



**Università  
degli Studi  
di Ferrara**

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA  
PERFORMANCE

2023

Il presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è adottato ai sensi dell'art.7 del D.Lgs. 150/2009 e ss.mm.ii.

Ha ottenuto parere positivo del Nucleo di Valutazione nella seduta del 16 gennaio 2023, del Senato Accademico nella seduta del 31 gennaio 2023 ed è stato adottato con delibera del Consiglio di Amministrazione del 31 gennaio 2023

Eventuali richieste di informazione possono essere inviate al seguente indirizzo: [svilorg@unife.it](mailto:svilorg@unife.it)

## Sommario

1.	IL CONTESTO DI RIFERIMENTO .....	4
2.	LE CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELL'ORGANIZZAZIONE.....	5
3.	IL CICLO DELLA PERFORMANCE .....	6
4.	LA PROGRAMMAZIONE SEQUENZIALE E COORDINATA DELL'ATENEO .....	9
5.	LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ISTITUZIONALE .....	15
5.1.	Caratteristiche degli obiettivi istituzionali.....	15
5.2.	Soggetti coinvolti nella performance istituzionale .....	15
6.	LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	16
6.1.	Caratteristiche degli obiettivi organizzativi .....	16
6.2.	Indicatori di performance lavoro agile .....	18
6.3.	Soggetti coinvolti nella performance organizzativa .....	18
7.	LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE .....	19
7.1.	Caratteristiche degli obiettivi individuali di risultato (performance individuali di risultato): .....	20
7.2.	Soggetti coinvolti nella performance individuale.....	21
7.3.	Procedure di Valutazione performance individuale - Introduzione .....	21
7.4.	Variazione della programmazione delle performance individuali in corso d'anno .....	21
8.	LE PROCEDURE DI VALUTAZIONE.....	22
8.1	Procedura di Valutazione - Direttore Generale.....	23
8.2	Procedura di Valutazione – Dirigenti.....	24
8.3	Procedura di Valutazione - Personale non dirigenziale titolare di posizione organizzativa.....	25
8.4	Procedura di Valutazione - Personale non titolare di posizione organizzativa.....	26
9.	LA PROCEDURA DI CONCILIAZIONE/ RIESAME .....	28
10.	LA VALUTAZIONE PARTECIPATIVA.....	29
11.	IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE EVOLVE CON L'ORGANIZZAZIONE.....	29

## 1. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) introdotto dal D.Lgs. 150/2009 (Decreto Brunetta) così come modificato dal D. Lgs. 74/2019 (Decreto Madia) è un documento, soggetto ad aggiornamento annuale, con il quale l'Amministrazione definisce l'insieme di tecniche, risorse e processi per assicurare il corretto svolgimento del ciclo di gestione della performance e quindi delle fasi di pianificazione, programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione delle performance organizzativa ed individuale. Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance pone in particolare le basi metodologiche e strumentali per la misurazione e valutazione degli obiettivi definiti nel Piano Integrato di attività e di organizzazione (PIAO) lo strumento di programmazione integrata introdotto dall'art. 6 del D.L. 80/2021 convertito dalla L. n. 113/2021 per assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa, migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso.

Il presente SMVP è coerente con l'organizzazione dell'Ateneo e coordinato con gli obblighi normativi previsti per ogni specifico settore e tiene conto dei principi contenuti nei seguenti documenti vigenti al momento della sua stesura:

- D.lgs.150/2009, come modificato dal D.lgs.74/2017;
- Linee Guida ANVUR per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle Università statali italiane approvate nel mese di luglio 2015 e nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020;
- Linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 1/2017 (per il Piano Integrato), n. 2/2017 (per il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance), n. 3/2018 (per la Relazione Annuale sulla Performance) e n. 4/2019 (per la Valutazione partecipativa nelle Amministrazioni Pubbliche);
- Art. 6, comma 1, del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, recante «Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionali all'attuazione del piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia», convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113;
- D.P.R. 24 giugno 2022, n. 81 Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione;
- D.P.C.M. – Dipartimento della Funzione Pubblica 30 giugno 2022, n. 132 in vigore dal 22 settembre 2022 Regolamento recante definizione del contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione.

Dal punto di vista metodologico, si è privilegiata la realizzazione di un Sistema che:

- a) da un lato possa guidare le scelte e i comportamenti individuali ed organizzativi verso il conseguimento degli obiettivi istituzionali (performance istituzionali) dell'Ateneo, e tramite questi verso la creazione di Valore Pubblico;
- b) dall'altro possa evidenziare il contributo delle strutture organizzative (performance organizzative) al perseguimento delle finalità istituzionali e il contributo individuale (performance individuale) al perseguimento degli obiettivi organizzativi.

"Il Valore Pubblico" esterno è l'impatto generato dalle politiche dell'Università sul livello di benessere complessivo e multidimensionale (economico, sociale, ambientale e/o sanitario, ecc.) delle studentesse e degli studenti, delle ricercatrici e ricercatori, del territorio, ottenuto governando le PERFORMANCE in modo funzionale a creare Valore Pubblico, gestendo i rischi in modo funzionale a proteggere Valore Pubblico a partire dalla cura della SALUTE delle risorse dell'Ateneo.

Il benessere dei docenti e del personale tecnico amministrativo costituisce sia una condizione abilitante sia un Valore Pubblico interno.

Per ulteriori dettagli si veda il cap. 4 LA PROGRAMMAZIONE SEQUENZIALE E COORDINATA DELL'ATENEO.

## 2. LE CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELL'ORGANIZZAZIONE

Con una storia di oltre 600 anni l'Università di Ferrara è una delle più antiche d'Italia. Già al momento della sua istituzione gli insegnamenti attivati spaziavano dalla teologia e connesse discipline filologiche, al diritto, alle scienze mediche, scientifiche e naturalistiche. Oggi, l'identità dell'Ateneo estense affonda le sue radici nella tradizione storica e culturale che la contraddistingue e che, sin dalla sua fondazione, ha accolto e formato personalità illustri del mondo della cultura, delle arti e delle scienze.

L'Università di Ferrara indirizza il proprio impegno e le proprie risorse nelle attività di ricerca e didattica, con ricaduta industriale sul territorio e caratterizzando Ferrara come città universitaria, del sapere e della formazione.

L'Università di Ferrara si articola in 13 Dipartimenti, cui si aggiungono diversi Centri. Lo IUSS Ferrara 1931, Istituto Universitario di Studi Superiori, costituisce il punto di riferimento per i dottorati di ricerca e per le iniziative formative internazionali post lauream dell'Ateneo. La Facoltà di Medicina, Farmacia e Prevenzione, costituisce la struttura di raccordo per la didattica dei Dipartimenti di Medicina Traslazionale e per la Romagna, Neuroscienze e Riabilitazione, Scienze Chimiche, Farmaceutiche ed Agrarie, Scienze dell'Ambiente e della Prevenzione, Scienze della Vita e Biotecnologie, Scienze Mediche. L'Ateneo annovera fra le proprie strutture anche alcune sedi distaccate sul territorio, quali il polo di Rovigo, ove è attiva la seconda sede del Dipartimento di Giurisprudenza, e le sedi decentrate di Bolzano (Corso di Studio in Fisioterapia), Pieve di Cento (BO) (Corso di Studio in Infermieristica) e Adria (RO) (Infermieristica).

Infine, il Sistema Bibliotecario di Ateneo si articola in una struttura centralizzata, responsabile della gestione dei servizi e in una serie di strutture sul territorio, organizzate in tre macroaree di riferimento: umanistica, scientifico-tecnologica e biomedica. Per garantire elevati livelli di fruibilità da parte dell'utenza, il Sistema Bibliotecario di Ateneo, offre una serie di servizi innovativi, tra cui i servizi di Document Delivery e di prestito interbibliotecario.

La proposta progettuale dell'Università di Ferrara si rivolge a oltre 20mila studenti, attraverso l'erogazione di corsi di laurea triennale, corsi di laurea magistrale, corsi di laurea magistrale a ciclo unico, master di I° e II° livello, scuole di specializzazione, corsi di perfezionamento e corsi di dottorato di ricerca. Negli ultimi anni si registra anche il progressivo incremento di percorsi didattici in lingua inglese.

A supporto e completamento dell'offerta formativa, nell'ottica dei servizi a favore di studentesse e studenti, si inseriscono le attività erogate nell'ambito di orientamento, tutorato e servizi attività di tirocinio, oltre a progetti di inserimento lavorativo. Sono inoltre integrati nell'Ateneo anche servizi a sostegno del diritto allo studio universitario.

Il Personale Tecnico-Amministrativo dell'Ateneo è distribuito tra la Sede centrale, le strutture dipartimentali e i Centri. La Sede centrale è organizzata in Aree dirigenziali, a loro volta suddivise in Ripartizioni, sotto-articolate in Uffici e Unità. Le attività amministrative dei Dipartimenti sono svolte nell'ambito di Meta-Strutture.

A livello di Amministrazione centrale, è individuato un responsabile per ogni struttura, titolare di posizione organizzativa: Dirigente (per le Aree), Responsabile di Ripartizione e Responsabile di Ufficio. La logica organizzativa prevede che, laddove non sia presente il responsabile di una struttura, si faccia riferimento al titolare della posizione organizzativa superiore in linea gerarchica.

All'interno dei Dipartimenti, i Segretari Amministrativi e i Manager Amministrativi rispondono funzionalmente ai Direttori di Dipartimento e gerarchicamente ai rispettivi Coordinatori di Meta-Struttura.

### 3. IL CICLO DELLA PERFORMANCE

Il ciclo della performance si articola nelle seguenti fasi:

1. Programmazione
2. Gestione
3. Misurazione
4. Valutazione
5. Valorizzazione
6. Rendicontazione

Le suddette fasi risultano così declinate nell'articolo 4 del D.Lgs. 150/2009:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi e delle performance comportamentali che si intendono raggiungere, dei valori attesi e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti l'anno precedente (Fase di Programmazione) (art. 4, c.2, lett. a D.lgs.150/2009);
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse (Fase di Programmazione);
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi (Fasi di Gestione e Misurazione intermedia);
- d) misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale (Fasi di Misurazione e Valutazione);
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito (Fase di Valorizzazione);
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi (Fase di Rendicontazione) (art. 4, c.2, lett. f D.lgs.150/2009).

