

## **1. Funzionamento complessivo e sviluppo del sistema di gestione della performance**

*Relazione annuale dei Nuclei di Valutazione*

*SEZIONE VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (3.2 Linee guida 2018 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Valutazione)*

*Ai sensi delle Linee guida 2018 per la Relazione Annuale dei Nuclei di Validazione, la sezione della Relazione relativa alla valutazione della performance si struttura sui seguenti argomenti:*

- 1. funzionamento complessivo e sviluppo del sistema di gestione della performance;*
- 2. argomentazioni sulla validazione della Relazione della performance (facoltativa);*
- 3. modalità di applicazione delle principali novità introdotte dal D.Lgs 74/2017, con particolare riguardo al coinvolgimento di utenti e cittadini per la valutazione della performance (facoltativa).*

*Premessa*

*Si ritiene opportuno limitare l'analisi al punto 1, in quanto il punto 2 si ritiene già esplicitato in occasione della validazione della Relazione sulla performance 2017 e disponibile nel relativo verbale, mentre il punto 3 viene sinteticamente affrontato nell'analisi del punto 1.*

*Le considerazioni esposte successivamente, se non diversamente indicato, sono riferite al ciclo della performance 2017, considerato l'orizzonte temporale a cui fa riferimento la Relazione annuale dei Nuclei di valutazione.*

### *1. funzionamento complessivo e sviluppo del sistema di gestione della performance*

#### *1. Processo di definizione del Piano*

*1.1 Quali soggetti (interni e/o esterni) sono stati coinvolti nell'iter che ha condotto alla redazione del Piano? Con quali modalità?*

*Nella sezione "Performance organizzativa - Il Processo di individuazione degli obiettivi dell'attività tecnico amministrativa" del Piano integrato 2017-2019 viene esplicitato il processo di definizione degli obiettivi funzionali, di cui viene evidenziato il ruolo di supporto alla realizzazione degli obiettivi strategici e operativi dell'Ateneo contenuti nel Programma triennale 2017-2019, in un'ottica integrata. Il processo di redazione del documento risulta partecipativo, coinvolgendo i principali interlocutori, a cominciare dai portatori di interesse, tramite questionari rivolti a studenti, docenti, responsabili di struttura, coordinatori di progetto, responsabili di corso, organi di governo e personale tecnico amministrativo, e incontri tra i Vertici accademici, il Direttore generale e i Dirigenti, al fine di determinare in modo condiviso gli elementi più significativi da valorizzare e gli indicatori da monitorare al fine di valutare i servizi resi e individuare le aree di miglioramento. La somministrazione annuale del questionario sul benessere organizzativo al personale tecnico amministrativo, che contiene espliciti riferimenti al funzionamento del sistema di gestione della performance e in particolare sul sistema di valutazione, fa sì che il personale possa essere considerato un*

*attore del sistema, oggetto di un ascolto sistematico.*

*1.2 A quali altri documenti di programmazione o analisi sono correlati i contenuti del Piano? (es.: Programma di mandato, Piano Strategico, Programmazione Triennale MIUR, Relazione di accompagnamento al Bilancio consuntivo; Bilancio Previsionale; Indagini di contesto, indagini sul clima o sul benessere organizzativo, customer satisfaction, ecc.)*

*Nella sezione "L'inquadramento strategico dell'Ateneo" del Piano integrato 2017-2019, vengono descritti gli elementi che caratterizzano l'Università di Genova e il contesto in cui essa opera, anche attraverso dati quantitativi relativi a studenti, didattica, ricerca, personale e spazi. Vengono descritte le principali linee di sviluppo dell'Ateneo e illustrati gli obiettivi strategici e operativi individuati nel Programma triennale 2017-2019 e viene sinteticamente definito il collegamento tra i diversi obiettivi (strategici, operativi, funzionali). Sono, inoltre, presentate le politiche perseguite per l'assicurazione della qualità.*

*Il Sistema di misurazione e valutazione della performance, adottato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 24.01.2018, ha previsto che l'Ateneo possa redigere annualmente, come avvenuto per la prima volta nel gennaio 2018, un Documento integrato di programmazione che ricomprenda il Programma triennale di Ateneo e il Piano integrato. Parallelamente è stata prevista un documento integrato di rendicontazione, la Relazione Integrata, che presenta la Rendicontazione delle attività di missione e la Relazione annuale sulla performance.*

