

# 1. Funzionamento complessivo e sviluppo del sistema di gestione della performance – 2017 (Nuclei 2018)

## Sommario

### 0. Premessa

#### 1. Integrazione tra filiere programmatiche

##### 1.1 Programmazione MIUR e UNIPI

##### 1.2 Assetto obiettivi di performance

##### 1.3 Collegamenti con il ciclo di bilancio

##### 1.4 Riorganizzazione interna e processi operativi

##### 1.5 Performance ed integrazione con profili anticorruzione e trasparenza

#### 2. Performance organizzativa e declinazione della pianificazione della performance a livello di strutture

##### 2.1 La pianificazione operativa nelle strutture decentrate

#### 3. Qualità della filiera di valutazione della performance

### 0. Premessa

Il NdV dell'università di Pisa, nella sua attuale composizione, si è insediato a marzo 2017. Il presente report utilizza pertanto, prioritariamente, come fonti informative i 2 Piani integrati, relativi agli anni 2017-19 e 2018-20, l'ultima Relazione sulla performance (anno 2017), nonché i dati estraibili dall'applicativo di ateneo – Mobi Monitoraggio Obiettivi (a partire dal 2018 tale applicativo è stato sostituito da uno nuovo, dal nome U-GO, che riprende comunque la strutturazione generale delle maschere di inserimento del precedente, per la gestione del sistema annuale degli obiettivi operativi: pianificazioni iniziali, rendicontazioni intermedie e finali).

Si è lavorato in linea con le precedenti relazioni in tema prodotte dal NdV, nelle sue funzioni di OIV (la valutazione della performance 2016 è stata redatta dall'attuale NdV, che si era insediato da circa 3 mesi); di cui le più recenti sono la validazione della Relazione sulla performance 2017 e quella sulla gestione generale del sistema performance, inserita nel portale Nuclei 2017.

Informazioni su aspetti non verificabili direttamente dai documenti suindicati sono state acquisite direttamente dagli Uffici competenti, anche con colloqui con i responsabili.

Negli anni passati, e anche per il Piano integrato (PI) 2018-20, non c'è stata una formale richiesta preventiva di parere al Ndv. Tuttavia l'organo ha fatto in più occasioni osservazioni (es. in sede di validazione delle Relazioni sulla performance), considerazioni consolidate anche dall'ANVUR nel feedback al PI 17-19 e in parte considerate nel piano 18-20.

Quindi il ruolo del NdV, seppur in queste forme "non dirette" è stato negli scorsi anni quello di porre all'attenzione della Direzione le questioni di metodo, (es. trasparente e verificabile progettazione e relativi indicatori) e di qualità generale del processo programmatico.

Ciò è percepibile dalla lettura comparata dei 2 ultimi PI, dove emerge in particolare un'attenzione crescente al coordinamento della pianificazione strategico-operativa d'ateneo con quella nazionale (nel mese di agosto 2016 è stato adottato il DM 8 agosto 2016, n.635, pubblicato in gazzetta ufficiale il 22 settembre 2016, con cui sono state definite le "Linee generali di indirizzo della programmazione delle università 2016 – 18 ed indicatori per la valutazione periodica dei risultati").

Tanto premesso, questo NdV ritiene di procedere con un approccio valutativo rigoroso, ma che al contempo possa facilitare, per la generalità dei processi operativi oggetto di osservazione, una migliore leggibilità, ed al contempo la verifica della possibilità di diffusione tra le strutture degli approcci migliorativi riscontrati.

#### 1. Integrazione tra filiere programmatiche

##### 1.1 Programmazione MIUR e UNIPI

L'ateneo ha concorso nell'ambito della programmazione triennale 2016 – 2018 con due programmi, entrambi ammessi a finanziamento, e relativamente ai quali il 30 giugno u.s. si è

chiuso positivamente il monitoraggio annuale promosso dal MIUR, con la validazione da parte del nucleo degli indicatori prescelti, i cui dati non sono estraibili da banche dati ministeriali (delibera NdV del 25/6/18). Si tratta di progetti che costituiscono declinazione degli obiettivi di sistema B) e C) e che mirano, l'uno, all'ampliamento degli spazi dedicati alla didattica (obiettivo B) e l'altro alla premialità dei docenti (obiettivo C), in linea con la politica di valorizzazione del capitale umano.