Alle suddette fasi si aggiunge quella di "validazione metodologica", da parte del Nucleo di Valutazione (nel ruolo di OIV), del processo di misurazione e valutazione svolto dall'amministrazione, a cui segue la fase di rendicontazione dei risultati riportati nella Relazione sulla Performance. Il Nucleo di Valutazione valida inoltre la Relazione sulla Performance a condizione che la stessa sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione

Allo scopo di chiarire l'architettura del presente Sistema ed il ruolo dei soggetti che intervengono, è bene definire sin da ora due concetti su cui si fonda il sistema stesso, e cioè i concetti di misurazione e valutazione, che costituiscono attività complementari ma distinte.

Con il termine misurazione s'intende l'attività con cui, una volta fissati gli obiettivi attraverso grandezze stabilite ed indicatori idonei a misurarne il grado di raggiungimento, ne viene rilevato sistematicamente (ad intervalli di tempo stabiliti) il valore raggiunto.

Con il termine valutazione, invece, ci si riferisce al momento in cui le attività ed i relativi risultati ottenuti vengono analizzati ed interpretati anche alla luce dei fattori di contesto che possono aver determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto ai valori programmati, per stabilire l'incidenza di tali risultati sul livello di raggiungimento delle finalità dell'organizzazione. La valutazione deve basarsi su elementi fattuali e circostanziati.

La performance istituzionale, comprende tutte le attività dell'Ateneo sia quelle accademiche sia quelle tecnico-gestionali, e sarà declinata anche a livello di singolo Dipartimento. In riferimento alla attività accademiche a livello di Dipartimento è opportuno fare riferimento alla performance ottenuta nei principali esercizi di valutazione nazionale (VQR, indicatori AVA, PRO3, indicatori FFO) oltre a declinare a livello di Dipartimento gli obiettivi che l'Ateneo ha assunto autonomamente. In tal modo sarà possibile apprezzare sia il raggiungimento della performance complessiva, sia accertare il contributo di tutte le strutture a tale risultato.

Il Sistema definisce tra l'altro, in maniera puntuale:

- . le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- . le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema;
- . le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti e segnatamente con il sistema informativo per il controllo di gestione;
- . le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Università di Ferrara si basa sui tre seguenti livelli di performance collegati tra loro:

- I. Istituzionale
- II. Organizzativa (intero ente e singole strutture)
- III. Individuale

Per "performance istituzionale" si intende la performance dell'Ateneo in quanto Istituzione volta a fornire servizi di didattica, ricerca e terza missione e altre attività istituzionali e gestionali. La "performance istituzionale" si sostanzia nelle missioni di mandato e nelle politiche strategiche per conseguire le stesse; il raggiungimento della performance istituzionale viene valutato tramite il grado di conseguimento degli obiettivi strategici in modo funzionale alle missioni istituzionali e alla creazione di "Valore Pubblico" – inteso come l'impatto delle politiche sui destinatari e sugli stakeholders esplicitato nel Piano Strategico e nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione.

Con l'espressione "performance organizzativa" ci si riferisce alla performance dell'Ateneo in quanto Organizzazione, considerata sia nella sua interezza, sia nelle sue strutture organizzative (comprese ad esempio i Dipartimenti e i Centri). La "performance organizzativa dell'intero ente" viene misurata e valutata attraverso il calcolo del risultato medio della performance organizzativa raggiunta dalle singole strutture (sia a livello centrale sia a livello dipartimentale). La "performance organizzativa delle singole strutture" può concretizzarsi in obiettivi operativi coerenti con gli obiettivi strategici (obiettivi di sviluppo) o può essere riferita all'efficienza, alla tempestività, all'adeguatezza quantitativa e qualitativa e ai livelli di costo di processi, progetti o servizi (obiettivi di funzionamento).

Il raggiungimento della performance organizzativa viene valutato su base annuale e pluriennale; il Piano della Integrato specificherà l'orizzonte temporale di ciascun livello di performance.

La performance istituzionale e quella organizzativa sono programmate tenendo conto delle risorse disponibili. Tale collegamento viene esplicitato in apposite tabelle di raccordo.

La "performance individuale" è riferita ai singoli dipendenti e si esprime in termini di risultato e di comportamento. Con particolare riferimento alla componente legata al risultato, potrà essere espressa tramite il raggiungimento di obiettivi individuali e/o essere legata alla performance organizzativa della struttura di appartenenza o eventualmente a quella di task force formalizzate per lo sviluppo di progetti di rilevanza strategica, trasversali a diverse strutture. In fase di programmazione e assegnazione degli obiettivi sarà specificata la pesatura relativa agli obiettivi sia di struttura che di eventuale task force ai fini del loro

impatto sulla componente di risultato della performance individuale del personale coinvolto. La performance individuale, laddove collegata alla performance organizzativa di struttura, farà riferimento ad attività riconducibili all'intervento e/o alla responsabilità dei soggetti valutati.

Il rapporto tra i 3 livelli di performance si basa sulla logica a cascata, o della sequenzialità programmatica: le performance istituzionali costituiscono indirizzo per le performance organizzative, le quali a loro volta costituiscono indirizzo per le performance individuali. Tale sequenzialità programmatica è oggetto di attento monitoraggio

La tabella che segue illustra le fasi, i tempi ed i soggetti coinvolti nel ciclo della performance di UNIFE.

Tabella 1 -fasi, tempi e soggetti ciclo della performance

FASI, TEMPI E SOGGETTI COINVOLTI NEL CICLO DELLA PERFORMANCE DI UNIFE					
FASI	ATTIVITÀ	TEMPI	STRUMENTI	SOGGETTI COINVOLTI	
PROGRAMMAZIONE	PROGRAMMAZIONE PERFORMANCE ISTITUZIONALE (STRATEGICA)	Definizione e revisione strategie di medio-lungo periodo (obiettivi strategici)	Entro il mese di giugno anno t-1	Piano Strategico	Rettore, Delegati, Presidio della Qualità, Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione con parere del Senato Accademico e degli Organi consultivi  con il supporto dell'Ufficio Performance e sviluppo organizzativo
	PROGRAMMAZIONE OPERATIVA ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE	Aggiornamento Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) e parere vincolate Nucleo di Valutazione/OIV	Entro il 31 dicembre anno t-1	Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)	Direttore Generale, Nucleo di Valutazione, Consiglio di Amministrazione  con il supporto dell'Ufficio Performance e sviluppo organizzativo
		Definizione e assegnazione degli obiettivi di performance, anticorruzione, trasparenza, fabbisogni di personale, azioni positive, organizzazione del lavoro agile, formazione, semplificazione, digitalizzazione e accessibilità  collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse	Entro il 31 gennaio anno t	Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)	Rettore, Delegati e Direttore Generale con approvazione del CdA  con il supporto dell'Ufficio Performance e sviluppo organizzativo, degli uffici di Supporto alla Prevenzione della Corruzione, alla Trasparenza e alle Azioni Positive e dell'Ufficio Formazione e benessere
GESTIONE E MISURAZIONE	MISURAZIONE INTERMEDIA PERFORMANCE ISTITUZIONALE, ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE	a) Monitoraggio in corso d'esercizio, della performance istituzionale basato sui dati disponibili e attivazione di eventuali interventi correttivi  b) Monitoraggio in corso di esercizio della performance organizzativa e individuale e attivazione di eventuali interventi correttivi	a) Entro il 30 giugno dell'anno t + 1  b) Entro il 30 settembre dell'anno t		a) Rettore, Delegati e Nucleo di Valutazione  b) Responsabili di struttura e Nucleo di Valutazione  a) con il supporto dell'Ufficio Performance e sviluppo organizzativo  b) con il supporto dell'Ufficio Performance e sviluppo organizzativo
	MISURAZIONE FINALE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE	Misurazione finale della performance organizzativa e individuale	Entro il 31 marzo dell'anno t+1		Responsabili di struttura  con il supporto dell'Ufficio Performance e sviluppo organizzativo



<b>VALUTAZIONE</b>	VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ISTITUZIONALE, ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE	Analisi ed interpretazione delle attività e dei relativi risultati anche alla luce dei fattori di contesto che possono aver determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto ai valori programmati	Performance istituzionale - entro il 30 giugno dell'anno t+1  Performance organizzativa e individuale - entro il 30 aprile dell'anno t+1		Performance istituzionale - Rettore e CdA nelle proprie funzioni di indirizzo e controllo strategico  Performance Organizzativa e Individuale - Direttore Generale, Direttori di Dipartimento e Dirigenti  con il supporto dell'Ufficio Performance e sviluppo organizzativo
<b>VALORIZZAZIONE</b>	VALORIZZAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	Utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito		a) premialità economica  b) premialità non economica	a) premialità economica - Contrattazione Collettiva Integrativa  b) premialità non economica - CdA e Direttore Generale  con il supporto dell'Ufficio Performance e sviluppo organizzativo
<b>RENDICONTAZIONE</b>	RENDICONTAZIONE DELLA PERFORMANCE ISTITUZIONALE, ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE	Rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi (Fase di Rendicontazione) (art. 4, c.2, lett. f D.lgs.150/2009).	Entro il 31 maggio dell'anno t+1	Relazione sulla Performance	Rettore, Delegati e Direttore Generale con approvazione del CdA  con il supporto dell'Ufficio Performance e sviluppo organizzativo, l'Ufficio Formazione e benessere e degli uffici che si occupano di supporto alla Prevenzione della Corruzione, alla Trasparenza e alle Azioni Positive
<b>VALIDAZIONE</b>	VALIDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	Validazione della Relazione sulla performance	Entro il 30 giugno dell'anno t+1	Documento di validazione della Relazione sulla performance	Nucleo di Valutazione/OIV  con il supporto dell'Ufficio Supporto a Valutazione e Qualità

#### 4. LA PROGRAMMAZIONE SEQUENZIALE E COORDINATA DELL'ATENEO

Secondo l'impostazione del presente Sistema, la programmazione della performance di Ateneo si basa su una visione integrata delle politiche per l'assicurazione della qualità, della programmazione strategica e di quella di bilancio anche a livello delle strutture decentrate.

Ai sensi degli articoli 23 e 24 del Regolamento di Ateneo per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità (in vigore dal 6 novembre 2017), il processo di programmazione ha ad oggetto la definizione degli obiettivi dell'Università, delle tempistiche per il conseguimento degli stessi e delle risorse necessarie.

Il processo di programmazione si sviluppa lungo tre fasi: programmazione di mandato, programmazione strategica e programmazione operativa.

