:

“Linee Guida per il Piano della Performance” del giugno 2017.

“Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance” del dicembre 2017, rivolte ai Ministeri, ma applicabili anche a altre Amministrazioni Pubbliche come viene ricordato nell'introduzione ad entrambe.

E) SMVP aggiornati al 2018 dell'ANVUR, dell'ANAC, dell'Università di Ferrara e dell'Università di Firenze.

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.

Informazioni essenziali sull'organizzazione degli uffici e sulla dotazione organica dell'Università del Sannio

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, ed attualmente 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) e nel Centro Linguistico di Ateneo.

Al 31 dicembre 2017, il personale dell'Università risulta così composto:

- 191 docenti (di cui 10 ricercatori a tempo determinato);
- 163 tecnici e amministrativi, di cui 5 in comando o aspettativa e, conseguentemente, 158 unità effettivamente in forza;
- 3 dirigenti, di cui 1 unità in comando o aspettativa e, conseguentemente, 2 unità dirigenziali effettivamente in forza.

L'offerta formativa dell'Ateneo del Sannio nell'AA 2017/18 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) erogata dai tre Dipartimenti DEMM, DING, DST. Inoltre, il quadro dell'offerta didattica si completa con e corsi di Master di II livello, 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 2017 risultano iscritti ai corsi di I e II livello 4.850 studenti, oltre agli 86 studenti di corsi di Dottorato di Ricerca e 15 studenti con Corsi di Master di II Livello³.

Il Sistema Bibliotecario di Ateneo, finora articolato in tre Biblioteche dipartimentali, con un patrimonio librario di circa 56.000 volumi e 500 abbonamenti a riviste e periodici, si sta evolvendo verso la costituzione della Biblioteca Unica di Ateneo che, al momento della redazione del presente documento, è ancora in corso di costituzione.

L'attuale struttura organizzativa dell'Università degli Studi del Sannio è stata approvata nel dicembre del 2009 dal Consiglio di Amministrazione (in seguito, anche CdA) e successivamente oggetto di lievi interventi emendativi.

³ Alla data di redazione del presente documento i Corsi di Master di II Livello presentano iscrizioni ancora aperte.

Per quanto riguarda l'Amministrazione Centrale, si articola in 4 Uffici di staff del Rettore, 6 di staff al Direttore Generale (in seguito, anche DG), e tre Aree operative a loro volta articolate in 15 Settori, come rappresentato graficamente dal seguente organigramma (Figura 1). È opportuno ribadire, a tal proposito, che è in corso un processo di revisione organizzativa che si propone il duplice obiettivo di identificare il fabbisogno di personale in funzione dei livelli di attività e di ottimizzare l'allocatione delle risorse umane disponibili.

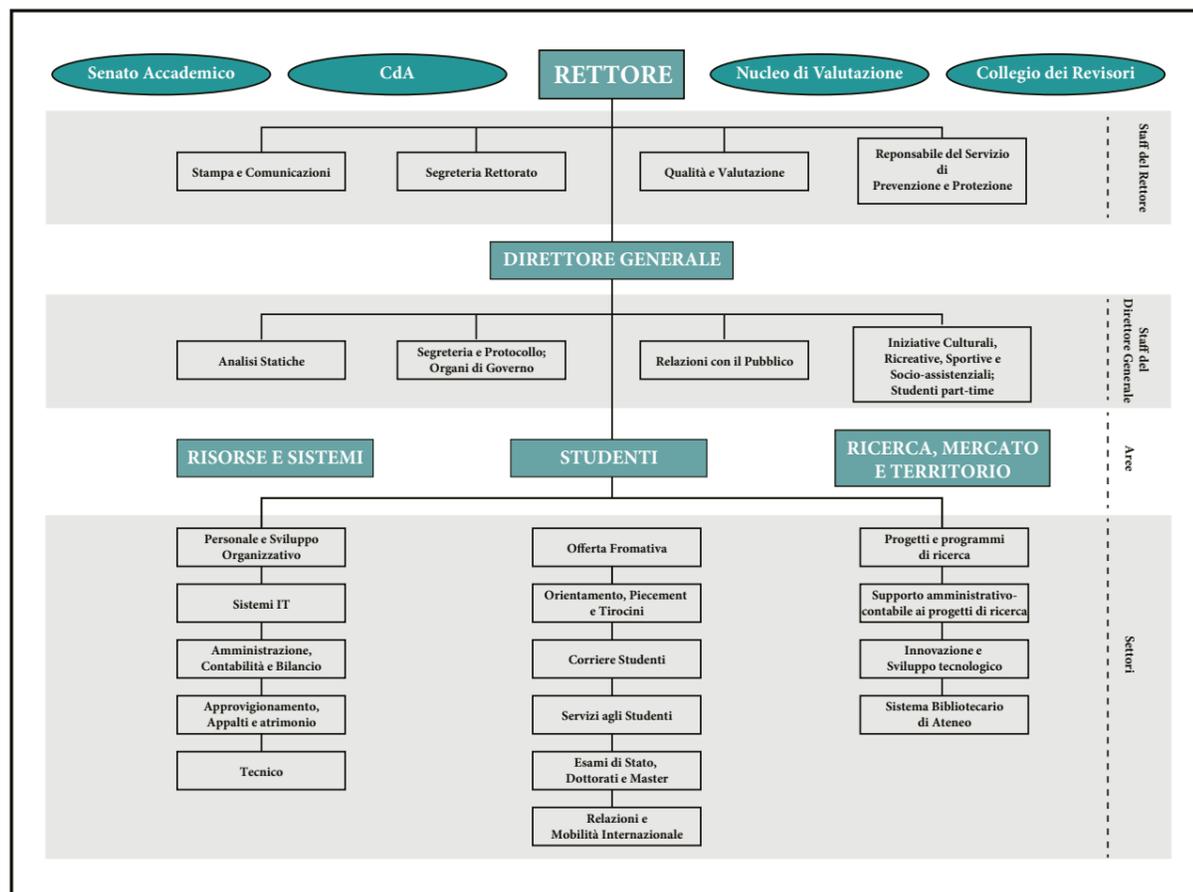


Figura 1 – Organigramma dell'Amministrazione Centrale dell'Università degli Studi del Sannio

Successivamente ciascun settore è stato articolato in Unità Organizzative in funzione delle procedure curate: la responsabilità delle Unità Organizzative è stata attribuita, nella generalità dei casi, a personale di categoria D.

Attualmente, oltre al Direttore Generale, l'unica ulteriore posizione dirigenziale è stata attribuita mediante contratto individuale di lavoro a tempo determinato, stipulato in data 16 maggio 2017. A tale posizione sono state affidate le funzioni di dirigente responsabile delle seguenti aree e settori:

- Area Studenti;

- Area Ricerca, Mercato e Trasferimento Tecnologico;
- Settore Tecnico, all'interno dell'Area Risorse e Sistemi.

Risultano in servizio effettivo, invece, solo 1 unità di categoria EP, con la conseguenza che al Direttore Generale e al suddetto Dirigente riportano direttamente i responsabili di oltre 20 unità operative, con riferimento alla sola Amministrazione Centrale. È fondamentale evidenziare che, dall'analisi dei dati rilasciati dall'USTA-MIUR, l'Università degli Studi del Sannio subisce, oltre alla summenzionata scarsità quantitativa del personale di servizio, un appiattimento verso le categorie contrattuali di rango inferiore.

In funzione di quanto appena accennato, l'attribuzione degli obiettivi alle diverse Unità Organizzative è ripartita secondo l'afferenza delle stesse alle tre Aree operative. Nello specifico:

- Il neo Dirigente, a tempo determinato esprime la sua competenza in merito all'attribuzione degli obiettivi per le Unità Organizzative dell'Area Studenti, dell'Area Ricerca, Mercato e Trasferimento Tecnologico e al Settore Tecnico (all'interno dell'Area Risorse e Sistemi);
- Il Direttore Generale, esprime la sua competenza sulle restanti Unità Organizzative.

