



Università degli Studi “G. d’Annunzio”  
Chieti - Pescara

Università degli Studi “Gabriele d’Annunzio”  
di Chieti – Pescara

# SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

## **Indice**

<b>1. Presentazione</b>	<b>Pag. 4</b>
<b>2. Quadro normativo</b>	<b>Pag. 5</b>
<b>3. Descrizione del Sistema</b>	<b>Pag. 9</b>
3.1. Caratteristiche distintive dell'Amministrazione	Pag. 9
3.2. Metodologia per la misurazione della performance	Pag. 13
3.3 Finalità, strumenti del Sistema e ambiti di misurazione e valutazione	Pag. 16
3.4. Il piano di attuazione delle attività di misurazione e valutazione: fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità	Pag. 18
<b>4. Fasi tempi e modalità per la gestione del Ciclo della Performance</b>	<b>Pag. 18</b>
4.1. Il ciclo della Performance	Pag. 18
4.2. Fasi e tempi	Pag. 21
4.3. Il Piano integrato	Pag. 22
4.4. L'albero della performance	Pag. 24
4.5. Obiettivi strategici e operativi, indicatori e valori attesi (target)	Pag. 25
4.6. Sistema informativo e monitoraggio in corso d'esercizio	Pag. 31
4.7 La Relazione sulla Performance	Pag. 34
<b>5. I soggetti coinvolti nel processo di misurazione e valutazione della performance</b>	<b>Pag. 35</b>
<b>6. Valutazione della performance organizzativa</b>	<b>Pag. 38</b>
6.1. Il processo di valutazione degli obiettivi operativi	Pag. 38
6.2. Miglioramento del processo di valutazione	Pag. 42

<b>7. Valutazione della performance individuale</b>	<b>Pag. 43</b>
7.1. Generalità	Pag. 43
7.2. Valutazione del Direttore Generale	Pag. 44
7.3. Valutazione personale di categoria EP, D e C con incarichi di responsabilità	Pag. 46
7.4. Valutazione personale di categoria D, C e B senza incarichi di responsabilità	Pag. 51
7.5. Premialità e retribuzione di risultato	Pag. 54
<b>8. Procedure di conciliazione</b>	<b>Pag. 56</b>
<b>9. Modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti</b>	<b>Pag. 57</b>
<b>10. Modalità di raccordo e di integrazione e con i documenti di programmazione     finanziaria e di bilancio</b>	<b>Pag. 58</b>
<b>Allegati</b>	<b>Pag. 60</b>

# 1. PRESENTAZIONE

In ottemperanza all'art. 7 del D.Lgs 150/2009 *“Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa ed individuale. A tal fine adottano con apposito provvedimento il “Sistema di misurazione e valutazione della performance”*. Per rispondere a tale disposizione, l'Università degli Studi “G. d'Annunzio” di Chieti - Pescara (di seguito Ateneo) ha elaborato il presente documento quale prima stesura del sistema di misurazione e valutazione della performance adottato, nell'ottica di una trasparenza totale verso gli stakeholder interni ed esterni, del miglioramento della qualità dei servizi offerti e della crescita complessiva dell'intero Ateneo da realizzarsi attraverso la valorizzazione del merito individuale e di gruppo.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance (di seguito Sistema) illustrato nel presente documento ha lo scopo di porre le basi metodologiche e strumentali per la misurazione e valutazione degli obiettivi contenuti nel piano della performance, già adottato dall'Ateneo.

Nella progettazione del Sistema si è tenuto conto sia delle peculiarità insite nella natura dell'istituzione universitaria sia della complessità del contesto normativo e contrattuale, che, in una prospettiva integrata, presentano ad oggi diversi vincoli e limiti di carattere applicativo, in una logica di sostanziale discontinuità rispetto al passato.

In particolare, a partire dal D.Lgs 150/2009, il panorama normativo di riferimento è stato arricchito da numerose integrazioni ed interventi legislativi di cui si è dovuto tener conto e che hanno reso complessa la definizione del Sistema. Si riportano quindi i principali riferimenti che impattano maggiormente nella definizione del sistema:

## 2. QUADRO NORMATIVO

1) **D.Lgs 150/2009** (c.d. **Riforma Brunetta**) che:

- introduce i concetti di performance organizzativa e individuale e loro misurazione e valutazione come criteri per l'attribuzione di incentivi e premi, economici e non;
- individua principi di selettività e di merito per la attribuzione di tali incentivi e premi;
- definisce un sistema di distribuzione di incentivi e premi secondo logiche meritocratiche;

