

# Valutazione della performance

## 1. Sistema di misurazione e valutazione della performance

**L'Ateneo ha aggiornato il SMVP per il ciclo 2023?**

- Sì (in tal caso specificare in Nota quali sono state le principali modifiche)

Se Altro specificare

Nota

Le principali modifiche introdotte sono le seguenti: Performance organizzativa - è stata introdotta una descrizione analitica più dettagliata, che tiene conto del modello AVA3, dei diversi elementi che caratterizzano gli obiettivi e delle loro modalità di misurazione; - è stata reintrodotta la Balanced Scorecard per la misurazione della performance organizzativa dell'Ateneo cui è collegata la previsione di un sistema di indicatori (KPI), propedeutico all'introduzione del controllo di gestione; Performance individuale Valutazione del Direttore Generale - è stata resa opzionale la stesura della relazione del Direttore Generale da presentare al Rettore e al Nucleo di Valutazione in aggiunta a quella sulla performance; - in fase di valutazione del Direttore Generale il Nucleo di Valutazione "certifica" i dati rilevati, che verranno utilizzati nella Relazione sulla performance; Valutazione dei Dirigenti - è stata introdotta la possibilità di assegnazione da parte del Direttore Generale di obiettivi individuali ai Dirigenti, al di fuori del PIAO, in accordo con quanto previsto dalle Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica; - sono state revisionate le schede di valutazione al fine di renderle più chiare; - sono stati variati i pesi dei diversi elementi della valutazione (obiettivi, competenze organizzative); Valutazione del personale di comparto - sono stati inseriti nel SMVP alcuni elementi procedurali prima definiti annualmente dal Direttore Generale con Linee Guida; - è stata introdotta la possibilità per i Dirigenti di assegnare obiettivi individuali e di gruppo al personale TABS, al di fuori del PIAO, in accordo con quanto previsto dalle Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica; - sono stati definiti i pesi percentuali degli elementi della valutazione (obiettivi, competenze organizzative) con differenziazione in base alla categoria; - sono state effettuate alcune limitate modifiche alle schede di valutazione al fine di renderle più chiare; - è stata operata una revisione della composizione del Comitato di Garanzia per la valutazione del personale, al fine di renderne più efficace l'azione.

**Il SMVP prevede anche la valutazione dei comportamenti organizzativi?**

- Sì (in questo caso indicare in Nota se gli stessi sono differenziati rispetto al ruolo ricoperto)

Se Altro specificare

Nota

I comportamenti organizzativi sono differenziati oltre che tra Direttore Generale, Dirigenti, Personale TABS, in base ai ruoli rivestiti nell'ambito di ciascuna qualifica: per i dirigenti (art. 24) sono stati individuati 3 ruoli a cui corrispondono altrettante schede con comportamenti organizzativi differenziati (dirigente servizi di missione, dirigente servizi di supporto, dirigente con incarico di consulenza o di studio); per il personale TABS (art. 33) sono stati individuati 46 ruoli a cui corrispondono 12 schede di valutazione con comportamenti organizzativi differenziati. Ciascuna delle 12 schede è presentata in versioni diverse in base alle categorie e conseguente differenziazione dei comportamenti organizzativi.

**Nel SMVP vengono esplicitati, per la valutazione di ciascuna categoria di personale, i pesi attribuiti rispettivamente alla performance istituzionale, alla performance organizzativa, agli obiettivi individuali e ai comportamenti?**

- Sì

Se Altro specificare

Nota

Sono previste percentuali differenziate in base alle categorie e alla presenza di incarichi di responsabilità (art. 30).

**Nel SMVP è chiaramente descritta la differenza tra obiettivo – indicatore – target?**

- Sì

Se Altro specificare

Nota

Vengono anche descritte separatamente le diverse tipologie di obiettivo e indicatore (artt. 8 e 9).