La dotazione organica complessiva, approvata unitamente alla struttura organizzativa, prevedeva 214 unità di personale tecnico amministrativo che, fino al 31.12.2014, sono state coperte da personale a tempo determinato per oltre 40 unità, fermo restando la mancanza di dirigenti di Area e di personale EP cui affidare la responsabilità dei Settori. Al 31.12.2017, per effetto della cessazione dei rapporti di lavoro a tempo determinato oltre che per le limitazioni al turn-over, la consistenza del personale si è ridotta di 50 unità rispetto all'organico teorico. Attualmente, come prima evidenziato nel paragrafo dedicato alle Risorse Umane, l'Università del Sannio può contare su 160 unità di personale tecnico-amministrativo, di cui 156 in servizio effettivo in conseguenza di comandi e aspettative.

La situazione descritta rende problematico anche il mantenimento di standard normali di attività, basti pensare alla necessità di ricorrere all'affidamento alla stessa unità di personale della responsabilità di più di un'Unità Organizzativa. Si rende perciò inevitabile indirizzare e concentrare gli sforzi dell'organizzazione, oltre che nel mantenimento di livelli qualitativamente accettabili di attività, verso il conseguimento di un numero limitato di obiettivi operativi individuati identificando, nell'ambito degli obiettivi strategici, quelli sui quali l'azione amministrativa abbia la capacità di incidere.

In merito, invece, all'organizzazione dei Dipartimenti dell'Ateneo, si riepilogano, di seguito, i rispettivi diagrammi organizzativi (Figure 2, 3, 4).

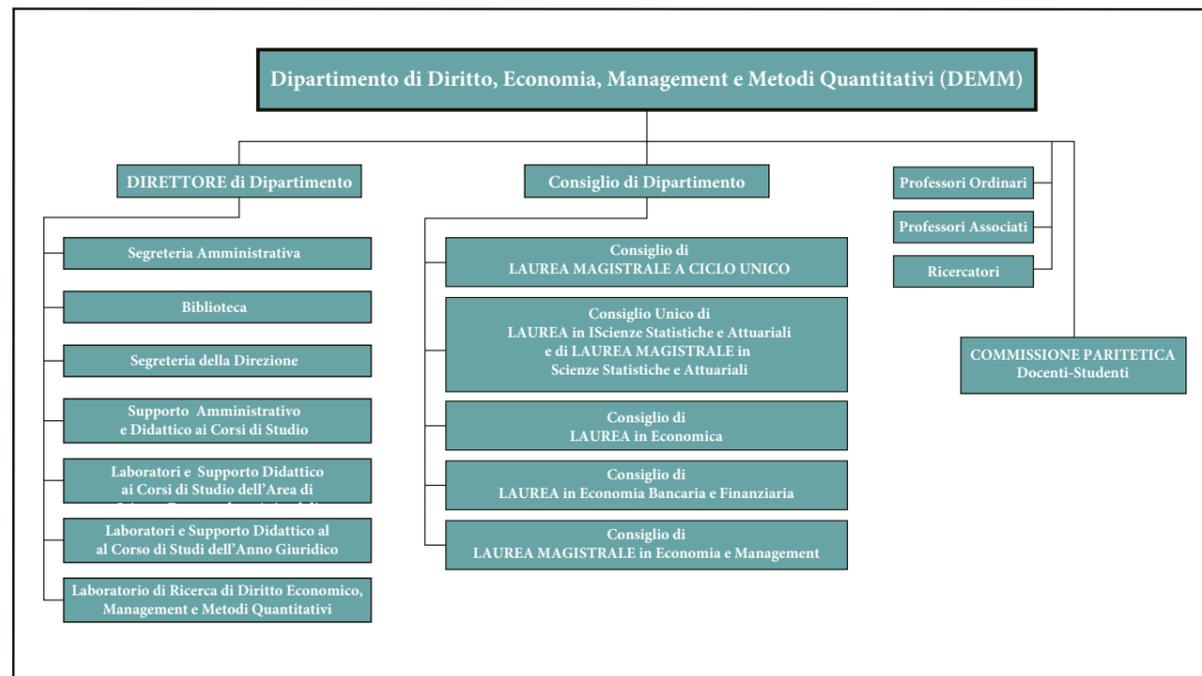


Figura 2 – Organigramma del DEMM - Dipartimento di Diritto, Economia, Management e Metodi Quantitativi dell'Università degli Studi del Sannio

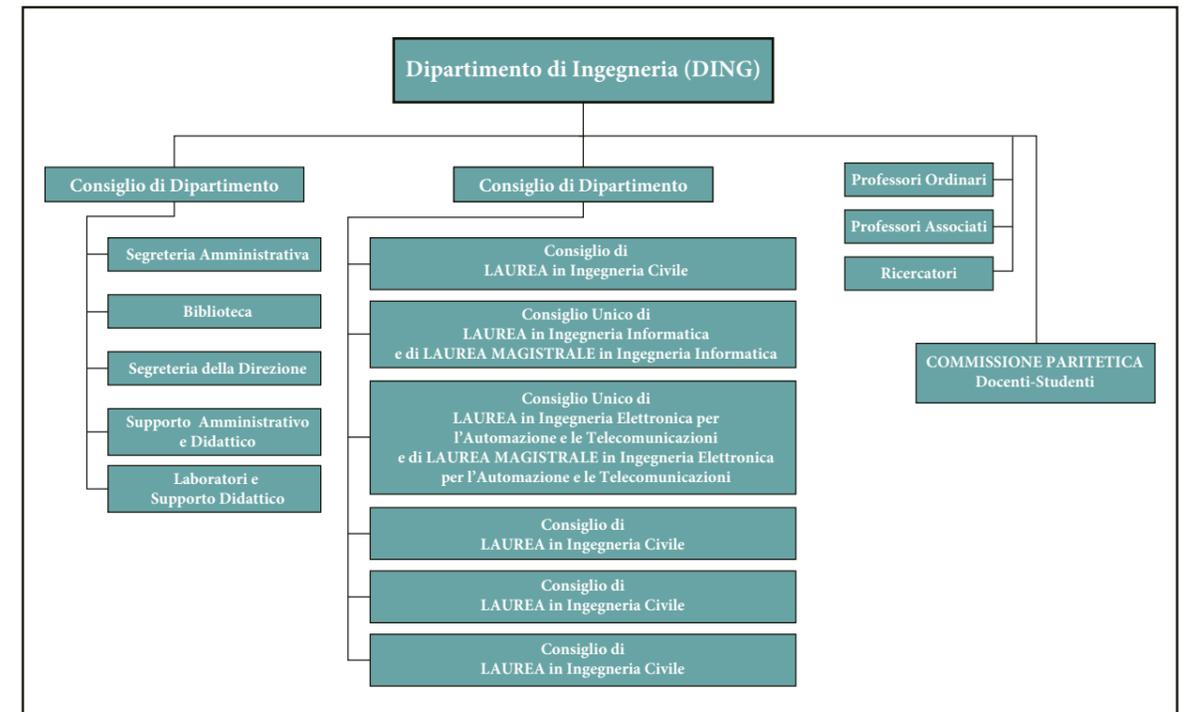


Figura 4 – Organigramma del DING - Dipartimento di Ingegneria dell'Università degli Studi del Sannio

