



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

VALIDO PER IL CICLO DELLA PERFORMANCE 2020

*Validato dal Nucleo di Valutazione nella seduta
del 28.01.2020*

*Approvato dal Consiglio di Amministrazione
nella seduta del 28.01.2020*

SOMMARIO

PREMESSA.....	- 3 -
1 IL CICLO DELLA PERFORMANCE	- 4 -
1.1 ATTORI E RESPONSABILITÀ	- 5 -
1.2 LE FASI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE.....	- 8 -
1.3 LA PIANIFICAZIONE DELL'ATENEIO.....	- 11 -
1.4 GESTIONE INTEGRATA DEI CICLI DELLA PERFORMANCE E DEL BILANCIO.....	- 13 -
1.5 SISTEMA INFORMATIVO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	- 16 -
2 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	- 13 -
2.1 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ISTITUZIONALE	- 13 -
2.2 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI STRUTTURA	- 15 -
2.3 LE MODALITÀ DI DEFINIZIONE E ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI	- 17 -
2.4 IL MONITORAGGIO IN CORSO D'ESERCIZIO	- 20 -
2.5 IL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	- 21 -
2.6 LA MISURAZIONE DEI RISULTATI	- 21 -
2.6.1. <i>Indicatori Quantitativi</i>	- 22 -
2.6.1.1. <i>Indicatori Temporal</i> i	- 22 -
2.6.1.2. <i>Indicatori di customer satisfaction</i>	- 23 -
2.6.2. <i>Indicatori Qualitativi</i>	- 24 -
2.7 IL CALCOLO DEL PUNTEGGIO DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI	- 24 -
2.8 PROGETTI-OBIETTIVO	- 25 -
3 PERFORMANCE INDIVIDUALE	- 27 -
3.1 LA VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE	- 28 -
3.2 LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI.....	- 30 -
3.3 LA VALUTAZIONE DEI RESPONSABILI DI STRUTTURE DI SECONDO LIVELLO E DI TUTTE LE ELEVATE PROFESSIONALITÀ	- 31 -
3.4 LA VALUTAZIONE DEI RESPONSABILI DI STRUTTURE DI TERZO LIVELLO E DEL PERSONALE SENZA INCARICHI DI RESPONSABILITÀ	- 32 -
3.5 COLLOQUI DI VALUTAZIONE	- 33 -
3.6 VALORIZZAZIONE DEL MERITO E SISTEMA PREMIALE	- 33 -
3.7 LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE B, C, D E EP AI FINI DELLA PROGRESSIONE ECONOMICA ORIZZONTALE (PEO)	- 34 -
4 PROCEDURA DI CONCILIAZIONE	- 36 -
4.1 PER IL DIRETTORE GENERALE	- 36 -
4.2 PER I DIRIGENTI.....	- 36 -
4.3 PER IL PERSONALE DI CATEGORIA EP, D, C E B	- 36 -
APPENDICE NORMATIVA.....	- 38 -

Allegati:

- Scheda di valutazione del Direttore Generale.
- Scheda di valutazione dei Dirigenti.
- Scheda di valutazione dei Responsabili di Strutture di II Livello e Personale EP.
- Scheda di valutazione del personale T.A.

PREMESSA

Ai sensi dell'art. 3 del D. Lgs. 150/2009 ogni Amministrazione pubblica è tenuta *“a misurare ed a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti”* secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse dei destinatari dei servizi e degli interventi realizzati dall'Ateneo.

Lo strumento metodologico, alla base del processo di valutazione, è Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), delineato negli artt. 7, 8 e 9 del D. Lgs. 150/2009 che, nell'assicurare il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione delle performance, garantisce la valorizzazione del merito e delle competenze del personale tecnico-amministrativo.

Il SMVP individua le fasi e le tempistiche del Ciclo della Performance e i ruoli, le responsabilità e le unità organizzative, a vario titolo, coinvolte nella suddetta attività di misurazione e valutazione della performance.

Le amministrazioni pubblicano e aggiornano annualmente il SMVP, previo parere vincolante del nucleo di Valutazione (NdV), tenendo conto del quadro normativo di riferimento e degli indirizzi del Dipartimento per la Funzione Pubblica. In particolare, gli Atenei devono recepire gli indirizzi dell'ANVUR, che svolge il ruolo di valutazione delle attività amministrative delle Università e degli enti di ricerca (art. 13, comma 12, D. Lgs 150/2009).

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Università degli Studi di Messina per l'anno 2020 è stato redatto alla luce della più recente revisione normativa e tiene conto delle considerazioni ed osservazioni formulate dal Nucleo di Valutazione nelle sue Relazioni periodiche.

Le principali novità del Sistema introdotte nell'anno 2020 sono:

- il rafforzamento del processo di assegnazione a cascata degli obiettivi organizzativi procedendo dalla Direzione Generale fino alle strutture di terzo livello;
- la distinzione tra performance organizzativa istituzionale e di struttura, con previsione - in via sperimentale - di nuove modalità di valutazione del risultato di performance individuale del Direttore Generale e dei Dirigenti;

- la definizione di nuove schede di valutazione del comportamento organizzativo per i Responsabili di strutture di secondo livello e il personale EP e per il personale Responsabile di strutture di terzo livello e senza incarico di responsabilità.

1 IL CICLO DELLA PERFORMANCE

Il decreto legislativo n. 150 del 2009 configura il ciclo della Performance come un processo che collega la pianificazione strategica alla programmazione operativa, alla definizione degli obiettivi, alla misurazione dei risultati e alla valutazione della performance declinata con riferimento all'ambito organizzativo (compresi Dipartimenti e Centri Interdipartimentali) ed individuale.

Il ciclo di gestione della performance, a norma dell'art. 4 del citato decreto, si articola nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di controllo interno e di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli studenti e, in generale, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

In sostanza, il ciclo di gestione della performance offre alle amministrazioni un quadro di azioni che realizza il passaggio dalla cultura di mezzi (*input*) a quella di risultati (*output ed outcome*) e, soprattutto, alla cultura della valutazione ancorata a parametri oggettivi di misurazione, passaggio auspicato dalle riforme precedenti, ma mai pienamente attuato.

1.1 Attori e responsabilità

I soggetti coinvolti nella gestione del ciclo della Performance, ivi compreso il processo di misurazione e valutazione della stessa, sono molteplici, con diversi ruoli e responsabilità:

- il Rettore: titolare della leadership politica, individua, con la collaborazione degli organi collegiali di indirizzo politico-amministrativo e dei Dipartimenti, gli obiettivi strategici dei processi primari nell'ambito della missione dell'Ateneo e delle politiche ministeriali; propone, inoltre, gli obiettivi da assegnare al Direttore Generale e si esprime sulla relativa proposta di valutazione.

- il Consiglio d'Amministrazione: definisce gli obiettivi e i programmi da attuare e verifica la rispondenza dei risultati dell'attività amministrativa e della gestione agli indirizzi impartiti; approva il Piano della Performance e la Relazione sulla Performance; assegna gli obiettivi al Direttore Generale su proposta del Rettore; valuta, sentito il Rettore, il Direttore Generale a seguito di proposta del NdV; delibera sulla rendicontazione dei risultati dell'anno precedente indicati nella Relazione sulla performance.

- il Direttore Generale: l'art. 14, comma 1, dello Statuto di Ateneo, prevede che *il Direttore Generale è responsabile del funzionamento degli uffici, della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'Università; conforma la propria attività agli obiettivi ed ai programmi degli organi di governo e vigila sulla osservanza delle direttive da essi impartite*. Per quanto riguarda il ciclo di gestione della Performance, il Direttore Generale propone e coordina la definizione degli obiettivi operativi del Piano delle Performance in coerenza con quelli strategici, definendone indicatori e target in collaborazione con i Direttori di Dipartimento, i Presidenti dei Centri/SIR e i Dirigenti; monitora l'andamento del Piano della Performance e approva eventuali rimodulazioni di obiettivi anche sulla base degli esiti del monitoraggio effettuato dal Nucleo di Valutazione.

- i Dirigenti: collaborano con il Direttore Generale per la definizione degli obiettivi operativi della Struttura di competenza; delegano alle Strutture organizzative sottostanti gli obiettivi operativi; valutano la performance organizzativa delle proprie strutture; definiscono gli eventuali obiettivi individuali dei propri collaboratori, valutandone le

prestazioni ottenute e gestendo il *feedback* intermedio e quello finale; valutano il comportamento organizzativo di tutto il personale delle strutture di pertinenza.

- i Direttori di Dipartimento e i Presidenti dei Centri/SIR: collaborano con il Direttore Generale per la definizione degli obiettivi operativi della Struttura di competenza e concorrono alla valutazione effettuata dal Direttore Generale della performance organizzativa. Infine, valutano il comportamento organizzativo di tutto il personale della struttura di competenza.

- i Responsabili delle Strutture organizzative di secondo livello: sono i responsabili delle Strutture cui viene normalmente affidata la gestione degli obiettivi operativi ed il coordinamento operativo del personale assegnato. Possono delegare gli obiettivi loro assegnati alle unità sottostanti. Possono essere sentiti all'atto della valutazione del comportamento organizzativo del personale delle strutture di competenza.

- i Responsabili delle Strutture organizzative di terzo livello: sono coinvolti nella gestione degli obiettivi operativi, anche eventualmente delegati alle unità di loro pertinenza.

- i Dipendenti: tutti i dipendenti dell'Ateneo sono coinvolti nella realizzazione degli obiettivi assegnati alla struttura apicale di appartenenza e i cui risultati incidono sulla propria performance individuale.

- il Nucleo di Valutazione: la composizione e i compiti del Nucleo di Valutazione sono definiti nello Statuto dell'Ateneo e nell' "Regolamento di organizzazione e funzionamento del Nucleo di Valutazione dell'università degli studi di Messina". Il Nucleo di Valutazione, nella sua qualità di Organismo indipendente di valutazione della performance e secondo la normativa vigente:

a) monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso, anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi;

b) comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione, nonché alla Corte dei conti e al Dipartimento della funzione pubblica;

c) valida la Relazione sulla performance, a condizione che la stessa sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai

cittadini e agli altri utenti finali e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione;

d) garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi di valutazione dei propri collaboratori da parte dei Dirigenti, nonché dell'utilizzo dei premi, secondo quanto previsto dalle norme vigenti, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;

e) propone, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale del Direttore Generale e l'attribuzione dei premi stabiliti;

f) monitora la coerenza del ciclo della performance dell'Ateneo con le linee guida, le metodologie e gli strumenti predisposti dall'ANVUR e propone agli organi di governo gli opportuni adeguamenti;

g) esprime parere vincolante in merito all'aggiornamento annuale del Sistema di misurazione e valutazione della performance.

L'articolo 14 al comma 4-bis del D.Lgs.150/2009, ancora più specificatamente, disciplina: *“Gli Organismi indipendenti di valutazione esercitano i compiti di cui al comma 4 e, in particolare, procedono alla validazione della Relazione sulla performance, tenendo conto anche delle risultanze delle valutazioni realizzate con il coinvolgimento dei cittadini o degli altri utenti finali per le attività e i servizi rivolti, nonché, ove presenti, dei risultati prodotti dalle indagini svolte dalle agenzie esterne di valutazione e dalle analisi condotte dai soggetti appartenenti alla rete nazionale per la valutazione delle amministrazioni pubbliche (...)”*. Il successivo comma 4-ter prevede, inoltre, che: *“Nell'esercizio delle funzioni di cui al comma 4, l'Organismo indipendente di valutazione ha accesso a tutti gli atti e documenti in possesso dell'amministrazione, utili all'espletamento dei propri compiti, nel rispetto della disciplina in materia di protezione dei dati personali. (...)”*.