La **programmazione di mandato**, con orizzonte sessennale, determina la predisposizione di un Programma di Mandato aggiornabile, se necessario, a cura del Rettore. Tale documento contiene le missioni istituzionali da realizzare entro il termine del mandato del Rettore.

La **programmazione strategica** si estrinseca nella predisposizione del Piano Strategico a cura dei Delegati ed incaricati del Rettore, la cui approvazione ed il cui aggiornamento spettano al Consiglio di Amministrazione previo parere del Senato Accademico, entro il 30 giugno dell'anno precedente al primo anno del triennio di riferimento. Esso contiene gli obiettivi strategici finalizzati alla creazione di Valore Pubblico e attuativi delle missioni di mandato. In particolare, per ciascun obiettivo strategico sono individuati i destinatari della singola politica e l'impatto atteso (Valore Pubblico) nonché il Responsabile politico, il Referente amministrativo e gli altri stakeholders. La programmazione strategica coinvolge altresì i Dipartimenti che, in coerenza con il suddetto Piano, definiscono le proprie linee strategiche che devono tenere in considerazione anche gli

obiettivi di produttività scientifica (quantitativa e qualitativa), stabiliti dai sistemi di valutazione nazionali, quali VQR e ASN e alla loro incidenza sui meccanismi di finanziamento dell'Ateneo nell'ambito del FFO.

La **programmazione operativa** si estrinseca nella definizione, a cura del Rettore e della Direzione Generale, del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), la cui approvazione ed il cui aggiornamento spettano al Consiglio di Amministrazione. Tale documento ha orizzonte temporale triennale e riprende gli impatti attesi (Valore Pubblico) individuati nel Piano Strategico. Esso contiene gli obiettivi operativi, attuativi degli obiettivi strategici funzionali al raggiungimento dei suddetti impatti, nonché obiettivi di anticorruzione, trasparenza, fabbisogni di personale, azioni positive, organizzazione del lavoro agile, formazione, semplificazione e digitalizzazione, efficientamento energetico e accessibilità della Sede centrale e dei Dipartimenti e le relative performance attese.

Il processo di programmazione deve garantire la sostenibilità di tutti gli obiettivi e di tutte le attività dell'Ateneo ed è rappresentato, per quanto riguarda gli aspetti contabili, tramite il Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio e il Bilancio unico di Ateneo di previsione triennale.

Il Bilancio unico d'Ateneo di previsione annuale autorizzatorio deve garantire l'equilibrio economico, finanziario e patrimoniale. In presenza di eventuali disequilibri di competenza, derivanti dalle costanti azioni di verifica di budget, nel budget economico devono essere operati interventi di adeguamento del budget in relazione all'obiettivo del risultato programmato.

Il Bilancio unico d'Ateneo di previsione triennale deve garantire la sostenibilità di tutte le attività nel medio periodo, sulla base dei piani triennali per la programmazione e il reclutamento del personale e dei programmi triennali adottati ai sensi della normativa vigente.

Il Bilancio unico d'Ateneo di previsione annuale e triennale sono collegati al Piano Strategico e al PIAO, poiché definiscono le condizioni economiche, finanziarie e patrimoniali per raggiungere gli obiettivi e realizzare le azioni in essi contenute. Nei documenti tale collegamento è opportunamente esplicitato specie in relazione alla performance istituzionali. Il processo di previsione delle risorse, sia della Sede centrale sia dei Dipartimenti, deve iniziare con l'avvio del Piano Strategico, correlarsi con il PIAO e concludersi con l'approvazione entro il mese di dicembre antecedente il periodo oggetto di programmazione.

Il Direttore generale crea le condizioni per il perseguimento degli obiettivi strategici contenuti nel Piano Strategico attraverso l'attribuzione degli obiettivi operativi (e relative performance organizzative, oltre che individuali) alle strutture dell'Amministrazione centrale nonché ai Dipartimenti (art. 23 e 24 del Regolamento di Ateneo per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità).

Come predetto la programmazione della performance avverrà in maniera integrata con il ciclo di programmazione economico-finanziaria. Nello specifico tale integrazione avverrà tramite le fasi e i soggetti coinvolti illustrati nella figura che segue.

Figura 1 - architettura programmatica Unife



Inoltre, così come richiamato nelle Linee Guida ANVUR, gli obiettivi fissati per la componente tecnico – amministrativa, non possono prescindere da quelli generali dell’Ateneo in materia di didattica, ricerca e terza missione nonché dai requisiti previsti dal modello di accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio universitari di cui al sistema di Autovalutazione, Valutazione e Accreditamento (AVA)

Il modello AVA3 prevede la valutazione della capacità degli Atenei di definire, formalizzare e realizzare, attraverso politiche, strategie, obiettivi strategici e operativi, una propria visione, chiara, coerente, articolata e pubblica, della qualità della didattica, della ricerca, della terza missione e delle attività istituzionali e gestionali. L’attuazione delle politiche, delle strategie e degli obiettivi strategici e operativi deve essere assicurata attraverso l’implementazione di un Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità (AQ), dotato di un efficace sistema di pianificazione e monitoraggio dei piani e dei risultati conseguiti, nonché di modalità chiare e trasparenti per la revisione critica del suo funzionamento, attraverso il coinvolgimento delle diverse componenti dell’Ateneo, tenendo anche conto dei processi di autovalutazione e delle valutazioni esterne ricevute. Il modello AVA3 pone inoltre l’enfasi sul coinvolgimento attivo di tutti i portatori di interesse, interni ed esterni, in particolare modo degli studenti ai quali è necessario attribuire un ruolo attivo e partecipativo, a tutti i livelli, nei processi decisionali degli organi di governo.

Inoltre quel che riguarda la **didattica**, la ricerca e la terza missione, la performance organizzativa deve contribuire all’assicurazione della qualità prevista dal sistema AVA.

Per quel che riguarda la **ricerca**, come previsto dalle Linee Guida, gli obiettivi generali dell’Ateneo devono tener conto degli esiti della valutazione, sia negli esercizi periodici (VQR), sia nelle valutazioni e autovalutazioni intermedie rese possibili dal sistema AVA e, nello specifico, dalle Schede Uniche di Ateneo riferite alla Ricerca Dipartimentale (SUA-RD). Attraverso tali risultanze, infatti, è possibile definire obiettivi strategici, di Ateneo e di Dipartimento, correlati alla valutazione; a questi ultimi vengono agganciati obiettivi della componente tecnico - amministrativa.

Per quel che riguarda la **terza missione**, ossia la ricaduta dell’attività dell’Ateneo sulla società, sul sistema economico e sull’Università stessa, occorre mappare le diverse forme in cui si manifesta, per poi giungere ad una opportuna misurazione e valutazione della performance amministrativa a supporto di essa. A tal fine si

potrà utilizzare la Scheda Unica dedicata alla terza missione (SUA-RD sezione Terza missione), predisposta da ANVUR.

Alla luce di ciò, la tabella che segue evidenzia quali sono gli adempimenti attualmente necessari per la corretta gestione del ciclo della performance delle Università, i riferimenti di Legge e le istituzioni destinatarie di tali documenti.

Tabella 2 - adempimenti Ciclo della Performance

Documento	Riferimenti di Legge	Destinatario
Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	D.lgs.150/2009 art. 7	ANVUR
Programmazione Triennale, a livello centrale (o Piano Strategico di Ateneo)	D.l. 7/2005 art. 1-ter comma 1 (convertito dalla Legge 43/2005)	MUR
Programmazione Triennale a livello Dipartimentale (o Piano Strategico di Dipartimento)	Sistema AVA 3	MUR ANVUR
Bilancio unico di previsione annuale e triennale e bilancio preventivo unico d'esercizio	D.lgs.18/2012 art. 5	MUR e MEF
Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio (allegato al Bilancio)	D.lgs. 91/2011 art. 19 comma 1	MUR e MEF
Piano Integrato di Attività e Organizzazione	Art. 6 DL 80/2021, convertito dalla L..113/2021	Dipartimento Funzione Pubblica
Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza, integrità dei controlli interni	D.lgs. 150/2009 Art. 14, comma 4 lettera a)	ANVUR
Relazione dei Nuclei di valutazione	D.lgs.14/2012, art. 14	ANVUR
Relazione sulla performance	D.lgs. 150/2009 Art. 10 comma 1 lettera b)	ANVUR
Documento di validazione della Relazione sulla performance (dell'anno precedente)	D.lgs 150/2009 Art. 14, comma 4 lettera c)	ANVUR
Relazione recante i risultati dell'attività svolta in termini di prevenzione alla corruzione	L. 190/2012, art. 1 comma 14	ANAC

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione ha come orizzonte la programmazione del Valore Pubblico, dalla quale discende la programmazione delle performance che ne costituiscono la principale leva di creazione. A protezione del Valore Pubblico creato, vengono identificate all'interno del Piano le misure di prevenzione della corruzione e trasparenza. La logica programmatica è di "integrazione funzionale": i contenuti di ogni sotto-sezione devono essere programmati in modo funzionale al Valore Pubblico che si intende creare

Il PIAO identifica i presupposti organizzativi e professionali (condizioni di salute) necessari per il raggiungimento delle performance e la gestione dei rischi corruttivi.

Il PIAO assicura inoltre la coerenza dei propri contenuti con la programmazione finanziaria. Per quel che riguarda la pianificazione strategica, il raccordo avviene, con opportune tabelle, tramite l'individuazione di costi e investimenti necessari per la realizzazione degli obiettivi e il relativo stanziamento nel bilancio di previsione che trova copertura tramite una apposita riserva di patrimonio costituita a tale scopo. Nel caso detta riserva di patrimonio non sia sufficientemente capiente, è possibile che per taluni obiettivi strategici lo stanziamento debba trovare copertura nei ricavi di esercizio (se budget economico) o da altre fonti/riserve (per le voci da inserire nel budget degli investimenti). Il raccordo con la programmazione operativa avviene, sempre tramite tabelle, attraverso l'individuazione dei costi/investimenti diretti, riferiti ai singoli obiettivi operativi.