**Nel SMVP la fase della misurazione è distinta da quella di valutazione?**

- Sì (indicare in Nota la modalità con la quale si realizzando le due fasi)

Se Altro specificare

Nota

Nell'art. 9 è descritta la procedura di misurazione. Nell'articolo 10 quella di valutazione che, anche con l'ausilio di una Balanced Scorecard, prevede l'analisi degli scostamenti e la previsione di interventi migliorativi.

**Illustrare sinteticamente la struttura del sistema di valutazione del Direttore Generale (tipologia di obiettivi assegnati e pesi, organi coinvolti nell'assegnazione degli obiettivi e nella valutazione dei risultati) se variata rispetto all'anno precedente**

La valutazione annuale del Direttore Generale (artt. 17-19) è effettuata dal Consiglio di Amministrazione, su proposta motivata del Nucleo di Valutazione, sentito il Rettore, in base a:

Risultato (70%):

- 40% risultato della performance organizzativa complessiva di Ateneo;
- 30% raggiungimento degli obiettivi individuali;

#### Competenze organizzative (30%):

- 30% comportamenti organizzativi posti in essere dal Direttore Generale, tra cui la capacità di valutare i propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi con particolare riferimento a specifiche attività innovative svolte in relazione al miglioramento della qualità dei servizi, allo sviluppo e al benessere organizzativo, con riferimento alle indagini di customer satisfaction sui servizi offerti all'utenza, alle analisi del benessere organizzativo o dello stress lavorocorrelato, ove disponibili.

#### Obiettivi

Gli obiettivi della performance complessiva di Ateneo sono indicati nel PIAO. Gli obiettivi individuali sono assegnati al Direttore Generale nell'ambito del PIAO e possono consistere in:

- uno o più tra gli obiettivi esecutivi di performance organizzativa dell'Ateneo;
- ulteriori obiettivi derivanti da, o coerenti con, gli obiettivi esecutivi di performance organizzativa, con modalità di misurazione e valutazione coerenti coi principi previsti dal SMVP.

Qualora nel PIAO non vengano previsti obiettivi individuali, la performance organizzativa complessiva di Ateneo assume un peso pari al 70%, assorbendo il peso relativo al raggiungimento degli obiettivi individuali.

Il Direttore Generale, ai fini della valutazione, può presentare al Rettore e al Nucleo di Valutazione una relazione sintetica sull'attività svolta e sui risultati

conseguiti nell'anno precedente, che può essere sostituita dalla presentazione della proposta di Relazione Annuale sulla performance.

Il Nucleo di Valutazione ha facoltà di acquisire ulteriori elementi conoscitivi e di approfondimento che ritenga opportuni per esprimere una valutazione circostanziata, anche tramite confronto diretto con il Direttore Generale o altri soggetti.

Il Rettore evidenzia i comportamenti organizzativi posti in essere dal Direttore Generale nell'anno, attribuendo loro un punteggio riferito agli elementi previsti nella scheda di valutazione, e li presenta al Nucleo di Valutazione anche approfondendoli tramite confronto diretto. In base ai citati elementi, il Nucleo di Valutazione formula una proposta motivata, esprimendo una valutazione complessiva espressa in centesimi che trasmette al Consiglio di Amministrazione.

Entro il 30 giugno, il Consiglio di Amministrazione, sulla base della proposta del Nucleo di Valutazione, esaminata la relazione sintetica sopra citata o la Relazione annuale sulla performance, della quale è data comunicazione al Senato Accademico, procede alla valutazione motivata del Direttore Generale espressa in centesimi, anche al fine dell'attribuzione della quota di retribuzione di risultato, secondo i criteri previsti.

La valutazione è trasmessa al Direttore Generale, che entro 15 giorni può avvalersi delle procedure conciliative previste per i dirigenti.