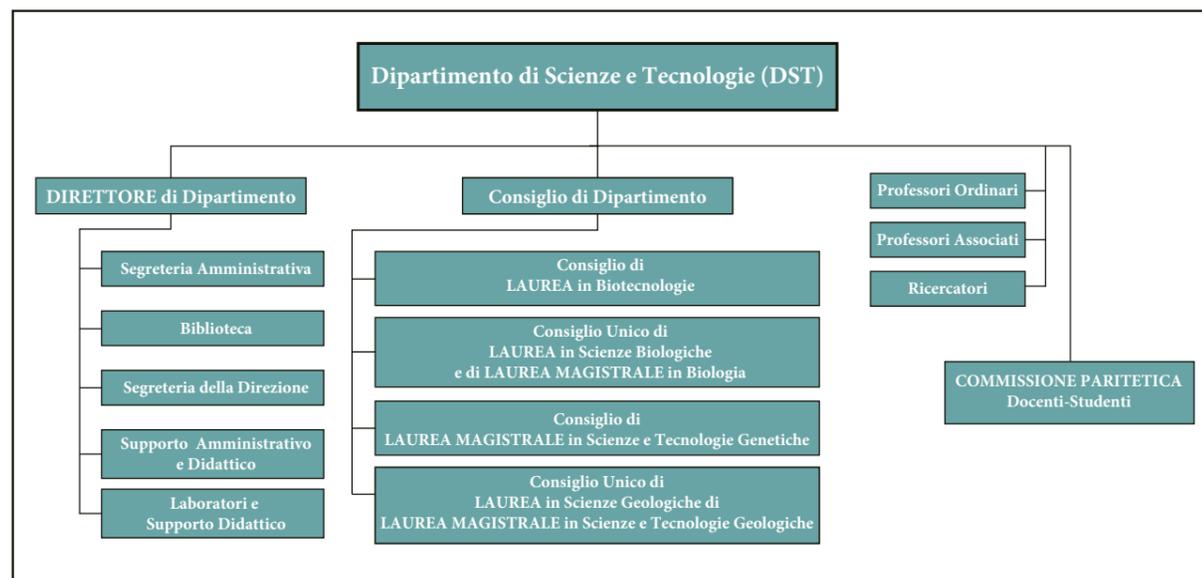


Figura 3 – Organigramma del DST - Dipartimento di Scienze e Tecnologie dell'Università degli Studi del Sannio

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

	Tempo indeterminato			Tempo determinato			In comando aspettativa			Totale personale in forza		
	2018*	2017	2016	2018*	2017	2016	2018*	2017	2016	2018*	2017	2016
Dirigenti	1	1	1	2	2	1	-1	-1	-1	2	2	1
Area Amministrativa- Gestionale	19	20	20	-	-	-	-3	-3	-2	16	17	18
Area Amministrativa	78	79	77	0	0	0	-1	-1	-1	77	78	76
Area Biblioteche	8	8	9	-	-	-	0	0	0	8	8	9
Area Servizi Generali e Tecnici	30	31	31	-	-	-	-1	-1	0	29	30	31
Area Tecnica, Tecnico-Scientifica ed Elaborazione Dati	23	24	24	-	-	-	0	0	0	23	24	24
Collaboratori ed Esperti Linguistici	1	1	1	-	-	-	0	0	0	1	1	1
Totale Complessivo	160	164	163	2	2	1	-6	-6	-4	156	160	160

Tabella 1 – Personale tecnico-amministrativo per area funzionale in forza (organico o comando), Fonte: Interna, 2018. * Dato aggiornato al 31 maggio 2018

	DEMM			DING			DST			Totale		
	2018*	2017	2016	2018*	2017	2016	2018*	2017	2016	2018*	2017	2016
Docenti di I° fascia (tempo pieno)	19	19	19	14	14	14	9	9	9	42	42	42
Docenti di I° fascia (a tempo definito)	1	1	1	-	-	-	-	-	-	1	1	1
Docenti di II° fascia (tempo pieno)	20	20	20	34	34	31	18	18	18	72	72	69
Docenti di II° fascia (a tempo definito)	5	5	3	-	-	-	-	-	1	5	5	4
Ricercatori (a tempo pieno)	23	23	27	12	12	16	22	22	23	57	57	66
Ricercatori (a tempo definito)	4	4	4	1	1	1	-	-	-	5	5	5
Ricercatori a Tempo Determinato	5	5	5	2	2	2	3	3	3	10	10	10
Totale Complessivo	77	77	79	63	63	64	52	52	54	192	192	197

Tabella 2 – Personale Docente e Ricercatore, 2018. * Dato aggiornato al 31 maggio 2018, Fonte: Interna, 2018

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.

Entro il mese di ottobre di ciascun anno deve essere deliberato, su proposta del Direttore Generale, il programma triennale delle attività che definisce le priorità strategiche per il triennio di riferimento, includendo anche le priorità in tema di Trasparenza e Anticorruzione.

2. 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.

3. Definizione degli “obiettivi specifici” da adottare nel Piano della Performance, intesi come obiettivi strategici, derivati dalle priorità strategiche, dai quali derivare a cascata gli obiettivi operativi, coerenti con gli “obiettivi generali” e con gli obiettivi strategici, nonché dei relativi indicatori e target.

Nel periodo novembre/gennaio, sulla base delle linee strategiche contenute nel programma triennale, il Rettore definisce gli obiettivi da assegnare al Direttore, mentre il Direttore declina e condivide con i dirigenti gli obiettivi operativi e organizzativi, i relativi indicatori e target.

4. Aggiornamento annuale e validazione da parte del NV 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 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 NV.

Entro il 30 giugno dell'anno successivo.

IL CICLO COORDINATO DELLA PERFORMANCE

Documento	Soggetto responsabile	Riferimenti di Legge	Destinatario	Scadenza
Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	CdA previo parere vincolante del NdV-OIV	D.lgs.150/2009 art. 7	ANVUR	Annuale
Programmazione Triennale (o Piano Strategico)	CdA su proposta del Rettore e previo parere del Senato Accademico	D.l. 7/2005 art. 1-ter comma 1 (convertito dalla Legge 43/2005)	MIUR	30 giugno
Bilancio unico di previsione annuale e triennale e bilancio preventivo unico d'esercizio	CdA	D.lgs.18/2012 art. 5	MIUR e MEF	31 dicembre
Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio (allegato al Bilancio)	CdA	D.lgs. 91/2011 art. comma 1	MIUR e MEF	31 dicembre
Piano Integrato	CdA	D.lgs.150/2009 Art. 10 comma 1 lettera a) 2	ANVUR	31 gennaio
Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione	CdA	D.lgs.33/2013 art.9, art. 10 (trasparenza) l. 190/2012 e successivi decreti (anticorruzione)	ANAC (trasparenza e anticorruzione)	31 gennaio
Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza, integrità dei controlli interni	NdV-OIV	D.lgs. 150/2009 Art. 14, comma 4 lettera a)	ANVUR	30 giugno nell'ambito della relazione AVA
Relazione dei Nuclei di valutazione	NdV-OIV	D.lgs.14/2012, art. 14	ANVUR	30 aprile
Relazione sulla performance	CdA	D.lgs. 150/2009 Art. comma 1 lettera b)	ANVUR	30 giugno

Tabella 3 – Il ciclo coordinato della performance (adattamento tabella Linee Guida AN-VUR)

4.1 La programmazione organizzativa

Le **Linee Guida per il Piano della Performance della Funzione Pubblica** prevede che ogni Amministrazione scelga quali e quanti obiettivi prevedere 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.

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, 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 3) e di uno meno selettivo (figura 4). 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».