*1.3 L'iter seguito per la redazione del Piano è coerente con quanto indicato nel SMVP su cui il NdV ha espresso il proprio parere?*

*L'iter seguito per la redazione del Piano integrato risulta coerente con quanto previsto dal Sistema di misurazione e valutazione della performance di riferimento, approvato dal Consiglio di Amministrazione nel gennaio 2017, previo parere del Nucleo di Valutazione espresso nel dicembre 2016. In particolare, il Piano integrato è stato approvato dal Consiglio di amministrazione entro il 31 gennaio 2017 (seduta del 25.01.2017), come previsto dal Sistema, ed è stato pubblicato sul sito di Ateneo dopo l'approvazione e segnalato con comunicazione rivolta a tutto il personale in data 31.01.2017.*

## *2. Integrazione con le strategie*

*2.1 Vi è una sezione nel Piano in cui vengono descritte le strategie generali dell'Ateneo? Se sì, sono indicati degli obiettivi strategici corredati da indicatori e target?*

*Come summenzionato, il Piano integrato prevede la sezione "L'inquadramento strategico dell'Ateneo" in cui vengono descritte le principali linee di sviluppo dell'Ateneo e illustrati gli obiettivi strategici per il triennio 2017-2019 e operativi per il 2017 individuati nel Programma triennale 2017-2019, e viene sinteticamente definito il collegamento tra gli obiettivi dei diversi livelli. Non sono evidenziati indicatori e target per gli obiettivi strategici e operativi, presenti già nel Programma triennale. Sono, inoltre, presentate le politiche perseguite per l'assicurazione della qualità.*

*Come detto sopra, dal 2018 è previsto un unico Documento integrato di programmazione, che per il triennio 2018-2020 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 24.01.2018 e aggiornato in data 21.02.2018, che integra i due ambiti.*

*2.2 Vi è coerenza con la programmazione degli obiettivi operativi di performance organizzativa e individuale?*

*La coerenza tra la programmazione strategica e gli obiettivi della performance organizzativa e individuale è garantita dalla declinazione degli obiettivi dell'attività tecnico amministrativa, o obiettivi funzionali, dagli obiettivi strategici e operativi dell'Ateneo contenuti nel Programma triennale 2017-2019, alla realizzazione dei quali essi concorrono. Gli obiettivi funzionali sono*

*aggregati per missioni, che rappresentano le funzioni principali e gli obiettivi strategici perseguiti utilizzando risorse finanziarie, umane e strumentali, ed è esplicitata la riconduzione degli stessi con uno o più obiettivi strategici triennali e/o operativi annuali.*

*2.3 In che modalità la pianificazione strategica è stata declinata a livello di (o è stata costruita partendo dalle) strutture decentrate (Dipartimenti, Centri, Scuole, ecc.)?*

*La pianificazione strategica, nel Programma triennale 2017-2019, è stata declinata rispetto alle strutture decentrate, Scuole, Dipartimenti, Centri – che partecipano alla definizione del documento formulando osservazioni e proposte con riferimento ai propri ambiti di competenza – individuando, per ciascun obiettivo operativo, le strutture coinvolte nella loro realizzazione. Nel Piano integrato 2017, ciascun obiettivo funzionale è stato assegnato, in base alle competenze previste dall'organigramma e alla mappatura dei processi, ad una o più strutture (Aree dirigenziali e Strutture fondamentali). Tale declinazione consente di individuare in modo univoco e trasparente le responsabilità degli obiettivi attribuiti a Scuole, Centri e Dipartimenti. (La declinazione degli obiettivi anche per le strutture decentrate è stata riconosciuta nello stesso feedback ANVUR sul Piano integrato 2016\_2018 quale best practice).*

### *3. Integrazione con il ciclo di bilancio*

*3.1 Vi sono riferimenti nel Piano alla pianificazione economica (al bilancio preventivo)?*

*La sezione "L'integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio" del Piano integrato 2017-2019 evidenzia che il bilancio di previsione rappresenta gli effetti contabili delle scelte assunte in sede di programmazione strategica e operativa e la loro motivazione e coerenza con il programma, con il quadro economico-finanziario e con i vincoli di finanza pubblica.*