Figura 2 - Sezioni e contenuti PIAO Unife



Il PIAO è costituito dai seguenti elementi:

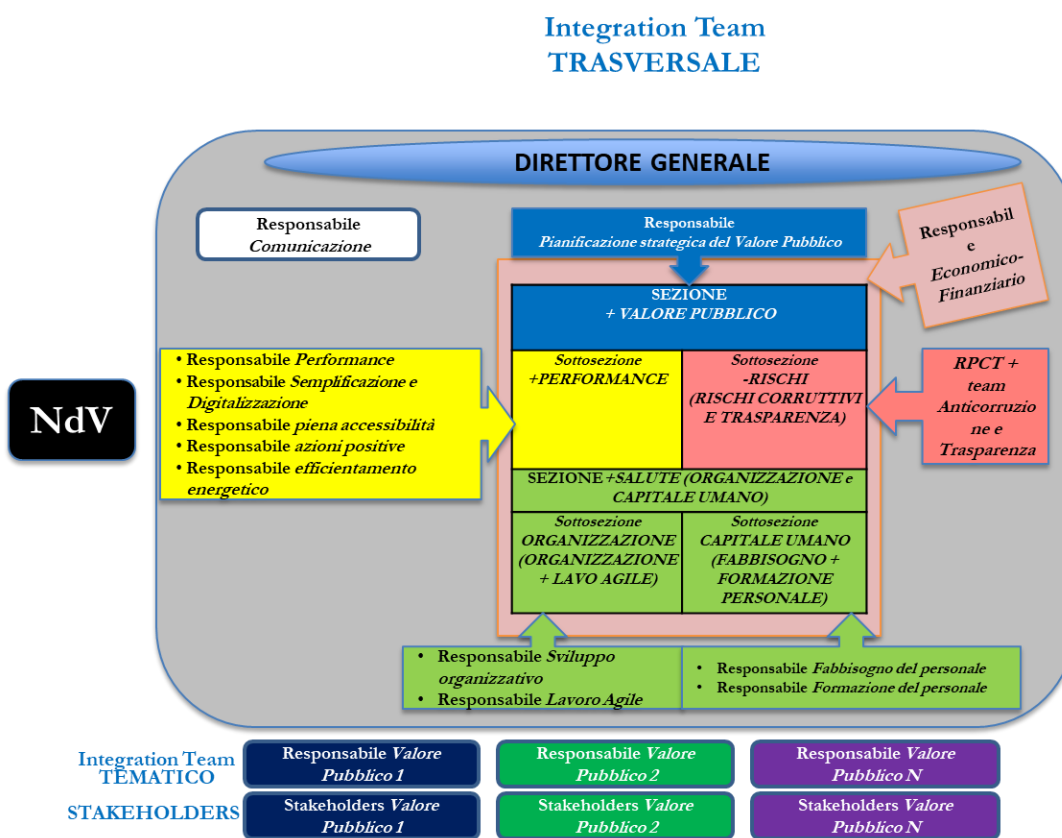
- . Sezione 1) Anagrafica;
- . Sezione 2) Valore Pubblico, Performance, Anticorruzione e trasparenza: SottoSezione Valore Pubblico, SottoSezione Performance, SottoSezione Anticorruzione Trasparenza;

- Sezione 3) Organizzazione e Capitale Umano: SottoSezione Organizzazione; SottoSezione Capitale Umano
- Sezione 4) Monitoraggio

Ciascuna sezione deve avere contenuto sintetico e descrittivo delle relative azioni programmate.

Facendo seguito al processo di programmazione strategica che si svolge nei mesi di maggio-giugno dell'anno t-1, ha inizio il processo di definizione del PIAO che prende avvio nei mesi di settembre-ottobre antecedenti al triennio di riferimento attraverso la costituzione di una cabina di regia denominata "integration team" coordinata dal Direttore Generale e composta dai referenti dei diversi ambiti che confluiscono nel documento come indicato nella figura che segue.

Figura 3 - Soggetti PIAO Unife



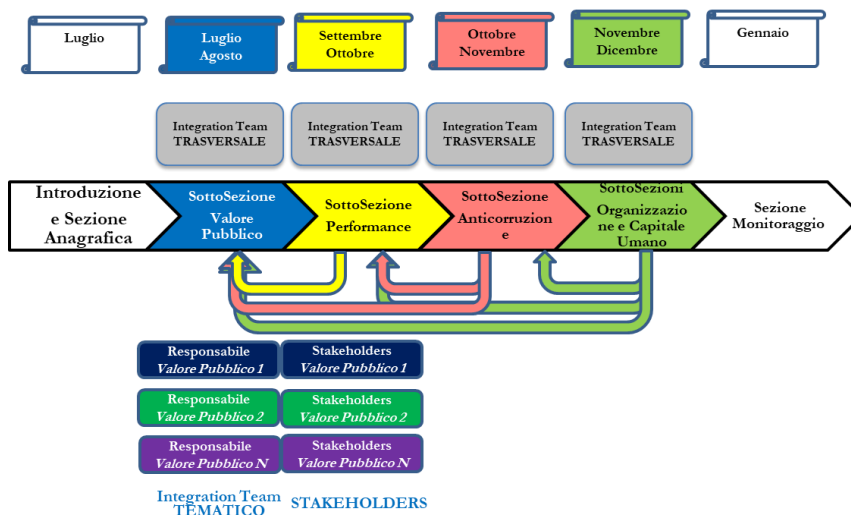
Nei mesi di novembre-dicembre vengono predisposti: indice, presentazione e sezione anagrafica e Sottosezione Valore Pubblico.

Nel mese di dicembre si procede con la definizione della Sottosezione Performance e della Sottosezione Anticorruzione e Trasparenza. A seguire, nel mese di gennaio, vengono predisposte le Sottosezioni Salute organizzativa, Salute professionale e la Sezione Monitoraggio.

Il PIAO viene approvato dal Consiglio di Amministrazione entro il 31 gennaio o entro il termine definito dalla normativa corrente.

La figura che segue illustra il processo e il cronoprogramma di costruzione del PIAO all'interno di Unife

Figura 4 - Cronoprogramma PIAO Unife



## 5. LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ISTITUZIONALE

La performance istituzionale coincide con la performance dell'Ateneo, declinata nelle sue politiche di mandato e strategiche.

### 5.1. Caratteristiche degli obiettivi istituzionali

La programmazione della performance istituzionale viene effettuata tramite la predisposizione del Piano Strategico triennale, di diretta derivazione del Piano di Mandato<sup>4</sup>.

Gli obiettivi strategici, attuativi delle Missioni di mandato indicati nel Piano Strategico sono tradotti in obiettivi operativi nell'ambito del Piano Integrato; gli obiettivi operativi possono essere di due tipologie:

- . obiettivi operativi attuativi degli obiettivi strategici, o di sviluppo;
- . obiettivi operativi di funzionamento.

Per la misurazione e la valutazione della performance istituzionale si faccia riferimento alle tipologie degli indicatori della performance organizzative descritti nella sezione dedicata.

### 5.2. Soggetti coinvolti nella performance istituzionale

Nell'ambito del Piano di Mandato, che costituisce presupposto del Piano Strategico, il Rettore espone le sue Missioni di mandato.

Nell'ambito del Piano Strategico, il Rettore, i suoi Delegati, gli Incaricati e il Responsabile della Prevenzione della Corruzione, definiscono gli obiettivi strategici attuativi delle Missioni di mandato.

La misurazione delle performance istituzionali e organizzative finalizzata al monitoraggio è svolta dal Consiglio di Amministrazione, nell'esercizio del suo potere di indirizzo, e dal Direttore Generale, tramite l'acquisizione delle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione. Tali Organi procedono inoltre al monitoraggio del Piano Integrato verificando l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati ed apportando, se necessario o opportuno, interventi correttivi a tali previsioni. (art. 6 e art. 15 D.lgs.150/2009 coordinati con l'art. 4 del D.lgs.165/2001 e art. 2, c.1 lett. h e i L. 240/2010).

Il Nucleo di Valutazione, in quanto OIV monitora l'andamento del Piano Integrato e del PIAO in relazione alle sottosezioni valore pubblico e performance, tramite le medesime risultanze ed il supporto dell'Ufficio Supporto a Valutazione e Qualità, al fine di segnalare, qualora lo ritenga necessario e/o opportuno, interventi correttivi all'organo di indirizzo (art. 6 D.lgs.150/2009). A tal fine semestralmente (entro luglio e gennaio) l'Amministrazione invia al Nucleo di Valutazione lo stato degli indicatori di performance istituzionale e organizzativa così come disponibili a quella data. La valutazione degli obiettivi strategici viene effettuata dal Rettore, dai suoi Delegati di riferimento, dagli incaricati e dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, tramite incontri di condivisione, e dal Consiglio di Amministrazione.

## 6. LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La performance organizzativa concerne sia l'intero Ateneo, sia le singole strutture organizzative a livello di Amministrazione Centrale, Dipartimento e Centro.

### 6.1. Caratteristiche degli obiettivi organizzativi

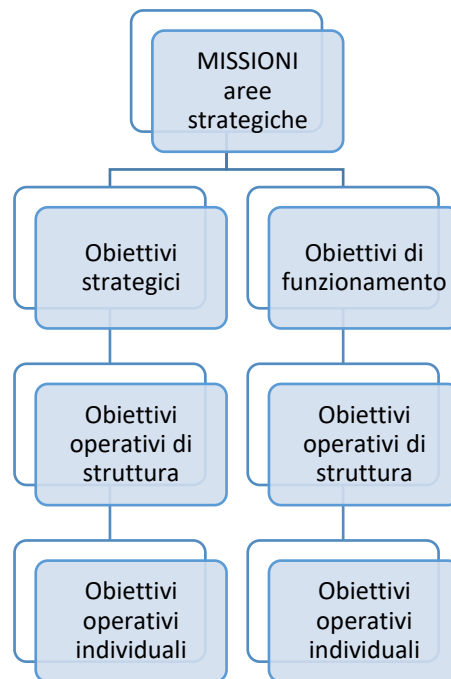
Come illustrato nella successiva figura nel Piano Integrato sono presenti due tipologie di obiettivi:

1. obiettivi operativi attuativi degli obiettivi strategici o di sviluppo, che hanno carattere di discontinuità o novità rispetto alle normali attività ordinarie e hanno un legame diretto con le priorità politiche indicate nel Piano Strategico Triennale dagli Organi di governo;
2. obiettivi operativi di funzionamento, volti al mantenimento e/o al miglioramento delle attività ordinarie connesse all'erogazione dei servizi

Per la definizione degli obiettivi organizzativi potranno essere utilizzate indagini di customer satisfaction, secondo quanto definito annualmente nel Piano Integrato



Figura 5- Albero della performance



Uno dei principi fondamentali è la necessità di collegare a cascata, in modo sequenziale, gli obiettivi istituzionali dell'intero ente con quelli attribuiti alle singole strutture e a quelli individuali assegnati al personale.

