



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE



Parere del NdV:
Approvato dal CdA:

seduta del 17/12/2018
seduta del 19/12/2018

PREMESSA

Nel presente documento è definito il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (nel seguito, anche "SMVP" o "Sistema") dell'Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale (UNICAS), ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs. n. 150/2009 "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni", successivamente novellato dal D.Lgs. n. 74/2017.

Le amministrazioni pubblicano e aggiornano annualmente tale documento che descrive il loro funzionamento in termini di tecniche, risorse e processi che assicurano il corretto svolgimento delle fasi di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione delle prestazioni (ciclo della performance).

Le Linee guida ANVUR 2015 ribadiscono come la responsabilità della definizione del Sistema sia da riferire al Consiglio di Amministrazione con l'ausilio del NdV-OIV.

In conformità con quanto disciplinato dall'art. 3, c. 2 del Decreto, ogni amministrazione pubblica è tenuta anche a misurare e 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 le modalità indicate nel dispositivo legislativo di cui trattasi e gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della Funzione Pubblica (l'ANVUR per le università).

Il presente SMVP ha, dunque, ad oggetto la definizione dei criteri e della metodologia del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'Amministrazione dell'Università degli Studi di Cassino nel suo complesso e delle strutture in cui si articola, nonché della performance individuale del personale tecnico amministrativo ivi operante.

All'interno del documento sono riportati anche i ruoli e le responsabilità di ciascuno dei soggetti coinvolti nelle predette fasi.

Il Sistema è stato stilato in prima stesura nell'anno 2012 in ottemperanza alle delibere della CiVIT (Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche) sull'argomento.

In un percorso di progressivo miglioramento metodologico, il documento è già stato più volte aggiornato, in particolare nel 2016, alla luce della pubblicazione delle attinenti Linee guida ANVUR, e nel 2017, sulla scorta delle modifiche apportate al D.Lgs. n. 150/2009 dal D.Lgs. n. 74/2017.

Tenuto conto della sostanziale invarianza della cornice normativa che sovrintende il sistema, il documento viene ora emendato in maniera contenuta e con riferimento solo ad alcune sezioni, allo scopo di accrescerne la comprensione e la fruibilità.

Nello specifico:

- sulla scorta delle osservazioni, formulate dal Nucleo di Valutazione-OIV in sede di revisione del SMVP nel corso della seduta del 23 gennaio 2018, si è provveduto ad esplicitare più chiaramente, all'interno del paragrafo 3.1 del presente documento, la dinamica top-down della modalità di definizione degli obiettivi organizzativi, seppur nell'ambito di una cornice fondata sulla condivisione e sul confronto tra Direzione Generale e Responsabili di unità organizzativa. Nello stesso paragrafo è stato anche meglio delineato il sistema di indicatori utilizzato nel processo di misurazione della performance;

- al fine di agevolare ulteriormente la intellegibilità dei contenuti del SMVP, evitando possibili fraintendimenti rispetto ai soggetti destinatari del processo di misurazione e valutazione delle prestazioni, è stata rimossa la sezione riferita alla "Performance del personale TA senza incarichi di responsabilità" in quanto, come affermato più avanti in questa Premessa, tale categoria di personale non è ricompresa fra quelle cui si applica il presente Sistema;

- nell'ottica di perseguire un accesso sempre più chiaro e semplificato al processo di conferimento e valutazione degli obiettivi, è stata attuata una rielaborazione delle relative schede (FORM 1 e FORM 2 in allegato 1 al presente documento).

RIFERIMENTI

Normativa

- Artt. 7, 8 e 9 del D.Lgs. n. 150/2009;
- [Modifiche al D.Lgs. n. 150/2009, apportate dal D.Lgs. n. 74/2017 attuativo della L. n. 124/2015](#) (cd. “Riforma Madia della Pubblica Amministrazione”).

Documenti ANVUR

- [“Linee guida per la gestione integrata del ciclo della performance delle università statali italiane”](#), pubblicate a Luglio 2015;
- Documento [“Modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto università e ricerca”](#) del 3 Luglio 2017;
- [“Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020”](#), approvata dal Consiglio Direttivo ANVUR il 20.12.2017;
- [“Documento di Feedback al Piano integrato dell’Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale 2017-2019”](#), trasmesso dall’ANVUR il 5 luglio 2017 (*accesso previa autenticazione*).

Documenti DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA

- [“N. 1 Linee guida per il Piano della performance Ministeri”](#), pubblicate a Giugno 2017;
- [“N.2 Linee guida per il Sistema di misurazione e valutazione della performance Ministeri”](#) pubblicate a Dicembre 2017*.

Documenti NUCLEO DI VALUTAZIONE

- [“Relazione annuale del nucleo di valutazione 2018”](#) approvata nella seduta del NdV del 12 luglio 2018 (sez. valutazione Performance).

Il presente SMVP, validato dal Nucleo di Valutazione nella seduta del 17/12/2018, approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 19/12/2018, pubblicato sul sito web di Ateneo nella sezione Amministrazione trasparente [\[link\]](#) e sul Portale della performance gestito dal Dipartimento della Funzione Pubblica [\[link\]](#), **si applica a decorrere dall’anno 2019 con riferimento al Direttore Generale, ai Dirigenti ed al personale TA titolare di posizione organizzativa.**

* Il Dipartimento della Funzione pubblica ha previsto un rilascio progressivo delle proprie linee guida, per moduli rivolti a differenti gruppi di amministrazioni, per cui “gli indirizzi metodologici e le indicazioni di carattere generale (NdR: tratte dalle raccomandazioni ai ministeri) sono applicabili anche alle altre amministrazioni dello Stato, che potranno adeguarvisi in sede di revisione dei propri SMVP” (par. 1, pag. 4).

INDICE

PREMESSA		PAG. 02
INDICE		PAG. 04
1 Fasi, soggetti e responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance		PAG. 05
2. Caratteristiche distintive dell'amministrazione		PAG. 08
3 Descrizione del Sistema		PAG. 10
3.1 Modalità di definizione e misurazione degli obiettivi organizzativi e individuali		PAG. 10
3.2 Performance organizzativa: ambiti di riferimento e metodologia di valutazione		PAG. 11
3.2.1 Il coinvolgimento dei cittadini e degli altri utenti finali nel processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa nelle università italiane		PAG. 13
3.3 Performance individuale: ambiti di riferimento e metodologia di valutazione		PAG. 14
3.3.1 Performance del Direttore Generale		PAG. 15
3.3.2 Performance dei Dirigenti		PAG. 15
3.3.3 Performance del personale tecnico amministrativo con incarichi di responsabilità		PAG. 16
4 Legame tra valutazione della performance e sistema premiale		PAG. 16
5 Procedure di conciliazione		PAG. 16
6 Attività pianificate per il progressivo miglioramento del Sistema		PAG. 17
ALLEGATO 1:	Scheda di conferimento e valutazione degli obiettivi	PAG. 18
ALLEGATO 2:	Scheda di conferimento e valutazione dei comportamenti	PAG. 19
APPENDICE:	Parere del Nucleo di Valutazione-OIV sul SMVP	

1. Fasi, soggetti e responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance

Ai sensi dell'art. 4, comma 2 del D.Lgs. n. 150/2009, le fasi del processo di misurazione e valutazione della performance si integrano nell'ambito più generale del ciclo di gestione della performance che si articola nelle seguenti fasi:

- 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, come documentati e validati nella Relazione annuale sulla performance;
- collegamento tra gli obiettivi assegnati e l'allocatione delle risorse;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- rendicontazione dei risultati agli organi di controllo interni e di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti ed ai destinatari dei servizi.