*Il ciclo della performance sviluppa gli obiettivi previsti dalla programmazione strategica e operativa in obiettivi dell'azione amministrativa e tecnica, aggregandoli per missioni. Le missioni rappresentano le funzioni principali e gli obiettivi strategici perseguiti utilizzando risorse finanziarie, umane e strumentali, mentre i programmi rappresentano gli aggregati omogenei di attività volte a perseguire gli obiettivi definiti nell'ambito delle missioni. Tale sistema è finalizzato ad assicurare maggiore trasparenza e confrontabilità delle informazioni riguardanti il processo di allocazione delle risorse pubbliche e la destinazione delle stesse. Nel Piano, gli obiettivi funzionali sono stati catalogati e aggregati secondo le missioni del bilancio: Istruzione universitaria, Ricerca e innovazione, Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche, al fine di evidenziare l'integrazione con la programmazione economico-finanziaria, grazie all'indicazione degli stanziamenti di bilancio classificati per missioni e programmi (ai sensi dal Decreto Legislativo n. 21 del 16 gennaio 2014 e dall'articolo 4 comma 2 lettera d) del Decreto Legislativo 8 giugno 2017 n. 394), che evidenziano le finalità della spesa, allo scopo di assicurare maggiore trasparenza e confrontabilità delle informazioni riguardanti il processo di allocazione delle risorse pubbliche e la destinazione delle stesse.*

*3.2 Vi è collegamento esplicito tra la responsabilità economica e quella sugli obiettivi di performance? Se sì, fino a che livello? (Direzione generale, dirigenti e direttori di dipartimento, responsabili di ufficio)*

*Nel Piano non risulta esplicitato il collegamento tra la responsabilità economica e quella sugli obiettivi di performance, che si può evincere dalla correlazione tra la responsabilità economica dei soggetti cui sono assegnati gli obiettivi, in relazione al ruolo ricoperto (es. Dirigente responsabile degli obiettivi assegnati alla struttura è il responsabile economico della stessa), come previsto dall'Atto di organizzazione amministrativa e tecnica (D.D.G. n°5122/2017 e ss.mm.ii.) e dal Regolamento di Ateneo per l'amministrazione, la finanza e la contabilità (D.R. n. 4151 del 01.12.2016).*

*3.3 Agli obiettivi di performance organizzativa è associata un'indicazione del fabbisogno finanziario per conseguirli?*

*Nel Piano non risulta esplicitata la correlazione tra obiettivi e fabbisogno finanziario per conseguirli. Sono indicati gli stanziamenti complessivi di bilancio per missioni e programmi, cui gli obiettivi funzionali sono complessivamente ricondotti, ma non viene esplicitato il fabbisogno finanziario specificamente stanziato in sede di bilancio preventivo per i singoli obiettivi.*

*Il Sistema di misurazione e valutazione della performance, adottato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 24.01.2018, ha previsto che nel Piano integrato siano indicati per ciascun obiettivo le risorse finanziarie, strumentali e umane specifiche previste per il suo raggiungimento.*

*3.4 Vi sono obiettivi di performance o anche semplici riferimenti allo sviluppo della contabilità analitica?*

*Nel Piano non risultano obiettivi di performance o anche semplici riferimenti allo sviluppo della contabilità analitica.*

#### *4. Pianificazione della performance organizzativa*

*4.1 Il concetto di performance organizzativa nel Piano viene inteso come performance di ateneo (istituzionale), performance di struttura o in entrambi i modi? In quest'ultimo caso, è chiara la distinzione tra i due livelli, anche in termini di responsabilità sul conseguimento degli obiettivi?*

*La performance organizzativa viene intesa sia come performance complessiva di Ateneo, in relazione ai servizi tecnici e amministrativi di supporto alle attività di missione, di cui, nell'ambito del coordinamento e controllo dell'attività degli altri dirigenti, è complessivamente responsabile il Direttore Generale, sia come performance di struttura, in quanto i singoli obiettivi funzionali sono assegnati ad una o più strutture (Aree dirigenziali e Strutture fondamentali), il cui Dirigente competente è il diretto responsabile del loro raggiungimento. Al termine del ciclo della performance, è prevista la rilevazione del risultato della performance complessiva dell'Ateneo - pari alla media del grado di raggiungimento dei singoli obiettivi rispetto al loro peso relativo - e il risultato di ciascuna Area dirigenziale e delle Strutture Fondamentali, per tipologia.*