- l'Unità di Coordinamento Tecnico “Pianificazione Strategica, Controllo di Gestione e Reporting”: la recente revisione al “Regolamento recante norme in materia di pianificazione, controllo di gestione e reporting” (D.R. n.2548 del 19 novembre 2019) attribuisce a questa struttura del Rettorato la gestione ed il monitoraggio del Ciclo della Performance ed il coordinamento con il Ciclo di Bilancio nella prospettiva del Performance Budgeting;

- gli Stakeholder: a partire dallo studente che ricopre il ruolo di utente principale, partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative (come richiesto dalle recenti modifiche normative introdotte nel d.lgs. 150/2009/10 dal d.lgs. 74/2017) al fine di consentire all'Amministrazione di individuare e introdurre azioni di miglioramento continuo sui servizi erogati alla luce degli esiti dell'ascolto degli utenti. Tra le attività di coinvolgimento e ascolto già in atto, si segnalano: le indagini di *customer satisfaction* a vario titolo somministrate dall'Ateneo e le valutazioni sulla qualità di alcuni servizi erogati; la partecipazione delle rappresentanze studentesche negli organi decisionali e valutativi di Ateneo.

1.2 Le fasi del Ciclo della Performance

Le principali fasi del Ciclo della Performance dell'Ateneo sono indicate nella tabella di seguito riportata.

FASI	Attività	Responsabili	Strumenti	Tempi
Pianificazione	Identificazione linee strategiche Definizione di strategie di medio-lungo periodo	• Organi di indirizzo politico (Rettore e CdA) • Organi di indirizzo politico Dipartimenti e Centri di servizi	- Linee programmatiche - Sistema dei bilanci e Relazione Previsionale e Programmatica - Piano strategico	Entro 31 dicembre anno t-1 (Sistema dei bilanci e Relazione Previsionale e Programmatica)
Programmazione	Definizione degli obiettivi di performance	• CdA • Dirigenti • Direttori di Dipartimento e Centri di servizi	- Piano della Performance - Indicatori di performance - Schede Obiettivo	Entro il 31 gennaio anno t
Controllo	Verifica infra-annuale sullo stato di avanzamento degli obiettivi	• DG • NdV • Dirigenti • Direttori di Dipartimento e Centri di servizi	- Sistemi di misurazione e valutazione della performance - Proiezione degli indicatori	Cadenza almeno semestrale a partire dall'anno t
Rendicontazione	Rendicontazione dei risultati	• DG • Dirigenti • Responsabili Strutture Organizzative.	- Schede di Rendicontazione - Piattaforma SIP	Rendicontazione entro marzo/aprile anno t+1
Valutazione	Valutazione dei risultati e delle prestazioni individuali e organizzative	• CdA • DG • NdV • Dirigenti	- Schede di valutazione sulla performance individuale	Aprile/Maggio anno t+1

FASI	Attività	Responsabili	Strumenti	Tempi
	Valutazione dell'Ateneo nel suo complesso	• Direttori di Dipartimento e Centri di servizi	- Valutazione della performance organizzativa	
Premialità	Erogazione istituti premialità	• DG • NdV • D.A. OGRU • D.A. OGRF	- Sulla base di regolamenti e contrattazione collettiva per le risorse	Luglio/Settembre anno t+1

Il Ciclo, secondo l'articolazione sopra descritta, si realizza in ciascun anno con fasi, a volte sovrapposte, che prevedono:

- la rendicontazione del Piano dell'anno precedente (t-1);
- l'attuazione e il monitoraggio del Piano dell'anno attuale (t);
- la pianificazione del ciclo dell'anno successivo (t+1).

Lo schema sintetico dell'iter di predisposizione e approvazione dei principali documenti inerenti al ciclo della Performance è riassunto nella tabella di seguito riportata.

Tabella 1 - Il ciclo della performance

Documento	Soggetto responsabile	Riferimenti di legge	Destinazione	Scadenza
Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	CdA con l'ausilio del NdV-OIV	D.Lgs. n. 150 del 2009 Art. 7	ANVUR	nessuna
Programmazione Triennale	CdA su proposta del Rettore e previo parere del senato accademico	D.L. n.7 del 2005 art. 1-ter comma 1 (convertito dalla legge 43/2005)	MIUR	14 febbraio 2020
Bilancio unico di previsione annuale e triennale e bilancio preventivo unico d'esercizio	CdA	D.Lgs. n. 18 del 2012 Art. 5	MIUR e MEF	31 dicembre

Documento	Soggetto responsabile	Riferimenti di legge	Destinazione	Scadenza
Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio (allegato al Bilancio)	CdA	D.Lgs.n. 91 del 2011 Art.19, c. 1	MIUR e MEF	31 dicembre
Piano della Performance	CdA	D.Lgs. n. 150 del 2009 Art. 10 c.1, let. a) (performance) D.Lgs.n. 150 del 2009 Art. 11 c. 2 e D.Lgs.n. 33 del 2013 art.9 Art. 10 (trasparenza) L. n. 190 del 2012	ANVUR (performance)	31 gennaio
Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza, integrità dei controlli interni (confluisce nella Relazione vAnnuale dei NdV)	NdV	D.Lgs. n. 150 del 2009 Art. 14, c.4, lettera a)	ANVUR	Definita da Linee Guida ANVUR
Relazione sulla performance	CdA	D.Lgs. n. 150 del 2009 Art. 10, c.1, lettera b)	ANVUR	30 giugno
Documento di validazione della Relazione sulla performance (dell'anno precedente)	NdV	D.Lgs. n. 150 del 2009 Art. 14, c.4, lettera c)	ANVUR	30 giugno

Documento	Soggetto responsabile	Riferimenti di legge	Destinazione	Scadenza
Relazione dei Nuclei di valutazione	NdV	D. Lgs. n. 150 del 2009, art. 10, c. 1, lett. b) D. Lgs. n. 19 del 2012, art. 14	ANVUR	Scadenza definita da ANVUR in apposite Linee Guida aggiornate annualmente ¹
Relazione recante i risultati dell'attività svolta in termini di prevenzione alla corruzione	Responsabile della Prevenzione della corruzione	L.190/2012, art.1 comma 14	ANAC	31 gennaio
Piano Anticorruzione	Responsabile della Prevenzione della corruzione	L.190/2012, art.1 comma 14	ANAC	31 gennaio

1.3 La Pianificazione dell'Ateneo

L'intero processo di pianificazione, programmazione e controllo, assume rilevanza per il perseguimento delle finalità e delle strategie dell'Ateneo e si concretizza:

- nella definizione e nell'assegnazione di obiettivi e risorse finanziarie (budget);
- in un processo di monitoraggio e controllo (*feedback*) attraverso il quale si verificano i risultati conseguiti in rapporto a quelli attesi, si verificano le modalità di impiego delle risorse umane, strumentali e finanziarie e vengono apportate eventuali azioni correttive.

Di seguito si illustrano in dettaglio gli *step* del processo di pianificazione, che si concretizza nella redazione del Piano Integrato della Performance, suddivisi per azioni/output e con l'indicazione delle relative responsabilità.

¹ Cfr. Anvur, *Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane*, gennaio 2019, pag. 27, [www.anvur.it].

STEP 1. INDIVIDUAZIONE DELLE LINEE STRATEGICHE

Azioni/Output della fase	Ruolo/Responsabilità
Analisi del contesto e dei rischi	Organi di Governo
Definizione/aggiornamento linee strategiche	
Formalizzazione delle linee strategiche in una Delibera del CDA su proposta del Rettore	

STEP 2. INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI

Azioni/Output della fase	Ruolo/Responsabilità
Definizione/aggiornamento obiettivi strategici e relativi indicatori di <i>outcome</i>	Organi di Governo

STEP 3. INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI OPERATIVI

Azioni/Output della fase	Ruolo/Responsabilità
Individuazione degli obiettivi operativi	Direttore Generale sentiti i Responsabili delle strutture di primo livello (paragrafo 2.2)
Individuazione degli indicatori e dei relativi target	
Coordinamento con l'area contabile per l'attribuzione delle risorse agli obiettivi	
Inserimento a sistema delle proposte di obiettivo	

STEP 4. APPROVAZIONE PROPOSTA DI PIANO DELLA PERFORMANCE

Azioni/Output della fase	Ruolo/Responsabilità
Approvazione degli obiettivi proposti	Direttore Generale

STEP 5. FORMALIZZAZIONE PIANO DELLA PERFORMANCE

Azioni/Output della fase	Ruolo/Responsabilità
Predisposizione del documento Piano della Performance	Direttore Generale
Attribuzione formale obiettivi operativi alle strutture organizzative ed ai dirigenti	
Delibera di adozione del Piano delle Performance da parte del CDA	Consiglio di Amministrazione

1.4 Gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio

L'integrazione tra il ciclo di bilancio ed il ciclo della performance nelle Amministrazioni Pubbliche non mira - certamente - alla massimizzazione del profitto, ma segue le logiche che ne hanno determinato un suo ampio utilizzo nelle organizzazioni senza finalità di lucro, come le Fondazioni e gli altri Enti del Terzo Settore. Tali orientamenti, non solo sono in linea con il dettato normativo e con il processo di modernizzazione del settore pubblico, ma rappresentano una soluzione per far guadagnare agli Atenei statali legittimità sociale ed economica e per favorire un più efficace ed efficiente soddisfacimento dei bisogni pubblici.

Quanto detto, non svincola le Università pubbliche dalla ricerca delle migliori combinazioni produttive allo scopo di conseguire il massimo livello di efficienza né, tantomeno, le sottrae dal vincolo dell'equilibrio economico, ma ha significative conseguenze in termini di strumenti di misurazione ed interpretazione dei risultati prodotti.

Già a partire dal D.Lgs. 150/2009, appare evidente l'intento del legislatore di introdurre un modello di *accountability* funzionale alla valutazione delle performance e alla definizione di adeguati sistemi integrati di redistribuzione delle risorse. Ancora più nello specifico, il D. Lgs. n. 74/2017, che modifica il decreto n. 150/2009, dispone che il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance debba contenere *“le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio”* (art. 5, c. 1, lett. c).

L'attività di programmazione, pertanto, si sviluppa su tante possibili dimensioni: dal livello più generale strategico ed economico-finanziario, a quelle più operative come il fabbisogno del personale, la formazione, gli approvvigionamenti, la manutenzione edilizia, l'anticorruzione e la performance.

Un'efficace attività di programmazione presuppone, quindi, una visione unitaria dell'Organizzazione e degli obiettivi che rendano coerenti i diversi “piani” che il MIUR e gli altri enti centrali dello Stato richiedono alle Università.

In tale contesto, l'allocazione delle risorse per processo consente di valutare non solo la fattibilità di progetti con risorse aggiuntive ma le scelte economiche dell'Ateneo (il livello di investimento attuale e futuro).

Il budget è, quindi, parte integrante del processo di governo e, al contempo, strumento di controllo di gestione. Esso rappresenta l'espressione economica del piano di azione proposto dalla Governance e

contribuisce al coordinamento ed all'integrazione delle strutture organizzative nel raggiungimento degli obiettivi.

In linea con quanto fin qui osservato, l'Università di Messina ha già intrapreso il necessario percorso per l'attuazione delle linee guida dettate dall'ANVUR. Perché ciò possa realizzarsi, su un piano sostanziale e non formale-burocratico, è necessario migliorare l'integrazione dei processi di programmazione (strategica e operativa) con la pianificazione economico-finanziaria.