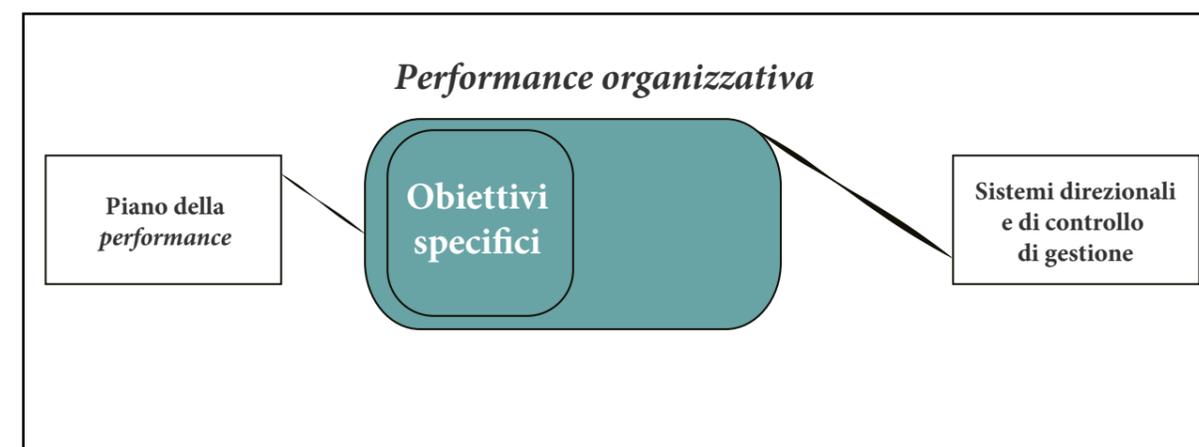


Figura 5 – Piano con maggiore selettività degli obiettivi



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.

La distinzione tra attività ordinarie e obiettivi strategici innovativi assume particolare rilevanza nell’Ateneo sannita, connotato da una accentuata scarsità di risorse finanziarie e soprattutto di risorse umane, scarsità destinata a permanere nel breve/medio periodo, e che rende strategicamente imprescindibile la capacità di mantenere adeguati livelli di servizio.

Si darà quindi particolare enfasi alle attività ordinarie, consapevoli che evitare che il loro livello qualitativo e quantitativo subisca una contrazione assume valenza strategica e che occorre scongiurare il rischio che attribuire eccessivi obiettivi strategici innovativi possa distogliere l’attenzione del personale dall’attività ordinaria che, in molti ambiti, versa in uno evidente stato di sofferenza (questi due ultimi paragrafi vanno nel piano e non nel Sistema).

Nel piano della Performance, partendo dagli obiettivi triennali, occorre definire gli obiettivi per il primo anno del triennio, associando anche a questi i risultati attesi mediante gli opportuni indicatori per misurarli e i target obiettivo. 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.

La performance organizzativa annuale, che sarà prevalentemente espressa in termini di efficacia ed efficienza, può essere riferita sia all’amministrazione nel suo complesso, sia alle singole strutture organizzative. Infatti, alcuni obiettivi annuali possono coinvolgere l’intera amministrazione (si pensi ad esempio al lavoro agile o a alla digitalizzazione dei processi), mentre altri possono riguardare una o poche unità organizzative (ad esempio il miglioramento dell’efficienza nel trasferimento di risorse).

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 performance organizzativa sarà separatamente definita per l’Amministrazione Centrale e per i Dipartimenti.

4.2 La programmazione degli obiettivi individuali

L’ultima sezione del Piano illustra il collegamento tra performance organizzativa della programmazione annuale e performance individuale.

Con riferimento al processo di individuazione degli obiettivi operativi del personale i dirigenti individuano, in accordo con i Responsabili di Area e di Unità Operative/Uffici, gli obiettivi individuali operativi da assegnare alla struttura e al personale, definendo pesi e target di riferimento.

Gli obiettivi, sia per i Dirigenti che per il personale, 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 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)

Il Direttore, in accordo con i dirigenti e con i Responsabili di Area e di Unità Operative/Uffici, procede:

- alla verifica della significatività degli obiettivi individuali ed organizzativi proposti;
- alla individuazione di eventuali obiettivi trasversali;
- alla eventuale definizione di nuovi obiettivi da rinegoziare con i dirigenti;
- alla valutazione del grado di coerenza con le risorse disponibili;
- alla definitiva approvazione degli obiettivi operativi e organizzativi;

Entro il 15 febbraio:

il Rettore assegna formalmente gli obiettivi al Direttore Generale; il Direttore Generale deve:

Entro il **28 febbraio** il Direttore Generale, per le UU.OO./Uffici di cui è responsabile ad interim e i Dirigenti devono comunicare ai Responsabili di Settore o di U.O./Uffici afferenti alla propria Area gli obiettivi operativi ed organizzativi da conseguire per l'anno di riferimento, in coerenza con le proposte approvate nel Piano Integrato.

Dopo l'attività di monitoraggio e di eventuale revisione in corso d'anno **entro il 30 aprile** dell'anno successivo il Direttore e i Dirigenti concludono, per quanto di compe-

Tempi	Esercizio n - 1		Esercizio n		Esercizio n + 1	
	Entro il 31 dicembre	Entro il 31 gennaio	Entro il 28 febbraio	Entro il 31 marzo	Entro il 30 giugno	
Fasi	Approvazione Piano Triennale, Bilancio di Previsione e definizione obiettivi organizzativi	Definizione obiettivi individuali, condivisione, e approvazione Piano Performance e PTPCT	Assegnazione obiettivi ai Dirigenti, ai Responsabili UO e al personale	Conclusione valutazione del personale	Approvazione Relazione Performance (Esercizio n)	Validazione Relazione Performance (Esercizio n)

Tabella 4 – Cronoprogramma degli adempimenti

tenza, 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.

Nella *Tabella 4* si riporta un cronoprogramma degli adempimenti relativi alla valutazione individuale.

4.3 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, 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 tra 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. Saranno presenti inoltre obiettivi legati al sistema di qualità.

Al Piano Integrato verranno allegare schede riepilogative contenenti, per ciascun centro di responsabilità, gli obiettivi individuati, secondo le specifiche precedentemente riportate.

4.4 Requisiti e struttura del sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP)

Il NdV dell'Ateneo ha ribadito la necessità di procedere all'adeguamento del SMVP entro il mese di giugno 2018, e ad aggiornare il Piano Integrato attuale, fornendo le seguenti raccomandazioni (vedi verbale n. 1 del 26/03/2018)

- *aggiornare il documento alla luce delle “Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane” approvato dall'ANVUR in luglio 2015 e della “Nota di indirizzo per il ciclo della performance 2018-2020”, approvata dal Consiglio direttivo dell'ANVUR in data 20.12.2017, che tiene conto delle innovazioni del ciclo della performance previste dal D.lgs. 74/2017;*
- *seguire l'iter procedurale di sottoscrizione del nuovo CCNL 2016-2018, al fine di individuare eventuali ricadute sul SMVP. A questo proposito si tenga conto che il SMVP dovrà comunque essere aggiornato annualmente con il parere vincolante del NV e che l'OIV considera inaccettabile ogni rinvio motivato da eventi esterni;*
- *produrre un documento tecnico di agevole lettura e che rinvia a schemi e algoritmi di chiara interpretazione e applicazione anche da parte di addetti con una formazione non specialistica;*
- *concentrare l'attenzione sulla performance complessiva e organizzativa dell'Ateneo, selezionando un cruscotto di Key Performance Indicator (KPI) di immediata lettura da parte dei portatori di interesse, e descritti secondo i criteri standard nell'anagrafe degli indicatori. I KPI dovranno rendere conto dello stato di salute economico-finanziaria, organizzativa e relazionale dell'Ateneo;*
- *porre particolare attenzione alle procedure di valutazione delle performance delle figure apicali.*

Il SMVP descrive le modalità di misurazione e di valutazione della performance organizzativa dell'Ateneo e della performance individuale del personale dirigenziale e non dirigenziale ed è aggiornato annualmente.

La performance dell'Ateneo riguarda le seguenti dimensioni:

- la performance strategica (gli indirizzi del vertice politico-amministrativo dell'Ateneo, coerenti con gli “obiettivi generali”, che si traducono in obiettivi specifici, con indicatori di impatto e processo di misurazione e valutazione),

- la performance delle Unità organizzative (UO) che riguarda l'insieme delle attività operative assegnate a ciascuna UO (attività a termine – progetti, e attività a ciclo continuo – processi di servizio),
- la performance individuale.