Per quanto concerne l'obiettivo di sistema D) "Valorizzazione dell'autonomia responsabile", parametro sul quale gli atenei sono valutati a partire dal 2017 a fini della ripartizione di una quota pari al 20% della parte premiale dell'FFO, l'ateneo ha scelto di puntare, in coerenza con le proprie politiche programmatiche, sulla qualità dell'ambiente di ricerca e sull'internazionalizzazione. Le scelte operate infatti, comunicate al Ministero entro il 20 dicembre 2016, sono state infatti:

a. Gruppo 1: qualità dell'ambiente di ricerca - D\_1\_3 "Proporzione di Professori assunti nell'anno precedente non già in servizio presso l'Ateneo"

b. Gruppo 3: strategie di internazionalizzazione - D\_3\_4 "Proporzione di studenti immatricolati al dottorato di ricerca che hanno conseguito il titolo di studio all'estero".

Per quel che riguarda l'indicatore D\_1\_3, il Piano integrato 18-20 prevede un obiettivo strategico (n°421 - PERSONALE – "Ottimizzazione delle politiche di reclutamento del personale docente e tecnico amministrativo e relativa gestione (incarichi, tipologie di impegno, smart working)), il cui scopo è quello di migliorare e rendere più efficace la fase di reclutamento.

Anche l'indicatore D\_3\_4 è collegato ad un obiettivo strategico (n°122 - INTERNAZIONALIZZAZIONE - Promozione e sostegno dell'internazionalizzazione della didattica (incoming - outgoing, iscritti stranieri e con titolo estero, incremento del numero degli insegnamenti affidati a docenti stranieri) che tende a migliorare il tasso di internazionalizzazione dell'ateneo.

#### 1.2 Assetto obiettivi di performance

Gli obiettivi strategici del piano (STR), coordinati con il documento di programmazione triennale del MIUR, si declinano in obiettivi operativi annuali. Nel Piano Integrato 17-19 si hanno numerosi STR (52): l'assetto desiderabile del piano richiederebbe una loro sistematizzazione per raggiungere una maggiore sintesi senza creare però proposizioni troppo generiche; negli ultimi tre PI gli obiettivi strategici sono stati 36 (16-18), 52 (17-19) e 31 (18-20).

In mancanza di un autonomo documento dedicato, attualmente, questa parte del Piano integrato 2018-20 è quindi l'evidenza oggettiva formale (in quanto approvata dal CdA) maggiormente aggiornata sulle strategie dell'ateneo, consultabile dalle parti interessate e dal Ministero.

Il processo di stesura del PI 18-20 (come dichiarato nello stesso) è stato avviato dal Rettore con la collaborazione dei Prorettori e delegati e con conseguente coinvolgimento a cascata del vertice dirigenziale; tale modus operandi appare consolidato (nel 2017 il NdV ha effettuato audizioni di alcuni prorettori/delegati e richiesto documenti di autovalutazione dai dirigenti ricavando informazioni confermantici questo modo di procedere).

All'interno del Piano vengono prese in esame le quattro missioni dell'Ateneo (Didattica, Ricerca, Gestione e Terza Missione), a loro volta suddivise in aree strategiche, dove si posizionano i singoli obiettivi strategici.

Gli obiettivi operativi vengono poi sviluppati dal Direttore Generale e dai Dirigenti delle Direzioni centrali/Presidenti dei Sistemi e Centri/Direttori di Dipartimento, in raccordo - se opportuno - con il prorettore/delegato di riferimento.

La numerosità degli obiettivi operativi necessari (OPN) per la realizzazione di uno strategico, negli ultimi tre PI, è pressoché costante (nel 2016 gli OPN sono stati 92 nel 2017 85 e nel 2018 84).

Contemporaneamente sono stati individuati dalle strutture anche gli obiettivi operativi correlati agli strategici (OPC, che per il 2016 sono stati 17, per il 2017 29 e per il 2018 29) e quelli autonomi - OPA (che per il 2016 sono stati 101, per il 2017 100 e per il 2018 81). Il totale complessivo di operativi per anno è: per il 2016 di 210, per il 2017 di 214 e per il 2018 di 194 (in quest'ultimo caso il dato è aggiornato all'11 di giugno).