La misurazione degli obiettivi di performance organizzativa può essere effettuata attraverso quattro tipologie di indicatori:

- indicatori di **stato delle risorse**, che quantificano e qualificano le risorse dell'amministrazione (umane, economico-finanziarie, strumentali, tangibili e intangibili), le quali possono essere misurate in termini sia quantitativi sia qualitativi, anche al fine di valutare il livello di salute dell'amministrazione;
- indicatori di **efficienza**, che esprimono la capacità di utilizzare le risorse umane, economico-finanziarie e strumentali in modo sostenibile e tempestivo;
- indicatori di **efficacia**, che esprimono l'adeguatezza dell'output erogato rispetto ad aspettative e necessità degli utenti (interni ed esterni) e possono essere misurati in termini sia quantitativi sia qualitativi;
- indicatori di **impatto**, che esprimono l'effetto atteso o generato (outcome) dalle attività sui destinatari diretti o indiretti, nel medio-lungo termine, nell'ottica della creazione di valore pubblico; detti indicatori possono essere misurati sia in valori assoluti sia in termini di variazione percentuale rispetto alla condizione di partenza.

A ciascun obiettivo possono essere assegnati uno o più indicatori, che dovranno avere le seguenti caratteristiche:

- **precisione, o significatività:** l'indicatore (o l'insieme di indicatori) deve consentire di misurare realmente ed esattamente il grado di raggiungimento dello specifico obiettivo;
- **completezza:** l'indicatore (o l'insieme di indicatori) deve essere in grado di rappresentare le variabili principali che determinano i risultati dell'amministrazione;
- **tempestività:** l'indicatore (o l'insieme di indicatori) deve fornire le informazioni necessarie in tempi utili ai decisori; vi possono essere indicatori estremamente interessanti ma i cui valori sono resi disponibili solo con un certo ritardo rispetto al periodo al quale si riferiscono e questo li rende spesso inutilizzabili perché il processo di misurazione e valutazione deve completarsi con una tempistica predefinita;
- **misurabilità:** l'indicatore (o l'insieme di indicatori) deve essere quantificabile secondo una procedura oggettiva, basata su fonti affidabili.

## 6.2. Indicatori di performance lavoro agile

A prescindere dall'adozione del Piano Organizzativo del Lavoro Agile all'interno del PIAO, l'amministrazione effettua un monitoraggio periodico sugli indicatori di performance dello smart working.

Gli indicatori di performance dello smart working vengano individuati in coerenza con gli indicatori previsti nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

Tra gli indicatori di performance dello smart working si utilizzano:

- a. i fattori abilitanti dello smart working: tra essi, gli indicatori di stato delle risorse quali salute organizzativa, salute professionale, salute digitale;
- b. gli indicatori di implementazione dello smart working: tra essi, il numero degli smart workers, i giorni effettivi dello smart working;
- c. gli indicatori di contributo organizzativo dello smart working: tra essi, gli indicatori di economicità, di efficienza, di efficacia, da definirsi in coerenza con il Piano Strategico e il Piano Integrato;
- d. gli indicatori di contributo individuale dello smart working: tra essi, gli indicatori di economicità, di efficienza, di efficacia e di comportamento, da definirsi in coerenza con il Piano Integrato;
- e. gli indicatori di impatto dello smart working sulla collettività e sui lavoratori: tra essi, gli indicatori di impatto ambientale, sociale, economico.

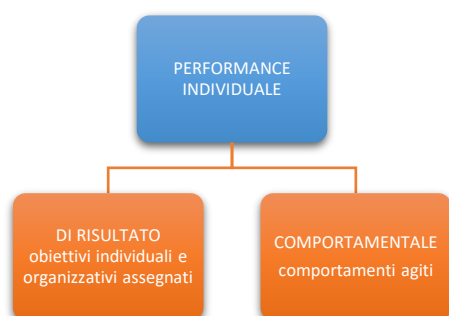
## 6.3. Soggetti coinvolti nella performance organizzativa

La misurazione della performance di risultato legata agli obiettivi organizzativi viene svolta dal diretto Responsabile con il supporto e secondo le risultanze rilevate dall'Ufficio Performance e sviluppo organizzativo, sulla base degli indicatori definiti nel Piano Integrato.

La valutazione della performance organizzativa è di responsabilità del Direttore Generale e, laddove presente, dal Dirigente dell'Area o dal Direttore di Dipartimento.

## 7. LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale si suddivide in performance di risultato e performance comportamentale.



La valutazione di queste due componenti dà origine alla valorizzazione del personale, sia in relazione ad aspetti unilateralmente definiti dall'Ateneo, sia in relazione a quelli di competenza della contrattazione integrativa.

Per la valutazione individuale, il punto di riferimento è la performance (di risultato) organizzativa della struttura. Per ciascuna struttura (Area, Ripartizione, Settore, Ufficio, Unità, Dipartimento, Centro) vengono programmati obiettivi operativi (di sviluppo e/o di funzionamento); sia gli obiettivi di sviluppo, di diretta derivazione dal piano strategico, che gli obiettivi di funzionamento devono essere parametrizzati tramite indicatori di performance e relativi target.

Al fine di erogare compensi legati alle performance individuali saranno considerate sia la componente di risultato sia quella comportamentale. Per il personale non dirigenziale, l'ammontare di tali compensi verrà definito annualmente, in sede di contrattazione collettiva integrativa.

La misurazione degli obiettivi individuali e dei comportamenti sarà effettuata annualmente secondo la tempistica indicata alla sezione "Fasi e tempi".

Al Piano Integrato sarà allegata la matrice degli obiettivi, sia organizzativi che individuali, nella quale per ogni obiettivo saranno indicati:

- . eventuale riferimento al Piano Strategico
- . responsabilità (eventualmente distinguendo tra responsabilità politica e responsabilità gestionale)
- . eventuale budget necessario
- . indicatore
- . target

Saranno inoltre allegate al Piano Integrato le schede dei comportamenti organizzativi individuati per tutto il personale (peso = 1); a quelli ritenuti "prioritari" (massimo il 30% - arrotondato per difetto - del numero dei comportamenti previsti nella scheda) per il raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione, verrà assegnato un peso maggiore (peso compreso tra 1,1 e 2).

La performance individuale per la parte comportamentale è calcolata con il seguente algoritmo:

Valutazione finale =  $\sum V_i * P_i$

Dove:

i = numero comportamenti

V = valore comportamento misurato

P = peso del comportamento"

La valutazione comportamentale ai fini della performance individuale sarà premiata, secondo valori soglia e/o scaglioni definiti in sede di Contrattazione Collettiva Integrativa.

La valutazione del dipendente si considera negativa se la media complessiva dei comportamenti risulta inferiore a 7, considerando che il livello "sufficiente" nell'attuale scheda corrisponde al livello 7-9. Ai sensi dell'art. 3 comma 5-bis del D.Lgs. 150/2009, la valutazione negativa così definita rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini del licenziamento disciplinare previsto dall'art. 55-quater comma 1 lettera f-quinquies del D.lgs.165/2001.

In fase di valutazione, se il lavoratore raggiunge un livello di prestazione "sufficiente" non accederà ai sistemi premiali secondo quanto definito in sede di Contrattazione Collettiva Integrativa, ma non rientrerà nella fattispecie prevista dall'art. 3 comma 5-bis del D.Lgs. 150/2009 e per gli effetti dell'art. 55-quater comma 1 lettera f-quinquies del D.lgs.165/2001.

I comportamenti saranno misurati e valutati sulla base delle schede allegate al presente SMVP, che dalla sua entrata in vigore rappresenteranno l'unica scheda di valutazione dei comportamenti e i cui risultati saranno regolarmente rilevati ed utilizzati per qualsiasi procedura di valutazione, anche per quelle finalizzate all'erogazione del salario accessorio e alle progressioni economiche orizzontali.

Al fine di utilizzare il ciclo della performance organizzativa quale strumento di gestione si ricorda che:

- . per il PTA, per la performance individuale "laddove collegata alla performance organizzativa di struttura, si farà riferimento ad attività riconducibili all'intervento e/o responsabilità dei soggetti valutati";
- . non vi è alcuna connessione tra il ciclo della performance e il rapporto di lavoro del personale accademico.

### 7.1. Caratteristiche degli obiettivi individuali di risultato (performance individuali di risultato):

Gli obiettivi individuali dovranno essere collegati ad obiettivi operativi di sviluppo (quindi di diretta derivazione dagli obiettivi strategici e ad essi funzionali) e/o dovranno essere collegati ad attività ordinarie ma in un'ottica di miglioramento (ovvero ad obiettivi operativi di funzionamento).

Gli obiettivi dovranno essere chiaramente ed oggettivamente misurabili, anche in percentuale, evitando il più possibile tipologie di obiettivo misurabili con SI/NO.

Come indicato nelle Linee Guida ANVUR, gli obiettivi dovranno avere le seguenti caratteristiche:

- . non essere vaghi, generici, ovvi;
- . essere chiari e comprensibili a un soggetto esterno;
- . non coincidere con lo svolgimento delle attività;

- . essere in grado di mobilitare le energie delle persone coinvolte;
- . essere verificabili, nel senso che deve essere prevista una modalità di osservazione del grado di raggiungimento;
- . essere suscettibili di misurazione;
- . essere coerenti tra di loro, riconducibili a un disegno strategico unitario;
- . essere sostenibili sia rispetto alle risorse umane (numero, competenze), sia rispetto ai supporti tecnici disponibili (banche dati, sistemi informativi), sia rispetto alle eventuali risorse aggiuntive anche finanziarie necessarie per il loro conseguimento, sia infine rispetto all'orizzonte temporale previsto.

Gli obiettivi individuali sono misurati attraverso indicatori di performance delle seguenti tipologie: indicatori di stato delle risorse, indicatori di efficienza e indicatori di efficacia, per le cui descrizioni si rimanda alla sezione relativa alla performance organizzativa.

## 7.2. Soggetti coinvolti nella performance individuale

La misurazione della performance di risultato legata agli obiettivi individuali e organizzativi viene svolta dal diretto Responsabile con il supporto e secondo le risultanze rilevate dell'Ufficio Performance e sviluppo organizzativo, sulla base degli indicatori definiti nel Piano Integrato.