#### **Illustrare sinteticamente la struttura del sistema di valutazione dei Dirigenti (tipologia di obiettivi assegnati e pesi, organi coinvolti nell'assegnazione degli obiettivi e nella valutazione dei risultati) se variata rispetto all'anno precedente**

La valutazione di tutti i Dirigenti (artt. 20-28) è effettuata dal Direttore Generale in base ai seguenti criteri:

#### Risultato (60%):

- 10% raggiungimento degli obiettivi individuali;
- 40% raggiungimento degli obiettivi esecutivi assegnati alla struttura di diretta responsabilità (performance organizzativa dell'Area Dirigenziale);
- 10% risultato della performance organizzativa complessiva di Ateneo;

#### Competenze organizzative (40%):

- 40% comportamenti organizzativi posti in essere, tra cui la capacità di valutare i propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Qualora non vengano previsti obiettivi individuali, la performance organizzativa dell'Area Dirigenziale assume un peso pari al 50%, assorbendo il peso relativo al raggiungimento degli obiettivi individuali, mentre nel caso di dirigenti con incarichi di consulenza e studio che non prevedono la responsabilità di una struttura, il raggiungimento degli obiettivi individuali, la cui assegnazione è necessaria, assume un peso pari al 50%, assorbendo il peso relativo alla performance organizzativa dell'Area Dirigenziale.

#### Obiettivi

Gli obiettivi esecutivi assegnati alla struttura di diretta responsabilità sono indicati nel PIAO. Gli obiettivi individuali sono assegnati dal Direttore

Generale in sede di colloquio di valutazione dell'anno precedente e possono essere:

- uno o più degli obiettivi assegnati alla struttura, o eventualmente ad altre strutture, in sede di PIAO;
- ulteriori obiettivi derivanti da, o coerenti con, gli obiettivi esecutivi di performance organizzativa, con modalità di misurazione e valutazione coerenti coi principi previsti dal SMVP.

### Competenze organizzative

A ciascun ruolo dirigenziale corrisponde un insieme univoco di competenze organizzative attese, misurate tramite 10 indicatori comportamentali individuati tenuto conto del dizionario delle competenze.

#### Procedura:

Tra il 1° febbraio e il 28 febbraio, il Direttore Generale formula la valutazione compilando l'apposita scheda e la comunica al dirigente mediante colloquio privato individuale in contraddittorio.

La valutazione delle competenze organizzative avviene attribuendo un punteggio agli indicatori comportamentali previsti dalla scheda, in relazione a quanto agito dal dirigente durante il periodo di riferimento. La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali avviene in base alla documentazione fornita dal dirigente e viene indicata nell'apposito campo della scheda. Il grado di raggiungimento degli obiettivi di struttura è rilevato definitivamente in sede di Relazione Annuale sulla Performance. È previsto un comitato di garanti per le eventuali procedure di conciliazione.

**Quale giudizio complessivo è ritenuto più aderente a qualificare il SMVP adottato dall'ateneo? (scegliere una sola opzione)**

- Strumento che stimola lo sviluppo organizzativo e risponde pienamente ai requisiti richiesti dalla normativa e dalle Linee Guida di riferimento

Se Altro specificare

Nota

Le modifiche operate al Sistema di misurazione e Valutazione della Performance per il 2023 tengono conto delle osservazioni del Nucleo di Valutazione e dell'introduzione del modello AVA 3 (ambito B – Gestione risorse) e costituiscono un primo passo propedeutico all'introduzione di un sistema di performance management che tenga conto di strumenti di controllo di gestione, tuttavia ancora da implementare.

# Valutazione della performance

## 2.1 Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) 2023-2025 - Valore Pubblico

**Il PIAO dell'Ateneo risulta un concreto strumento di integrazione tra pianificazione strategica e programmazione operativa funzionale allo sviluppo e al governo dell'organizzazione?**

- Sì

**Nota**

Il PIAO collega i documenti di programmazione strategica di missione (Piano Strategico e Programma Triennale) alla programmazione delle attività di supporto (non solo relativamente alla sezione performance e a quella prevenzione della corruzione e trasparenza, ma soprattutto a quella relativa all'organizzazione e al capitale umano)

**Nel PIAO sono chiaramente definiti gli obiettivi di Valore Pubblico che l'Ateneo intende perseguire e Strategie coerenti per la sua realizzazione?**

- Sì (Valore Pubblico e Strategie)