In Figura 1, pag. 6, è rappresentato un esempio di sequenza temporale relativa a tutte le fasi del ciclo della performance con orizzonte triennale*.

Sull'asse orizzontale è riportato il calendario relativo al triennio di riferimento (N-1/N+1). Il posizionamento temporale delle fasi è indicativo e tiene conto della loro complessità nonché del contesto normativo.

Le linee verticali tratteggiate consentono di visualizzare come le amministrazioni sono chiamate a svolgere in parallelo attività relative a cicli della performance di anni diversi.

Nell'esempio riportato, ad aprile 2017 è iniziata la fase di pianificazione riferita al ciclo 2018-2020. Contestualmente, sono state messe in atto le attività di monitoraggio/misurazione relative all'anno in corso (ciclo 2017-2019) e sono stati elaborati gli esiti delle misurazioni riferite al ciclo precedente (2016-2018) per la valutazione e la predisposizione della Relazione sulla performance relativa al 2016.

I tre cicli sono connessi l'uno all'altro: i risultati, anche se preliminari, riferiti ad un anno influenzano la pianificazione relativa a quelli successivi.

* fonte: "Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance_Ministeri", Dipartimento della Funzione Pubblica, Dicembre 2017, pag. 6

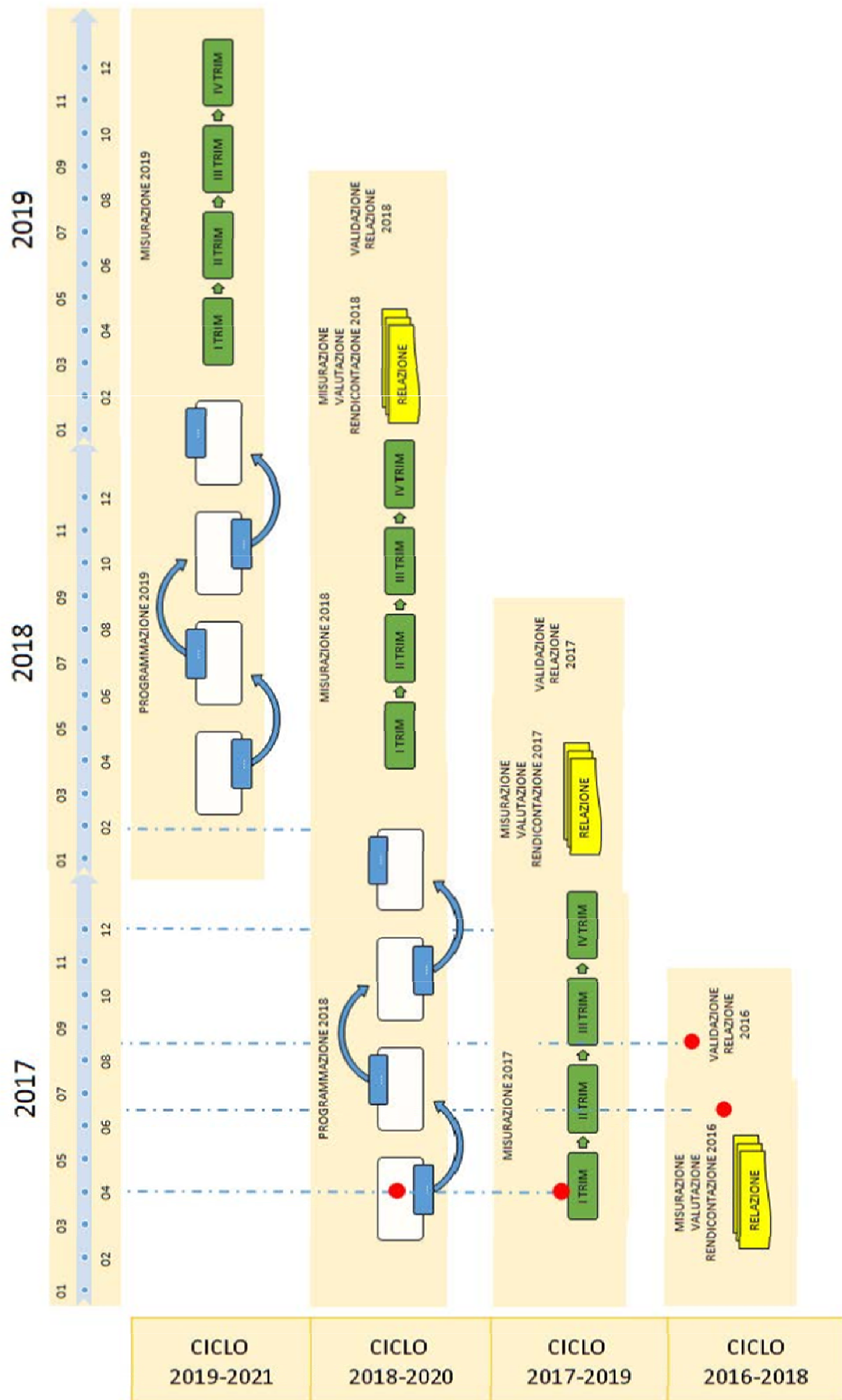


Fig.1: Sequenza temporale delle fasi del ciclo della performance

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

Tabella 1: Documenti connessi al ciclo della performance

Documento	Soggetto responsabile	Azione	Destinazione	Scadenza
Piano Integrato	Direttore Generale	Definizione e aggiornamento Piano	ANVUR (performance) ANAC (trasparenza e anticorruzione)	31 gennaio
	C.d.A.	Approvazione Piano		
	NdV-OIV	Monitoraggio performance org.va dell'amministrazione nel suo complesso		
Relazione annuale del NdV	NdV-OIV	Redazione Relazione	ANVUR	30 aprile sez. Rilevazione opinioni studenti
				30 giugno sez. Valutazione performance
				30 settembre sez. AVA
Relazione sulla performance	Direttore Generale	Redazione Relazione	ANVUR	30 giugno
	C.d.A.	Delibera approvazione		
Programmazione Triennale	C.d.A. su proposta del Rettore previo parere del Senato Accademico	Delibera approvazione	MIUR	30 giugno
Documento di validazione della Relazione sulla performance	NdV-OIV	Validazione della Relazione	ANVUR	30 giugno
Relazione recante i risultati dell'attività svolta in termini di prevenzione alla corruzione	Responsabile della Prevenzione della corruzione	Redazione Relazione	ANAC	15 dicembre
Bilancio unico di previsione annuale e triennale e bilancio preventivo unico di esercizio	C.d.A.	Delibera approvazione	MIUR e MEF	31 dicembre
Piano degli Indicatori e risultati attesi di bilancio (allegato al Bilancio)	C.d.A.	Delibera approvazione	MIUR e MEF	31 dicembre
Sistema di misurazione e valutazione della performance	Governance e Nucleo di Valutazione	Definizione e aggiornamento	ANVUR	31 dicembre
	NdV_OIV	Parere vincolante		
	C.d.A.	Approvazione		

2. Caratteristiche distintive dell'amministrazione

L'Ateneo è nato nel 1979, sulla scorta di precedenti iniziative concretizzatesi, tra il 1964 e il 1968, con la fondazione prima di un Istituto pareggiato di Magistero e poi del Consorzio Universitario Cassinese, ubicato all'ombra dell'antica Abbazia Benedettina sulla via Casilina, la storica strada di collegamento fra Roma e Napoli.