Significativa - ai fini del conseguimento dell'integrazione tra strategie e risorse economiche assegnate - è la costruzione degli Equilibri di bilancio che consente di determinare le risorse disponibili per le politiche di Ateneo e dipartimentali.

In questa prospettiva, la costruzione del Bilancio Unico di Previsione annuale e triennale dovrà articolarsi nelle seguenti fasi:

1. determinazione dell'equilibrio economico di bilancio previsionale;
2. assegnazione delle risorse economiche disponibili alle politiche di Ateneo e dipartimentali coerentemente con gli obiettivi strategici di Ateneo;
3. redazione del bilancio previsionale da parte di ciascuna struttura nel rispetto delle risorse assegnate.

La definizione degli Equilibri di Bilancio si basa sulla stima di:

- a) totale dei ricavi previsti;
- b) costi attesi comprensivi degli ammortamenti e delle previsioni per gli accantonamenti;
- c) risorse da attribuire ai Dipartimenti, ai Centri autonomi di gestione e all'Amministrazione Centrale;
- d) risorse disponibili per le politiche di Ateneo.

La determinazione su base prospettica delle risorse complessivamente disponibili, per il perseguimento degli obiettivi strategici e delle politiche dell'Ateneo, è data dai ricavi al netto dei costi non comprimibili, vale a dire i costi essenziali per il funzionamento complessivo, e delle assegnazioni ai Dipartimenti, Poli, Centri e Amministrazione Centrale.

Con la definizione degli Equilibri vengono, quindi, assegnate le risorse economiche alle Strutture Autonome e ai Centri, ai Poli e alle Aree dell'Amministrazione Centrale.

Il margine ottenuto all'interno dell'Equilibrio generale di Bilancio è, inoltre, destinato sia alla prosecuzione di politiche strategiche già attivate dall'Ateneo negli anni precedenti sia all'avvio di nuovi interventi finalizzati al perseguimento degli obiettivi strategici.

La determinazione dell'equilibrio economico, e quindi del margine da destinare all'attuazione delle strategie di Ateneo, spetta agli Organi di Governo dell'Ateneo.

In particolare, il finanziamento diretto dei Dipartimenti e i Centri potrà prevedere la costituzione di specifici fondi:

1) Funzionamento e Didattica, destinato al funzionamento, all'attività didattica del Dipartimento/Centro ed al miglioramento dell'efficienza gestionale;

2) Ricerca Dipartimentale, destinato ad attività di ricerca;

Il sistema di finanziamento delle attività dei Dipartimenti e dei Centri mira a realizzare un bilanciamento tra flessibilità/autonomia e orientamento all'utilizzo delle risorse in coerenza con gli obiettivi strategici di Ateneo.

A tal fine concorrono i meccanismi di controllo delle previsioni che assegnano le risorse economiche e punti organico sulla base del raggiungimento dei risultati relativi a ricerca e didattica coerenti con il Piano Strategico di Ateneo, con la Programmazione Triennale MIUR e con il Piano Triennale predisposto da ciascun Dipartimento.

In particolare, per l'assegnazione dei punti organico a ciascun Dipartimento si potrà, anche, tenere in considerazione:

- la regolarità del percorso di studio da parte degli studenti;
- il grado di internazionalizzazione dei corsi di studio e la partecipazione ai progetti di mobilità;
- la qualità della ricerca dei nuovi assunti.

L'assegnazione dei fondi legati alla ricerca potrà, inoltre, riguardare:

- la qualità della ricerca;
- la capacità di acquisizione dei fondi competitivi.

Oltre all'individuazione delle risorse economiche, assegnate in modo diretto al perseguimento degli obiettivi strategici, l'Ateneo sta gradualmente integrando la definizione del budget e l'assegnazione di risorse alle Strutture Dirigenziali con l'individuazione di obiettivi legati

alla realizzazione di specifiche azioni e/o politiche innovative, coerenti con le linee strategiche dell'Ateneo.

Tale attività verrà implementata in modo graduale anche in considerazione del significativo cambiamento di cultura organizzativa di cui necessita, anche attraverso:

- la definizione di un sistema di contabilità analitica orientata a misurare le risorse per il perseguimento delle attività istituzionali da parte delle strutture dell'Ateneo (*full cost*);
- la rilevazione e il monitoraggio di indicatori strategici per la misurazione del livello di perseguimento degli obiettivi;
- l'analisi per l'introduzione di un sistema integrato di dati che consenta di analizzare, in modo trasversale, le principali dimensioni d'interesse dell'Ateneo in relazione al personale, alla didattica, alla contabilità e alla ricerca.

1.5 Sistema Informativo di Gestione della Performance

La gestione operativa del Ciclo della Performance viene supportata in modo completo dal *Sistema Informativo della Performance* (SIP), applicazione web realizzata in *house*, operativa dal 2014 e perfezionata nel corso degli anni.

Il SIP consente oggi di gestire:

1. la definizione, l'assegnazione e l'eventuale delega degli obiettivi;
2. la visione unitaria di tutti gli obiettivi assegnati al singolo ed alle strutture organizzative;
3. il monitoraggio *in itinere* degli obiettivi;
4. la rendicontazione con autovalutazione dei risultati raggiunti per ciascun obiettivo con la possibilità di inserire documenti a supporto;
5. la validazione degli obiettivi da parte dei soggetti responsabili assegnatari;
6. la valutazione finale degli obiettivi da parte del Direttore Generale;
7. il calcolo della Performance Organizzativa delle Strutture dell'Ateneo;
8. la valutazione del comportamento organizzativo dei singoli dipendenti da parte dei soggetti responsabili;
9. il calcolo del punteggio di Performance Individuale.

L'Unità di Coordinamento Tecnico “*Pianificazione Strategica, Controllo di Gestione e Reporting*” supporta l'amministrazione nella fase di pianificazione e monitoraggio degli obiettivi di performance organizzativa assicurando la disponibilità e l'aggiornamento dei dati, e la relativa reportistica. Tale supporto operativo riguarda le funzioni descritte dal punto 1 al punto 5.

Il supporto, invece, per le funzioni di cui ai punti 6 e 7 del SIP fa capo al Dipartimento amministrativo *Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane*.

Sezione della Piattaforma SIP riferita alla fase di rendicontazione

Unime | SIP

Dashboard

DASHBOARD

RESPONSABILE

DOCUMENTAZIONE

responsibile > action_view

RENDICONTAZIONE FINALE

Responsabile

Scheda Azione

Descrizione Azione : **Monitoraggio mensile sui progetti**

RENDICONTAZIONE

INSERISCI DOCUMENTO

STAMPA SCHEDA

STRUTTURA ASSEGNATARIA

U. ORG. Audit Controllo di Gestione e Reporting (Cod.100500)

INDICATORE

Data di realizzazione

TIPOLOGIA

TEMPORALE

SOGLIA

31/12/2018

TARGET

31/12/2018

ULTIMO MONITORAGGIO

IN LINEA al 13/09/2018

AUTOVALUTAZIONE

NON DEFINITO

2 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La Performance Organizzativa esprime il risultato che un'intera organizzazione, con le sue singole articolazioni, consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi.

La performance organizzativa può fare riferimento all'Ente nel suo complesso, e/o all'Unità/Struttura organizzativa, e/o al gruppo di lavoro. Essa può avere ad oggetto, in linea con quanto previsto dall'art. 8 del D. Lgs. 150/2009, risultati di:

- *outcome*;
- piani/programmi strategici;
- attività/servizi/progetti;
- *customer satisfaction*;
- capacità organizzativa.

La Performance Organizzativa di Ateneo è direttamente collegata alla *mission* definita nel Piano Strategico e comprende tutte le attività istituzionali dell'Ateneo, ma anche quelle tecnico-gestionali, tenendo conto degli indicatori che derivano dalle procedure ANVUR della *Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR)* e dall'*Autovalutazione, Valutazione periodica e Accreditamento (AVA)*.

2.1 Performance organizzativa istituzionale

La performance organizzativa istituzionale rappresenta la prestazione dell'Ateneo nel suo complesso ed è volta a fornire una misura dell'andamento dell'intera organizzazione. La valutazione della performance istituzionale si basa sulla capacità dell'organizzazione di promuovere e realizzare le politiche strategiche di Ateneo (ricerca, didattica, internazionalizzazione, terza missione, sostenibilità) che sono state definite dagli Organi di Governo all'interno del Piano Strategico di Ateneo.

La *performance organizzativa istituzionale* viene valutata tramite il grado di conseguimento di indicatori di sistema definiti a livello ministeriale ovvero mediante i risultati utilizzati dal MIUR per l'assegnazione di fondi e di punti organico.

A titolo esemplificativo e non tassativo, il raccordo tra i principali indicatori ministeriali e le linee strategiche d'Ateneo è rappresentato nello schema di seguito riportato.

*Raccordo tra i principali indicatori ministeriali e
le linee strategiche d'Ateneo*

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ISTITUZIONALE D'ATENEEO

LS. 1. Migliorare l'offerta formativa attraverso processi di innovazione della didattica

LST. 1. Potenziare la dimensione e la visibilità internazionale

•Indicatori PRO3

(indicatori scelti per la programmazione triennale)

LS. 2. Accrescere la qualità della ricerca ed il suo finanziamento

•Indicatori PRO3

(indicatori scelti per la programmazione triennale)

•VQR (indicatori)

LS. 3. Supportare la valorizzazione dei prodotti della ricerca, la didattica aperta e le attività di public engagement (terza missione e impatto sociale)

•Indicatori PRO3

(indicatori scelti per la programmazione triennale)

•Capacità di attrazione di risorse esterne

LS. 4. Favorire l'efficienza gestionale, il potenziamento delle infrastrutture, il miglioramento dei servizi, promuovendo l'ascolto dell'utenza e il benessere organizzativo

•FFO (Peso della quota premiale di Ateneo rispetto al totale)

•Sostenibilità economico-finanziaria (ISEF) (superiore a 1)

•Indebitamento (indice di indebitamento)

•Spese del personale (indice delle spese per il personale)

•Sostenibilità

In via sperimentale per l'anno 2020, la *Governance* individua gli indicatori da utilizzare per la misurazione della *performance organizzativa istituzionale*.

2.2 Performance organizzativa di struttura

La performance organizzativa di struttura è la declinazione della performance che l'Ateneo intende ottenere attraverso le articolazioni della sua struttura organizzativa. In particolare, gli obiettivi e le azioni per il raggiungimento delle linee strategiche definite dalla *Governance* di Ateneo sono attuati dal Direttore Generale attraverso la Struttura Gestionale dell'Ateneo.