**Nota**

Considerato che l'Ateneo dispone di un Piano Strategico e di un Programma Triennale, la sezione Valore Pubblico recepisce gli obiettivi strategici e le strategie ivi delineati. Nella sezione Valore pubblico sono, quindi, riportate sia le strategie articolate in 5 linee strategiche che i 3 livelli di intervento

**Quanti obiettivi di Valore Pubblico sono presenti nel PIAO**

- Tra 11 e 15

**Nota**

Sono presenti i 12 obiettivi del Piano Strategico che si attuano con 43 azioni

**Nella individuazione degli obiettivi di Valore Pubblico sono stati coinvolti gli Stakeholder interni ed esterni?**

- Sì interni ed esterni

Nota

Come indicato nella sezione Valore Pubblico, gli obiettivi di missione dell'Ateneo vengono definiti nel Piano Strategico coinvolgendo molteplici attori: - i Portatori di interesse dell'Ateneo, interni ed esterni, le cui esigenze primarie e opinioni rispetto ai servizi forniti dall'Ateneo costituiscono il punto di riferimento per l'individuazione delle criticità e aree di miglioramento e delle conseguenti misure necessarie; - le Strutture Fondamentali - Scuole, Dipartimenti, Biblioteche e Centri - che formulano osservazioni e proposte con riferimento ai propri ambiti di competenza; - i Vertici Accademici dell'Ateneo - il Rettore, i Prorettori e i Delegati - che presiedono e indirizzano i tavoli di lavoro; - il Presidio della Qualità, che garantisce che le politiche per la qualità permeino l'intero processo di programmazione; - Il Direttore Generale, i Dirigenti e il Personale tecnico-amministrativo, che contribuiscono alla definizione e alla realizzazione delle azioni, fornendo le informazioni e i dati necessari per un efficace processo decisionale e garantendo la realizzabilità delle azioni di natura tecnico-amministrativa, dal punto di vista delle risorse umane, economiche e strumentali necessarie; - il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione, che approvano la metodologia e le strategie individuate

**Tra gli obiettivi di Valore Pubblico sono presenti aspetti riconducibili al Benessere Equo e Sostenibile o ai Sustainable Development Goals dell'Agenda ONU 2030?**

- Sì

Nota

È presente l'obiettivo "Promuovere azioni e processi di sviluppo a favore della sostenibilità e dell'inclusione e l'acquisizione di competenze trasversali per l'imprenditorialità e la cittadinanza attiva", cui sono collegate 5 azioni

**Nel PIAO, a livello di Valore Pubblico o di Performance, sono presenti obiettivi riconducibili agli indirizzi del MUR o alle valutazioni dell'ANVUR (es. PNRR, Programmazione triennale di sistema (PRO 3), VQR, AVA, ecc...)**

- Sì, solo a livello di Valore Pubblico

Nota

Nella sezione Valore Pubblico è riportata la partecipazione dell'Ateneo a PRO 3 e per misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi sono utilizzati dieci indicatori di PRO 3 e tre indicatori di Ateneo

**Rispetto ad ogni obiettivo di Valore Pubblico sono stati individuati gli stakeholder sui quali impatta l'obiettivo?**

- No

Nota

**Agli obiettivi di valore pubblico sono associati indicatori, fonte dei dati e target?**

- Sì (indicatori, fonte dei dati e target)

**Nota**

Per misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi sono utilizzati dieci indicatori di PRO 3 e tre indicatori di Ateneo, aggregati in una Balanced Scorecard

# Valutazione della performance

## 2.2 Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) 2023-2025 - Performance

**Gli obiettivi e gli indicatori di performance sono coerenti rispetto agli obiettivi di Valore Pubblico?**

- Sì

**Nota**

Ciascun obiettivo di performance costituisce la declinazione delle attività di supporto necessarie al perseguimento degli obiettivi di Valore Pubblico (ripresi da Piano Strategico e Programma Triennale). La corrispondenza è illustrata attraverso l'albero della performance (v. delibera CIVIT 112/2010)

**Analizzando la filiera VALORE PUBBLICO – PERFORMANCE, il PIAO 2023 – 2025 come si può qualificare rispetto al PIAO 2022 – 2024**

- Caratterizzato da alcune modifiche

**Nota**

La possibilità di un corretto svolgimento nel processo di redazione del PIAO, possibile solo per il triennio 2023-2025 a fronte dell'emanazione delle relative linee guida da parte del Dipartimento della Funzione Pubblica il 30 giugno 2022, hanno consentito di portare miglioramenti rispetto alla prima edizione del PIAO, che presentava comunque già requisiti adeguati.