La Performance Organizzativa

La performance organizzativa è l'insieme dei risultati gestionali attesi dell'amministrazione nel suo complesso o delle sue unità organizzative. 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)⁴.

La performance organizzativa riguarda quindi la dimensione strategica e la dimensione operativa riferita alle UU.OO.

In prima applicazione, in attesa della predisposizione di appositi modelli definiti dal Dipartimento della Funzione Pubblica, la valutazione della performance organizzativa viene fatta sulla base di modelli definiti dall'Ateneo.

Attesa la peculiare funzione di una Università e la specificità della sua struttura organizzativa, si ritiene in questa versione del SMVP di limitare l'analisi alla performance organizzativa delle UU.OO., definendo la performance organizzativa separatamente per i Dipartimenti e per l'Amministrazione Centrale, considerando che gli indicatori che ne misureranno l'andamento saranno diversi come diversa è la natura dell'attività svolta.

Il SVMP deve inoltre prevedere metodologie che consentano di misurare la performance organizzativa delle UU.OO. anche dal punto di vista dell'utente.

Per valutare le UU.OO. è necessario quindi disporre della valutazione della performance dei progetti e dei servizi afferenti.

5.1 Valutazione dei progetti

Per la valutazione dei progetti è necessario disporre delle seguenti informazioni sintetizzate nella scheda del progetto (Figura 7) che include un cronoprogramma con l'indicazione minima della data di inizio, della durata complessiva, dei rilasci intermedi e finali e delle risorse in FTE. L'indicatore primario è lo stato di avanzamento del progetto (SAL) misurato in termini di attività eseguita per il suo completamento (p.e. fatto pari a 100 il progetto, se esso è stato completato esclusivamente per l'80% il valore dell'indicatore sarà pari a 80). Quando l'amministrazione avrà introdotto un sistema di contabilità analitica in grado di misurare il consumo di risorse economiche verrà introdotto un secondo indicatore. Altri indicatori potranno riguardare la qualità del risultato.

⁴ Definizione tratta da Linee Guida per il Piano della performance – Ministeri N.1 Giugno 2017, Dipartimento della Funzione Pubblica

$$\text{Valutazione } UO_n = (p_1 * P_1 + .. p_n * P_n) / (n+z)$$

Dove "pi" è un numero compreso tra 0 e 1 e corrisponde al peso attribuito a ciascun progetto o servizio, "Pi" è la misurazione della performance del progetto i-esimo.

Titolo e descrizione	

Attività previste

Nr.	Descrizione e tempistica	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D

Indicatori

Nr.	Denominazione	Unità di misura	Risultato atteso

RISORSE DEDICATE

Umane	(indicare n. complessivo)

Identificazione del Personale	Percentuale di attività dedicata all'obiettivo									
	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

Figura 7 - Esempio di scheda di progetto

5.2 Valutazione dei servizi

Per la valutazione dei servizi è necessario disporre di un modello di valutazione dei servizi che risulta derivato dagli studi sulla qualità⁵.

Il modello base che qui si adotta, che tiene conto della delibera CIVIT n. 88/2010, è rappresentato nella Figura 8. La Figura 9, invece, rappresenta un esempio di modello "calcolato". Si noti che il modello è generale e vale per tutti i servizi di front-office e di back-office, mentre il peso delle dimensioni può variare.

⁵ Zeithaml, Parasumaran, Berry, Servire qualità, McGraw-Hill, 1991

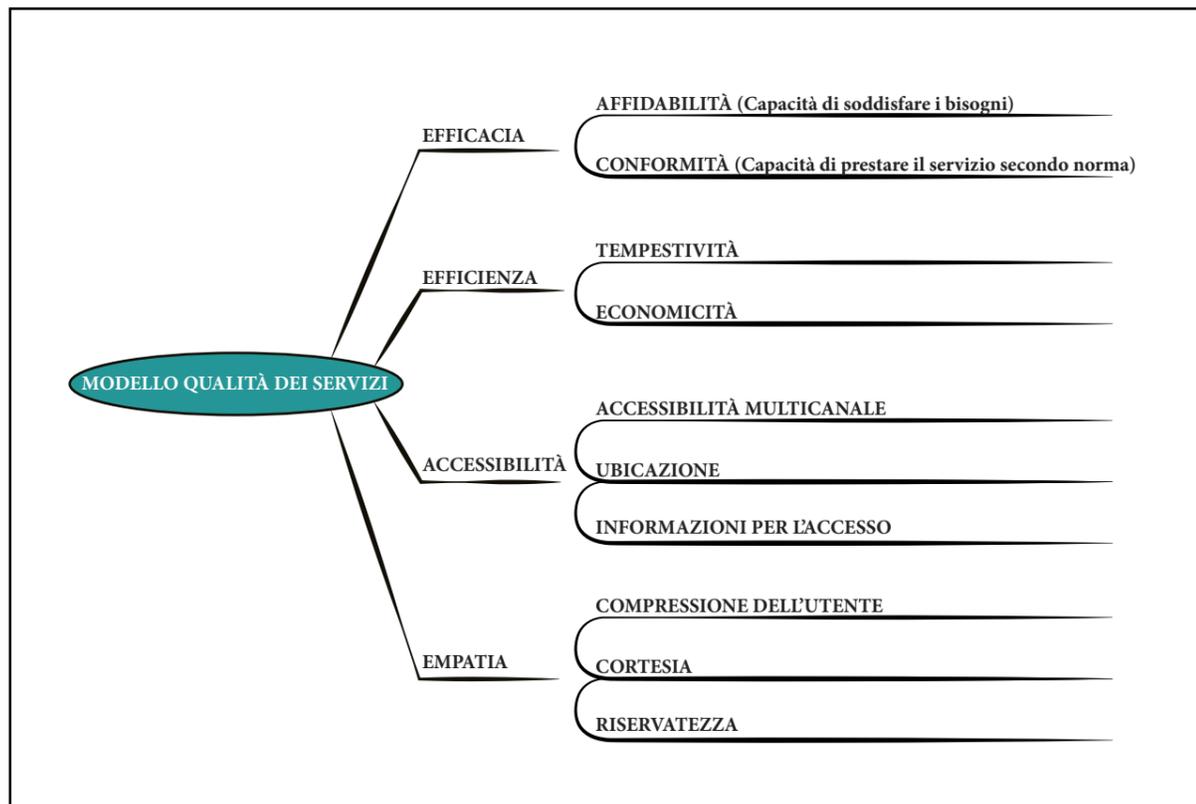


Figura 8 – Il modello base per la valutazione dei servizi

		PESO	VAL POND	PESO	VAL POND	VAL	
Performance (su base 100)	EFFICACIA	35	23	Affidabilità (capacità di soddisfare i bisogni)	20	20	5
				Conformità (capacità di prestare il servizio secondo norma)	15	3	1
	EFFICIENZA	25	12,6	Tempestività (prontezza di risposta)	12	4,8	2
				Economicità	13	7,8	3
	ACCESSIBILITÀ	15	9,4	Accessibilità multicanale	7	5,6	4
				Ubicazione e accessibilità fisica	5	2	2
				Informazioni per l'accesso	3	1,8	3
				Comprensione dell'utente	10	4	2
	CAPACITÀ DI RASSICURAZIONE	25	10	Cortesia	10	4	2
				Riservatezza	5	2	2
	MODELLO DI QUALITÀ DEI SERVIZI	55					

Figura 9 – Un esempio di modello “calcolato” per la valutazione dei servizi

5.2.1 Modalità di definizione dei valori attuali (baseline) e programmati (target)

In sede di prima applicazione potranno essere valutate solo le dimensioni principali (p. e. affidabilità, cioè risultati associati agli obiettivi assegnati alla U.O., tempestività e economicità). Per alcune dimensioni sono necessarie indagini di soddisfazione dell'utente (v. opinione degli studenti).