2) **L 122/2010** (c.d. **manovra correttiva estiva 2010**) che:

- impone un limite alle spese per il personale fissando al 2010 il trattamento economico complessivo dei singoli dipendenti anche per il triennio 2011 – 2013 (“trattamento ordinariamente spettante comprensivo del trattamento accessorio”);
- blocca i rinnovi dei contratti collettivi nazionali fino al 2013 compreso, spingendo all'ultra attività il Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro del Comparto Università siglato il 16.10.2008;

3) **L 111/2011** (c.d. **manovra correttiva estiva 2011**), che proroga fino al 31/12/2014 le disposizioni che limitano la crescita dei trattamenti economici anche accessori del personale delle pubbliche amministrazioni;

4) **L 240/2010** (c.d. **Riforma Gelmini**), le cui numerose disposizioni hanno dato vita nell'Ateneo a un profondo processo di revisione:

- nell'organizzazione delle proprie strutture;
- nell'assetto degli organi di governo;
- nelle politiche di gestione delle proprie risorse (umane, finanziarie, strumentali).  
Modifiche sostanziali, recepite all'interno del **nuovo statuto d'Ateneo**, in vigore dal 24 marzo 2012.

5) **D.Lgs 141/2011** (c.d. **decreto correttivo alla Riforma Brunetta**), che:

- definisce che i contratti collettivi integrativi sottoscritti dopo l'entrata in vigore del D.Lgs 150/2009 devono essere stipulati nel rispetto delle disposizioni in esso contenute, mentre sono riservate alla prossima tornata contrattuale le disposizioni concernenti il procedimento di approvazione dei contratti collettivi nazionali;
- rimanda la differenziazione retributiva in fasce prevista all'art. 19 comma 2 e 3 del D.Lgs 150/2009 alla tornata di contrattazione collettiva successiva a quella del quadriennio 2006-2009;
- prevede che in attesa dei rinnovi contrattuali, per la differenziazione retributiva in fasce di cui sopra possono essere utilizzate le eventuali economie aggiuntive derivanti dai piani triennali di razionalizzazione come disciplinato dall'art. 16 comma 5 della L. 111/2011, che obbliga a versare il 50% di tali risparmi allo Stato e permette di destinare la metà della restante parte per la differenziazione retributiva in fasce, con conseguenti e forti penalizzazioni per le amministrazioni.

Oltre a questi riferimenti normativi, nella definizione del Sistema, si è tenuto conto anche delle seguenti indicazioni, fornite da:

1. le **delibere ANAC (ex CiVIT)**:

- **n. 9/2010**, che specifica che le Università non sono tenute a istituire gli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV) perché l'attività di valutazione continuerà ad essere svolta dai Nuclei di Valutazione e che le Università sono chiamate a svolgere procedure di valutazione delle strutture e del personale in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, al fine di promuovere, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale;
- **n. 88/2010**, che definisce il Sistema di misurazione e valutazione della performance come il documento dove le amministrazioni pubbliche esplicitano le caratteristiche

del modello complessivo di funzionamento alla base dei sistemi di misurazione e valutazione;

- **n. 89/2010**, recante indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della performance (soprattutto organizzativa);
- **n. 104/2010**, che definisce modalità e tempi di adozione del Sistema di misurazione e valutazione, ne esplicita i principi di riferimento e suggerisce una possibile articolazione dei contenuti;
- **n. 114/2010**, che fornisce indicazioni applicative ai fini dell'adozione del Sistema di misurazione e valutazione, indicandone i requisiti minimi relativi ai sistemi di misurazione della performance individuale e richiamando quelli di misurazione e valutazione della performance organizzativa (già specificati nella delibera 89/2010) anche alla luce dei documenti trasmessi dai vari OIV alla CIVIT;
- **n. 122/2010**, che fornisce alcuni chiarimenti relativi alla misurazione e valutazione presso quelle strutture ove è presente sia personale contrattualizzato che non contrattualizzato;
- **n. 1/2012**, che fornisce indicazioni relative al miglioramento dei SMVP e dei piani della performance;