**Fino a che livello sono indicati gli obiettivi nel PIAO? (è possibile scegliere più opzioni)**

- Obiettivi istituzionali (a livello di ateneo)
- Obiettivi organizzativi (a livello di Aree dirigenziali)
- Obiettivi individuali (a livello di Direttore generale e Dirigenti)

**Nota**

Nel PIAO sono previsti obiettivi esecutivi attribuiti a strutture di cui sono responsabili i relativi dirigenti. Essi concorrono alla performance complessiva di Ateneo con un peso individuale, in base all'importanza. Agli stessi è attribuito, altresì, un peso specifico per le strutture cui sono assegnati al fine del calcolo della performance organizzativa di struttura. Nel PIAO sono, altresì, indicati gli obiettivi individuali del Direttore Generale. Gli obiettivi individuali dei dirigenti e quelli individuali o di gruppo del personale sono assegnati in sede di valutazione per l'anno precedente come previsto dal SMVP e consigliato dal Dipartimento della Funzione Pubblica (Linee guida per il Piano della performance)



**Nella sezione Performance del PIAO, agli obiettivi sono associati più indicatori in modo da includere più dimensioni? (scegliere una sola opzione)**

- Solo in alcuni casi

**Nota**

Solo in alcuni casi sono previsti più indicatori, soprattutto nel caso di obiettivi relativi ai servizi misurati con indicatori di qualità percepita

**Quali delle seguenti tipologie di indicatori viene maggiormente utilizzata per misurare il raggiungimento degli obiettivi di performance (sezione 2.2)?(è possibile scegliere fino a due opzioni)**

- Efficacia
- Qualità percepita (customer satisfaction)

**Se Altro specificare**

**Nota**

La tipologia di indicatori maggiormente utilizzata è di qualità percepita in quanto riguarda la rilevazione della customer satisfaction. Sono presenti anche indicatori di efficacia oggettiva, per lo più relativi al tempo medio dei processi, e di economicità, in relazione ai consumi di energia. Alcuni obiettivi, a progetto, utilizzano cronoprogrammi con scadenze definite.

**Per la definizione dei target di performance quali elementi si tiene conto? (è possibile scegliere più opzioni)**

- Si tiene conto delle serie storiche
- Altro (specificare)

**Se Altro specificare**

Nella definizione dei target l'Ateneo tiene conto principalmente delle serie storiche, nell'ottica del miglioramento, ma anche di standard di qualità, in particolare per la customer satisfaction, per la quale, mutuandola dal progetto Good Practice, è stata individuata una soglia di criticità (3,75/6).

**Nota**

Sarebbe auspicabile che ANVUR definisse e rilevasse una serie di indicatori a livello nazionale, in modo da poter effettuare il benchmarking tra Atenei e definire target meno autoreferenziali.

**In corrispondenza degli obiettivi di performance (sezione 2.2) sono indicate le risorse finanziarie destinate alla loro realizzazione?**

- Sì

Se Altro specificare

Nota

Per ogni obiettivo sono indicate le risorse attribuite in termini finanziari (costi diretti con le relative voci di contabilità analitica) e umane (in termini di Full Time Equivalent). Il processo di budgeting e di definizione degli obiettivi è unico e organico. Ciò premesso, si auspica un ancora maggiore collegamento tra obiettivi e risorse anche con l'utilizzo della contabilità analitica e l'imputazione dei costi indiretti.