La misurazione della componente comportamentale della performance individuale viene svolta dal diretto Responsabile e coordinata dall'Ufficio Performance e sviluppo organizzativo. La performance comportamentale è misurata con riferimento al 31/12, di norma entro il 28/02 dell'anno successivo. In tutti i casi in cui, per varie ragioni, si siano succeduti responsabili, sarà acquisito il parere di tutti.

La valutazione della performance individuale (di risultato e comportamentale) è di responsabilità del Direttore Generale e, laddove presente, dal Dirigente dell'Area.

Per il Personale Tecnico dipartimentale, la valutazione della performance viene effettuata dal Direttore di Dipartimento, quale superiore gerarchico ed equiparato al ruolo dirigenziale ai sensi dell'art. 37 dello Statuto; il Direttore di Dipartimento sarà coadiuvato, se presente, dal docente referente del gruppo di ricerca con cui collabora il Personale Tecnico (art. 7 c. 2 lett. b D.Lgs. 150/2009). Per il Personale Tecnico dei Centri strategici, la valutazione viene effettuata dal Direttore Generale coadiuvato dal Direttore del Centro.

Nel caso in cui uno dei soggetti coinvolti nel processo di valutazione interrompesse il rapporto di servizio con l'Ateneo per qualsiasi motivo, entro tre mesi dall'interruzione dovrà essere portata a termine la procedura di valutazione che lo coinvolge.

È fatta salva la possibilità di variare gli obiettivi assegnati secondo quanto indicato nella sezione "Variazione della programmazione delle performance individuali in corso d'anno".

## 7.3. Procedure di Valutazione performance individuale - Introduzione

Salvo indicazioni contrarie, le performance individuali, sia quelle di risultato (obiettivi) sia quelle comportamentali, devono essere raggiunte entro il 31/12 dell'anno n.

## 7.4. Variazione della programmazione delle performance individuali in corso d'anno

Per le strutture e per tutto il personale a cui sono assegnati obiettivi, ove nel corso dell'esercizio si registrino accadimenti che vadano ad impedire o modificare il raggiungimento degli obiettivi preventivamente

assegnati, gli stessi saranno tempestivamente rinegoziati, su richiesta dell'interessato o dell'Ateneo. In tali casi, in forma scritta, dovrà essere esplicitata compiutamente la motivazione, che dovrà essere basata su elementi fattuali e gli obiettivi da raggiungere entro l'anno n potranno essere riassegnati di norma entro il 30/09 dell'anno n, fatta eccezione per il verificarsi di accadimenti successivi straordinari.

Nei casi di variazione della struttura di afferenza organizzativa, il personale potrà decidere, concordando con la Direzione Generale, di portare a termine l'obiettivo assegnato a inizio periodo, oppure optare per l'assegnazione di un nuovo obiettivo, presentando comunque, una relazione sullo stato d'avanzamento lavori dell'obiettivo originario.

Di tutte le variazioni degli obiettivi dovrà essere data tempestiva comunicazione al Nucleo di Valutazione e delle stesse dovrà essere esplicitamente riferito nella Relazione sulla performance, anche ai fini della relativa validazione.

## 8. LE PROCEDURE DI VALUTAZIONE

Come predetto ai sensi dell'art. 7 c. 2 lett. b del D.Lgs. 150/2009 e s.m.i, il responsabile finale della valutazione è il dirigente o, in sua assenza, il Direttore Generale. Si ricorda inoltre che le Linee Guida n. 2 (dicembre 2017) del Dipartimento della Funzione Pubblica distinguono tra attività di misurazione e valutazione.

Al fine di rispettare la previsione legislativa e di favorire la sostenibilità del presente Sistema si adotta la seguente procedura:

- il Misuratore (diretto responsabile) procede alla misurazione della performance individuale dei propri collaboratori (tramite apposita scheda di misurazione) con l'individuazione di eventuali scostamenti;
- le schede di misurazione sono inviate al Valutatore (Dirigente/Direttore Generale) ai fini della loro valutazione e omogeneizzazione metodologica nell'ambito dell'area dirigenziale e dell'intero Ateneo;
- l'omogeneizzazione metodologica avviene attraverso l'analisi dei risultati della misurazione e l'individuazione dei valori fuori scala a cura del Direttore Generale previo confronto con i Direttori di Dipartimenti, i Dirigenti e i Responsabili di Ripartizione e i Coordinatori di Meta-Struttura, anche al fine di verificare il rispetto e l'applicazione delle metriche in maniera uniforme. L'esito della omogeneizzazione va comunicato formalmente ai misuratori;

il Misuratore procede alla comunicazione degli esiti al proprio collaboratore tramite apposito "colloquio di restituzione", durante il quale possono essere proposte eventuali azioni di miglioramento;

- nel caso in cui i risultati raggiunti siano allineati o superiori rispetto a quelli programmati e i comportamenti agiti siano ad un livello almeno sufficiente, non è necessaria la "condivisione della valutazione" tra Valutatore e Valutato, salvo esplicita e motivata richiesta da parte di quest'ultimo;
- nel caso in cui i risultati raggiunti siano inferiori rispetto a quelli programmati e/o i comportamenti agiti non raggiungano un livello sufficiente, il Valutatore dovrà effettuare la "condivisione della valutazione" con il Valutato.

Durante la "condivisione della valutazione" il Valutatore analizza le cause degli scostamenti tra risultati raggiunti e quelli programmati unitamente ai comportamenti agiti e formula indirizzi di miglioramento, anche in considerazione delle proposte del Misuratore.

La "condivisione della valutazione" può rappresentare la prima fase della procedura di conciliazione.

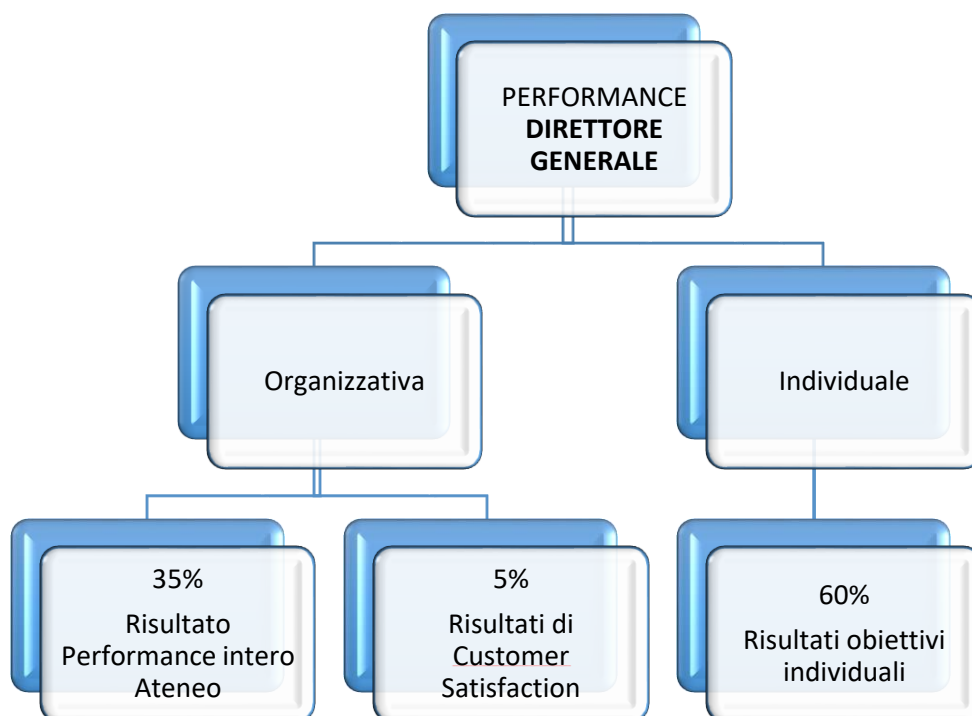
Qualora al termine del suddetto iter il Valutato non concordi con gli esiti della valutazione potrà infatti richiedere l'attivazione della procedura di conciliazione/riesame descritta a pagina 33.

La misurazione e valutazione della performance verrà effettuata per il solo personale presente in servizio per un periodo maggiore o uguale a sei mesi nell'anno di riferimento. In caso di variazioni di categoria in corso d'anno, il soggetto verrà valutato con riferimento alla categoria nella quale è stato inquadrato per un periodo maggiore o uguale a sei mesi.

## 8.1 Procedura di Valutazione - Direttore Generale

1. Assegnazione degli obiettivi al Direttore Generale da parte del Consiglio di Amministrazione (CdA) entro il 31/01/n; gli obiettivi saranno inseriti nell'allegato al Piano Integrato relativo agli obiettivi individuali. È fatta salva la possibilità di variare gli obiettivi assegnati secondo quanto indicato nella sezione "Variazione della programmazione delle performance individuali in corso d'anno".
2. Automisurazione e rendicontazione da parte del Direttore Generale al CdA di luglio/n sullo stato di avanzamento degli obiettivi al 30/06/n.
3. Automisurazione e rendicontazione degli obiettivi al 31/12/n attraverso la redazione da parte del Direttore Generale di una relazione completa e dettagliata e, laddove necessario, documentata, relativamente alla realizzazione degli obiettivi assegnati entro il periodo previsto ed invio della stessa al Nucleo di Valutazione entro il 28/02/n+1.
4. Proposta di valutazione del Direttore Generale, ai sensi della normativa vigente, relativa all'anno n da parte del Nucleo di Valutazione; il Nucleo potrà eventualmente chiedere al Direttore Generale di essere presente in audizione per fornire ulteriori elementi utili alla valutazione; la proposta di valutazione sarà in ogni caso inviata al Direttore Generale, che avrà dieci giorni lavorativi per presentare eventuali controdeduzioni documentate. Successivamente il Nucleo trasmetterà la suddetta proposta, unitamente a tutta la documentazione acquisita a tal fine, all'Ufficio competente per la trattazione in Consiglio di Amministrazione.
5. Liquidazione del compenso spettante legato al conseguimento degli obiettivi: solo dopo la validazione da parte del Nucleo di Valutazione della Relazione sulla Performance relativa all'anno n (entro 30/06/n+1), come previsto dalla normativa vigente, e previa delibera del CdA in merito al conseguimento degli obiettivi stessi.

Figura 6- performance Direttore Generale



Ai fini della valutazione delle performance relative all'ultimo anno di incarico, il Direttore Generale dovrà presentare anche le schede riferite ai comportamenti del personale di cui è stato responsabile.