Tutti gli obiettivi sono strutturati con una logica comune che prevede:

- la situazione iniziale e le motivazioni
- risultati attesi

- *indicatore sintetico di risultato (quali/quantitativo)*
- *Impiego di risorse*
- *la correlabilità con una misura anticorruzione*
- *le modalità di rendicontazione*

*Per tutti è previsto un monitoraggio costante dei risultati sia intermedi che finali. In occasione della rendicontazione intermedia delle attività, che generalmente è prevista nel mese di settembre (per il 2016 è stata fatta, mentre per il 2017 non è stata prevista e per il 2018 verrà attuata con la stessa logica attuata nel 2016), può essere attivata una procedura di rimodulazione degli obiettivi operativi, che, nel caso di OPN, viene sottoposta ed approvata dal CdA (nel 2016 tale procedura è stata richiesta da parte del Responsabile delle strutture coinvolte per sei obiettivi, per il 2017 per uno).*

*Nel corso degli ultimi 3 anni, la percentuale di raggiungimento degli obiettivi è stata per la quasi totalità del 100% (nel 2016 è stata raggiunta su un totale di 210 da 190 obiettivi, nel 2017 su 214 da 208, nel 2018 il dato verrà reso noto a fine anno). Tale situazione genera nel NdV perplessità sulla qualità degli obiettivi, perplessità già fatte presenti nelle motivazioni della validazione della Relazione performance 2017. Da questo ripetersi della stessa situazione in questo anno si potrebbe dedurre che: o gli obiettivi scelti non sono particolarmente sfidanti oppure il metodo di misura non è ben scelto perchè non è associato ad una scala da cui si possa valutare il livello di completamento degli stessi. La presenza di una graduazione chiara del livello di raggiungimento di un obiettivo porterebbe anche ad evitare obiettivi con valutazione binaria (obiettivo raggiunto/non raggiunto) e a grado di raggiungimento autovalutato dai responsabili (Relazione sulla Performance 2017).*

*Il nucleo raccomanda quindi una sollecita predisposizione del nuovo SMVP, non ancora presentato e che richiederà il parere preventivo dell'organo, in cui venga evidenziata con maggior chiarezza la filiera obiettivi -indicatori- target. È necessaria inoltre una descrizione più puntuale degli obiettivi, della loro misurabilità e degli indicatori anche temporali correlati, insieme ad una diminuzione della numerosità complessiva degli obiettivi di tutte le tipologie, aumentando il coordinamento delle azioni.*

*La piattaforma informatica che permette l'inserimento ed il monitoraggio degli obiettivi è stata sostituita ad inizio 2018 (passando da MObi ad U – Go); entrambi i sistemi permettono di avere una visione trasparente degli obiettivi strategici di Ateneo e del rapporto di correlazione con essi degli obiettivi operativi annuali. Viene così fornita (almeno teoricamente) adeguata evidenza della progettualità, permettendo a tutto il personale, sia docente che tecnico-amm. di prendere visione del complesso degli obiettivi annuali, con accesso mediante le proprie credenziali di Ateneo.*

*E' prevista la produzione automatica di report per il monitoraggio delle attività, che consentono di avere il quadro completo di tutte le unità di personale effettivamente impegnato, in qualunque ruolo, nelle fasi di ciascun obiettivo; a tal proposito la % del personale T-amm. coinvolto negli obiettivi operativi è aumentata, passando dal 95,3% nel 2016 al 96,9% nel 2017 (per il 2018 il dato non è al momento definitivo). Ciò è stato ottenuto grazie all'azione mirata della Direzione Generale, che ha indirizzato le strutture a coinvolgere il più possibile tutto il personale afferente alle stesse.*

*Il PI 18-20 non ha potuto tenere conto di informazioni aggiornate sul benessere organizzativo, in quanto l'ultimo questionario è stato somministrato nella seconda metà del 2015. Il Nucleo segnala questa criticità, notando peraltro l'attivazione di un obiettivo del DG ad hoc per il 2018.*

### *1.3 Collegamenti con il ciclo di bilancio*

*A dicembre 2016 il CdA ha approvato il bilancio unico di previsione annuale 2017 e pluriennale 2017 – 2019, mentre nel marzo 2017 ha approvato il Piano Integrato 2017–2019. Il bilancio preventivo 2018 è stato approvato l'11/12/17, mentre il PI 18-20 nella seduta del 22 dello stesso mese.*

*Tale ultima tempistica avrebbe permesso un migliore coordinamento, del quale – almeno al momento – il NdV non ha evidenze significative.*