L'Università di Cassino e del Lazio Meridionale comprende cinque Dipartimenti (Economia e Giurisprudenza, Ingegneria Civile e Meccanica, Ingegneria Elettrica e dell'Informazione "Maurizio Scarano", Lettere e Filosofia, Scienze Umane, Sociali e della Salute) con sedi, oltre che a Cassino, anche a Frosinone e Sora. Conta circa 8.000 studenti, un corpo docente attorno alle 270 unità ed altrettante unità di personale tecnico amministrativo.

L'edificio del Rettorato ospita gli uffici dell'amministrazione centrale, gli uffici del Rettore e del Direttore Generale con i rispettivi staff e la Segreteria studenti. I Dipartimenti ed i Centri sono quasi tutti ubicati in un'ampia area, limitrofa al centro urbano, in località Folcara.

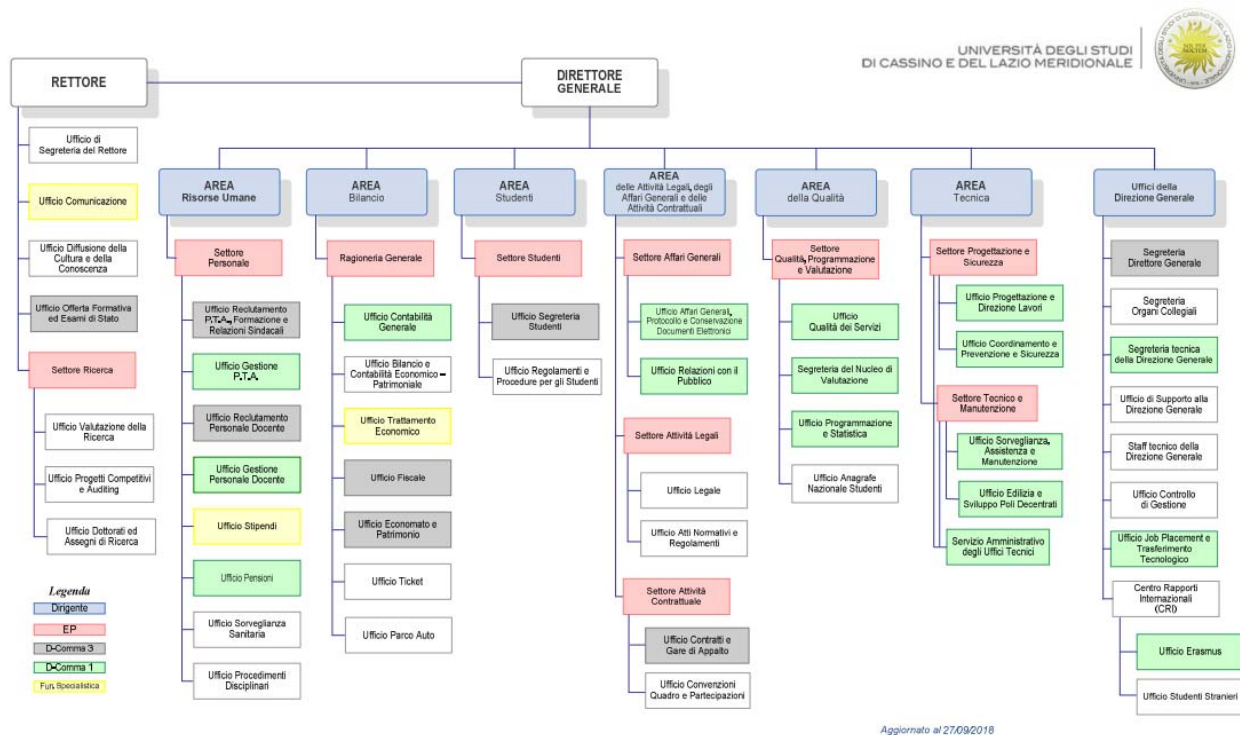
La dotazione infrastrutturale dell'Ateneo, oltre al Campus della Folcara, vanta anche il centro sportivo di Atina, a supporto, in primo luogo, delle attività del Dipartimento di Scienze Umane, Sociali e della Salute.

Inoltre, all'interno dell'Ateneo esistono centri e comitati, dotati di budget di spesa, a sostegno delle attività istituzionali. Tra questi, i Centri di Servizio Bibliotecario che operano in tre aree: Area Giuridico-Economica, Area Ingegneristica e Area Umanistica.

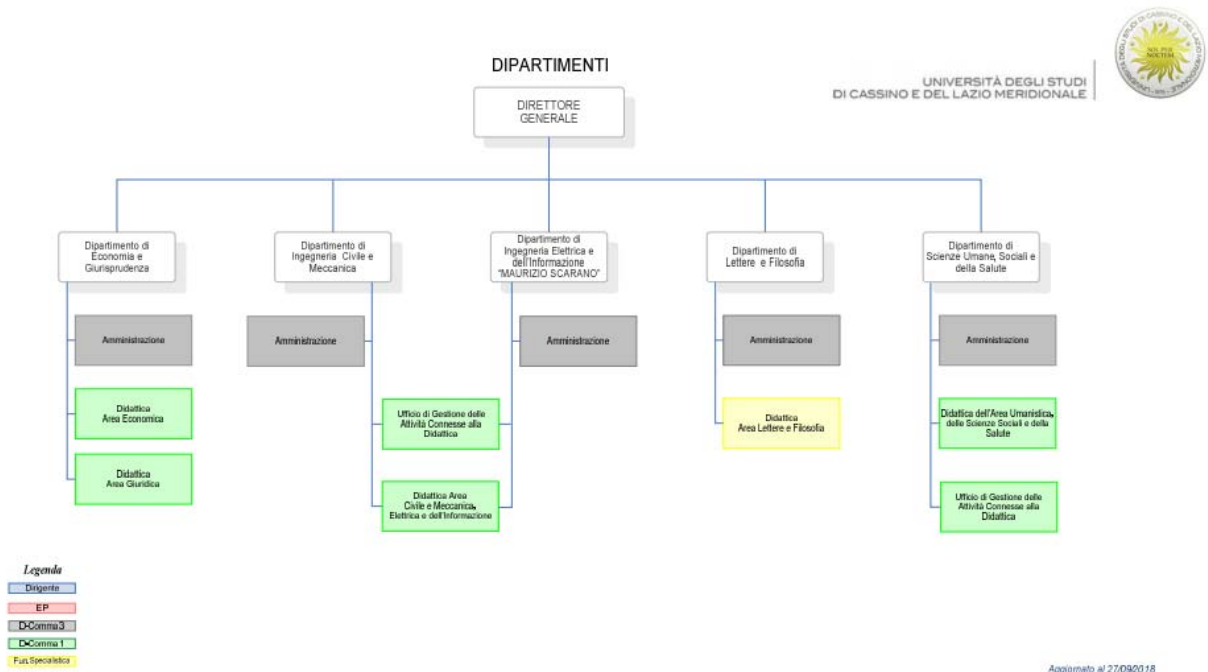
Sotto il profilo prettamente organizzativo, la struttura centrale tecnico-amministrativa dell'Ateneo si articola in Aree all'interno delle quali sono presenti Settori ed Uffici.