## 8.2 Procedura di Valutazione – Dirigenti

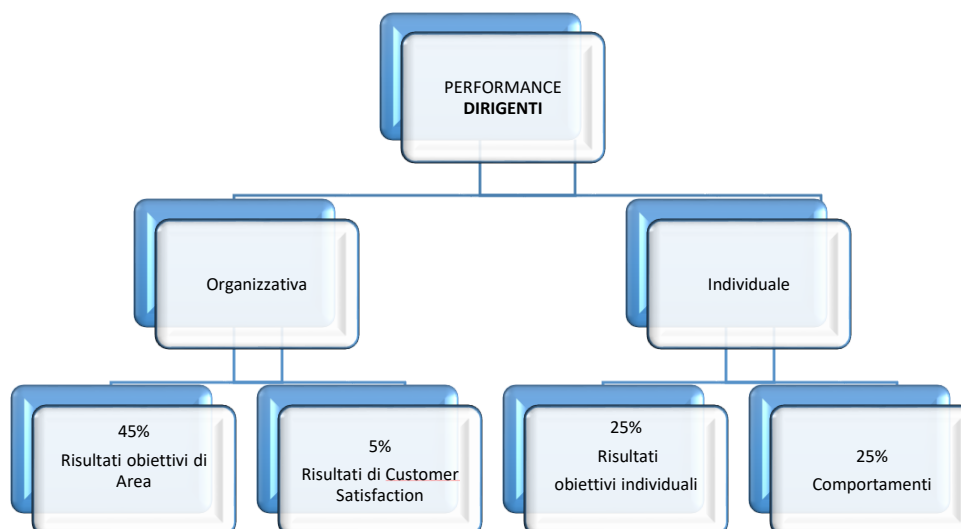
1. Entro il 31/01/n assegnazione ai Dirigenti degli obiettivi operativi e dei livelli attesi di performance. Gli obiettivi operativi di sviluppo, funzionali a quelli strategici e concordati con i Delegati di riferimento, salvo casi eccezionali, sono assegnati tramite l'inserimento nel relativo allegato al Piano Integrato, adottato dal Consiglio di Amministrazione. È fatta salva la possibilità di variare gli obiettivi assegnati secondo quanto indicato nella sezione "Variazione della programmazione delle performance individuali in corso d'anno".
2. Entro il 15/10/n i Dirigenti rendicontano al Direttore Generale lo stato di avanzamento degli obiettivi al 30/09/n; in tale occasione il Direttore Generale evidenzia eventuali criticità relative ai comportamenti attesi.
3. Entro il 28/02/n+1 rendicontazione degli obiettivi al 31/12/n attraverso la redazione da parte dei Dirigenti di una relazione completa e dettagliata e, laddove necessario, documentata, relativamente alla realizzazione degli obiettivi assegnati entro il periodo previsto ed invio della stessa al Direttore Generale che si avvarrà del supporto da parte degli uffici preposti alla misurazione degli aspetti oggettivi.
4. Entro il 28/02/n+1 il Direttore Generale compila la scheda relativa ai comportamenti agiti nell'anno n e la condivide personalmente con i Dirigenti, discutendo anche le relazioni relative al raggiungimento degli obiettivi.
5. Dalla condivisione scaturisce la proposta di valutazione che il Direttore Generale comunica ai Dirigenti, che avranno dieci giorni lavorativi per presentare eventuali controdeduzioni documentate. In caso di contenzioso si rinvia alla procedura di conciliazione/riesame.
6. I dati relativi al raggiungimento degli obiettivi e ai comportamenti agiti vengono raccolti dall'Ufficio Performance e sviluppo organizzativo per la valutazione complessiva del personale,



che deve essere terminata entro il 31/03/n+1 per poter confluire all'interno della Relazione sulla Performance relativa all'anno n.

7. La liquidazione del compenso spettante legato al conseguimento degli obiettivi, avverrà solo dopo la validazione da parte del Nucleo di Valutazione della Relazione sulla Performance relativa all'anno n, come previsto dalla normativa vigente.

Figura 7 - performance Dirigenti

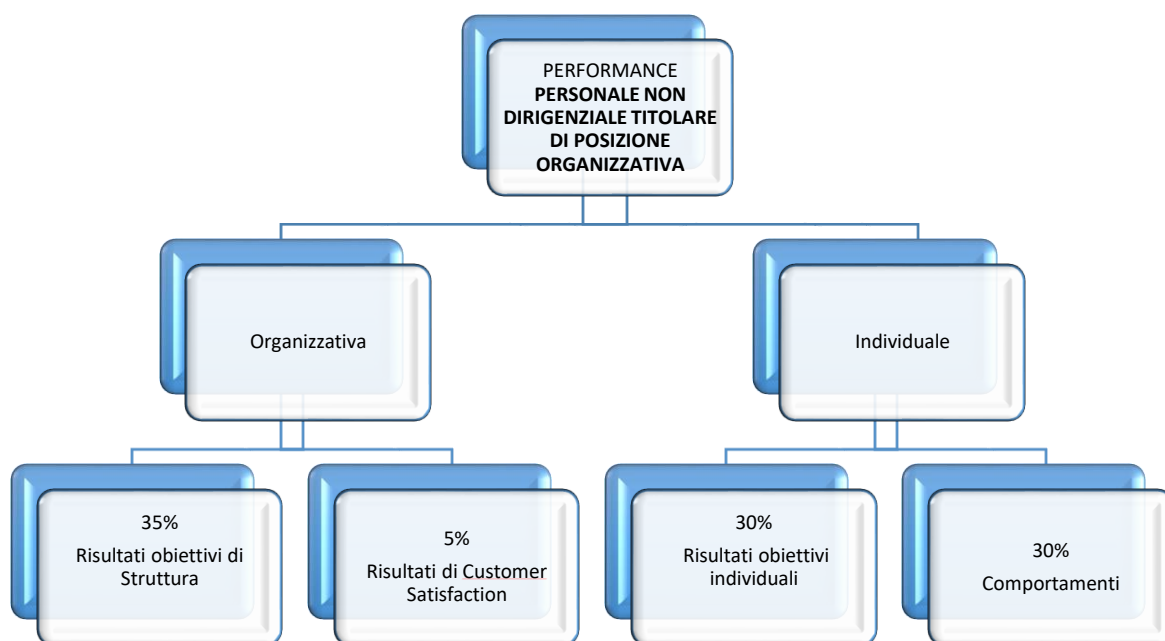


### 8.3 Procedura di Valutazione - Personale non dirigenziale titolare di posizione organizzativa

1. Entro il 31/01/n assegnazione ai titolari di posizione organizzativa degli obiettivi operativi e dei livelli attesi di performance. Gli obiettivi operativi di sviluppo, funzionali a quelli strategici e concordati con i Delegati di riferimento, salvo casi eccezionali, sono assegnati tramite l'inserimento nel relativo allegato al Piano Integrato, adottato dal Consiglio di Amministrazione.
2. A seguito dell'approvazione del Piano Integrato, comunicazione a inizio anno degli obiettivi organizzativi e dei livelli attesi di performance (compresa quella comportamentale) a tutti i Responsabili i quali dovranno informare tempestivamente e in modo documentabile i propri collaboratori. È fatta salva la possibilità di variare gli obiettivi assegnati secondo quanto indicato nella sezione "Variazione della programmazione delle performance individuali in corso d'anno".
3. Entro il 15/10/n+1 monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi al 30/09/n, coordinato dall'Ufficio Performance e sviluppo organizzativo.
4. Entro il 15/10/n+1 segnalazione, da parte dei responsabili della misurazione dei comportamenti (diretti responsabili in veste di Misuratori), di eventuali criticità relative ai comportamenti attesi dei propri collaboratori; durante la fase di confronto dovranno essere concordate le azioni correttive tese a risolvere le criticità evidenziate. Fase coordinata dall'Ufficio Performance e sviluppo organizzativo.
5. Misurazione degli obiettivi al 31/12/n: su richiesta dell'Ufficio preposto all'attività di misurazione, i titolari di posizione organizzativa misurano il grado di raggiungimento degli obiettivi; la rendicontazione dovrà concludersi entro il 31/03/n+1.
6. Misurazione dei comportamenti agiti nell'anno n: su indicazione dell'Ufficio che si occupa di sviluppo organizzativo, i Misuratori compilano la scheda relativa ai comportamenti dei propri collaboratori i cui risultati saranno trasmessi ai Valutatori (Dirigenti o Direttore Generale);
7. Valutazione delle schede da parte dei Valutatori che procedono alla loro analisi e omogeneizzazione metodologica;

8. Comunicazione degli esiti da parte dei Misuratori ai propri collaboratori secondo quanto definito nella procedura "Misurazione e valutazione della performance individuale" entro il 28/02/n+1.
9. Condivisione dei risultati della valutazione con i Valutatori, nei casi previsti dalla procedura "Misurazione e valutazione della performance individuale";
10. Svolgimento dell'eventuale procedura di conciliazione/riesame, secondo quanto previsto nell'apposita sezione. L'interessato potrà dare avvio alla procedura di conciliazione/riesame entro 10 giorni lavorativi dalla condivisione della scheda, che dovrà concludersi entro il 30 gg dal suo avvio.
11. I dati relativi al raggiungimento degli obiettivi e al risultato della misurazione dei comportamenti agiti vengono inviati all'Ufficio preposto per la valutazione complessiva del personale, che deve essere conclusa entro il 30/04/n+1 per poter confluire all'interno della Relazione sulla Performance relativa all'anno n.
12. I risultati della valutazione vengono inviati all'Ufficio PTA e Relazioni sindacali per la liquidazione dei compensi spettanti, la quale potrà comunque avvenire solo dopo la validazione della Relazione sulla Performance da parte del Nucleo di Valutazione.