## 2. **L'intesa tra Governo e Parti sindacali** del 04/02/2011 che prevede:

- per l'applicazione dell'art. 19, comma 1 del D.Lgs. 150/2009 l'utilizzo esclusivo delle risorse aggiuntive derivanti dall'applicazione del comma 17 dell'art. 61 del d.l. 25 giugno 2008, n. 112, convertito con modificazioni, nella legge 133/2008 (il c.d. dividendo dell'efficienza, minori spese da collaborazioni, consulenze e sponsorizzazioni);
- inoltre prevede che le retribuzioni complessive, comprensive della parte accessoria, conseguite dai lavoratori nel corso del 2010, non devono diminuire, per effetto dell'applicazione dell'art. 19 del D.Lgs. 150/09; fa emergere tra le Parti aderenti all'intesa la necessità di rivedere il sistema delle relazioni sindacali alla luce della Riforma Brunetta;

**3. il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (di seguito CCNL) vigente** sottoscritto il 16/10/2008, quindi antecedente alla riforma e alla normativa sopra illustrata, e in particolare le disposizioni riguardanti la valutazione del personale;

**4. la circolare n. 1/2011 del Dipartimento della Funzione Pubblica**, successiva all'intesa del 04 febbraio, che chiarisce che *“risultano pienamente operativi ed attuabili tutti gli strumenti finalizzati a premiare il merito e la professionalità”*, nonché le altre disposizioni del D.Lgs 150/2009, nei termini dallo stesso previsti secondo le indicazioni operative fornite con la circolare del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 7/2010.

**5. l'Agenzia nazionale per la valutazione dell'università e della ricerca (ANVUR)** cui, a seguito dell'entrata in vigore del d.l. 21 giugno 2013, n. 69 convertito con la legge 9 agosto 2013, n. 98 *“Disposizioni urgenti per il rilancio dell'economia”* è stata trasferita la valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca.

Con la delibera n. 103 del 20 luglio 2015, il Consiglio Direttivo dell'ANVUR ha approvato in via definitiva le Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali e degli enti pubblici di ricerca italiani.

Il documento fornisce indicazioni operative alle università italiane per la gestione e la valutazione delle attività amministrative, seguendo i principi di semplificazione e integrazione, nel rispetto dell'autonomia garantita all'università dall'art. 33 della Costituzione, e delinea l'approccio valutativo che l'Agenzia intende adottare a partire dal 2016 e del ruolo rinnovato dei Nuclei nella loro funzione di Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV), al fine di rendere sempre più effettivi gli strumenti di gestione del ciclo della performance negli atenei italiani.

In particolare le nuove Linee Guida:

- evidenziano l'importanza di esplicitare la sinergia tra la componente accademica e quella amministrativa;

- ribadiscono il forte ancoraggio tra performance amministrativa e missioni istituzionali dell'università (didattica e ricerca, cui si aggiunge l'insieme delle attività che compongono la cosiddetta terza missione);

- prevedono una gestione del ciclo della performance secondo una logica di integrazione con la programmazione strategica ed economico-finanziaria di Ateneo;



- definiscono un Piano integrato della Performance in linea con il Piano strategico di Ateneo, il programma triennale del miur e gli obiettivi della trasparenza e dell'anticorruzione;
- introducono l'esigenza di dotarsi di un sistema informativo di supporto al processo di misurazione e valutazione della performance;
- aggiungono riferimenti specifici all'attività di valutazione prevedendo funzioni di controllo svolte da ANVUR e un ruolo rinnovato dei Nuclei nella loro funzione di Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV).

Le linee guida Anvur prevedono già per il 2016 un Piano Integrato della Performance, documento che va costruito seguendo come principio di fondo l'ancoraggio indissolubile della performance amministrativa con le missioni istituzionali dell'università e con le risorse finanziarie necessarie per perseguirle e attorno al quale si collocano le diverse prospettive della trasparenza (concepita come obbligo di rendicontazione a studenti, famiglie, imprese e territorio) e della prevenzione della corruzione.

Il presente documento recepisce le modifiche esplicitamente suggerite dall'ANVUR, adeguando il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance adottato dall'Ateneo il 1.7.2015 a quanto previsto dalle suddette Linee Guida, tenendo conto delle specifiche caratteristiche dell'Ateneo e del profondo percorso di cambiamento avviato con la riorganizzazione delle strutture didattiche e di ricerca dell'Ateneo a seguito del nuovo Statuto, nonché delle strutture amministrative e dei processi gestionali e contabili in coerenza con la L. 240/2010 ed i successivi Decreti Attuativi.