La pesatura delle dimensioni e la scelta degli indicatori è frutto della concertazione tra la Direzione generale e il Responsabile della U.O. In prospettiva gli indicatori di performance del servizio dovranno essere standardizzati.

Nella *Tabella 5* sono riportati esempi di indicatori per la valutazione dei servizi.

Una volta identificati gli indicatori di performance dovranno essere individuati i valori attuali e i valori programmati o target.

Per quanto riguarda i valori attuali verranno raccolti i risultati disponibili degli ultimi anni (possibilmente almeno 3).

Il *target* è invece il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere; ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività. Tipicamente questo valore è espresso in termini quantitativi entro uno specifico intervallo temporale e può riferirsi a obiettivi sia strategici che operativi.

Per la definizione del valore programmato si devono verificare:

- le previsioni di termini fissati da leggi o regolamenti;
- gli standard già determinati all'interno di Carte dei Servizi o in altri provvedimenti adottati in materia;
- i risultati di altre amministrazioni o altri settori che possano fungere da benchmark.

L'elaborazione del valore programmato deve basarsi sull'equilibrio ottimale tra l'effettiva capacità dell'amministrazione di raggiungerlo e la spinta verso l'incremento del livello di performance.

La rappresentazione dei risultati potrà essere fatta tramite grafici o tabelle e saranno definiti standard specifici da utilizzare per tutti i risultati presentati.

I grafici dovranno essere facilmente comprensibili, leggibili di per sé, semplici (evitando l'eccessivo affollamento di informazioni), di dimensione contenuta allo stretto indispensabile.

$$\text{Perf. Servizio} = \text{Peso serv.} * (\text{Perf. Dim. 1} + \text{Perf. Dim. 2} + \text{Perf. Dim. 3} + \text{Perf. Dim. 4} + \dots \text{Perf. Dim. n}) / 100$$

In relazione all'utilizzo di KPI (Key Performance Indicator), si segnalano quelli indicati dall'ANVUR. In funzione degli obiettivi individuati nel Piano annuale delle Performance si sceglieranno gli opportuni indicatori tra quelli previsti dalla predetta Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario; a tali indicatori, ove necessario, in sede di aggiornamento annuale del SMVP se ne aggiungeranno altri attenti a eventuali ulteriori indicazioni della stessa ANVUR o del Dipartimento della Funzione Pubblica ovvero scelti dall'Amministrazione dell'Ateneo.

5.3 Valutazione complessiva (progetti più servizi) della performance delle UU.OO.

Per la misurazione e valutazione delle UU.OO. è necessario disporre di una mappa UU.OO. – Servizi. Tale mappa descrive la relazione intercorrente tra servizi e UU.OO. e indica i centri di responsabilità per ciascun servizio. La relazione evidenzia i legami tra funzioni generali dell'Amministrazione, le UU.OO. attuali e i servizi associati. La mappa UO/Servizi deve rappresentare sinteticamente tutte le attività svolte dall'amministrazione.

Sarà a questo proposito opportunamente utilizzato un modello contenente in colonna le funzioni, i macro-processi, i processi di servizio e in riga i centri di responsabilità.

La valutazione della performance delle UU.OO. (dimensione operativa) riguarda i progetti una tantum e i processi di servizio continui inclusi nel piano della performance e agiti da una o più UU.OO. All'interno di ciascuna UU.OO. i progetti e i servizi devono avere associata una indicazione del peso relativo. Inoltre, per la valutazione delle UU.OO. è necessario disporre di un processo e modello di valutazione complessiva delle UU.OO.

La valutazione complessiva di ciascuna U.O. dipende dalla valutazione pesata dei progetti e servizi afferenti. L'algoritmo di valutazione più semplice corrisponde alla media pesata delle valutazioni dei progetti-servizi:

$$\text{Valutazione } UO_n = (p_1 * P_1 + \dots p_n * P_n + p_x * S_x + \dots p_z * S_z) / (n+z)$$

Dove "pi" è un numero compreso tra 0 e 1 e corrisponde al peso attribuito a ciascun progetto o servizio, "Pi" è la misurazione della performance del progetto i-esimo e "Si" è la misurazione della performance del servizio i-esi

La Performance Individuale

6.1 Premessa

La performance individuale è caratterizzata da obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza, e da obiettivi comportamentali connessi alle competenze da possedere per il profilo e il ruolo ricoperto.

Nelle citate Linee Guida per i Ministeri 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» (pag. 24).

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

La misurazione e la valutazione individuale del personale non responsabile di Unità Organizzativa sarà collegata al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo e alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'Unità Organizzativa di appartenenza.

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

Suggerisce 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./Ufficio), 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.

6.2 Dalla Performance organizzativa alla Performance individuale

Per ciascun obiettivo di performance organizzativa vengono individuati i dirigenti e i Responsabili di Area e UU.OO./Ufficio direttamente coinvolti nel conseguimento dell'obiettivo stesso: in definitiva, la performance dell'U.O. è una componente della valutazione individuale.

Per i dirigenti e i Responsabili che non contribuiscono direttamente al conseguimento di obiettivi resta comunque fermo l'obbligo di assegnazione e formalizzazione di obiettivi individuali di performance.

Con riferimento al processo di individuazione degli obiettivi operativi del personale non responsabile i dirigenti non generali individuano, in accordo con i Responsabili di Area e di Unità Operative/Uffici, gli obiettivi operativi da assegnare alla struttura e al personale, definendo pesi e target di riferimento.

Tali obiettivi, come si è detto, saranno collegati alla qualità del contributo assicurato all'U.O./Ufficio di appartenenza.

Il processo di valutazione

7.1 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 con apposita scheda valutativa allegata come segue:

- per il 60% sul valore medio pesato della performance di tutte le UU.OO. (di fatto la performance complessiva dell'Amministrazione).
- per il restante 40% sulla valutazione della capacità organizzativa, gestionale e relazionale.

Il processo di valutazione si articola nelle seguenti fasi:

- Autovalutazione e rendicontazione degli obiettivi al 31/12/n 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.
- Proposta di valutazione del Direttore Generale, ai sensi della normativa vigente, relativa all'anno n da parte del Nucleo di Valutazione; 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 30/06/n+1), come previsto dalla normativa vigente, e previa delibera del CdA in merito al conseguimento degli obiettivi stessi.

Per la valutazione si applica lo schema rappresentato nella *Figura 11*.