*4.2 L'interpretazione della performance organizzativa è coerente con quanto indicato nel SMVP?*

*L'interpretazione della performance organizzativa illustrata al punto precedente risulta coerente con quanto indicato nel SMVP, che stabilisce le modalità di misurazione di performance complessiva e di struttura e di valutazione della stessa, in collegamento con la performance individuale di Direttore generale, dirigenti e personale tecnico amministrativo.*

*4.3 Sono presenti nel Piano schede dedicate alle singole strutture?*

*Sì, sono presenti schede per le singole strutture, come specificato al punto seguente.*

*4.3.1 il numero di schede è coerente con il numero di strutture effettivamente operative indicate nell'organigramma o nel regolamento di organizzazione e funzionamento? (Fino a che livello sono presenti delle schede -Direzioni, Aree, UO ecc.?)*

*Il Piano integrato 2017 prevede una scheda di struttura, che comprende tutti gli obiettivi ad essa assegnati, per ognuna delle 12 Aree Dirigenziali (compreso il Centro dati, informatica e telematica di Ateneo - CEDIA - considerato, dal punto di vista organizzativo, quale Area Dirigenziale). E' inoltre prevista una scheda per ciascuna tipologia di Struttura Fondamentale, ossia Scuole, Dipartimenti e Centri autonomi di gestione, Biblioteche.*

*4.3.2 è indicato il nominativo del responsabile della struttura e la composizione dell'ufficio?*

*Nel Piano non risulta indicato il nominativo del responsabile della struttura e la composizione dell'ufficio - dati che possono variare in corso d'anno, mentre l'obiettivo rimane assegnato alla struttura o a chi ricopre il ruolo, affinché sia sempre presidiato - e sono comunque disponibili sul sito dell'Ateneo al link: <https://unige.it/amministrazione/>*

*Nel Piano integrato 2018-2020 è riportato l'organigramma vigente, con una sintetica indicazione delle competenze delle diverse strutture.*

*4.3.3 è prevista un'articolazione del Piano a livello di strutture decentrate?*

*Il Piano assegna gli obiettivi sia alle Aree dirigenziali che alle Strutture Fondamentali nell'ambito della sezione "La performance organizzativa", non prevedendo articolazioni del documento ad hoc, nell'ottica dell'integrazione.*

*4.3.4 le informazioni presenti all'interno delle schede descrivono in modo esaustivo gli obiettivi?*

*Per ogni obiettivo di processo sono indicati, direttamente nel corpo del Piano integrato, sia la sintesi degli obiettivi, con l'indicazione del loro peso relativo in relazione alla performance complessiva di Ateneo, e uno o più obiettivi strategici che concorrono a raggiungere, sia gli elementi principali degli obiettivi assegnati alle singole strutture: l'indicatore, l'ultimo valore rilevato, il target annuale e triennale e il peso relativo sulla performance della struttura. Nell'allegato tecnico è invece riportato il protocollo di rilevazione, che indica, per ogni obiettivo (di processo o di progetto), oltre alla struttura o alle strutture responsabili:*

- l'indicatore e la relativa formula;*
- le specifiche degli elementi della formula o il cronoprogramma;*
- il target annuale (o i termini annuali, finali e intermedi, del cronoprogramma);*
- il target triennale;*
- il periodo di rilevazione del dato;*
- l'ufficio responsabile del dato e quello responsabile della rilevazione.*

*4.3.5 nel caso di una pluralità di obiettivi è indicato il peso di ciascuno di essi sulla performance complessiva della struttura?*

*Nel Piano gli obiettivi funzionali sono aggregati per missioni, che rappresentano le funzioni principali e gli obiettivi strategici perseguiti utilizzando risorse finanziarie, umane e strumentali, ed è loro attribuito uno specifico peso nell'ambito della performance complessiva di Ateneo.*

*E' inoltre indicato il peso relativo degli obiettivi per le singole strutture cui sono assegnati, ai fini della rilevazione della performance per struttura.*

*Nel Piano integrato 2018-2020 è indicato il peso relativo per ciascun obiettivo rispetto alla performance principale, e il peso relativo degli obiettivi per le singole strutture.*

*4.3.6 è indicato il contributo di altre strutture per il perseguimento dei singoli obiettivi (obiettivi trasversali)? Se sì, sono coerentemente presenti i medesimi obiettivi nelle schede delle altre strutture interessate?*