Si riporta, di seguito, l'organigramma di Ateneo distinto con riferimento all'Amministrazione centrale, i Dipartimenti ed i Centri di servizio:

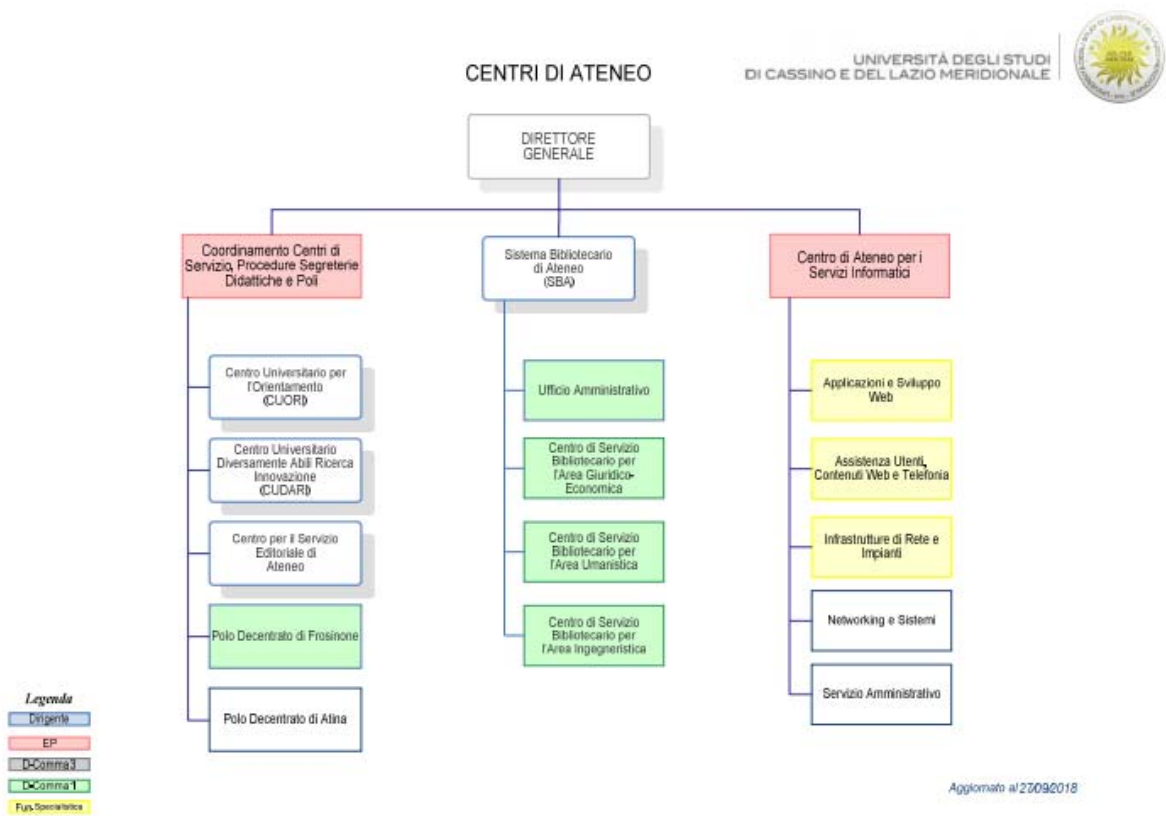
Organigramma Amministrazione centrale (al 27.09.2018)



Organigramma Dipartimenti (al 27.09.2018)



Organigramma Centri di Servizio (al 27.09.2018)



3. Descrizione del Sistema

3.1 Modalità di definizione e misurazione degli obiettivi organizzativi e individuali

La metodologia di predisposizione degli obiettivi collegati alla performance applica un modello “top-down”, partendo dalla definizione di obiettivi in linea con le strategie dell’ente.

Tenuto conto degli indirizzi e degli obiettivi strategici (questi ultimi singolarmente presidiati e declinati in linee di azione triennali, monitorate annualmente dal Rettore con il supporto operativo del Presidio della Qualità) approvati dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione, la Direzione Generale adotta un metodo partecipativo di definizione degli obiettivi organizzativi attraverso il coinvolgimento – in assenza di personale dirigente – dei Responsabili di Settore e dei Responsabili di Ufficio alle dirette dipendenze del Rettore o della stessa Direzione Generale.

Tale approccio ha un duplice finalità: in primo luogo, incoraggiare un fattivo coinvolgimento del personale nella definizione degli obiettivi di performance allo scopo di creare, fin da subito, una condivisione di fondo delle decisioni della Direzione Generale; in secondo luogo, favorire un processo creativo che porti alla individuazione e predisposizione di obiettivi organizzativi, trasversali alle diverse strutture, che mirino all’introduzione di soluzioni organizzative e gestionali innovative. La finalità ultima è quella di ottenere un aggregato di obiettivi che costituisca un supporto coerente al Piano della performance nel coniugare il miglioramento della qualità dei servizi di supporto con la capacità di innovare l’assetto organizzativo e le modalità stesse di erogazione dei servizi.

Per orientare il processo di definizione degli obiettivi sopradescritto, ai predetti responsabili viene chiesto, nel corso di apposite riunioni preliminari, di formulare e dibattere con la Direzione generale proposte relative a possibili obiettivi, indicatori e target riferiti alle strutture di afferenza. Tali proposte, formalizzate dai responsabili in un secondo momento all’interno di template - all’uopo predisposti dagli uffici di supporto - che prevedono anche campi ove indicare possibili obiettivi individuali, sono poi oggetto di discussione e “negoiazione” in successivi incontri con la Direzione Generale.

Al fine di supportare l’azione di predisposizione operativa e formalizzazione delle proposte sia degli obiettivi che degli adeguati set di indicatori* a corredo degli stessi, i responsabili vengono resi edotti sugli opportuni riferimenti in termini di normativa vigente e di linee guida disponibili.

Una volta definito il complesso degli obiettivi annuali, quelli connessi alle strutture organizzative sono pubblicati in allegato al Piano della performance (entro il 31 gennaio di ogni anno**), correlati ad indicatori e target finalizzati a misurarne il grado di raggiungimento. Tali obiettivi organizzativi vengono poi declinati dalla Direzione Generale in obiettivi individuali, rivolti alle unità di personale afferenti alle medesime strutture, formulati nel rispetto di modalità che consentano la misurazione esplicita del coefficiente di responsabilità dello stesso personale in coerenza alla categoria di appartenenza.