## **3 DESCRIZIONE DEL SISTEMA**

### **3.1 Caratteristiche distintive dell'amministrazione**

L'articolazione organizzativa dell'Ateneo sarà ampiamente descritta nei paragrafi iniziali del "Piano integrato". In estrema sintesi l'Ateneo si articola in strutture didattiche e

scientifiche e in strutture di servizio, amministrative, centrali e periferiche, che sono state oggetto di profonda riorganizzazione in coerenza a quanto previsto dalla L. 240/2010 e recepito dallo statuto di Ateneo, in vigore dal 24 marzo 2012.

Le **strutture didattico-scientifiche** dell'Ateneo sono costituite da tredici dipartimenti, sei dei quali sono organizzati, per quanto riguarda la didattica, in due scuole: la Scuola di Medicina e Scienze della Salute e la Scuola delle Scienze Economiche, Aziendali, Giuridiche e Sociologiche:

Scuola di Medicina e Scienze della Salute

Dipartimento di Medicina e Scienze dell'Invecchiamento

Dipartimento di Neuroscienze, Imaging e Scienze Cliniche

Dipartimento di Scienze Psicologiche, della Salute e del Territorio

Dipartimento di Scienze Mediche, Orali e Biotecnologiche

Scuola delle Scienze Economiche, Aziendali, Giuridiche e Sociologiche

Dipartimento di Economia

Dipartimento di Scienze Giuridiche e Sociali

Dipartimento di Architettura

Dipartimento di Economia Aziendale

Dipartimento di Farmacia

Dipartimento di Ingegneria e Geologia

Dipartimento di Lettere, Arti e Scienze Sociali

Dipartimento di Lingue, Letterature e Culture Moderne

Dipartimento di Scienze Filosofiche, Pedagogiche ed Economico-Quantitative

La gestione tecnica, amministrativa e finanziario-patrimoniale è affidata principalmente all'**Amministrazione centrale** e agli uffici amministrativi delle strutture periferiche. Dopo la profonda ristrutturazione operata nel corso del 2015, l'organigramma dell'amministrazione centrale prevede il seguente albero di struttura organizzativa:

Area Affari Legali

Area Del Segretariato Generale Di Ateneo

Segreteria Rettore E Direttore Generale, Cerimoniale E Manifestazioni Ufficiali

Settore Gestione Web

Settore Organi Accademici Ed Attivita' Istituzionali

Settore Relazioni Internazionali

Settore Urp, Comunicazione E Stampa

Settore Archivio Generale Di Ateneo E Protocollo

#### Area Didattica 1

Segreteria Studenti Di Farmacia E Ctf, Scienze Matematiche, Fisiche E Naturali,  
Lettere E Scienze Della Formazione

Segreteria Studenti Di Medicina E Chirurgia, Professioni Sanitarie, Odontoiatria E  
Scienze Attivita' Motorie

Segreteria Studenti Di Psicologia E Scienze Sociali

Settore Corsi Post Lauream (Tfa - Pas - Master - Perfezionamento /  
Aggiornamento / Formazione)

Settore Orientamento, Tutorato, Placement, Diritto Allo Studio E Disabilita'

Settore Scuole Di Specializzazione Ed Esami Di Stato

#### Area Didattica 2

Segreteria Studenti Di Architettura, Ingegneria E Scienze Manageriali

Segreteria Studenti Di Economia E Lingue

Settore Applicativi Servizi Studenti

Settore Gestione Spazi Per La Didattica

#### Area Informatica

Settore Help Desk - Chieti

Settore Help Desk - Pescara

Settore Reti, Sistemi E Progettazione Web

#### Area Dei Servizi Informatici: Applicativi E Web

Settore Applicativi Per Le Risorse Umane, Carriere, Personale, Stipendi E  
Contabilita'

Settore Statistico E Applicativi Didattica E Ricerca

#### Area Del Patrimonio E Dell'economato

Servizio Acquisti, Gare Ed Appalti

Servizio Logistica , Patrimonio E Servizi Generali

#### Area Del Personale

Settore Pensioni

Settore Personale Docente E Ricercatore

Settore Personale Non Docente E Lavoro Tempo Determinato

Settore Rapporti Con La Asl

Area Della Programmazione Triennale E Del Controllo Gestionale E Della Qualita'

Settore Controllo Di Gestione

Settore Del Controllo Di Qualita' Della Didattica E Della Ricerca

Settore Della Programmazione Triennale Ed Annuale

Supporto Al Nucleo Di Valutazione

Area Della Ricerca E Del Trasferimento Tecnologico

Scuola Di Dottorato

Settore Progetti Europei E Nazionali

Settore Ricerca, Spin-Off, Brevetti, Consorzi E Partecipaz.Per La Ricer., Relazioni  
Con I Dip.Ed Interaz.Con Pubbl.E Pr.