*Per ogni obiettivo trasversale sono indicate, sia nel corpo del Piano che nel protocollo di rilevazione, le diverse strutture responsabili. Gli obiettivi sono riportati nella scheda relativa alle singole strutture, per le quali il medesimo obiettivo può avere un peso relativo differente, a seconda della priorità riconosciuta all'obiettivo per la struttura e del contributo ad essa richiesto rispetto alle altre strutture.*

*4.4 Vi è una distinzione tra obiettivi finalizzati al miglioramento del funzionamento e obiettivi*

di progetto? Se sì, per i primi è indicata il valore di partenza che si intende migliorare (la baseline)?

*Gli obiettivi sono distinti in obiettivi di processo e di progetto:*

- *Gli obiettivi di processo sono misurati tramite uno o più indicatori di efficacia, efficienza, stato risorse, impatto ed equità e sono riferibili ad un arco temporale stabilito, i loro valori sono confrontabili con la serie storica dell'Ateneo. Per ciascun indicatore è prevista una specifica metrica che definisce i seguenti elementi: formula, specifica dei dati, data di rilevazione, fonte del dato, struttura responsabile del dato, tipologia di indicatore. Per ciascun obiettivo è individuato un target.*
- *Per gli obiettivi di progetto si tiene conto dello stato di avanzamento rispetto al termine previsto dal cronoprogramma assegnato all'obiettivo, in base alle attività che lo compongono, per ciascuna delle quali è stabilito un termine finale. In sede di misurazione, per ciascuna attività viene rilevata la percentuale di completamento raggiunta e lo scostamento rispetto al dato atteso.*

*Per ciascun obiettivo di processo è indicato l'ultimo valore disponibile per l'indicatore, che costituisce il valore di riferimento per l'individuazione del target di miglioramento.*

*4.5 La "filiera" obiettivi – indicatori- target è di buona qualità? In particolare:*

*4.5.1 gli obiettivi sono espressi in modo chiaro e sintetico?*

*Gli obiettivi risultano espressi in modo sufficientemente chiaro e sintetico, coerenti e strumentali rispetto a quelli strategici e operativi di missione cui fanno esplicito riferimento. Gli elementi metodologici e le specifiche dei dati sono dettagliati nell'allegato tecnico.*

*Nel Piano integrato 2018, nell'allegato tecnico, è presentata una scheda per ciascuno degli obiettivi funzionali contenente le specifiche e la metrica di valutazione di ciascun obiettivo, nonché una scheda per ciascuna struttura col peso relativo degli obiettivi assegnati.*

*4.5.2 gli indicatori – siano essi qualitativi o quantitativi – sono adeguati (in numero in formulazione) a misurare l'obiettivo cui si riferiscono?*

*Per ciascun obiettivo di processo è individuato un indicatore idoneo a misurarne il raggiungimento; per ogni obiettivo a progetto è individuato un cronoprogramma che descrive le fasi intermedie di realizzazione e le attività previste. Sono utilizzati molti indicatori qualitativi, basati su rilevazioni di customer satisfaction rispetto ai servizi forniti a diverse tipologie di stakeholder (docenti, studenti, responsabili di struttura, coordinatori di progetto, organi di governo, dirigenti, personale tecnico amministrativo).*

*4.5.3 i target sono coerenti con gli indicatori e sono sfidanti rispetto agli obiettivi?*

*I target risultano coerenti con gli indicatori. Per la misurazione della performance 2017 si sono adottati target più sfidanti rispetto all'anno precedente: infatti, in relazione agli obiettivi a progetto, fino al 2016, in caso di superamento del termine indicato dal cronoprogramma, era prevista una penalizzazione di 1/24 per ogni metà mese di ritardo. Nel Piano integrato 2017, invece, nell'ottica di rendere i target più sfidanti, concordando con le indicazioni in tal senso espresse dal Nucleo di Valutazione di Ateneo in occasione della valutazione del Direttore Generale per il 2016 e della validazione della Relazione sulla performance 2016 (rispettivamente nelle sedute del 13.6.2017 e del 04.08.2017), è stato previsto che l'obiettivo sia da considerarsi raggiunto (fino al 100%) o non raggiunto (0%) a seconda del rispetto dei termini finali previsti dal cronoprogramma. Inoltre, in caso di obiettivo raggiunto, si è stabilito che il completamento di ogni fase nel termine previsto incida in percentuale uguale sul risultato finale e che, quindi, il mancato rispetto di un termine intermedio abbassi la percentuale complessiva di raggiungimento dell'obiettivo.*