Valutazione Performance individuale Direttore Generale		
Dipendente		
Periodo di riferimento:		
Aree dirette ad interim:		
Responsabile della valutazione:		
Data colloquio		
Competenze Organizzative, Gestionale e Relazionale		40%
Decisioni e fissazioni di priorità e obiettivi per ottimizzare costi e benefici	Enfasi sul rispetto delle norme	4
	Attenzione ai costi e scarso rispetto dei tempi	8
	Attenzione ai costi e ai benefici derivanti dall'Ateneo	12
	Attenzione ai costi e ai benefici derivanti e alla sostenibilità delle attività	16
	Attenzione ai costi e ai benefici derivanti ai portatori di interesse	20
Consapevolezza del processo lavorativo più vasto in cui è inserita l'attività, allo scopo anche di riportare un contributo migliorativo	Scarsa attenzione all'esterno della propria funzione centrale	4
	Attenzione dedicata alla propria funzione centrale e agli Organi di Governo	8
	Attenzione dedicata alla propria funzione centrale, alle componenti periferiche dell'Amministrazione e agli Organi di Governo	12
	Attenzione dedicata a tutti i componenti dell'Ente	16
	Attenzione dedicata ai componenti dell'Ente e ai portatori di interesse	20
Selezione di indicatori appropriati per la misurabilità dei risultati e del processo e gestione dei relativi dati storici	Modalità tradizionale di reporting privo di elementi qualitativi	4
	Prevalenza di riferimento a indicatori di efficienza	8
	Gestione storica degli indicatori e impiego sistematico di strumenti informativi di supporto	12
	Uso costante di indicatori di efficienza, di efficacia e di impatto	16
	Gestione storica degli indicatori e impiego sistematico di strumenti informativi di supporto	20
Proposizione innovative spontanee e per far fronte ai cambiamenti e cogliere in anticipo le opportunità	Adotta comportamenti non propositivi non reagendo neanche di fronte a sollecitazioni esterne	4
	Reagisce alle situazioni di necessità solo su sollecitazioni	8
	Intraprende spontaneamente azioni innovative e/o propone soluzioni in casi di necessità	12
	Influenza attivamente gli eventi anticipando i problemi e cogliendo le opportunità	16
	Adotta costantemente un comportamento proattivo se occorre anche superando le barriere burocratiche	20
Generazione di idee nuove come contributo al miglioramento del lavoro di gruppo	Manifesta forte difficoltà a collaborare con gli altri, anche nell'ambito del proprio gruppo di lavoro, manifestando comportamenti non partecipativi e esprimendo la propria opinione solo se richiesta	4
	Collabora con le persone direttamente coinvolte nel compito da svolgere solo se sollecitazione; mostra resistenza a concedere la propria disponibilità a persone di strutture diverse anche quando necessario. Pur manifestando qualche difficoltà accetta il dialogo e il confronto con gli altri	8
	Partecipa attivamente ai lavori di gruppo senza operare distinzione tra quelli interni e esterni alla propria struttura e spesso prende l'iniziativa per fornire contributi personali stimolando gli interventi degli altri membri. È collaborativo con tutti i colleghi e condivide le informazioni possedute	12
	Fornisce ricerca, collaborazione e i contributi dei colleghi per la risoluzione di problemi e il conseguimento di obiettivi comuni. Assume l'iniziativa per formulare proposte e avanzare suggerimenti e sa ascoltare e valorizzare i suggerimenti e le proposte dei colleghi.	16
	Dimostra doti e capacità di entusiasmo e di formulare idee nuove per migliorare la cooperazione con tutte le componenti interne ed esterne dell'Ateneo.	20
Valutazione sintetica complessiva dell'operato del D.G.		Valori da 20 a 100
Autovalutazione (0-100)		TOTALE (max 100 min 20)
Valutazione (0-100)		
Obiettivi individuali di funzione B	60%	
(valore medio pesato dalla performance di tutte le UU.OO. cioè la performance complessiva dell'Amministrazione)		
Valutazione Finale - C = A * 0,40 + B * 0,60		
Premio di risultato in percentuale		
Se C >= 0,95 = 100%		
Se C < 95 = in proporzione		

Figura 11 – Valutazione della performance del Direttore Generale

7.2 La valutazione dei dirigenti

La valutazione dei Dirigenti è effettuata dal Direttore Generale sulla scorta di schede obiettivo individuali che prevedono:

- Valutazione delle capacità organizzative e gestionali necessarie per eccellere nel proprio lavoro (20%).
- Valutazione delle competenze professionali (20%);
- Obiettivi individuali (60%);

La valutazione delle capacità organizzative e delle competenze professionali comporta l'attribuzione di punteggi a delle tipologie riportate nella scheda di valutazione che potranno comportare l'attribuzione di un punteggio di 20 punti ciascuna con le seguenti scale di valori:

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

Gli obiettivi individuali incideranno per il 60% sulla valutazione del dirigente e si determinano calcolando il valore medio pesato della performance di tutte le UU.OO. delle Aree/Settori di cui il dirigente è direttamente responsabile.

A ciascun dirigente sarà corrisposta la retribuzione di risultato determinata sulla base della retribuzione di risultato massima contrattualmente prevista, ridotta eventualmente in base all'esito della valutazione da parte del Direttore Generale.

Sulla base della Scheda Individuale di Valutazione, il dirigente potrà conseguire un punteggio massimo di 100 punti. Il raggiungimento di un punteggio pari o superiore al 95% comporta l'erogazione piena della premialità (100%). Per punteggi inferiori il premio sarà sempre corrisposto in misura proporzionale al punteggio conseguito.

Non sarà corrisposta alcuna premialità in caso di raggiungimento di una percentuale inferiore al 60%. Una valutazione inferiore al 50% corrisponde a valutazione negativa.

- Entro il 28/02/n+1 rendicontazione degli obiettivi al 31/12/n attraverso la redazione da parte dei Dirigenti 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 Direttore Generale che si avvarrà del supporto dei competenti Uffici per la misurazione degli aspetti oggettivi.
- Entro il 15/03/n+1 il Direttore Generale compila la scheda relativa ai comportamenti agiti nell'anno n e la condivide personalmente con i Dirigenti, discutendo anche le relazioni relative al raggiungimento degli obiettivi.
- Dalla condivisione scaturisce la proposta di valutazione che il Direttore Generale comunica ai Dirigenti, che avranno dieci giorni lavorativi per presentare eventua-

li controdeduzioni documentate al Direttore Generale. In caso di disaccordo si rinvia alla procedura di conciliazione/riesame per la decisione finale.

Per la valutazione di applica lo schema rappresentanto nella *Figura 12*.

Valutazione Performance individuale Dirigenti:	
Dipendente	
Periodo di riferimento:	
Areedirette:	
Responsabile della valutazione:	
Data colloquio	
Competenze Organizzative e Gestionali - A	20% 4 = insufficiente, 6 = sufficiente, 8 = buono, 10 = ottimo
Capacità di pianificare le azioni in relazione ai bisogni dell'utenza, alle scadenze, alle tempistiche di realizzazione e alle risorse umane e materiali disponibili	
Capacità di gestire efficacemente i propri collaboratori favorendo il lavoro in team e creando un ambiente di lavoro stimolante	
Promuovere lo sviluppo professionale dei propri collaboratori, favorendo la loro responsabilizzazione e valorizzandone il ruolo	
Monitoraggio e correzione di eventuali anomalie e nell'utilizzo degli istituti giuridici di presenza/assenza del personale	
Rispetto del Codice di Comportamento	
Rispetto delle norme sulla Trasparenza e Anticorruzione	
Innovazione/ingegnerizzazione dei processi della struttura e capacità di dare un contributo alla visione strategica (introduzione di novità procedurali e tecniche nei processi di lavoro, semplificazione processi)	
Risoluzione degli eventuali problemi che ostacolano il compimento delle azioni intraprese per il raggiungimento degli obiettivi	
Ottimale utilizza delle risorse	
TOTALE A	
Autovalutazione (0-100)	
Valutazione (0-100)	
Competenze professionali e manageriali - B	20% 4 = insufficiente, 6 = sufficiente, 8 = buono, 10 = ottimo
Interpretare pienamente il proprio ruolo dirigenziale secondo le aspettative della direzione	
Conoscenza dei principali processi e materie specifiche	
Capacità di comunicazione: trasmissione e scambio delle informazioni in maniera regolare e sistematica	
Relazionarsi in modo costruttivo con i colleghi e con tutti gli interlocutori, ascoltando le diverse posizioni ed orientando il consenso	
Cura del benessere organizzativo nei luoghi di lavoro	
Autovalutazione (0-100)	
Valutazione (0-100)	
Obiettivi individuali di funzione C	60%
(valore medio pesato dalla performance di tutte le UU.OO. delle Aree/Settori di cui il dirigente è direttamente responsabile)	
Valutazione (0-100)	
Valutazione Finale - D = A * 0,20 + B * 0,20 + C * 0,20	
Premio di risultato in percentuale	
Se C >= 0,95 = 100%	
Se C > 95 = in proporzione	

Figura 12 – Valutazione della performance dei Dirigenti

7.3 La valutazione del personale responsabile di settore o di U.O./Ufficio

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.

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 titolari di posizioni organizzative e responsabili di U.O./Uffici (in alcuni casi anche di due U.O.).