La misurazione e valutazione degli obiettivi conferiti, organizzativi ed individuali, viene effettuata con cadenza annuale ed inoltre è previsto, in corso di esercizio, un monitoraggio intermedio sullo stato di conseguimento degli obiettivi assegnati, finalizzato alla messa in opera di eventuali azioni correttive.

L’eventuale rimodulazione degli obiettivi e/o indicatori, conseguente al monitoraggio intermedio, ad indicazioni del NdV-OIV o ad altre sopravvenute evenienze, si realizza ancora attraverso una fase di negoziazione degli stessi alla quale segue il conferimento formale al personale interessato nonché la tempestiva comunicazione al NdV-OIV da parte del Direttore Generale. Tali variazioni degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale, verificatesi durante l’esercizio, sono inserite nella Relazione sulla performance*** e vengono valutate dagli OIV ai fini della validazione prevista dall’art. 14, comma 4, lettera c) del D.Lgs. n. 150/2009.

* Trattandosi di obiettivi operativi genericamente distinguibili, come suggerito dalle Linee guida ANVUR 2015, tra obiettivi di miglioramento (efficienza interna) e obiettivi di innovazione (nuovi risultati), il sistema di indicatori (possibilmente quantitativi) utilizzato sarà normalmente riconducibile alla categoria degli indicatori di efficienza ed efficacia, come peraltro ricordato nelle note esplicative di accompagnamento ai precitati FORM1 e FORM2 in allegato al SMVP.

** In caso di ritardo nell'adozione di tale documento, il Direttore Generale comunica tempestivamente all'ANVUR le ragioni del mancato rispetto, caricando il relativo documento di motivazione dei ritardi nell'apposita sezione del Portale della performance o, in assenza di questa, via pec (ANVUR, "Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020, 20.12.2017, pag. 3)

*** Entro il 30 giugno di ogni anno, l'amministrazione deve infine redigere e pubblicare sul sito istituzionale la Relazione sulla performance che, approvata dal CdA e validata dall'OIV, evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse (D.Lgs. n. 150/2009, art. 10, comma 1, lettera b)

3.2 Performance organizzativa: ambiti di riferimento e metodologia di valutazione

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

L'art. 8 del D.Lgs. n. 150/2009 fissa gli otto ambiti di riferimento nella misurazione e valutazione della performance organizzativa:

- a) attuazione di politiche e conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;
- b) attuazione di piani e programmi, ovvero misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c) rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d) modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f) efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Le finalità strategiche, definite dagli organi di indirizzo politico-amministrativo dell'Ateneo, nella fase operativa si declinano attraverso gli obiettivi di performance, organizzativa e individuale, indirizzati, per le finalità del presente documento, alla componente tecnico-amministrativo dell'Ateneo.

In particolare, la copertura delle azioni strategiche è assicurata attraverso l'assegnazione di obiettivi di performance organizzativa alle strutture dell'amministrazione, in coerente derivazione dagli obiettivi strategici descritti nel Piano strategico e nel Piano triennale di Ateneo, annualmente monitorati dal Presidio della Qualità, al fine di favorire un'azione sinergica della sfera accademica e di quella tecnico-amministrativa. Sulla scorta degli obiettivi organizzativi, assegnati con tale modalità alle strutture, vengono poi conferiti gli obiettivi individuali alle singole unità di personale, eventualmente anche aggregate in gruppi.

* fonte: "Linee Guida per il Piano della performance_ Ministeri", Dipartimento della Funzione Pubblica, Giugno 2017, pag. 22

Il concetto di “performance organizzativa” si applica sia all’amministrazione nel suo complesso che alle singole unità organizzative in cui la stessa si articola.

La **performance organizzativa dell’amministrazione nel suo complesso** è costituita dai risultati amministrativi globalmente conseguiti dall’Ateneo attraverso i risultati gestionali delle singole strutture che lo compongono. Questa dimensione della performance rileva ai fini della valutazione individuale del Direttore Generale.

La **performance organizzativa di struttura** è declinata attraverso obiettivi di miglioramento dell’efficienza interna e/o obiettivi di innovazione volti a nuovi risultati. Questa dimensione della performance rileva ai fini della valutazione individuale dei Dirigenti e del Personale tecnico-amministrativo con incarichi di responsabilità gestionali.

Il presente SMVP prevede quanto segue:

- **Amministrazione nel suo complesso:** il livello di performance organizzativa raggiunto è determinato attraverso la media dei risultati organizzativi conseguiti dalle singole strutture in cui essa si articola.**
- **Strutture (Aree, Settori, Uffici):** il livello di performance organizzativa raggiunto viene individuato dal Direttore Generale sulla base dello scarto, connesso ai relativi indicatori, rilevato tra i valori target attesi ed i valori assunti a consuntivo (cfr. Allegato 1/Form 1).

** Il D.Lgs. n. 150/2009, art. 7, c. 2, lett. a, prevede che ai NdV-OIV compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso.

3.2.1 Il coinvolgimento dei cittadini e degli altri utenti finali nel processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa nelle università italiane

Il D.Lgs. n. 150/2009, così come modificato dal D.Lgs. n.74/2017, prevede il rafforzamento della partecipazione dei cittadini, anche in forma associata, e degli altri utenti finali dei servizi forniti dalla PA, tra cui gli utenti interni alle amministrazioni, nel processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa delle amministrazioni attraverso la rilevazione sistematica del grado di soddisfazione rispetto ai servizi fruiti.

L'OIV stabilisce le modalità attraverso le quali sia i cittadini esprimono il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati (anche eventualmente comunicando direttamente con l'organo stesso) sia gli utenti interni alle amministrazioni partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative in relazione ai servizi strumentali e di supporto.

Va evidenziato, inoltre, quanto espressamente statuito nei seguenti articoli:

Art. 19-bis, comma 4): *I risultati della rilevazione del grado di soddisfazione dei soggetti di cui ai commi 1 e 3 [Ndr: i cittadini, anche in forma associata, e gli utenti interni alle amministrazioni] sono pubblicati, con cadenza annuale, sul sito dell'amministrazione;*

Art. 19-bis, comma 5): *L'OIV verifica l'effettiva adozione dei predetti sistemi di rilevazione, assicura la pubblicazione dei risultati in forma chiara e comprensibile e ne tiene conto ai fini della valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione e, in particolare, ai fini della validazione della Relazione sulla performance.*

STUDENTI

Al fine di procedere annualmente alla pubblicazione dei risultati delle rilevazioni connesse agli studenti, principali stakeholder dei servizi amministrativo-gestionali erogati dall'Università, l'Ateneo di Cassino prevede di valorizzare i canali di ascolto già attivi e fondati su:

- Indagini di customer satisfaction: rilevazioni opinioni studenti su servizi e strutture (questionario ANVUR sull'organizzazione dei CdS);
- Strumenti previsti dall'assicurazione della qualità AVA (attività delle CPDS, attività di Audit);
- Rappresentanze studentesche all'interno degli organi di governo e di valutazione.