*Inoltre, a seguito di monitoraggio, sono stati rivisti al rialzo diversi target, tra i quali quelli degli obiettivi di customer satisfaction (sedute del Consiglio di Amministrazione del 27.09.2017 e 25.10.2017).*

*4.5.4 le fonti delle informazioni necessarie per la misurazione degli obiettivi sono facilmente accessibili e riscontrabili?*

*Il protocollo di rilevazione presentato in allegato tecnico al Piano integrato indica per ogni obiettivo le strutture assegnatarie dell'obiettivo e le strutture responsabili del dato utilizzato nell'indicatore, oltre alle relative specifiche di rilevazione. Gli elementi utilizzati ai fini della rilevazione sono messi a disposizione del Nucleo di Valutazione nelle "Carte di lavoro" e sono comunque sempre accessibili e riscontrabili.*

*4.6 Sono previsti momenti di monitoraggio ulteriori rispetto a quelli di cui è responsabile il NdV secondo quanto disciplinato dall'art. 6 novellato del D.Lgs 150/09? Tale tempistica è indicata esplicitamente nel SMVP?*

*Il Sistema di misurazione e valutazione della performance prevede che il Direttore Generale, di concerto con i dirigenti, monitori costantemente il grado di avanzamento degli obiettivi funzionali.*

*E' inoltre previsto un monitoraggio intermedio "formalizzato", entro il 31 luglio dell'anno di riferimento. A tal fine il Direttore Generale, sulla base delle relazioni presentate dai singoli dirigenti, comunica all'OIV e al Consiglio di Amministrazione il grado di avanzamento degli obiettivi contenuti nel Piano integrato e le eventuali criticità riscontrate. In tale occasione, il Consiglio di Amministrazione individua eventuali situazioni di criticità e definisce possibili interventi correttivi idonei a garantire la realizzazione degli obiettivi prestabiliti. Infine, entro il 30 novembre dell'anno di riferimento, il Direttore Generale può provvedere ad una rilevazione pre-consuntiva del grado di raggiungimento degli obiettivi, ai fini di calibrare il Piano integrato dell'anno successivo.*

*Nel 2017, considerato il previsto avvicendamento all'incarico di Direttore Generale dal 1 settembre, anche ai fini della valutazione individuale del Direttore uscente, l'Ateneo ha ritenuto opportuno estendere il monitoraggio dei dati al termine del mandato, ossia al 31 agosto, e sottoporlo al Consiglio di Amministrazione nella seduta del 27 settembre 2017. Ai fini del monitoraggio, i dirigenti hanno, quindi, rilevato e comunicato al Direttore Generale il grado di avanzamento degli obiettivi al 31 agosto dell'anno in corso, secondo i seguenti criteri:*

- per gli obiettivi di progetto, ossia relativi all'attivazione di nuovi servizi o processi, misurati tramite cronoprogramma, il grado di raggiungimento è stato considerato in linea con le attese tramite l'attestazione motivata, da parte del dirigente della struttura di assegnazione dell'obiettivo, che lo svolgimento delle attività risultava in linea con il cronoprogramma al 31 agosto 2017 (o altra data intermedia);*
- per gli obiettivi di processo, ossia riguardanti il miglioramento o il mantenimento di servizi già esistenti, misurati tramite indicatori, si è proceduto alla rilevazione del relativo valore con riferimento al 31 agosto dell'anno in corso o comunque dell'ultimo valore disponibile a tale data.*

*In occasione del monitoraggio, relativamente alle criticità emerse e ai necessari interventi correttivi da individuare, considerato che dal 1 settembre 2017 è stato incaricato il nuovo Direttore Generale, e considerato il breve tempo intercorrente tra la data della nomina e il 31 dicembre 2017, in cui si sarebbe concluso il ciclo annuale della performance, l'Ateneo ha ravvisato la necessità di ricontestualizzare gli obiettivi già presenti nel Piano integrato 2017, la cui responsabilità di completamento è stata attribuita al nuovo Direttore Generale, in sede di designazione, rimandando ad una successiva seduta l'individuazione di adeguamenti e integrazioni agli obiettivi, agli indicatori e ai target per l'anno in corso. Nella seduta del 25 ottobre 2017 il Consiglio di Amministrazione ha quindi individuato alcuni adeguamenti a obiettivi, indicatori e target per il periodo residuale dell'anno in corso.*

## 5. Performance individuale

5.1 Che relazione c'è tra la misurazione della performance organizzativa e la valutazione della performance individuale dei relativi responsabili? È la stessa per il Direttore Generale, per i dirigenti e per i responsabili di posizione organizzativa?