*Degli obiettivi operativi relativi ai tre esercizi citati una frazione è direttamente vocata alla risoluzione di tematiche di natura economico-patrimoniale: nel 2016 il loro numero è 5/210 (2,4%), nel 2017 il loro numero è di 6/214 (2,8%) e, ad oggi, nel 2018 7 su 198 (3,5%).*

*L'integrazione della prospettiva economico-finanziaria con il sistema performance è ancora in itinere. Altro elemento da considerare in tale valutazione è la % di obiettivi dove sono previsti i*

relativi costi: essi, in coerenza con le previsioni del bilancio, sono stati esposti (nel 2016 su un totale di 210 obiettivi tale voce è stata specificata in 32, nel 2017 su un totale di 214 è stata specificata in 20, nel 2018 su un totale di 198 è specificata in 15).

Emerge quindi la necessità di migliorare le informazioni, anche orientandosi verso una esposizione delle risorse associate ad ogni obiettivo in ottica di full costing (anche vista la alta % di obiettivi di cui si dichiara il perseguimento con il solo apporto del personale di ruolo).

Per il 2018, al fine di sperimentare un migliore collegamento con la gestione di bilancio, la Direzione Programmazione, Valutazione e Comunicazione Istituzionale si è coordinata con la Direzione Finanza e Fiscale, nell'inviare ai Dirigenti (Direzioni A.C.) uno schema in cui – contemporaneamente alle consuete richieste di budget previsionale 2018 – veniva richiesto anche di anticipare l'individuazione di quali obiettivi di performance che avrebbero gravato su tali somme. I risultati di questa sperimentazione non sono stati significativi.

Si sono rivelate invece una discreta fonte di informazioni a consuntivo le relazioni richieste dal DG, sempre ai Dirigenti A.C., dove si doveva correlare ai risultati operativi dei principali macroprocessi di ogni struttura, il consumo di risorse di bilancio 2017 (dovevano essere specificati se presenti anche i costi correlati a ciascun obiettivo e la relativa voce COAN di riferimento). Tali relazioni, assieme al quadro degli obiettivi operativi di competenza per il 2017 e 18, sono servite come base documentale per 2 audit fatti il 25 giugno e 12 luglio, rispettivamente alle direzioni Servizi per la Ricerca e il Trasferimento Tecnologico e Servizi per la Didattica e l'internazionalizzazione.

#### 1.4 Riorrganizzazione interna e processi operativi

Al fine di impostare qualsiasi attività di miglioramento dei processi interni all'Ateneo, è necessario avere un quadro chiaro dell'articolazione degli stessi, relativi a tutte le strutture organizzative; nel 2017, in seguito all'insediamento del nuovo Rettore, è stato dato avvio ad un complesso processo riorganizzativo della struttura tecnico amministrativa dell'ateneo. La riorganizzazione ha investito in particolar modo l'amministrazione centrale, con la revisione dell'assetto organizzativo interno, ed è stata aumentata in linea con i criteri di flessibilità e miglioramento la rete dei flussi comunicativi che caratterizzano la complessa rete di relazioni che si instaura tra amministrazione centrale e dipartimenti.

Con il mese di settembre 2017 il nuovo modello è diventato operativo (Delibera CdA n.41 del 16 febbraio 2017). La nuova organizzazione ha portato a 10 le strutture di livello dirigenziale dell'amministrazione centrale (rispetto alle 6 della precedente organizzazione) al fine di assicurare il presidio di aree omogenee di attività e contenere la frammentazione degli uffici di staff. Recentemente è stato avviato un processo di revisione dell'organizzazione interna delle strutture dipartimentali informato al riconoscimento di una maggiore autonomia, essendosi rivelato il modello precedente e attualmente vigente troppo rigido e poco rispondente alle peculiarità che contraddistinguono le strutture dipartimentali in relazione alle diverse aree. Utile, se non necessaria, in questo contesto la mappatura dei processi delle Direzioni dell'amministrazione centrale, in corso di avvio e con fine prevista per la primavera 2019. Peraltro il NdV non può non rilevare che una ricognizione "as is" dovrebbe precedere e non seguire processi di riorganizzazione.

L'ateneo nel 2017 ha lavorato per il potenziamento del ruolo dei Dipartimenti; il coinvolgimento delle strutture decentrate nel momento della pianificazione strategica appare tuttavia assai migliorabile; mentre è ormai consolidata l'attività di inserimento autonomo degli obiettivi del personale dipartimentale nella piattaforma informatica di monitoraggio (prima MOBI, ora U-GO).