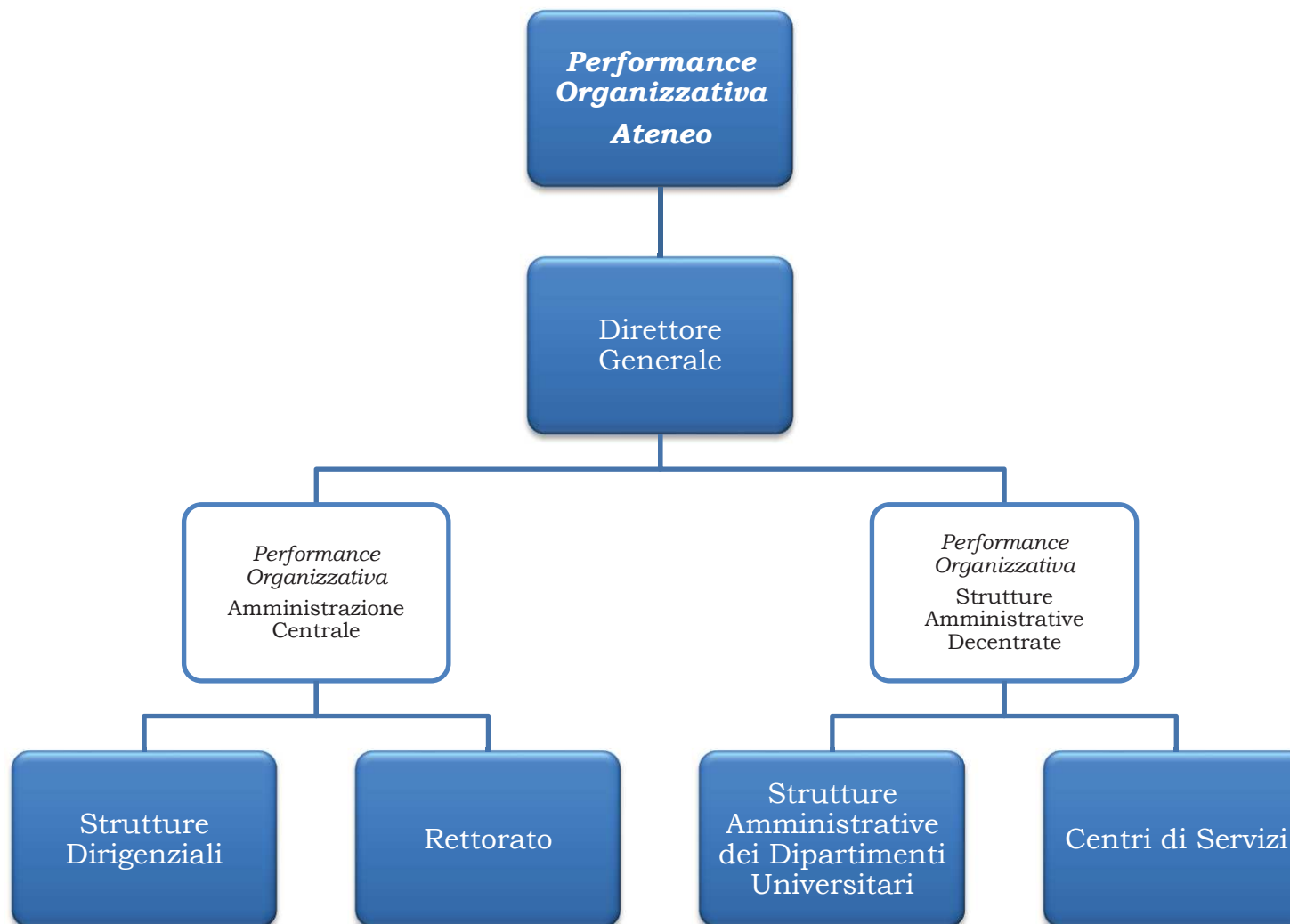
La Struttura Gestionale dell'Ateneo è costituita da:

- **Struttura di vertice:** Direttore Generale;
- **Strutture di primo livello:** Strutture Dirigenziali, Rettorato, Strutture Amministrative dei Dipartimenti universitari, Centri di Servizi, Strutture Interdipartimentali di Raccordo (SIR);
- **Strutture di secondo livello²:** Unità di Coordinamento Tecnico, Segreterie Generali, Segreterie Tecniche, Segreterie dipartimentali, Unità Organizzative ed equiparate;
- **Strutture di terzo livello:** Unità operative ed equiparate.

Convenzionalmente definiremo ciascuna di queste articolazioni come **Strutture Organizzative**.

²Nell'attuale Organigramma di Ateneo le Unità di Coordinamento Tecnico, le Segreterie Generali e le Segreterie Tecniche, ove attivate, sono sovraordinate alla Unità Organizzative

ORGANIGRAMMA DI ATENEO VALIDO PER LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA



2.2.1 La Performance Organizzativa dei Dipartimenti universitari

Nel corso dell'anno 2019, i Dipartimenti sono stati chiamati, per la prima volta, a definire un proprio Piano Triennale di Dipartimento per il triennio 2020-2022, contenente i principali obiettivi che loro stessi si prefiggono di raggiungere in coerenza con le strategie e le azioni contenute nel Piano Strategico di Ateneo e con la Programmazione Triennale MIUR.

I Piani verranno aggiornati con cadenza almeno annuale e saranno sottoposti a monitoraggio periodico per la verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi proposti.

La realizzazione di tali piani incide sulla performance organizzativa dei Dipartimenti universitari, soprattutto per le dimensioni della ricerca, della didattica e della terza missione ed è utile per la ripartizione dei fondi destinati alle strutture decentrate dell'Ateneo, come indicati nel paragrafo 1.4 del presente Sistema.

In questa prospettiva, il Piano della Performance individua – tra gli altri - gli obiettivi operativi di efficienza gestionale che, supportando le attività di ricerca, didattica e terza missione, contribuiscono alla Performance Organizzativa del Dipartimento e, pertanto, incidono sulla premialità di risultato del personale tecnico-amministrativo afferente.

2.3 Le modalità di definizione e assegnazione degli obiettivi

La corretta definizione degli obiettivi è un passaggio fondamentale per l'intero ciclo della performance. Per raggiungere i risultati e le prestazioni attese è, pertanto, necessario che il sistema di obiettivi scelto dall'Ateneo sia in grado di rappresentare e guidare le diverse azioni di miglioramento in modo sinergico, complementare ed equilibrato.

Come previsto dalle Linee Guida ANVUR gli obiettivi:

- non devono essere vaghi, generici, ovvi;
- devono essere chiari e comprensibili a un soggetto esterno;
- non devono coincidere con lo svolgimento delle attività;
- devono essere in grado di mobilitare le energie delle persone coinvolte;
- devono essere verificabili, nel senso che deve essere prevista una modalità di osservazione del grado di raggiungimento;
- devono essere suscettibili di misurazione;

- devono essere coerenti tra di loro, riconducibili a un disegno strategico unitario;
- devono essere sostenibili sia rispetto alle risorse umane (numero, competenze), sia rispetto ai supporti tecnici disponibili (banche dati, sistemi informativi), sia rispetto alle eventuali risorse addizionali anche finanziarie necessarie per il loro conseguimento, sia infine rispetto all'orizzonte temporale previsto.

Il decreto legislativo del 25 maggio 2017, n. 74, ha introdotto, a partire dal ciclo di gestione della performance 2018-2020, una nuova articolazione degli obiettivi prevedendo la definizione di obiettivi specifici, programmati dalle singole amministrazioni su base triennale, in coerenza con gli obiettivi generali determinati con apposite linee guida adottate con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri. Fino al ciclo di gestione della performance 2017-2019 era, invece, prevista la definizione di obiettivi strategici.

In attesa dell'emanazione delle specifiche linee guida da parte della Presidenza del Consiglio dei Ministri in attuazione di quanto sopra, l'Ateneo mantiene la precedente nomenclatura e la connessione diretta con il Piano Strategico.

In linea di principio, quindi, la pianificazione strategica dell'Ateneo prevede:

a) Obiettivi strategici

Obiettivi che l'Ateneo si prefigge per realizzare con successo la propria missione. Fanno riferimento a un orizzonte temporale pluriennale e sono identificati nel Piano Strategico di Ateneo 2020-2022. Da essi promanano gli *obiettivi istituzionali* e gli *obiettivi operativi*.

b) Obiettivi istituzionali

Obiettivi fortemente ancorati alle Linee Strategiche di Ateneo per il triennio 2020-2022, il cui raggiungimento è responsabilità dell'Ateneo nel suo complesso. Detti obiettivi vengono approvati dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore.

c) Obiettivi operativi

Obiettivi che declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), sono frutto dell'attività di pianificazione dell'Amministrazione e vengono attribuiti ad una o più strutture organizzative e/o un gruppo di risorse umane. Si inseriscono in tale contesto gli obiettivi di *customer satisfaction* che attraverso indagini sul grado di soddisfazione dell'utenza consentono di valutare la coerenza tra la qualità dei servizi erogati e le

esigenze dell'utenza stessa, in modo da attivare di conseguenza possibili azioni di miglioramento.

A loro volta gli *Obiettivi operativi* sono articolati in:

- **organizzativi**, rappresentano i “traguardi” che la struttura/ufficio deve raggiungere nel suo complesso e al perseguimento dei quali tutti (dirigenti e personale) sono chiamati a contribuire. Tra di essi rientrano anche gli obiettivi trasversali (attribuiti a più strutture) ed i “progetti-obiettivo”³;
- **individuali**, sono obiettivi assegnati specificamente al Dirigente o al dipendente, il quale è l'unico soggetto chiamato a risponderne; essi possono essere collegati agli obiettivi della struttura (andando, ad esempio, ad enucleare il contributo specifico richiesto al singolo), ma possono anche fare riferimento ad attività di esclusiva responsabilità del Dirigente/dipendente e non collegate a quelle della struttura (es. incarichi *ad personam*).

Gli obiettivi organizzativi sono assegnati dal Direttore Generale alle Strutture di I Livello e possono essere delegati in cascata dalla Struttura assegnataria a quella da essa dipendente, arrivando alle strutture di terzo livello. Un responsabile può, quindi, decidere di mantenere un obiettivo a livello della propria struttura o delegarlo alla unità sottoposta.

Struttura/Soggetto che riceve gli obiettivi	Soggetto che assegna gli obiettivi
Direttore Generale	CdA su proposta del Rettore
Dirigenti	Direttore Generale
Strutture di I Livello (Strutture Amministrative dei Dipartimenti Universitari/Strutture Interdipartimentali di Raccordo/Centri di Servizi/Rettorato/Strutture Dirigenziali)	Direttore Generale
Strutture di II Livello delle Strutture Dirigenziali	Direttore Generale/Dirigente o Superiore Gerarchico ⁴

³ Si veda paragrafo 2.8

⁴ In presenza di Unità di Coordinamento Tecnico, Segreterie Generali o Segreterie Tecniche, i responsabili di queste strutture possono delegare gli obiettivi alle unità organizzative sottostanti.

Gli obiettivi individuali del Direttore Generale sono assegnati dal CdA su proposta del Rettore, mentre quelli dei Dirigenti sono assegnati dal Direttore Generale.

Il Direttore Generale, sentito il Responsabile della Struttura di riferimento, potrà – inoltre - assegnare eventuali obiettivi individuali al personale TA dell'Ateneo.

2.4 Il monitoraggio in corso d'esercizio

Al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi programmati è necessario realizzare un'attività di monitoraggio in itinere che consenta, ove necessario, di individuare criticità e proporre interventi correttivi.

Il monitoraggio, pertanto, ha lo scopo di dare una chiara visione dello stato di realizzazione degli obiettivi e in questo senso fornisce un segnale sull'efficacia delle scelte effettuate in sede di programmazione rispetto ai risultati di gestione attesi, configurando l'esigenza di avviare un ciclo di revisione degli stessi.

Il monitoraggio avviene mediante la registrazione, sul sistema SIP (*Sistema Informativo della Performance*), delle attività svolte al momento della verifica intermedia.

Laddove dal monitoraggio si ravvisi la necessità di una rimodulazione degli obiettivi di performance (organizzativi e/o individuali), il Responsabile della Struttura assegnataria di obiettivi

o il Dirigente interessato potrà presentare apposita richiesta motivata al Direttore Generale.

Il Direttore Generale, esaminate le risultanze del monitoraggio degli obiettivi organizzativi ed individuali e le relative richieste presentate dai Responsabili delle Strutture interessate, con proprio decreto, stabilisce gli obiettivi da rimodulare e quelli da eliminare.

Il monitoraggio degli obiettivi viene comunicato al Nucleo di Valutazione che verifica l'andamento delle performance, rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento, e segnala la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo (CdA), così come previsto dall'art. 6 del D.lgs. 150/2009.