Nel Piano integrato 2017, come previsto dal SMVP di riferimento, ciascun obiettivo funzionale è stato assegnato:

- al Direttore Generale che, nell'ambito del coordinamento e controllo dell'attività degli altri dirigenti, è complessivamente responsabile del raggiungimento di tutti gli obiettivi;
- ad una o più strutture (Aree dirigenziali e Strutture fondamentali), il cui Dirigente competente è il diretto responsabile del loro raggiungimento, tenuto conto dell'organigramma e dell'analisi dei processi effettuata;
- al personale tecnico amministrativo cui sono conferiti incarichi di responsabilità, se obiettivi individuali, e al restante personale, se obiettivi di gruppo; il personale cui fa capo l'obiettivo ne è partecipe a titolo individuale o collettivo.

La valutazione del Direttore Generale è quindi pari al risultato della performance organizzativa complessiva dell'Ateneo.

La performance individuale dei dirigenti si compone di:

- > comportamenti organizzativi posti in essere, tra cui la capacità dimostrata di valutare in maniera differenziata i propri collaboratori, in base alle diverse performance degli stessi (competenze organizzative);
- > raggiungimento degli obiettivi funzionali assegnati all'area dirigenziale di diretta responsabilità, nell'ambito dei quali sono ricompresi gli obiettivi individuali (risultato raggiunto – obiettivi di struttura e individuali);
- > contributo fornito alla performance complessiva dell'Ateneo (risultato raggiunto – obiettivi di Ateneo).

La performance individuale del personale tecnico amministrativo si compone di:

- > comportamenti organizzativi dimostrati rispetto ai comportamenti attesi in relazione all'area, alla categoria e al ruolo rivestito (competenze organizzative);
- > raggiungimento degli obiettivi funzionali previsti per la struttura o unità organizzativa di assegnazione, nell'ambito dei quali sono ricompresi, per il personale di categoria EP e D con incarico, gli obiettivi individuali (risultato raggiunto – obiettivi individuali) e per il restante personale, quelli di gruppo (risultato raggiunto – obiettivi di gruppo).

Nel 2017, ai dirigenti sono stati attribuiti, con un loro peso relativo, gli obiettivi funzionali assegnati all'Area dirigenziale di diretta responsabilità, che rappresentano anche i loro obiettivi individuali.

Al personale tecnico amministrativo sono stati attribuiti, con un loro peso relativo, gli obiettivi funzionali assegnati alla struttura di appartenenza (Area dirigenziale, Scuola, Biblioteca, Dipartimento o Centro). Tali obiettivi costituiscono obiettivi individuali per chi riveste un incarico di responsabilità (Capi Servizio, Capi Settore, Direttori di Biblioteca, Direttori di Centro servizi, Segretari amministrativi, Coordinatori tecnici), obiettivi di gruppo per il restante personale.

Per il 2018, nel Sistema di misurazione e valutazione della performance, è stata prevista la percentuale per ciascuna voce di valutazione dei dirigenti, e introdotta una valutazione relativa ai comportamenti organizzativi (indicati in una scheda di valutazione allegata al SMVP), per il Direttore Generale:

La valutazione del Direttore Generale, dal 2018, avverrà pertanto in base a:

- > 70% risultato della performance organizzativa complessiva dell'Ateneo, che ricomprende gli obiettivi annuali, definiti dal Consiglio di Amministrazione nel Piano integrato, in cui vengono declinati gli (eventuali) obiettivi di mandato del Direttore Generale;
- > 30% elementi specifici dell'azione posta in essere dal Direttore Generale.