UTENZA INTERNA (DOCENTI, PTA)

Rispetto all'utenza interna, gli strumenti immediatamente disponibili sono:

- Indagini di customer satisfaction (dei Docenti, Dottorandi e Assegnisti di ricerca e del Personale tecnico-amministrativo) sui servizi amministrativi connesse al progetto Good Practice;
- Indagini di benessere organizzativo*;
- Questionario ANVUR sull'opinione dei docenti, che prevede una sezione in cui appaiono anche attrezzature e servizi di supporto.

UTENZA ESTERNA

L'Università di Cassino provvederà ad identificare, ed eventualmente sviluppare ulteriormente, le procedure già esistenti di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti esterni (imprenditori, pubbliche amministrazioni, associazioni del territorio, ecc.) rispetto ai servizi amministrativi erogati dall'Ateneo.

* Ai sensi dell'art. 14, comma 5, del D. Lgs. 150/2009, così come modificato dal DPR n. 105/2016, e dei chiarimenti forniti nelle FAQ dal Dipartimento della Funzione Pubblica, le indagini volte a rilevare il livello di benessere organizzativo del personale tecnico-amministrativo, non più in capo agli OIV, mantengono la loro rilevanza e rientrano tra i compiti più appropriatamente attribuibili alla funzione dirigenziale.

A tale scopo l'Amministrazione può usufruire dei risultati ottenuti nell'ambito di specifiche iniziative (Ndr. ad es. progetto Good Practice), eventualmente avvalendosi, per la successiva fase di valutazione degli esiti, del contributo del Comitato Unico di Garanzia (CUG) di Ateneo.

3.3. Performance individuale: ambiti di riferimento e metodologia di valutazione

La misurazione e valutazione della performance e dei risultati individuali è finalizzata al miglioramento della qualità dei servizi offerti, alla crescita professionale dei dipendenti ed alla ottimizzazione dell'organizzazione del lavoro e delle prestazioni erogate dall'Ateneo.

Tale processo riguarda il Direttore Generale, i Dirigenti e tutto il Personale Tecnico-Amministrativo di Ateneo, secondo i diversi livelli di autonomia e di responsabilità previsti sia per la categoria contrattuale di appartenenza, sia per gli eventuali incarichi e funzioni strategiche attribuiti.

In questa ottica è possibile prevedere anche l'assegnazione di obiettivi individuali nella forma di obiettivi di gruppo.

- **Direttore Generale, Dirigenti e Personale tecnico-amministrativo responsabile di unità organizzativa:** secondo quanto disposto dall'art. 9, comma 1 del D.Lgs. 150/09, novellato dal D.Lgs. 74/2017, la misurazione e valutazione della performance individuale del Direttore Generale, dei Dirigenti e del Personale tecnico-amministrativo responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata:
 - a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
 - b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
 - c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
 - d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

- **Personale tecnico-amministrativo non responsabile di unità organizzativa:** secondo quanto disposto dall'art. 9, comma 2 del Decreto, la misurazione e valutazione svolta dai Dirigenti sulla performance individuale del (restante) personale è collegata:
 - a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
 - b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

La valutazione del personale dirigente, del personale di categoria EP e del restante personale tecnico amministrativo si svolge secondo le modalità successivamente esplicitate, utilizzando in tutti i casi gli schemi utilizzati in sede di conferimento degli obiettivi (cfr. Allegato 1), in cui le ultime due colonne dei form riportati sono a tale scopo destinate.

Come anticipato nella Premessa al presente documento, il SMVP qui descritto si applicherà, per l'anno 2019, con riferimento al Direttore Generale, ai Dirigenti ed al Personale tecnico-amministrativo titolare di posizione organizzativa. Le sezioni del SMVP di seguito riportate illustrano quindi i passi operativi, connessi alla tipologia ed al peso delle singole componenti della valutazione, che fanno riferimento esclusivamente a tali categorie di personale.

3.3.1 Performance del Direttore Generale

La valutazione della performance del Direttore Generale è proposta dal Nucleo di Valutazione, d'intesa con il Rettore, e approvata dal Consiglio di Amministrazione (D.Lgs. 150/09, art.14, c. 4, lett. e).

La valutazione consta delle seguenti tre componenti, misurate tramite specifici indicatori:

- 1) grado di conseguimento degli obiettivi di performance organizzativa riferiti all'Amministrazione nel suo complesso. Per effetto di quanto specificato nel paragrafo 3.2, il livello di performance dell'Amministrazione nel suo complesso sarà calcolato attraverso la media dei risultati organizzativi conseguiti dalle singole strutture in cui essa si articola rispetto agli obiettivi organizzativi riportati nel Piano della performance (peso 50%);
- 2) livello di raggiungimento di specifici obiettivi individuali, conferiti dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Rettore (peso 30%);
- 3) qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura in termini di comportamenti organizzativi posti in essere e di capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori, così come definiti nell'Allegato 2 (peso 20%).

3.3.2 Performance dei Dirigenti

La valutazione della performance dei Dirigenti è svolta dal Direttore Generale sulla base delle seguenti tre componenti:

- 1) valori assunti dagli indicatori di performance riferiti alle Aree di diretta responsabilità e riportati nel Piano Integrato (peso 50%);
- 2) livello di raggiungimento di eventuali specifici obiettivi individuali, conferiti dal Direttore Generale (peso 30%);
- 3) qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura in termini di comportamenti organizzativi posti in essere e di capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori, così come definiti nell'Allegato 2 (peso 20%).

Qualora non siano attribuiti gli specifici obiettivi individuali di cui al punto 2), i pesi attribuiti alle componenti di cui al punto 1) e punto 3) saranno così rideterminati:

- 1) (peso 60%)
- 3) (peso 40%)

In particolare, si prevedono i seguenti passi:

- a) il Direttore Generale stabilisce, a valle della fase di definizione degli obiettivi proposti descritta al par. 3.1, gli obiettivi individuali da assegnare a ciascun Dirigente, comprensivi di pesi, indicatori e target;
- b) all'inizio di ciascun esercizio finanziario annuale tali obiettivi sono conferiti a ciascun Dirigente tramite le schede di cui all'All. 1/Form 2 e All. 2;
- c) successivamente alla fase di monitoraggio intermedio, ed eventuale rimodulazione, degli obiettivi di cui al par. 3.1, decorso il termine del periodo di riferimento il Dirigente produce una relazione sul grado di conseguimento degli obiettivi e sui valori assunti dai relativi indicatori, sempre riferiti al precitato All. 1/Form 2;
- d) il Direttore Generale valuta la relazione del Dirigente compilando le ultime due colonne dell'All. 1/Form 2 e l'ultima colonna dell'Allegato 2.

3.3.3 Performance del personale tecnico amministrativo con incarichi di responsabilità

La valutazione della performance del personale tecnico amministrativo con incarichi di responsabilità è svolta dal Direttore Generale sulla base delle seguenti tre componenti:

- 1) indicatori di performance riferiti all'unità organizzativa (Settore, Ufficio) di appartenenza e riportati nel Piano Integrato (peso 30%);
- 2) raggiungimento di specifici obiettivi individuali o di gruppo, conferiti dal Direttore Generale (peso 20%);
- 3) comportamenti organizzativi posti in essere, così come definiti nell'All. 2 (peso 50%).