2.5 Il processo di valutazione della performance organizzativa

Ogni Dirigente o Responsabile di Struttura assegnataria di obiettivi compila annualmente le schede di rendicontazione finale degli obiettivi operativi che gli sono stati assegnati e vigila che la stessa attività sia svolta anche dalle eventuali unità di livello inferiore che li hanno ricevuti in delega.

In fase di rendicontazione finale, il Delegato dell'obiettivo, laddove previsto, esprime un giudizio di autovalutazione sul risultato raggiunto, che verrà successivamente validato dal Responsabile dell'obiettivo stesso.

La responsabilità dell'effettiva gestione degli strumenti di valutazione e dell'efficace misurazione dei risultati della Performance Organizzativa è comunque, in via definitiva, attribuita al Direttore Generale che, al termine della fase di rendicontazione finale effettua, per ciascun obiettivo, la valutazione finale del risultato raggiunto.

La valutazione complessiva della Performance di Ateneo sarà, poi, certificata dal Nucleo di Valutazione che effettua il controllo *ex-post* sull'effettivo raggiungimento degli obiettivi dichiarati, validando annualmente la relazione sulla performance (art.14 c.4 D.lgs. 150/2009).

2.6 La misurazione dei risultati

Per poter misurare (a fine periodo) l'effettivo risultato ottenuto su un obiettivo, in fase di pianificazione, occorre assegnare un indicatore a ciascun obiettivo e declinarlo nei cosiddetti livelli di raggiungimento attesi, secondo la seguente classificazione:

- **Soglia:** livello di raggiungimento minimo atteso per l'elemento oggetto di valutazione, tale da cominciare a considerare positiva la prestazione; al di sotto di questo valore il risultato atteso non si considera raggiunto;
- **Target:** livello per il quale per l'elemento oggetto di valutazione si considera pienamente raggiunto (corrispondente ad un livello sfidante ma sostenibile);
- **Eccellenza:** livello di raggiungimento dell'elemento oggetto di valutazione superiore alle attese (ambizioso ma non impossibile).

La misura dell'effettivo grado di raggiungimento, in funzione delle caratteristiche dell'obiettivo, potrà essere:

- **Quantitativa:** ove il risultato atteso è determinato dalla misurazione di una variabile di tipo numerico, definita in fase di pianificazione.
- **Qualitativa:** ove non essendo possibile individuare indicatori numerici, oppure questi rappresentino e sintetizzino in modo solo parziale il livello di prestazione reso, il valutatore dovrà esprimere un giudizio qualitativo (il più possibile basato su parametri osservabili e oggettivi) che tenga complessivamente conto degli elementi indicati nei diversi livelli di raggiungimento attesi, esplicitamente definiti in sede di pianificazione.

In funzione dell'effettivo livello di raggiungimento rispetto alle attese, ad ogni obiettivo viene associato un punteggio su una scala 0-100.

Ai fini della misurazione a ciascun obiettivo possono essere associati uno o più indicatori, a ciascuno dei quali potrà essere assegnato un peso.

2.6.1.Indicatori Quantitativi

In caso di indicatori di tipo quantitativo, ovvero basati su elementi numerici misurabili, il livello di raggiungimento viene determinato linearmente in funzione del risultato ottenuto rispetto ai valori:

Indicatori di tipo quantitativo

Livello di raggiungimento	Punteggio
< Soglia	0
Soglia	50
Target	80
Eccellenza	100

2.6.1.1. Indicatori Temporal

All'interno della categoria di indicatori quantitativi rientrano anche quelli temporal, i quali misurano la prestazione in base all'esecuzione di determinate attività entro una scadenza.

Tali indicatori possono essere utilizzati nel caso in cui il rispetto della tempistica è fondamentale per il buon andamento dell'azione amministrativa.

Per gli indicatori temporal si prevedono i seguenti livelli di raggiungimento:

Indicatori di tipo quantitativo-temporale

Livello di raggiungimento	Descrizione	Punteggio
< Soglia	Attività non effettuata nei tempi previsti	0
Soglia	Attività conclusa entro la data soglia	50
Target	Attività conclusa alla data target	80
Eccellenza	Attività conclusa prima della data target	100

Qualora il mero raggiungimento dell'indicatore temporale non misuri il reale grado di efficacia e/o efficienza dell'azione amministrativa, a tale indicatore ne verrà associato – già in sede di pianificazione - uno di tipo qualitativo.

Resta fermo che la data di realizzazione di tutti gli obiettivi con indicatori temporali deve scaturire da strumenti che garantiscano la data certa (protocollo informatico, e-mail istituzionale, marca temporale, ecc.). Di tale elemento si tiene conto all'atto della valutazione finale dell'obiettivo.

2.6.1.2. Indicatori di customer satisfaction

La misurazione attraverso indicatori di *customer satisfaction* è effettuata sulla base delle rilevazioni di efficacia percepita tramite i risultati della misurazione del Progetto *Good Practice* ed eventuali altre indagini di efficacia alternative svolte da Strutture dell'Ateneo.

I risultati attesi sulle indagini di *customer satisfaction* di Ateneo sono inseriti come obiettivi di Performance Organizzativa delle diverse strutture e, per effetto del meccanismo “a cascata”, discendono su tutti i collaboratori.

In via sperimentale per l'anno 2020, almeno uno tra gli obiettivi complessivamente assegnati al Direttore Generale ed alle Strutture Dirigenziali dovrà prevedere un indicatore di *customer satisfaction*.

2.6.2. Indicatori Qualitativi

Per gli indicatori di tipo qualitativo, il valutatore dovrà esprimere un giudizio qualitativo tenendo complessivamente conto degli elementi indicati nei diversi livelli di raggiungimento attesi.

<i>Indicatori di tipo qualitativo</i>		
Livello di raggiungimento	Descrizione	Punteggio
< Soglia	Insufficiente	0
Soglia	Sufficiente	50
Target	Buono	80
Eccellenza	Eccellente	100

2.7 Il calcolo del punteggio di performance organizzativa e degli obiettivi individuali

Agli obiettivi operativi viene assegnato anche un grado d'importanza, che può assumere valori tra 1 (più basso) e 5 (più alto).

Il valore di "importanza relativa" (IR) viene attribuito ai singoli obiettivi in modo da dare ad essi, un peso per il calcolo del punteggio complessivo della struttura.

Il punteggio di performance organizzativa della struttura viene, perciò, così calcolato:

$$PS = \frac{\sum_i P_i * IR_i}{\sum_i IR_i}$$

PS= punteggio complessivo di Performance Organizzativa di struttura

P_i= punteggio dell'i-esimo obiettivo

IR_i= importanza relativa dell'obiettivo i-esimo

Per ogni dipendente, nel calcolo del punteggio della performance organizzativa, si terrà conto del PS riferito alla struttura organizzativa apicale alla quale questi appartiene e che ha avuto in assegnazione gli obiettivi dal Direttore Generale, prescindendo dall'eventuale delega effettuata.

Allo stesso modo gli obiettivi individuali, nel loro insieme, sono misurati attraverso la seguente formula:

$$OI = \frac{\sum_i^n P_i * IR_i}{\sum_i^n IR_i}$$

OI = punteggio complessivo degli obiettivi individuali

P_i = punteggio dell'i-esimo obiettivo individuale

IR_i = importanza relativa dell'i-esimo obiettivo individuale

2.8 Progetti-Obiettivo

Il Piano della Performance può prevedere l'attivazione di specifici "progetti-obiettivo", volti a migliorare l'efficienza dell'Ateneo e/o delle sue articolazioni organizzative, secondo la tempistica prevista dal medesimo progetto. I "progetti-obiettivo" possono essere finanziati anche con l'utilizzo delle risorse previste dal CCNL e dalla contrattazione integrativa.

Il progetto può essere proposto da uno o più responsabili di strutture di primo livello al Direttore Generale e dev'essere inserito nel Piano della Performance, concorrendo a misurare i risultati organizzativi del gruppo di lavoro coinvolto.

L'inserimento nel Piano della performance, in considerazione del fatto che si tratta di progetti la cui finalità è specificamente destinata a produrre dei risultati di miglioramento secondo la tempistica prevista dal medesimo progetto, può avvenire o in sede di approvazione iniziale (entro il 31 gennaio) o nell'ambito di una successiva rimodulazione, fermo restando che, in nessun caso, deve trattarsi di un progetto avviato prima dell'inserimento nel Piano.

La proposta di "progetto-obiettivo" dovrà:

a. identificare i bisogni specifici cui il progetto intende dare risposta, in termini di miglioramento, come pure i servizi su cui si vuole intervenire;

b. indicare i concreti risultati di miglioramento cui è finalizzato il progetto, e segnatamente:

- i miglioramenti attesi dal progetto;
- i tempi di realizzazione;

- le modalità di realizzazione e di verifica dei risultati;
- c. indicare i risultati attesi oggettivamente verificabili attraverso standard, indicatori, strumenti di misurazione, metriche, etc. e/o attraverso i giudizi espressi dall'utenza;
- d. definire il gruppo di lavoro, i compiti e le responsabilità di ciascuno;
- e. le modalità di ripartizione delle risorse premiali destinate al gruppo di lavoro nella ipotesi in cui i risultati vengano conseguiti.

Ulteriori aspetti di dettaglio potranno essere disciplinati da provvedimenti successivi del Direttore generale.

Nella Relazione sulla Performance si dà specificatamente conto dei risultati di ciascun "progetto-obiettivo", così come avviene per tutti gli obiettivi di performance organizzativa inclusi nel Piano della performance.

3 PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale è l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dall'individuo che opera nell'organizzazione.

In particolare, le dimensioni che compongono la performance individuale sono:

- i **risultati**, riferiti agli obiettivi annuali inseriti nel Piano della performance, a loro volta distinguibili 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 dei Dirigenti/Responsabili di Struttura, una specifica rilevanza viene attribuita alla capacità di valutazione dei propri collaboratori.

Da quanto sopra si evince che la performance individuale e la performance organizzativa presentano dei punti di contatto. In particolare, per i Dirigenti e il personale responsabile di un'unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità, l'art. 9 del d.lgs. 150/2009, stabilisce che il grado di raggiungimento degli obiettivi della struttura organizzativa di diretta responsabilità (performance organizzativa) contribuisce, in maniera prevalente, alla valutazione della performance individuale del dirigente, in quanto responsabile ultimo dell'ambito organizzativo cui si riferiscono. La stessa rilevanza non è, invece, prevista per il personale non dirigenziale per il quale il comma 2 del medesimo art. 9 prevede che la misurazione e la valutazione della performance individuale siano collegate al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali e alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

La valutazione della performance individuale viene effettuata sul personale in servizio effettivo per un periodo almeno pari almeno 180 giorni nell'anno di riferimento. Rientra nella valutazione anche il personale *part-time*, in servizio effettivo per un periodo almeno pari almeno 120 giorni nell'anno di riferimento.

Qualora il dipendente, nel corso dell'anno di riferimento, sia stato trasferito ad altra Struttura, la valutazione della performance individuale del medesimo verrà effettuata:

- per quanto concerne il Comportamento Organizzativo, dal Responsabile della Struttura organizzativa apicale a cui il valutato risulta assegnato al 31 dicembre, previa consultazione del Responsabile della Struttura organizzativa di precedente afferenza;
- per quanto concerne la Performance Organizzativa, la valutazione consisterà nella media pesata del punteggio riferito alla performance delle due Strutture organizzative (PS), presso le quali il dipendente ha lavorato, utilizzando come pesi le giornate lavorative presso ciascuna di esse.