A questo processo riorganizzativo si è accompagnata anche una (limitata) rotazione degli incarichi di responsabilità dirigenziale.

#### 1.5 Performance ed integrazione con profili anticorruzione e trasparenza

Con il PI 2016-18 e successivi è stata attivata l'integrazione tra le dimensioni della performance operativa, della prevenzione della corruzione e della trasparenza. Tale integrazione tiene conto delle linee guida pubblicate dall'ANVUR nel luglio 2015 "Linee guida per la gestione integrata del ciclo della performance delle università statali". Nella sua redazione si sono dovute affrontare le problematiche derivanti dal fatto che i relativi sistemi erano stati concepiti, e si erano sviluppati, parallelamente. L'aggancio al sistema di gestione della performance ha favorito un riesame delle attività di anticorruzione: da una visione legata

*al formale adempimento delle disposizioni normative cogenti ad una che coniughi il loro rispetto all'efficacia dei processi di realizzazione delle missioni istituzionali e di supporto interne all'ateneo.*

*Nelle relazioni a consuntivo si puntualizza, come la complessità insita nella normativa anticorruzione (e relative azioni di contrasto) si sommi alle caratteristiche di un ateneo di grandi dimensioni: il risultato è stata la necessità per il PI 2017-19 di un approccio che affiancasse la pianificazione delle misure di prevenzione del rischio corruttivo con una particolare attenzione ai metodi di contrasto e agli approcci operativi, da disseminare tra tutto il personale interessato (v. aree di rischio corruttivo), attraverso adeguate azioni formative.*

## *2. Performance organizzativa e declinazione della pianificazione della performance a livello di strutture*

*In merito alle attività di gestione del ciclo della performance da parte dell'Ateneo, è importante ricordare che il PI 2018 – 2020 è redatto, così come i 2 precedenti, sulla base del D.Lgs. 150/2009, ora modificato dal D.Lgs 74/2017.*

*Le novità più rilevanti contenute nel D.Lgs 74 per quanto trattato nel seguito sono:*

*a) l'introduzione della categoria degli "obiettivi generali", intesi come priorità strategiche delle PA in relazione alle attività ed ai servizi erogati; che per le Università si concretizzano in particolare negli atti programmatori MIUR, in particolare la Programmazione triennale ed inoltre rilevano altri provvedimenti di indirizzo, tra i quali quelli collegati al finanziamento ai Dipartimenti di eccellenza (l.232/2016);*

*b) l'istituzionalizzazione del ruolo degli stakeholder ai fini della valutazione della performance organizzativa;*

*c) la revisione della calendarizzazione del ciclo della performance in modo da assicurare il collegamento con il bilancio;*

*d) la prevalenza della performance organizzativa nella valutazione del personale con qualifica dirigenziale e con incarico di responsabilità.*

*Giova ricordare che nel PI 2018 – 2020, così come nei due precedenti, sono state individuate, accanto alle 4 missioni (Didattica, Ricerca, Terza Missione, Gestione), una serie di aree strategiche (Formazione, Internazionalizzazione, Ricerca Nazionale ed Internazionale, Rapporti con il Territorio, Innovazione, Organizzazione, Personale, Servizi Supporto ed Infrastrutture, Patrimonio Immobiliare, Informatica, Comunicazione Interna ed Esterna Ateneo, Bilancio, Valutazione /Trasparenza/Anticorruzione, Integrazione SSN).*

*Il Nucleo raccomanda che il nuovo SMVP indirizzi adeguatamente il monitoraggio e la valutazione della performance organizzativa, tenendo primariamente conto di tali sottoinsiemi di gestione. Centrale anche l'attivazione di processi trasparenti di ascolto degli utenti.*

*L'attuale SMVP prefigurerebbe già che ogni struttura dell'ateneo (direzioni AC e Dipartimenti-Centri-Sistemi) definisca i propri servizi attraverso una scheda che evidenzi:*

*a) le principali caratteristiche del servizio erogato,*

*b) la tipologia di utenza sia esterna che interna che usufruisce del servizio,*

*c) le modalità/procedure con cui si accede al servizio stesso*

*d) il livello quali/quantitativo attraverso indicatori dove possibile di natura numerica.*