Qualora non siano attribuiti gli specifici obiettivi individuali di cui al punto 2), i pesi attribuiti alle componenti di cui al punto 1) e punto 3) saranno così rideterminati:

- 1) (peso 30%)
- 3) (peso 70%)

In particolare, si prevedono i seguenti passi:

- a) il Direttore Generale stabilisce, a valle della fase di definizione degli obiettivi proposti descritta al par. 3.1, gli obiettivi individuali da assegnare a ciascun dipendente titolare di incarico di responsabilità, comprensivi di pesi, indicatori e target;
- b) all'inizio di ciascun esercizio finanziario annuale tali obiettivi sono conferiti ai predetti dipendenti tramite la scheda di cui all'All. 1/Form 2 e All. 2;
- c) successivamente alla fase di monitoraggio intermedio, ed eventuale rimodulazione, degli obiettivi di cui al par. 3.1, decorso il termine del periodo di riferimento il dipendente produce una relazione sul grado di conseguimento degli obiettivi e sui valori assunti dai relativi indicatori, sempre riferiti al precitato All. 1/Form 2;
- d) il Direttore Generale valuta la relazione del dipendente compilando le ultime due colonne dell'All. 1/Form 2 e l'ultima colonna dell'Allegato 2.

4. Legame tra valutazione della performance e sistema premiale

Gli esiti della valutazione riferiti al livello di conseguimento degli obiettivi, organizzativi ed individuali, conferiti impattano direttamente su:

- indennità di risultato del Direttore Generale, pari ad un massimo del 20% del trattamento stipendiale lordo annuo, ai sensi del D.M. n. 194/2017, art. 2, comma 4;
- indennità di risultato dei Dirigenti, che in nessun caso può essere inferiore al 20% del valore annuo della retribuzione di posizione percepita, ai sensi del CCNL 2006-2009 della Dirigenza delle Università, art. 25, comma 3;
- indennità di risultato del personale di categoria EP, espressa in forma percentuale sulla indennità di posizione, ai sensi del CCNL Università 2006-2009, artt. 75 e 76;
- indennità di risultato del personale di categoria D preposto a posizione organizzativa ai sensi del CCNL Università 2006-2009, art. 91, comma 3, pari ad 1/3 dell'importo globale dell'indennità di responsabilità.

5. Procedure di conciliazione

A valutazioni avvenute, è prevista una procedura di conciliazione per la gestione dei conflitti mirata all'acquisizione in contraddittorio delle istanze del dipendente interessato, anche assistito dall'organizzazione sindacale, cui aderisce o conferisce mandato, o da persone di sua fiducia.

In caso di valutazione impugnata dal **Direttore Generale**, entro 5 giorni lavorativi dalla formalizzazione degli esiti della valutazione il valutato può inviare proprie controdeduzioni ad un organo collegiale nominato dal Rettore. L'organo collegiale esprime il suo giudizio entro i 30 giorni successivi.

In caso di valutazione impugnata da **Dirigente** o da **personale tecnico amministrativo**, entro 5 giorni lavorativi dalla formalizzazione degli esiti della valutazione il valutato può inviare proprie controdeduzioni ad un organo collegiale nominato dal Rettore, sentito il Direttore Generale. L'organo collegiale esprime il suo giudizio entro i 30 giorni successivi.

6. Attività pianificate per il progressivo miglioramento del Sistema

Oltre alla riflessione annuale sull'opportunità di revisionare il Sistema, prevista dal legislatore e orientata a migliorarne la coerenza rispetto alle esigenze dell'Ateneo nell'ottica del miglioramento continuo, verranno intraprese ulteriori iniziative di sensibilizzazione e di formazione sul ciclo di gestione della performance rivolte a tutto il personale.

Un indubbio impulso al progressivo perfezionamento del Sistema è atteso anche dal rilascio delle nuove Linee guida ANVUR per la gestione del ciclo integrato della performance 2019-2021, previsto a breve, che fornirà indirizzi più specifici derivati direttamente dalle migliori pratiche emerse nel comparto.*

Anche gli approfondimenti ed i gruppi di lavoro, già inseriti dall'ANVUR nella propria agenda di lavoro per il 2018, con riferimento ai tre temi critici*:

- 1) Integrazione tra ciclo di performance e ciclo di bilancio**;
- 2) Declinazione della pianificazione della performance a livello di strutture decentrate (dipartimenti, scuole e centri);
- 3) Strumenti di confronto mediante la costruzione di cruscotti di indicatori per il monitoraggio delle attività amministrative ordinarie e dei servizi erogati, avendo cura che sia garantita la fruibilità e l'affidabilità dei dati.

potranno apportare utili elementi di riflessione finalizzati all'evoluzione positiva del Sistema.

*fonte ANVUR, "Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020, 20.12.2017, pag. 6

** Le "Linee Guida per la gestione integrata dei cicli di performance e di bilancio delle università statali italiane" sono in consultazione fino al 14 dicembre 2018. La versione definitiva del documento sarà pubblicata all'inizio del 2019. (fonte: sito web ANVUR, news del 09.11.2018)

Allegato 1: SCHEDE DI CONFERIMENTO E VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

FORM 1: OBIETTIVI ORGANIZZATIVI [anno x]

Struttura:

AZIONE STRATEGICA TRIENNALE di riferimento	OBIETTIVO ORG.VO [anno x]	BUDGET previsto [€]	PESO OBIETTIVO [%]	INDICATORI	Valori di riferimento degli indicatori		UNITA' ORG.VE COINVOLTE	CONTRIBUTO DI CIASCUNA UNITA' ORG.VA COINVOLTA [%]	VALORI FINALI INDICATORI [anno x]	PIANO DI MIGLIORAMENTO
					BASELINE [anno x-1]	TARGET [anno x]				

FORM 2: OBIETTIVI INDIVIDUALI [anno x]

Dipendente:

OBIETTIVO ORG.VO [anno x]	OBIETTIVO INDIVIDUALE [anno x]	PESO OBIETTIVO [%]	INDICATORI	Valori di riferimento degli indicatori		UNITA' DI PERSONALE COINVOLTE	COEFF. DI RESPONSABILITA' [%]	VALORI FINALI INDICATORI [anno x]	PIANO DI MIGLIORAMENTO
				BASELINE [anno x-1]	TARGET [anno x]				

Allegato 2: SCHEDA DI CONFERIMENTO E VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI

COMPORTAMENTI		LIVELLO ATTESO	LIVELLO CONSEGUITO
CAPACITÀ RELAZIONALI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ha evidenti difficoltà di comunicazione e relazionali che si sono tradotti in criticità per l'Ente; 2. Si relaziona con l'esterno in maniera passiva, solo in risposta a specifici stimoli; 3. Rappresenta in maniera adeguata l'Ente nelle sue relazioni esterne; 4. Agisce in maniera consapevole e proattiva per costruire e mantenere relazioni utili nel presente e/o nel futuro; 5. Cura una vasta rete di contatti esterni all'Ente e coglie le opportunità di network nel contesto in cui opera. 		
CAPACITÀ E CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Si limita a mettere in atto comportamenti lavorati semplici e ripetitivi, senza introdurre alcun elemento di differenziazione del giudizio sui collaboratori (*); 2. Ha consapevolezza delle esigenze di miglioramento della propria unità organizzativa, senza attuare azioni adeguate e limitando il giudizio di valutazione, non sempre presente, a singole unità o gruppi di personale (*); 3. Sa coordinare il lavoro in una logica di miglioramento organizzativo della propria unità, assicurando una valutazione differenziata seppur non estesa a tutti i collaboratori (*); 4. Introduce nuove modalità di gestione di situazioni preesistenti, creando un clima di lavoro favorevole e produttivo non omettendo di esprimere giudizi differenziati nella valutazione di ciascun collaboratore (*); 5. Valorizza e diffonde all'esterno della propria unità i risultati organizzativi e gestionali, in un'ottica di partecipazione e contributo al miglioramento dell'intera struttura, mettendo sempre in atto logiche di consistente diversificazione di giudizio sui propri collaboratori (*). 		
FLESSIBILITÀ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dimostra resistenza alle innovazioni organizzativo-gestionali ed al processo di valutazione; 2. Asseconda le innovazioni organizzativo-gestionali e del processo di valutazione con modesto spirito collaborativo; 3. È disponibile verso le innovazioni organizzativo-gestionali e si pone in maniera propositiva all'interno del processo di valutazione 4. Promuove cambiamenti organizzativi per fronteggiare esigenze contingenti e future e si pone all'interno del processo di valutazione in una logica di automiglioramento; 5. Si pone in maniera propositiva di fronte alle risultanze della valutazione e partecipa attivamente all'individuazione ed attuazione delle conseguenti azioni di miglioramento. 		

(*) Le sezioni in grassetto fanno riferimento al solo personale dirigente



Nucleo di Valutazione

Allegato n. 2 Verbale OIV del 17-12-18

Revisione annuale del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), considerati:

- il D.lgs. n. 74 del 25 maggio 2017 (in vigore dal 22 giugno 2017), recante "Modifiche al D.lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009", in attuazione dell'articolo 17, comma 1, lettera r), della L. n. 124 del 7 agosto 2015;
- l'art. 7 c. 1 del predetto D.lgs. n. 150/2009, relativo al sistema di misurazione e valutazione della performance, nel quale si precisa che *"Le amministrazioni pubbliche adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance"*;
- la Nota di indirizzo ANVUR del 3 luglio 2017 nella quale si evidenzia il potere vincolante che il legislatore attribuisce agli OIV nell'aggiornamento, che diventa annuale, del documento che esplicita le metodologie di valutazione della performance adottate dall'amministrazione (cioè il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance previsto dall'art. 7, c.1 del D.lgs. 150/2009);
- la Nota di indirizzo ANVUR per la gestione del Ciclo della Performance 2018/2020 nella quale si precisa che il Nucleo di Valutazione, in qualità di OIV, dal garantire semplicemente il rispetto delle procedure, interviene adesso, con le modifiche introdotte dal D.lgs. n. 74/2017, sulla *"qualità delle scelte metodologiche dell'amministrazione, che essendo aggiornate annualmente si fanno meno rigide"*.

Considerato inoltre che:

- sulla base della predetta normativa il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) deve essere aggiornato annualmente e sottoposto al parere preventivo e vincolante del Nucleo di Valutazione (NdV);
- la Nota di indirizzo ANVUR del 20/12/2017 in relazione alla tempistica, afferma che il SMVP dovrebbe essere aggiornato con un ragionevole margine di anticipo rispetto all'emanazione del Piano Integrato e quindi prima dell'inizio del processo che porta a una sua coerente definizione;



Nucleo di Valutazione

L'OIV dell'Università di Cassino e del Lazio Meridionale, visto il documento trasmesso dall'Ateneo con prot. n. 25112/2018 formula il parere che segue.

Il SMVP – 2019 è stato emendato in maniera contenuta tenendo conto che nel 2018 il SMVP è stato revisionato in maniera più organica per recepire le osservazioni contenute nel documento di feedback al Piano Integrato 2017-2019 trasmesso dall'ANVUR il 5 luglio 2017 e per recepire i suggerimenti dell'OIV.

L'OIV apprezza l'attenzione posta dall'Ateneo nel recepire le osservazioni formulate in sede di revisione del SMVP relativo al 2018 (verbale dell'OIV della seduta del 23 gennaio 2018).

Nel presente aggiornamento del documento, al paragrafo 3.1, si rileva, infatti, come sia stata illustrata più chiaramente la dinamica *top-down* riferita alla metodologia di definizione degli obiettivi collegati alla performance organizzativa, con una descrizione delle modalità d'interazione partecipativa tra la Direzione Generale ed i Responsabili delle Unità Organizzative. Nello stesso paragrafo si apprezza anche il riferimento alla tipologia di indicatori utilizzati nel processo di misurazione delle prestazioni.

Nel documento viene eliminato il sotto-paragrafo riferito alla "Performance del personale TA senza incarichi di responsabilità" a causa della esclusione di tale categoria di personale da quelle a cui si applica nel 2019 il SMVP in esame. Si cancella, almeno per questa annualità, la necessità, segnalata dall'OIV, di prevedere indicatori di performance collegati all'unità organizzativa di appartenenza anche per questi dipendenti.

Si apprezza l'impegno a perseguire la chiarezza e la semplificazione nel processo di conferimento e valutazione degli obiettivi, anche attraverso un perfezionamento delle relative schede allegate al presente documento (Form 1 e Form 2).

Inoltre, proprio nell'ottica di una sempre maggior consapevolezza e condivisione del Ciclo della Performance, al quale il SMVP è di supporto, l'OIV suggerisce di pianificare adeguate iniziative formative indirizzate al personale tecnico-amministrativo direttamente destinatario del processo di misurazione e valutazione della Performance.

L'OIV comunque suggerisce una riflessione sulle modalità di raccordo e integrazione del SMVP con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio (tra gli obiettivi pianificati elencati nel par. 6 del documento). Il passaggio al sistema di contabilità economico-patrimoniale, che rende possibile una lettura del bilancio per natura e destinazione, permettendo una pianificazione e gestione finanziaria legata ai principi del "budgeting", dovrebbe facilitare l'adozione di un sistema



Nucleo di Valutazione

di valutazione per obiettivi integrato con una valutazione dell'impatto e dei risultati su specifiche voci di bilancio.

Si suggerisce inoltre di indicare in modo più dettagliato quali siano le procedure che si intendono ulteriormente sviluppare ai fini della rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti esterni, citate al paragrafo 3.2.1 del SMVP.

Infine, l'OIV, considerato che il documento analizzato recepisce le principali indicazioni contenute nelle "Linee Guida per la Gestione Integrata del Ciclo della Performance delle Università Statali Italiane" emanate dall'ANVUR nel luglio 2015, esprime parere positivo al "*Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance*" così come trasmesso dall'Ateneo con prot. n. 25112/2018

Cassino, 17 dicembre 2018

IL PRESIDENTE
(Prof. Paolo **CARBONE**)

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'P. Carbone', is positioned below the typed name of the President.