Il dipendente che ha svolto, invece, servizio per più strutture (es. 50% attività su altra struttura, incarichi *ad interim*), mantenendo l'afferenza ad una struttura, è valutato dal Responsabile della Struttura di afferenza, il quale coinvolgerà l'altro Responsabile di struttura prima di procedere alla valutazione.

3.1 La valutazione del Direttore Generale

Nella prospettiva di rafforzare l'incidenza della performance organizzativa istituzionale sulla valutazione dei Dirigenti di Ateneo, per l'anno 2020, la valutazione del Direttore Generale sarà effettuata sulla base dei risultati conseguiti e con i seguenti pesi:

PERFORMANCE INDIVIDUALE Direttore Generale (100%)	Valutazione di Risultato (70%)	Performance Organizzativa Istituzionale	5%
		Performance organizzativa dell'Amministrazione Centrale	40%
		Performance organizzativa delle Strutture Decentrate	5%
		Obiettivi individuali	20%
	Valutazione Comportamento (30%)	Comportamento Organizzativo	30%

Le attività e i risultati conseguiti sono esposti dal Direttore Generale in una apposita Relazione annuale, da redigere nei primi mesi dell'anno successivo.

Nella Relazione il Direttore Generale dà conto delle attività svolte, secondo gli indicatori, i target e i risultati attesi previsti. La Relazione è accompagnata da schede di rendicontazione dei risultati e di autovalutazione sul grado di raggiungimento dei singoli obiettivi

La valutazione del comportamento organizzativo viene effettuata attraverso la compilazione di una **scheda di valutazione** (che si riporta in allegato) articolata in categorie di comportamento.

Ogni categoria di comportamento ed ogni indicatore all'interno della singola categoria è pesato in relazione alla rilevanza attribuita.

La scala di punteggi su ogni *item* va da 0 a 5, con il significato seguente:

- 0** – nessun contributo
- 1** – contributo inferiore alle aspettative
- 2** – contributo sufficiente in relazione alle aspettative
- 3** – contributo positivo in relazione alle aspettative
- 4** – contributo molto positivo in relazione alle aspettative
- 5** – contributo decisamente superiore alle aspettative

L'utilizzo del punteggio 5 è attribuibile ad un massimo di 3 (tre) comportamenti. Il livello 5 contraddistingue comportamenti particolarmente al di sopra delle aspettative in relazione al contenuto del singolo indicatore.

Il punteggio 4 e il punteggio 1 sono accompagnati dalle sintetiche motivazioni che giustificano il giudizio.

Il punteggio 5 e il punteggio 0 sono motivati in modo tale da sottolineare le evidenze a sostegno del giudizio.

Il punteggio del comportamento organizzativo - espresso in termini percentuali - si ottiene dal rapporto “punteggio ponderato totale derivante dai giudizi”/“punteggio di riferimento”*100; il “punteggio di riferimento” è individuato nel valore di 350 (valore intermedio tra il totale ottenuto nel caso di attribuzione di punteggio 3 a tutti i criteri e il totale ottenuto nel caso di attribuzione del punteggio 4 a tutti i criteri).

Il Direttore Generale partecipa a questa fase esprimendo un giudizio di autovalutazione sul proprio comportamento organizzativo attraverso la compilazione dell'apposita scheda di cui sopra.

Il Direttore Generale invia la Relazione e le relative schede al Nucleo di Valutazione e per conoscenza al Rettore.

Il Nucleo di Valutazione propone al CdA, sentito il Rettore (in particolare per la parte di comportamento organizzativo), la valutazione della performance organizzativa, degli obiettivi individuali e del comportamento organizzativo del Direttore Generale; tale proposta viene trasmessa dal CdA al Direttore Generale, il quale può nei 15 giorni successivi adire le procedure di conciliazione previste al successivo paragrafo 4.

In caso di accettazione della valutazione o al termine dell'eventuale procedura di conciliazione, il Consiglio di Amministrazione procede alla conclusione della procedura valutativa.

3.2 La valutazione dei Dirigenti

La valutazione individuale dei Dirigenti è effettuata dal Direttore Generale e si compone di tre momenti:

- a) l'analisi della performance delle strutture organizzative ad essi affidate;
- b) la valutazione finale del raggiungimento di eventuali specifici obiettivi individuali;
- c) la valutazione del comportamento e della capacità di valutare i propri collaboratori differenziandone i giudizi.

Al pari di quanto previsto per il Direttore Generale, per l'anno 2020, la performance individuale dei Dirigenti - siano essi a tempo indeterminato o a contratto - è valutata con i seguenti pesi:

PERFORMANCE INDIVIDUALE Dirigenti (100%)	Valutazione di Risultato (70%)	Performance organizzativa istituzionale	3%
		Performance organizzativa della Struttura di pertinenza	37%
		Obiettivi individuali	30%
	Valutazione Comportamento (30%)	Comportamento Organizzativo	30%

La valutazione del comportamento organizzativo del Dirigente si effettua con la stessa scheda e con le stesse modalità descritte nel paragrafo 3.1.

3.3 La valutazione dei responsabili di Strutture di secondo livello e di tutte le Elevate Professionalità

La valutazione della performance individuale del personale EP e del personale responsabile di Struttura di secondo livello è effettuata:

- dal Dirigente, sentito il responsabile diretto del valutato, per il personale in servizio presso le strutture di competenza;
- dal Direttore Generale, d'intesa con il Direttore di Dipartimento/Presidente della struttura interdipartimentale di raccordo/Presidente del Centro, per i dipendenti in servizio presso le Strutture Decentrate di Ateneo.

Anche la valutazione dei Segretari Amministrativi di Dipartimento e dei Centri di Servizi è effettuata dal Direttore Generale d'intesa con i Direttori di Dipartimento e i Presidenti dei Centri.

La performance individuale del personale EP e del personale responsabile di Struttura di secondo livello, siano essi a tempo indeterminato o a contratto, è valutata con i seguenti pesi:

PERFORMANCE INDIVIDUALE Personale EP/Responsabili di Strutture di II Livello (100%)	Valutazione di Risultato (60%)	Performance organizzativa della Struttura di pertinenza	40%
		Obiettivi individuali	20%
	Valutazione Comportamento (40%)	Valutazione Comportamento	40%

La valutazione del comportamento organizzativo viene effettuata attraverso la compilazione di una **scheda di valutazione** (che si riporta in allegato) articolata in categorie di comportamento. Ogni categoria di comportamento ed ogni indicatore all'interno della singola categoria è pesato in relazione alla rilevanza attribuita.

La scala di punteggi su ogni *item* va da 0 a 4, con il significato seguente:

0 – nessun contributo

1 – contributo inferiore alle aspettative

- 2 – contributo sufficiente in relazione alle aspettative
- 3 – contributo positivo in relazione alle aspettative
- 4 – contributo superiore alle aspettative

Il punteggio 0 e il punteggio 1 sono accompagnati da sintetiche motivazioni che giustificano il giudizio.

Il punteggio del comportamento organizzativo - espresso in termini percentuali - si ottiene dal rapporto “punteggio ponderato totale derivante dai giudizi”/“punteggio di riferimento”*100; il “punteggio di riferimento” è individuato nel valore di 350 (valore intermedio tra il totale ottenuto nel caso di attribuzione di punteggio 3 a tutti i criteri e il totale ottenuto nel caso di attribuzione del punteggio 4 a tutti i criteri).

Il presente SMVP sostituisce ed integra il regolamento in vigore per la retribuzione del personale di categoria EP per quanto concerne la parte riguardante a retribuzione di risultato.

3.4 La valutazione dei responsabili di Strutture di terzo livello e del personale senza incarichi di responsabilità

L'applicazione del sistema di Performance individuale, a partire dall'anno 2014, è stata estesa a tutto il personale dell'Ateneo.

La valutazione del personale non responsabile di unità organizzativa è effettuata dal dirigente, sentito il diretto responsabile della risorsa.

Ciò significa che la valutazione espressa sulla performance individuale del lavoratore potrà basarsi essenzialmente:

1. sul contributo dato dal singolo dipendente alla struttura organizzativa di appartenenza e ai relativi obiettivi;
2. sulle competenze dimostrate e sui comportamenti professionali e organizzativi.

Laddove gli obiettivi da conseguire fossero attribuiti ad un gruppo di lavoro, comunque importante sarà risalire al contributo individuale apportato dal lavoratore per il raggiungimento del risultato atteso.

La performance individuale del personale è valutata con i seguenti pesi, differenziati per categoria in conseguenza del diverso livello di autonomia attribuito alle diverse figure professionali:

PERFORMANCE INDIVIDUALE			
Responsabili di Strutture di III Livello/ Personale senza incarichi di responsabilità	CAT. B	CAT. C	CAT. D
<i>Performance Organizzativa Struttura di appartenenza</i> (contributo dato dal singolo dipendente alla struttura organizzativa di 1° livello di appartenenza e ai relativi obiettivi)	15%	25%	35%
<i>Comportamenti Organizzativi</i> (competenze e comportamenti professionali e organizzativi dimostrati)	85%	75%	65%

La valutazione del comportamento organizzativo viene effettuata attraverso la compilazione di una scheda di valutazione (che si riporta in allegato) articolata in categorie di comportamento. Ogni categoria di comportamento ed ogni indicatore all'interno della singola categoria è pesato in relazione alla rilevanza attribuita.

Più in generale, il funzionamento operativo del modello è identico a quello previsto per il personale EP e per il personale responsabile di Struttura di secondo livello.

3.5 Colloqui di valutazione

Ai fini della valutazione del comportamento organizzativo di tutto il personale, ivi compresi i Dirigenti, il valutatore può sentire in uno o più colloqui individuali il dipendente da valutare.

Resta fermo che il valutato avuto conoscenza del proprio punteggio, di norma pubblicato nella piattaforma *SIP* o comunicato tramite protocollo o e-mail istituzionale, può accettarlo o eventualmente esperire la procedura di Conciliazione.

3.6 Valorizzazione del merito e sistema premiale

Il Titolo III del D.lgs. 150/2009 tratta la questione del merito e dei premi ad esso associati. Si afferma il principio della valorizzazione del merito e della incentivazione della produttività e della qualità della

prestazione lavorativa attraverso metodi selettivi e concorsuali applicabili a tutti gli strumenti premiali.

Inoltre, attraverso l'espresso divieto di distribuire gli incentivi in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi o in assenza delle verifiche e attestazioni, si stringe il collegamento fra la disciplina dell'erogazione dei premi e l'attivazione del ciclo di gestione della performance.

Il trattamento accessorio è correlato a due componenti destinate a remunerare, rispettivamente, la performance organizzativa e la performance individuale, in coerenza a quanto disposto dall'art. 19, d. lgs. n. 150/2009. L'utilizzo delle eventuali risorse non spese nella distribuzione del trattamento accessorio, come da disposizione contrattuale vigente, integrano il fondo del trattamento accessorio dell'anno successivo.

La quantificazione del trattamento accessorio relativo, rispettivamente, alla performance organizzativa e alla performance individuale avviene conformemente a quanto stabilito nei contratti collettivi nazionali e integrativi.

L'Amministrazione assegna i premi di risultato per tutte le categorie aventi diritto sulla base del punteggio di performance organizzativa e performance individuale, calcolate ai paragrafi 2.7 e 3.1, 3.2, 3.3 e 3.4, secondo lo schema seguente:

- punteggio da 0 a 40: 0% del premio massimo
- punteggio da 41 a 60: 50% del premio massimo
- punteggio da 61 a 80: 75% del premio massimo
- punteggio da 81 a 100: 100% del premio massimo

Punteggi con decimali a cavallo tra due fasce di merito vengono arrotondati all'unità superiore.