*Il NdV non ha evidenze articolate dell'avvenuta generale identificazione di dettaglio di tali caratteristiche, con i relativi livelli qualitativi di servizio. In merito a ciò il già citato obiettivo 2018, inerente la mappatura dei processi delle Direzioni dell'amministrazione centrale, dovrà permettere di attivare un monitoraggio migliore dell'operatività complessiva delle strutture.*

*All'identificazione, pianificazione e perseguimento di tali livelli qualitativi da parte delle strutture responsabili l'ateneo dovrà far seguire l'attivazione di idonee istanze di verifica, anche e soprattutto ascoltando il parere degli utenti e PI, con modalità strutturate e sistematiche.*

### *2.1 La pianificazione operativa nelle strutture decentrate*

*All'interno del PI è prevista un'articolazione a livello di strutture decentrate, che prevede l'inserimento autonomo di obiettivi da parte dei Responsabili dei Dipartimenti/Centri/Sistemi; le informazioni presenti all'interno delle schede descrivono con accuratezza variabile il merito degli obiettivi; spesso sono presenti una pluralità di iniziative, delle quali non è indicato il peso reciproco sulla performance complessiva della struttura (ma è un problema generale).*

*Esistono una serie di obiettivi a carattere di trasversalità, dove a fronte di una iniziativa*

centrale di coordinamento si rinvencono obiettivi collegati a tutti o ad un sottoinsieme dei Dipartimenti; per il 2016 ad esempio si possono citare quelli legati all'accreditamento (AVA), così come per il 2017 ed il 2018. Per il 2018 sono stati aggiunti ulteriori obiettivi con questa caratteristica di cui due hanno interessato tutte le Direzioni dell'AC: a) Interventi volti al miglioramento dell'efficacia comunicativa della regolamentazione interna di Ateneo, b) mappatura dei processi dell'amministrazione centrale ed uno tutte le strutture (Ricognizione delle posizioni creditorie e debitorie del Dipartimento (Centro, Sistema).

### 3. Qualità della filiera di valutazione della performance

Nel contesto del decreto Brunetta, la performance è intesa come il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'organizzazione.

Le rendicontazioni degli obiettivi operativi vengono chiuse nei primi mesi dell'anno successivo a quello in oggetto (per il 2015 è terminata a marzo 2016, per il 2016 a febbraio 2017, per il 2017 a febbraio 2018); la Direzione Programmazione, Valutazione e Comunicazione Istituzionale, ha il compito di sistematizzare e redigere il report riassuntivo sulla base degli esiti di autovalutazione condotta dai Responsabili del progetto, come approvate dai Dirigenti di riferimento.

Il report viene reso disponibile per il NdV, quale organismo di Valutazione Interna (OIV), per la proposta di valutazione del DG (ex art 14 c 4 "e" D.Lgs 150/2009); in seguito all'approvazione della Relazione annuale sulla Performance da parte del CdA, la validazione da parte del NdV e la contemporanea proposta di valutazione del DG, viene attivata la procedura di valutazione di tutto il personale T – A, con funzione dirigenziale e non. In relazione alle criticità di tale procedura il NdV conferma quanto già evidenziato in sede di validazione della Relazione sulla performance 2017, rilevando quindi che la valutazione del DG dovrebbe situarsi a valle delle valutazioni dei responsabili di ogni livello, dirigenti in primis.

Per la valutazione di tutto il personale T – A, viene applicato il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP). Gli indicatori di valutazione per le categorie EP e D con incarico differiscono da quelli per le categorie B,C e D senza incarico (per le prime il sistema prevede 5 indicatori per le seconde 4).

Le singole schede, per tutte le categorie, sono suddivise in due dimensioni valutative (che hanno pesatura in % differenziata in base alla categoria):

a) percentuale media di raggiungimento dell'obiettivo/Fasi operativi cui il dipendente ha partecipato nell'anno (per le categorie EP e D con incarico equivale all' 80%, per le altre al 60%)

b) valutazione di una serie di comportamenti organizzativi tenuti dal singolo (fatta dal dirigente della struttura di afferenza organizzativa al 31 dicembre dell'anno di riferimento).

La valutazione individuale quindi dipende principalmente dall'andamento dei risultati degli obiettivi operativi annuali; a tale proposito il NdV ritiene che nel nuovo SMVP (superandone l'equipesatura) si debba adeguatamente valorizzare i risultati complessivi di gestione (dei processi core) di ogni struttura (v. sopra §2).