Figura 8 - performance Titolari posizione organizzativa

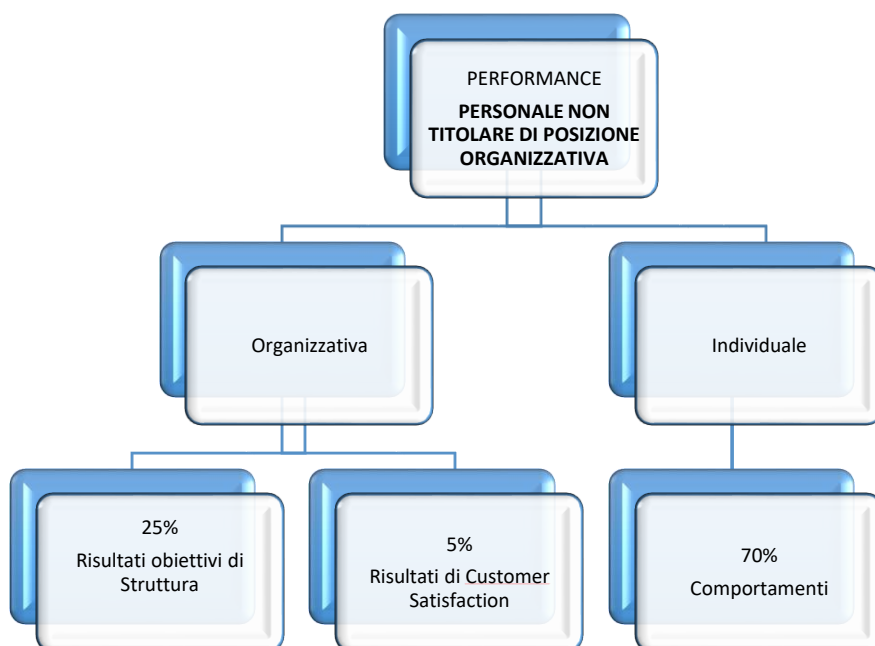


#### 8.4 Procedura di Valutazione - Personale non titolare di posizione organizzativa

1. Entro il 31/01/n, a seguito dell'approvazione del Piano Integrato, comunicazione da parte del diretto Responsabile degli obiettivi di struttura e dei livelli attesi di performance (comportamentale e organizzativa) ai propri collaboratori. È fatta salva la possibilità di variare gli obiettivi assegnati secondo quanto indicato nella sezione "Variazione della programmazione delle performance individuali in corso d'anno".
2. Entro il 31/07/n+1 segnalazione, da parte dei responsabili della misurazione dei comportamenti (diretti responsabili in veste di Misuratori), di eventuali criticità relative ai comportamenti attesi dei propri collaboratori; durante la fase di confronto dovranno essere concordate le azioni correttive tese a risolvere le criticità evidenziate. Fase coordinata dall'Ufficio Performance e sviluppo organizzativo.

3. Misurazione degli obiettivi organizzativi al 31/12/n: su richiesta dell'Ufficio preposto alla misurazione, i titolari di posizione organizzativa misurano il grado di raggiungimento degli obiettivi organizzativi; la rendicontazione dovrà concludersi entro il 31/03/n+1.
4. Misurazione dei comportamenti agiti nell'anno n: su indicazione dell'Ufficio Performance e sviluppo organizzativo, i Misuratori compilano la scheda relativa ai comportamenti dei propri collaboratori i cui risultati saranno trasmessi ai Valutatori (Dirigenti o Direttore Generale).
5. Valutazione delle schede da parte dei Valutatori che procedono alla loro analisi e omogeneizzazione metodologica.
6. Comunicazione degli esiti da parte dei Misuratori ai propri collaboratori secondo quanto definito nella procedura "Misurazione e valutazione della performance individuale" entro il 28/02/n+1.
7. Condivisione dei risultati della valutazione con i Valutatori, nei casi previsti dalla procedura "Misurazione e valutazione della performance individuale".
8. Svolgimento dell'eventuale procedura di conciliazione/riesame, secondo quanto previsto nell'apposita sezione. L'interessato potrà dare avvio alla procedura di conciliazione/riesame entro 10 giorni lavorativi dalla condivisione della scheda, che dovrà concludersi entro il 30 gg dal suo avvio.
9. I dati relativi al raggiungimento degli obiettivi organizzativi e al risultato della misurazione dei comportamenti agiti vengono inviati all'Ufficio alla valutazione complessiva del personale, che deve essere conclusa entro il 30/04/n+1 per poter confluire all'interno della Relazione sulla Performance relativa all'anno n.
10. I risultati della valutazione vengono inviati all'Ufficio PTA e Relazioni sindacali per la liquidazione dei compensi spettanti, la quale potrà comunque avvenire solo dopo la validazione della Relazione sulla Performance da parte del Nucleo di Valutazione

Figura 9- performance Personale non titolare di posizione organizzativa



## 9. LA PROCEDURA DI CONCILIAZIONE/ RIESAME

Come descritto nel paragrafo "Procedure", la prima fase di conciliazione è insita nel confronto diretto con il Valutatore nella fase di restituzione degli esiti di valutazione. Nel caso in cui, a valle di tale processo, insorgano contestazioni e/o conflitti, per ragioni che derivino esclusivamente da mancata valutazione degli elementi aventi evidenza fattuale, da motivazione lacunosa, o da errori procedurali e formali, si prevede l'introduzione di una procedura ispirata ai principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità, atta a risolvere le situazioni di contrasto salvaguardando la validità del Sistema.

La procedura contempla l'istituzione di un'apposita Commissione di Riesame, nominata dal Rettore, che dura in carica tre anni, così composta, al fine di garantire obiettività di giudizio ed indipendenza da valutato e valutatore:

- . il delegato del Rettore alla Contrattazione integrativa con funzioni di Presidente, o suo delegato;
- . il Presidente Commissione Etica, o suo delegato della componente docente;
- . un docente esperto giuslavorista.

Nel caso in cui la questione trattata riguardi personale appartenente alla struttura di riferimento del delegato del Rettore o del docente membro della Commissione Etica o del docente esperto giuslavorista, il componente interessato non partecipa alla trattazione del caso specifico e viene sostituito rispettivamente da altro delegato nominato dal Rettore.

Qualora uno dei componenti della Commissione del riesame non potesse trattare il caso portato all'attenzione della Commissione stessa per ulteriori motivi di conflitto d'interesse, da dichiarare esplicitamente, il Rettore nominerà il relativo sostituto per tutta la sessione di lavori della Commissione.

La Commissione ha il compito di cercare di ricomporre le divergenze, per giungere ad un giudizio definitivo che valorizzi gli elementi oggettivi di valutazione.

Durante la prima riunione la Commissione svolge un ruolo di controllo formale sulle procedure e, se rileva delle incongruenze, invita ad una successiva seduta il valutato e il valutatore.

Durante la seconda riunione tali soggetti sono invitati ad un nuovo tentativo di conciliazione volto a sanare le incongruenze rilevate.

La procedura di riesame considera i tempi ed i modi di attuazione sinteticamente indicati di seguito:

1. presentazione dell'istanza di richiesta di avvio della procedura di riesame alla Commissione, tramite l'ufficio che si occupa di sviluppo organizzativo, entro 10 giorni lavorativi dalla comunicazione ufficiale dei risultati della valutazione. L'istanza dovrà avvenire in forma scritta (cartacea o tramite mail istituzionale) e dovrà contenere l'indicazione precisa degli aspetti contestati, supportati da evidenze documentali laddove possibile.
2. istruzione della pratica e convocazione della Commissione del Riesame entro 10 giorni dalla comunicazione ufficiale della contestazione.

L'interessato può richiedere di essere sentito dalla Commissione del Riesame e farsi assistere da persona di fiducia (appartenente o meno ad organizzazione sindacale).

La procedura dovrà concludersi entro il 30 gg dal suo avvio.

Il Responsabile del Procedimento di riesame è individuato nel Responsabile dell'Ufficio Performance e sviluppo organizzativo.

Il responsabile del procedimento amministrativo di riesame partecipa alle riunioni della Commissione del Riesame in qualità di segretario verbalizzante.

## 10. LA VALUTAZIONE PARTECIPATIVA

L'art. 19bis del D.Lgs. 150/2010 come modificato dal D.Lgs. 74/2017 ha previsto che gli utenti, esterni ed interni, partecipino al processo di misurazione delle performance organizzative. In attesa di definire, in coordinamento con il Nucleo di Valutazione dell'Ateneo, le più efficaci e sostenibili modalità di realizzazione, si evidenziano di seguito le principali esperienze già sviluppate dall'Ateneo che potrebbero fornire spunti utili:

- Progetto Good Practice - da oltre 15 anni l'Università di Ferrara partecipa al progetto nazionale, gestito dal Politecnico di Milano, che mira a valutare l'efficacia e l'efficienza dei servizi del nostro ateneo, al fine di ottenere importanti indicazioni per il loro miglioramento. A tale scopo vengono annualmente intervistati gli studenti (suddivisi tra iscritti al I anno e quelli iscritti ad anni successivi), il personale docente e il personale tecnico amministrativo. I risultati sono messi in relazione con quelli raggiunti dagli altri atenei partecipanti al progetto e pubblicati sul portale di UNIFE.
- Rilevazione della soddisfazione degli studenti - attività consolidata attraverso la somministrazione di questionari diretti a rilevare il gradimento degli studenti in relazione ai singoli insegnamenti dei percorsi formativi.
- Consultazione dei rappresentanti del mondo del lavoro nell'ambito del sistema AVA - a livello di strutture didattiche vengono periodicamente consultati i rappresentanti del mondo del lavoro (es: attraverso Comitati di indirizzo) per la progettazione dei corsi di studio affinché si formino figure professionali per rispondere alle esigenze del mondo del lavoro.

Si ricorda che già dal 2019 UNIFE sperimenta l'inserimento dei dati di customer satisfaction come componente della performance organizzativa come descritto nel capitolo Misurazione e Valutazione della performance individuale.

## 11. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE EVOLVE CON L'ORGANIZZAZIONE

Il presente SMVP è frutto di un percorso che, pur affondando le sue radici indietro nel tempo, è ricominciato in chiave innovativa. Si vuole pensare a questo sistema come a qualcosa di dinamico, indirizzato al miglioramento continuo della nostra organizzazione. Per questo motivo saranno di volta in volta valutate, sperimentazioni tese al miglioramento progressivo del Sistema, le quali saranno rese sistematiche ed ufficialmente adottate, previo esperimento del percorso di condivisione con gli interlocutori istituzionali dell'Amministrazione. Tali sperimentazioni potranno essere precedute da appositi "laboratori" ad esse propedeutici, volti ad individuare caratteristiche e modalità pratiche della futura sperimentazione. Le sperimentazioni, che riguarderanno sempre un intero periodo di osservazione dal 01/01 al 31/12 e saranno oggetto di illustrazione anticipata.

Per garantire la massima efficacia dell'applicazione del sistema e la piena consapevolezza da parte di tutti i soggetti coinvolti, saranno promosse occasioni di informazione e garantita adeguata formazione al personale in particolare in relazione alle metodologie sottostanti le procedure di analisi e valutazione della performance individuale. Il presente sistema sarà applicato a partire dall'anno 2023.