3.7 La valutazione del personale B, C, D e EP ai fini della Progressione economica orizzontale (PEO)

Secondo quanto previsto dal *Regolamento per la Progressione Economica Orizzontale del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo* (Decreto Rettorale n. 2520 del 18 novembre 2019), per la definizione del punteggio relativo agli indicatori di "qualità delle prestazioni individuali" e, in parte, di "arricchimento professionale" si fa riferimento al presente Sistema e al Ciclo della Performance di Ateneo.

Più in dettaglio, la valutazione della *qualità delle prestazioni individuali* (art. 82 alla lettera c, C.C.N.L. comparto Università 2006-2009) è determinata dal punteggio relativo alla performance individuale, rilevato dal sistema di misurazione e valutazione in uso all'Ateneo per il biennio di riferimento, come parametrato dall'art. 4, lettera c) del suddetto Regolamento, con le precisazioni del relativo bando annuale.

L'arricchimento professionale (art. 82 alla lettera b, C.C.N.L. comparto Università 2006-2009 e art. 4, lettera b) del suddetto Regolamento PEO) sarà valutato tenendo conto del punteggio assegnato dal Responsabile di struttura su specifici indicatori (sub b1) e della valutazione degli incarichi conferiti con provvedimento formale dall'Amministrazione (sub b2), riferiti al biennio precedente all'anno in cui viene indetta la procedura.

In particolare, con riferimento all'indicatore b1, il punteggio - espresso in numeri interi - è attribuito da ciascun Responsabile di struttura sulla base dei seguenti indicatori, differenziati per categoria di appartenenza:

Indicatore	CAT. B	CAT. C	CAT. D	CAT. EP
Conoscenza di procedure che riguardano le proprie competenze	MINIMO 1 MAX 10	MINIMO 1 MAX 5	MINIMO 1 MAX 5	MINIMO 1 MAX 5
Capacità di organizzare e svolgere professionalmente il proprio lavoro	MINIMO 1 MAX 10	MINIMO 1 MAX 5	MINIMO 1 MAX 5	MINIMO 1 MAX 5

Il citato Regolamento prevede, inoltre, che i punteggi, relativi al biennio di riferimento, vengano assegnati al momento della compilazione delle schede sul comportamento organizzativo del personale B, C, D ed EP, così come riportato nelle relative schede allegate a questo Sistema. Anche per le modalità di valutazione, reclamo, conciliazione, il Regolamento rinvia al presente documento.

4 PROCEDURA DI CONCILIAZIONE

Le procedure di conciliazione rappresentano – come esplicitato nel D.Lgs.150/2009, di recente modificato dal D.Lgs. 74/2017 – una garanzia per il valutato, poiché permettono la gestione di eventuali controversie derivanti dall'esito della valutazione.

4.1 Per il Direttore Generale

In caso di disaccordo sulla proposta di valutazione, entro 15 giorni dalla data della comunicazione, il D.G. può presentare per iscritto le proprie controdeduzioni al Consiglio di Amministrazione e, per conoscenza, al Rettore e al Nucleo di valutazione.

Il C.d.A., acquisito il giudizio è tenuto a formulare una valutazione definitiva entro 30 giorni dalla ricezione delle controdeduzioni.

4.2 Per i Dirigenti

Di norma, entro il mese di marzo il Direttore Generale organizza colloqui individuali con i Dirigenti per condividere gli esiti della valutazione della performance organizzativa, degli obiettivi individuali e del comportamento organizzativo dell'anno precedente.

I singoli Dirigenti potranno accettare la valutazione o esprimere dissenso nell'ambito del colloquio individuale.

In caso di disaccordo sull'esito della valutazione, il dirigente ha diritto di presentare le proprie osservazioni al Direttore Generale, entro 15 giorni dalla data dell'incontro.

Se il D.G. non modifica il proprio giudizio entro 15 giorni dalla data di ricevimento delle osservazioni, il Dirigente può presentare richiesta scritta di riesame al C.d.A. e vi allega le proprie controdeduzioni.

Il Consiglio di Amministrazione, sentito eventualmente il parere del Nucleo di Valutazione, è tenuto a formulare una valutazione definitiva entro 30 giorni dalla ricezione delle controdeduzioni.

4.3 Per il personale di categoria EP, D, C e B

In caso di mancato accordo sull'esito della valutazione, il valutato ha diritto di chiederne il riesame al Direttore Generale.

La procedura di conciliazione è avviata dal valutato attraverso una richiesta scritta di riesame, presentando le proprie controdeduzioni, nel termine di 10 giorni dalla comunicazione della valutazione.

Il Direttore Generale, acquisita la documentazione a supporto della valutazione, nel termine dei successivi 15 giorni, sentito eventualmente il parere del Nucleo di Valutazione, può mantenere o modificare, anche parzialmente la valutazione delle performance individuale.

In nessun caso la valutazione può essere rivista al ribasso.

APPENDICE NORMATIVA

A. Il D.Lgs. n. 150 del 2009

Il processo di riforma della Pubblica amministrazione ha avuto avvio negli anni novanta dello scorso secolo e affonda le sue radici nella volontà di introdurre una cultura della valutazione dell'efficacia, dell'efficienza e della qualità dell'attività amministrativa pubblica.

Una tappa fondamentale di questo processo è rappresentata dal D.lgs. 150/2009 in tema di controllo e valutazione delle attività amministrative, in seguito modificato dal D.Lgs. 25 maggio 2017 n. 74.

La novità principale del decreto è ravvisabile nella enucleazione del concetto di performance organizzativa, nella sua misurazione e nella sua valutazione.

In sintesi, il decreto prevede l'attivazione di un ciclo generale di gestione della performance, al fine di consentire alle amministrazioni pubbliche di organizzare il proprio lavoro nella prospettiva del miglioramento continuo delle prestazioni e dei servizi resi in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio.

Per facilitare questo passaggio occorre che:

- le amministrazioni innovino la propria cultura e i propri sistemi di valutazione alla luce delle disposizioni della riforma;
- i bisogni dei portatori di interessi (*stakeholder*) siano al centro dei sistemi di programmazione e di valutazione;
- il collegamento tra retribuzione e performance sia rafforzato con l'adozione di criteri selettivi di premialità.

L'introduzione del ciclo di gestione della performance ha, quindi, importanti implicazioni per le amministrazioni pubbliche, in quanto determina:

- ✓ un rafforzamento dei legami tra politiche, strategia e operatività, ottenibile attraverso una sufficiente coerenza tra processi e strumenti di pianificazione strategica, programmazione operativa e controllo;
- ✓ l'attuazione di un programma per la trasparenza e l'integrità: la trasparenza, intesa come accessibilità totale delle informazioni di interesse per il cittadino, richiede la pubblicazione in formato accessibile e di contenuto comprensibile dei documenti chiave di pianificazione, programmazione e controllo;

✓ la definizione e misurazione degli *outcome*, intesa come l'esplicitazione degli impatti di politiche e azioni a partire dalla pianificazione strategica, fino alla comunicazione verso i cittadini;

✓ il miglioramento continuo dei servizi offerti, ottenibile attraverso l'utilizzo delle informazioni derivate dal processo di misurazione e valutazione delle performance sia a livello organizzativo che individuale.

B. Applicazione del d.lgs. 150/2009 alle Università

A seguito dell'entrata in vigore del D.L. 21 giugno 2013 n. 69 convertito con la legge 9 agosto 2013 n. 98 "Disposizioni urgenti per il rilancio dell'economia" è stata trasferita all'Agenzia nazionale per la valutazione dell'Università e della ricerca (ANVUR) la valutazione delle attività amministrative delle Università e degli enti di ricerca.

In questa ottica il trasferimento all'ANVUR delle competenze per la gestione del sistema di valutazione delle attività amministrative delle Università e degli enti di ricerca vigilati dal MIUR può esser letto come la necessità riconosciuta di tener conto delle specificità del mondo dell'Università e della ricerca.

Con la delibera n. 103 del 20 luglio 2015, il Consiglio Direttivo dell'ANVUR ha approvato, in via definitiva, le Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle Università statali e degli enti pubblici di ricerca italiani.

Nel gennaio 2019, l'ANVUR ha emanato le "Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane" per sollecitare gli Atenei ad un collegamento più stringente tra pianificazione strategica e di bilancio.

C. L'evoluzione normativa

Il decreto legislativo 25 maggio 2017 n. 74, recante "Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150, in attuazione dell'articolo 17, comma 1, lettera r), della legge n. 124 del 2015", riguarda più in particolare la valutazione della performance dei lavoratori pubblici.

Questi i punti salienti del provvedimento, che persegue l'obiettivo generale di ottimizzare la produttività del lavoro pubblico e di garantire l'efficienza e la trasparenza delle pubbliche amministrazioni, :

- Premialità. Il rispetto delle norme in tema di valutazione sarà condizione necessaria per l'erogazione di premi e per il riconoscimento delle progressioni economiche, per l'attribuzione di incarichi di responsabilità al personale ed il conferimento degli incarichi dirigenziali. La valutazione negativa delle performance rileverà ai fini

dell'accertamento della responsabilità dirigenziale, oltre che a fini disciplinari;

- Misura della Performance. Ogni singola amministrazione dovrà valutare la performance con riferimento all'amministrazione nella globalità, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si suddivide, nonché ai singoli dipendenti o team.
- Obiettivi Generali. Fermi restando gli obiettivi specifici di ogni amministrazione, si introduce la categoria degli obiettivi generali, che individuano le priorità, in termini di attività, delle pubbliche amministrazioni.
- OIV. Gli Organismi indipendenti di valutazione, interamente rinnovati nella struttura (tre membri), nella durata (un triennio), nell'investitura (procedura selettiva ad evidenza pubblica da un elenco), nelle funzioni e nella dotazione di strumenti, saranno chiamati a riscontrare l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi pianificati nell'intervallo temporale di riferimento, segnalando eventuali interventi correttivi. Negli Atenei l'OIV è coincidente con il Nucleo di Valutazione, per cui le indicazioni rispetto alla composizione ed alle modalità di selezione rimangono quelle relative a quest'ultimo organo.
- Cittadini. Riconosciuto un ruolo attivo dei destinatari dell'azione pubblica nella valutazione della performance organizzativa.
- Dirigenti. Nell'accertamento della performance individuale del dirigente è assegnata priorità agli esiti della performance dell'ambito organizzativo di cui hanno la gestione. L'eventuale rilevazione di una performance negativa spiegherà rilevanza ai fini della responsabilità dirigenziale e, limitatamente ad alcune fattispecie, per gli illeciti deontologici.
- Sanzioni. Previste per la mancata adozione del Piano della performance.
- Remunerazione della Performance. I meccanismi per la distribuzione delle risorse destinate a remunerare la performance vengono affidati al contratto collettivo nazionale, che stabilisce la quota delle risorse destinate a premiare la performance organizzativa, cioè quella degli uffici, in termini di servizi resi, unitamente a quella individuale, nonché le relative regole.

Infine, con la nota d'indirizzo del 20 dicembre 2017, l'ANVUR ha recepito le innovazioni in materia di performance introdotte dal D.Lgs. 74/2017 e i dettami del nuovo Piano Nazionale Anticorruzione emanato

dall'ANAC (det. 1208 del 22/11/2017), il quale sancisce la separazione tra piano integrato e piano triennale di prevenzione della corruzione.