La procedura di valutazione è attribuita ai **valutatori** 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 (40%), rilevanti al fine di partecipare all'attribuzione dei premi connessi alla performance organizzativa
- obiettivi assegnati (60%) rilevanti al fine di partecipare all'attribuzione dei premi connessi alla performance individuale (corrispondenti alla media degli obiettivi del Settore/Unità Organizzativa/Ufficio – vedi par. 4.1.2 Corrisponde?)

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:

- 10 Coefficiente Ottimo
- 8 Coefficiente Buono
- 6 Coefficiente Sufficiente
- 4 Coefficiente Insufficiente

Il processo di 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./Ufficio misurano il grado di raggiungimento degli obiettivi organizzativi; la rendicontazione dovrà concludersi entro il 28/02/n+1.
- Misurazione dei comportamenti agiti nell'anno n e verifica raggiungimento obiettivi organizzativi: su indicazione dell'Ufficio competente i Dirigenti, in contraddittorio con i Responsabili, compilano la scheda relativa ai comportamenti dei Responsabili di U.O./Uffici di cui hanno diretta responsabilità (Dirigenti o Direttore Generale), verificano il grado di raggiungimento degli obiettivi organizzativi, e condividono, ove possibile, la valutazione finale (entro il 15/3/n+1).
- Svolgimento dell'eventuale procedura di conciliazione/riesame, secondo quanto previsto nell'apposita sezione: l'interessato potrà dare avvio alla procedura di conciliazione/riesame entro 10 giorni lavorativi dalla condivisione della scheda, che dovrà

concludersi entro il 30 gg dal suo avvio.

- I dati relativi al raggiungimento degli obiettivi organizzativi e al risultato della misurazione dei comportamenti agiti vengono inviati all'Ufficio competente per la valutazione complessiva del personale, che deve essere conclusa entro il 31/05/n+1 per poter confluire all'interno della Relazione sulla Performance relativa all'anno n.

I risultati della valutazione vengono inviati all'Ufficio competente, per la liquidazione dei compensi spettanti, la quale potrà comunque avvenire solo dopo la validazione della Relazione sulla Performance da parte del Nucleo di Valutazione.

Per la valutazione si applica lo schema rappresentanto nella *Figura 13*.

Valutazione Performance individuale Personale EP e Personale D Responsabile di U.O./Ufficio:	
Dipendente	
Periodo di riferimento:	
Settori diretti:	
Responsabile della valutazione:	
Data colloquio	
Competenze Organizzative e Professionali - A	40% 4 = insufficiente, 6 = sufficiente, 8 = buono, 10 = ottimo
Capacità di pianificare le azioni ai bisogni dell'utenza, alle scadenze, alle tempistiche di realizzazione e alle risorse umane e materiali disponibili	
Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi	
Monitoraggio e correzione di eventuali anomalie e nell'utilizzo degli istituti giuridici di presenza/assenza del personale	
Rispetto del Codice di Comportamento	
Rispetto delle norme sulla Trasparenza e Anticorruzione	
Risoluzione degli eventuali problemi che ostacolano il compimento delle azioni intraprese per il raggiungimento degli obiettivi	
Conoscenza dei principali processi e materie specifiche	
Capacità di comunicazione: trasmissione e scambio delle informazioni in materia regolare e sistematica	
Relazionarsi in modo costruttivo con i colleghi e con tutti gli interlocutori, ascoltando le diverse posizioni ed orientando il consenso	
Approccio positivo al lavoro e capacità di trasmettere entusiasmo ai collaboratori	
	Autovalutazione (25-100)
	Valutazione (25-100)
Obiettivi individuali di settore B	60%
(valore medio pesato dalla performance di tutte le UU.OO. del settore di cui il dipendente EP è direttamente responsabile)	
Se C >= 40 e < 95 = in proporzione	
Valutazione Finale - C = A * 0,40 + B * 0,60	
Premio di risultato in percentuale	
Se C >= 0,95 = 100%	
Se C > 95 = in proporzione	

Figura 13 - Valutazione della performance del personale responsabile di settore o di U.O./Ufficio

7.4 La valutazione del personale operativo

Per il restante personale la valutazione è effettuata dal superiore gerarchico, sulla base dell'allegata scheda e tenendo conto di alcuni aspetti rilevanti tra cui:

- Qualità del servizio prestato;
- Comportamento organizzativo;
- Requisiti di preparazione professionale;
- Presenze in servizio.

Il personale non dirigente potrà conseguire un punteggio massimo di 100 punti. La valutazione si conclude con l'attribuzione del punteggio e la collocazione in due distinte fasce A e B, la prima composta dal personale che abbia raggiunto un punteggio maggiore di 90 punti, e la seconda dal personale che abbia raggiunto un punteggio compreso tra 60 e 89 punti (*Figura 14*).

Per la Fascia A è previsto un bonus aggiuntivo in misura fissa determinata annualmente in sede di contrattazione integrativa e 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 in parti uguali tra tutto il personale che ha conseguito un punteggio maggiore di 59 punti.

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).

Fascia Premiale	Punteggio	Importi
	(Pi)	(Bonus)
Fascia A	90-100	100% bonus aggiuntivo
Fascia (A+B)	60-89	100% del residuo fondo

Figura 14 - Valutazione della performance del personale operativo (anche questa tabella contiene errori (p. e. = nessun premio? E se una ha valutazione = 92 finisce nel limbo?))

Valutazione Performance individuale Personale operativo: valutazione superiore gerarchico			
Dipendente			
Periodo di riferimento:			
Responsabile della valutazione:			
Data colloquio			
Competenze Organizzative e Professionali - A	100%	5 = insufficiente, 10 = sufficiente, 15 = buono, 20 = ottimo	
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 ed esterni all'Ufficio			
			Autovalutazione (25-100)
			Valutazione (25-100)
Premio di risultato in percentuale			
Se A > = 95 = 100%			
Se C > = 40 e < 95 = in proporzione			
Se C < 40 = nessun premio			

Figura 15 - Valutazione della performance del personale operativo

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 punteggio inferiore a 40	15
E	Totale Fondo destinato a premi performance	75.000.000
F	Bonus Aggiuntivo determinato in sede di C.I.	10.000.000
G=(E-F)	Fondo residuo	65.000.000
H=G(B+C)	Premio individuale da corrispondere a tutto il personale	650
I=(F/B)	Bonus aggiuntivo da corrispondere a 25 unità	400

Figura 16 - 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./Uffici 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..

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 esaustivamente 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.

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;
- I Direttori di Dipartimento cui compete alle UU.OO./Uffici inquadrate nei Dipartimenti (assegnazione obiettivi, monitoraggio, misurazione e valutazione);
- Il Direttore Generale, cui compete la misurazione e la valutazione della performance dei dirigenti di livello non generale e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di staff di cui è responsabile ad interim;
- I Dirigenti di livello non generale cui competerà la misurazione e la valutazione della performance individuale dei Responsabili delle UU.OO. di diretto riporto;
- I Responsabili di Area e di UU.OO./Uffici cui competerà la misurazione e valutazione del personale afferente all'UU.OO./Ufficio.
- 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 all'organo di indirizzo politico-amministrativo della valutazione individuale del Direttore Generale.

Si precisa quanto segue:

- Il Rettore assegna gli obiettivi, misura e valuta la performance della Segreteria del Rettorato e di eventuali UU.OO./Uffici del proprio staff;
- Il Nucleo di Valutazione unitamente al Presidio di Qualità assegna gli obiettivi, misura e valuta la performance dell'Ufficio Ufficio Qualità.

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.

Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti

L'Ateneo, nell'ambito della sua struttura organizzativa non dispone di una unità organizzativa deputata Controllo di Gestione. Si prevede di colmare tale lacuna a valle della revisione organizzativa in corso.

12.

Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di bilancio

L'Ateneo è articolato in 4 Centri di Responsabilità di primo livello (cinque in prospettiva quando saranno perfezionate le procedure per la Biblioteca Unica, 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.