La valutazione dei dirigenti avverrà in base a:

- > 40% comportamenti organizzativi posti in essere, tra cui la capacità dimostrata di valutare



*in maniera differenziata i propri collaboratori, in base alle diverse performance degli stessi (competenze organizzative);*

*> 50% raggiungimento degli obiettivi funzionali assegnati all'unità organizzativa di diretta responsabilità, nell'ambito dei quali sono ricompresi gli obiettivi individuali (risultato raggiunto – obiettivi di struttura e individuali);*

*> 10% contributo fornito alla performance organizzativa complessiva dell'Ateneo (risultato raggiunto – obiettivi di Ateneo).*

*Non vi sono modifiche, nel nuovo SMVP, in relazione alla valutazione del personale tecnico amministrativo.*

## *5.2 I criteri di valutazione della performance individuali sono chiaramente indicati nel SMVP?*

*La valutazione dei dirigenti e del personale tecnico amministrativo in servizio presso l'Ateneo a tempo indeterminato e determinato è stata introdotta sistematicamente nell'Ateneo a partire dal 2011. Il sistema attualmente in vigore è il risultato di successivi adeguamenti, operati con il coinvolgimento dei soggetti interessati, in relazione alle opportunità di miglioramento riscontrate in corso di applicazione. La metodologia ad esso sottesa è definita nel Sistema di misurazione e valutazione della performance, che è stato modificato anche ai fini dell'adeguamento alle Linee guida per la gestione integrata del ciclo della performance emanate da ANVUR nel luglio 2015, a seguito di incontri con le rappresentanze sindacali e con i soggetti che svolgono un ruolo valutativo nel processo.*

*Nel 2016 e nel 2017 sono state apportate modifiche tese a migliorare le schede di valutazione dei dirigenti e altri necessari adeguamenti all'evoluzione normativa nel frattempo intervenuta.*

*Il Sistema di misurazione e valutazione della performance definisce i soggetti coinvolti, in considerazione del ruolo organizzativo rivestito, come valutatori delle diverse categorie di personale, le modalità e i tempi del processo di valutazione e gli elementi utilizzati per la valutazione (risultati e comportamenti).*

*Esso definisce inoltre le schede in base alle quali viene espressa la valutazione dei comportamenti organizzativi del personale (la scheda riporta gli elementi fondamentali, mentre gli indicatori specifici per ogni ruolo e categoria di personale sono stabiliti annualmente con le Linee guida per la valutazione del personale tecnico amministrativo emanate dal Direttore Generale), di dirigenti (per tipologia di dirigenza) e, dal 2018, anche del Direttore Generale.*

*Le schede di valutazione relative ai comportamenti organizzativi dei dirigenti, per il 2017, sono state adeguate, utilizzando la metodologia già in uso dal 2016 per il personale tecnico amministrativo, che prevede una serie di 10 indicatori comportamentali, diversi per ciascun ruolo dirigenziale (servizi, gestionale, tecnico), che vengono valutati dal Direttore Generale attraverso una scala di frequenza da 1 (mai) a 10 (sempre). Il punteggio complessivo deriva quindi dalla somma del punteggio assegnato a ciascun indicatore comportamentale, ed è espresso in centesimi.*

*La valutazione del personale tecnico amministrativo è formulata annualmente dal dirigente della struttura di servizio, secondo le modalità regolate dalle apposite Linee guida, disponibili, assieme alle schede, nella sezione "performance" di Amministrazione trasparente sul sito istituzionale. Anch'esse prevedono ciascuna 10 indicatori comportamentali differenziati in base alla categoria, al ruolo rivestito e all'attività prevalente di ciascun dipendente. E' prevista l'attribuzione del punteggio ai 10 singoli indicatori comportamentali tramite una scala di frequenza dei comportamenti, in decimi; il punteggio complessivo deriva quindi dalla somma del punteggio assegnato a ciascun indicatore comportamentale ed è espresso in centesimi.*

*Il risultato legato al raggiungimento degli obiettivi funzionali, nell'ambito dei quali sono ricompresi, per il personale di categoria EP e D con incarico, gli obiettivi individuali e, per il restante personale, gli obiettivi di gruppo, sono collegati alla struttura sede di servizio del personale e vengono rilevati in parte dai singoli dirigenti responsabili, in parte direttamente d'ufficio (es. rilevazione della customer satisfaction), così come la performance di struttura, ai*

*fini della valutazione individuale dei dirigenti, e la performance complessiva per la valutazione del Direttore Generale.*