**Nella sezione performance (2.2) sono indicati obiettivi assegnati ai Dipartimenti (o altre strutture, es. Scuole/Facoltà)?**

- Sì

Se Altro specificare

Nota

Sono previsti obiettivi per tutte le strutture dell'Ateneo, spesso trasversali e quindi con responsabilità condivisa.

**Nella sezione performance (2.2) sono presenti obiettivi correlati alla soddisfazione dell'utenza e che prevedono la valutazione esterna all'ateneo?**

- Sì (specificare in Nota quale utenza è coinvolta)

Se Altro specificare

Nota

Nell'ambito della rilevazione della customer satisfaction, rivolta anche al personale docente e TABS, assume il peso più rilevante la soddisfazione degli studenti.

**Se SI (al punto 25), quali strumenti sono stati o si prevede di utilizzare? (è possibile scegliere più opzioni)**

- Questionari (specificare quali nei commenti, es.: Good Practice, Almalaurea; ANVUR, di ateneo, ecc.)
- Altri strumenti (specificare quali nei commenti, es.: focus group, interviste, audit, ecc.)

Nota

È stato utilizzato un questionario annuale sulla customer satisfaction somministrato a livello centrale e con domande sui diversi servizi. Il questionario adegua la metodologia di Good Practice, cui l'Ateneo quest'anno non ha

partecipato, alle proprie esigenze specifiche. La scala utilizzata è da 1 a 6. Inoltre, uno specifico questionario in modalità “spot” (cioè per ogni interazione) con scala da 1 a 4 è somministrato agli studenti stranieri sui servizi di accoglienza.

**Quali fonti di dati sono utilizzate per la misurazione finale dei risultati? (è possibile scegliere più opzioni)**

- banche dati dell'ateneo

Se Altro specificare

Nota

I dati provengono essenzialmente da banche dati dell'Ateneo e sono rilevati ad hoc. In particolare, assume rilevanza la rilevazione di customer satisfaction. Si auspica una maggiore strutturazione della rilevazione dei dati che è, peraltro, prevista dal SMVP. Si ribadisce, inoltre, l'auspicio che ANVUR definisca e rilevi una serie di indicatori a livello nazionale, in modo da poter disporre di dati certificati ed effettuare il benchmarking tra Atenei.

**Descrivere brevemente con quali modalità e tempistiche l'Ateneo svolge il monitoraggio degli obiettivi di Performance**

Oltre al monitoraggio continuo in corso d'anno, il Direttore Generale entro il 31 luglio dell'anno di riferimento, sulla base dei dati forniti dai dirigenti, comunica al Nucleo di Valutazione e al Consiglio di Amministrazione il grado di avanzamento degli obiettivi e le eventuali criticità riscontrate.

Sulla base di tali dati, il Nucleo di Valutazione, entro il 31 luglio, verifica l'andamento della performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnala l'eventuale necessità od opportunità di interventi correttivi al Consiglio di Amministrazione. Sulla base degli esiti del monitoraggio e delle eventuali indicazioni del Nucleo di Valutazione, il Consiglio di Amministrazione definisce possibili interventi correttivi o rimodulazioni degli obiettivi, al fine di garantirne la realizzazione. Gli interventi attuati in sede di monitoraggio in itinere sono tempestivamente comunicati, insieme al grado di avanzamento degli obiettivi, al Nucleo di Valutazione, riportati nella Relazione Annuale sulla Performance e valutati dallo stesso ai fini della validazione. Entro la fine dell'anno di riferimento, il Direttore Generale provvede ad una rilevazione pre-consuntiva del grado di raggiungimento degli obiettivi, ai fini di calibrare gli obiettivi definiti nel PIAO dell'anno successivo.

**L'OIV svolge un'attività di verifica a campione delle misurazioni relative ai risultati?**

- Sì (specificare in Nota con quale modalità)

Se Altro specificare

Nota

Il Nucleo di Valutazione, in sede di validazione della Relazione sulla Performance, esamina i documenti di lavoro relativi allo stato di attuazione degli obiettivi.