D. Piano della performance e Relazione sulla performance

Come disposto dall'art. 5 del D.Lgs. 150/2009, al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti della Performance, le Università redigono e pubblicano sul proprio sito istituzionale ogni anno:

- a) entro il 31 gennaio, il *Piano della Performance*, documento programmatico, definito dall'organo di indirizzo politico-amministrativo in collaborazione con i vertici dell'Amministrazione, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi dell'Ateneo e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'Amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori;
- b) entro il 30 giugno, la *Relazione annuale sulla performance*, che è approvata dal Consiglio di Amministrazione e validata dal Nucleo di Valutazione, che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati.

In caso di ritardo nell'adozione del Piano o della Relazione sulla performance, il Direttore Generale comunica tempestivamente le ragioni del mancato rispetto dei termini:

- al Nucleo di Valutazione, anche per il tramite della struttura di supporto al NdV, con apposita nota protocollata ed indirizzata al medesimo Organo.
- al Dipartimento della funzione pubblica, tramite pec, pubblicazione sul portale ministeriale della performance o altra procedura equivalente;
- all'Anvur, tramite pec o altra procedura equivalente.

SCHEDA PER LA VALUTAZIONE FINALE DEGLI OBIETTIVI DI COMPORTAMENTO

Soggetto valutato: Direttore Generale

Soggetto valutatore: Proposta del Nucleo di Valutazione al Consiglio di Amministrazione, sentito il Rettore in qualità di principale responsabile che può attestare la qualità dei comportamenti avendone la conoscenza diretta

A	B	C	E	F	G	H
Comportamenti	Peso (%)	Indicatori	Peso Relativo (%)	Punteggio Auto valutazione (*)	Punteggio Valutazione (*)	Punteggio ponderato: [(B*E/100)*G]
Capacità di raggiungimento degli obiettivi complessivi	15	orientamento al risultato	50			
		controllo costi e tempi	20			
		efficacia delle azioni	30			
Orientamento al cliente (interno/esterno)	15	ascolto dell'utente e studio richieste	30			
		comunicazione con utente	20			
		qualità e gestione del disservizio	50			
Leadership	25	ricerca di nuove soluzioni	20			
		motivazione al cambiamento	10			
		implementazione	10			
		autorevolezza nel proprio ruolo	30			
		capacità di gestione del conflitto	15			
		sensibilità al clima organizzativo	15			
Gestione e valorizzazione dei collaboratori	20	attenzione allo sviluppo dei collaboratori	25			
		capacità di delegare	25			
		capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.	50			
Capacità di programmazione e controllo	10	interpretazione delle missioni Ateneo	30			
		utilizzo appropriato tecniche di Programmazione e Controllo (PeC)	30			
		capacità di monitoraggio e valutazione	40			
Problem solving	15	anticipare e analizzare le criticità	50			
		collaborazione e aiuto ad altre strutture Ateneo	30			
		gestione degli imprevisti	20			
TOTALI:	100				Totale punteggio ponderato: Σ _i H _i	0
					% ponderata:	0,00%
					[Σ _i H _i /350]*100	

Legenda:

Punteggio	Giudizio
per l'Autovalutazione e per la Valutazione (*)	
0	Nessun contributo
1	Inferiore alle aspettative
2	Sufficiente in relazione alle aspettative
3	Positivo in relazione alle aspettative
4	Molto positvo in relazione alle aspettative
5	Decisamente superiore in relazione alle aspettative

SCHEDA PER LA VALUTAZIONE FINALE DEGLI OBIETTIVI DI COMPORTAMENTO

Soggetto valutato: Dirigenti

Soggetto valutatore: Direttore Generale

A	B	C	E	F	G	H
Comportamenti	Peso (%)	Indicatori	Peso Relativo (%)	Punteggio	Punteggio Valutazione (*)	Punteggio ponderato: [(B*E/100)*G]
				Auto		
				valutazione (*)		
Capacità di raggiungimento degli obiettivi complessivi	15	orientamento al risultato	50			
		controllo costi e tempi	30			
		efficacia delle azioni	20			
Orientamento al cliente (interno/esterno)	10	ascolto dell'utente e studio richieste	30			
		comunicazione con utente dimo	20			
		qualità e gestione del disservizio	50			
Leadership	20	ricerca di nuove soluzioni	20			
		motivazione al cambiamento	10			
		implementazione	10			
		autorevolezza nel proprio ruolo	30			
		capacità di gestione del conflitto	15			
		sensibilità al clima organizzativo	15			
Gestione e valorizzazione dei collaboratori	20	attenzione allo sviluppo dei collaboratori	25			
		capacità di delegare	25			
		capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.	50			
Capacità di programmazione e controllo	20	interpretazione delle missioni Ateneo	30			
		utilizzo appropriato tecniche di Programmazione e Controllo (PeC)	30			
		capacità di monitoraggio e valutazione	40			
Problem solving	15	anticipare e analizzare le criticità	50			
		collaborazione e aiuto ad altre strutture Ateneo	30			
		gestione degli imprevisti	20			
TOTALI:	100				Totale punteggio ponderato: $\sum_i H_i$	0
					% ponderata:	0,00%
					$[\sum_i H_i / 350] * 100$	

Legenda:

Punteggio	Giudizio
per l'Autovalutazione e per la Valutazione (*)	
0	Nessun contributo
1	Inferiore alle aspettative
2	Sufficiente in relazione alle aspettative
3	Positivo in relazione alle aspettative
4	Molto positivo in relazione alle aspettative
5	Decisamente superiore in relazione alle aspettative

5	controllo costi e tempi	attesi? dimostra attenzione all'efficienza e all'economicità e al rispetto dei tempi?	30			
	efficacia delle azioni	ha ridotto il numero di criticità e di problemi?	20			
5	ascolto dell'utente e studio richieste	dimostra attenzione alle esigenze dell'utente?	30			
	comunicazione con utente	promuove la comunicazione all'utente finalizzata alla semplificazione dell'accesso e degli adempimenti?	20			
	qualità e gestione disservizio	riconosce la non conformità con gli std previsti e reagisce tempestivamente, adottando adeguate misure con gli utenti?	50			
5	ricerca ed implementazione di soluzioni innovative	è orientato alla ricerca di ipotesi di innovazione (analisi del contesto, confronti con l'esterno, ecc.) ed attua misure innovative, preparando il contesto al cambiamento?	25			
	autorevolezza nel proprio ruolo	guida con autorevolezza e stile appropriato il proprio gruppo e le interazioni con l'esterno?	30			
	capacità di gestione del conflitto	attua modalità di gestione delle dinamiche conflittuali favorendo la negoziazione e cooperazione?	25			
	sensibilità al clima organizzativo	adotta iniziative orientate alla rimozione delle situazioni di disagio?	20			
5	attenzione allo sviluppo dei collab.	incentiva lo sviluppo di punti di forza ed il recupero dei punti di debolezza?	25			
	capacità di delegare	coltiva la delega di compiti ed incentiva l'assunzione di responsabilità?	25			
	modalità di attuazione	utilizza la valutazione come modalità premiante del merito e per incentivare il miglioramento?	50			
0	interpretazione delle missioni di Ateneo	interpreta il proprio ruolo in funzione del contributo alle missioni dell'Ateneo?	30			
	Osservanza Codice di Comportamento	-Rispetta le disposizioni contenute nel Codice di Comportamento Nazionale e nel Codice di comportamento dell'Università nel tempo vigenti?	30			
	Valorizzazione della programmazione	Pone in essere misure opportune per la valorizzazione della programmazione ai fini del miglior coordinamento delle attività?	40			
0	anticipare ed analizzare le criticità	analizza con attenzione le cause di problemi gestionali ed adotta una logica tesa a rilevare i primi segnali di possibili problemi?	50			
	collaborazione e aiuto ad altre strutture di Ateneo	ha adottato significative azioni di collaborazione e sostegno a colleghi?	30			
	gestione degli imprevisti	risponde con prontezza, lucidità ed efficacia alle situazioni non prevedibili?	20			
00						Totale punteggio ponderato: $\sum_i H_i$
						% ponderata: $[\sum_i H_i / 350] * 100$

Giudizio
Nessun contributo
Inferiore alle aspettative
Sufficiente in relazione alle aspettative
Positivo in relazione alle aspettative
Superiore alle aspettative

Valutazione PTA per PEO 2019		
to Rettorale n. 2520 del 18 novembre 2019, art. 4, b1)		
	Cat. PTA	
	D	EP
che	MIN 1	MIN 1

SCHEDA PER LA VALUTAZIONE DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO dei responsabili di Strutture di terzo livello e del personale senza incarichi di responsabilità								
---	--	--	--	--	--	--	--	--

Periodo di valutazione:	
Nome del soggetto che valuta:	
Nome del soggetto valutato:	

A	B	C	D	E	F	G	H	I
Comportamenti	%	Indicatori	Domanda di controllo	Peso	Punteggi o auto valutaz. (1-4)	Punteggio valutaz. (1-4)	Punteggio ponderato [(B*E)/100] *G	Commento
Area delle prestazioni	40	Rendimento qualitativo e quantitativo	Contribuisce qualitativamente e quantitativamente alla realizzazione degli obiettivi della Struttura?	30				
		Puntualità e precisione	Dimostra capacità di rispettare le scadenze? Dimostra precisione e rapidità nello svolgimento dei compiti affidati?	30				
		Autonomia e iniziativa	Mostra spirito di iniziativa e autonomia nei comportamenti e nelle attività di competenza, senza eccedere in personalizzazione? Mostra propensione al problem solving e orientamento al risultato?	40				
Area dell'organizzazione	30	Integrazione nell'organizzazione	Contribuisce alle attività svolte nella Struttura di appartenenza tenuto conto dell'effettiva presenza in servizio?	20				
		Spirito di collaborazione	Dimostra propensione a cooperare con i colleghi e i superiori condividendo la missione e gli obiettivi assegnati all'U.O. di appartenenza? Dimostra adattamento al lavoro in gruppo?	25				
		Orientamento al cliente	Mostra attenzione alle esigenze degli utenti interni ed esterni? Mostra abilità nel risolvere costruttivamente situazioni critiche?	25				
		Flessibilità	Si dimostra diddponibile a eventuali flessibilità nell'orario di lavoro per necessità legate ad impegni ed eventi istituzionali?	15				
		Disponibilità	E' disponibile a svolgere mansioni diverse da quelle ordinariamente assegnate?	15				
Area delle competenze professionali	30	Capacità di utilizzo dei sistemi informatici	Mostra padronanza ed autonomia nell'utilizzo dei sistemi informatici?	30				
		Preparazione professionale e tecnica	Applica in modo adeguato le competenze professionali e/o tecniche rispetto alle attività svolte?	30				
		Grado di adattamento e propensione alla crescita personale	Mostra disponibilità e capacità di apprendimento?Mostra interesse e volontà nell'acquisire le conoscenze (giuridiche, amministrative, tecniche, etc.) relative a programmi e progetti ai quali partecipa o dovrà partecipare?	40				
TOTALI:	100					Totale punteggio ponderato: $\sum_i H_i$		
						% ponderata: $[\sum_i H_i/350]*100$		

Legenda:	
Punteggio per l'Autovalutazione e per la Valutazione (*)	Giudizio
0	Nessun contributo
1	Inferiore alle aspettative
2	Sufficiente in relazione alle aspettative
3	Positivo in relazione alle aspettative
4	Superiore alle aspettative

Valutazione PTA per PEO 2019 (Decreto Rettorale n. 2520 del 18 novembre 2019, art. 4, lettera b1)			
		Cat. PTA	
Indicatori specifici b1		B	C
B1.1 Conoscenza di procedure che riguardano le proprie competenze		MIN 1 MAX 10	MIN 1 MAX 5
B1.2 Capacità di organizzare e svolgere professionalmente il proprio lavoro		MIN 1 MAX 10	MIN 1 MAX 5