Area Delle Biblioteche

Settore Catalogazione E Servizi Informatici

Settore Gestione Utenza Biblioteca "Ettore Paratore" Chieti

Settore Gestione Utenza Biblioteca Medico Scientifica

Settore Gestione Utenza Polo Bibliotecario Di Pescara

Settore Programmazione Degli Acquisti E Contratti

Area Finanziaria

Settore Bilancio Unico

Settore Contabilita' Generale

Settore Coordinamento Fiscale

Settore Stipendi

Area Tecnica

Settore Della Progettazione

Settore Delle Commesse Edilizie

Settore Di Protezione E Prevenzione

All'interno di ciascuna struttura accademica vi sono sia attività accademiche svolte da personale docente e ricercatore, sia attività tecnico-amministrative svolte da personale tecnico-amministrativo; il rapporto di impiego dei docenti e dei ricercatori universitari è non contrattualizzato e disciplinato dalle disposizioni del diritto pubblico (art. 3 D.Lgs 165/2001) mentre quello dei tecnici amministrativi è contrattualizzato e regolato dal diritto privato.

Si precisa che il sistema descritto nel presente documento si applica al personale dirigente e tecnico amministrativo, tenendo conto anche di quanto specificato dalla delibera n. 122/2010 della CIVIT in tema di misurazione e valutazione della performance nelle amministrazioni con personale contrattualizzato e non contrattualizzato:

- a) la misurazione e valutazione della performance organizzativa deve essere operata senza alcuna eccezione;
- b) la misurazione e valutazione della performance individuale del personale contrattualizzato deve essere svolta dal responsabile della unità organizzativa, anche se parte di un rapporto non contrattualizzato;
- c) il responsabile dell'unità organizzativa parte di un rapporto contrattualizzato può operare la valutazione del personale non contrattualizzato, ma in applicazione dei criteri previsti per il rapporto non contrattualizzato.

Con riferimento alla valutazione del personale docente e ricercatore, sebbene essa non sia contemplata dal D.Lgs 150/2009 e quindi non direttamente collegabile alla valutazione della performance individuale, le recenti disposizioni legislative e le direttive ministeriali e dell'ANVUR hanno di fatto portato ad una loro valutazione, anche legata ad una renumerazione premiale, vedi l'incentivo per gli anni 2011, 2012 e 2013 distribuito ai sensi dell'art. 29 della L. 240/2010 o la corresponsione dello scatto triennale solo in seguito a valutazione da parte dell'ateneo dell'attività scientifica e didattica dell'ultimo triennio prevista dall'art. 6, comma 14, della L. 240/2010.

Infine, è necessario aggiungere che, ai sensi dell'art. 2 comma 1, lettera r) della L. 240/2010 e come indicato nella delibera 9/2010 della CIVIT, l'Ateneo non ha istituito l'Organismo indipendente di valutazione di cui all'articolo 14 del decreto legislativo n. 150/2009, poiché tale attività di valutazione viene svolta dal Nucleo di valutazione, in raccordo con l'attività dell'ANVUR.

### **3.2 Metodologia per la misurazione della performance**

L'art.7 del D.Lgs 150/2009 definisce che "le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tal fine adottano con apposito

provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della performance”. Nello stesso articolo al comma 3 sono definiti i contenuti del suddetto Sistema e viene esplicitato come tali contenuti siano da individuare secondo le direttive della Commissione, di cui all’art.13, ossia l’ANAC.

La riforma introdotta dal D.lgs. 150 del 2009 pone enfasi, tra gli altri, su tre concetti: la **performance**, la **misurazione** e la **valutazione**.

La delibera 89/2010 dell’ANAC definisce la **performance**, nel contesto specifico del suddetto decreto, come “il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo di individui, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l’organizzazione è costituita”.

In termini più immediati, la performance è il risultato che si consegue svolgendo una determinata attività. Costituiscono elementi di definizione della performance il risultato, espresso ex ante come obiettivo ed ex post come esito, il soggetto cui tale risultato è riconducibile e l’attività che viene posta in essere dal soggetto per raggiungere il risultato. L’insieme di questi elementi consente di distinguere tra:

- **performance organizzativa** (cioè dell’amministrazione considerata nel suo complesso o in riferimento ad una sua unità organizzativa)
- **performance individuale** (cioè di un singolo soggetto).

La performance, la sua misurazione e la sua valutazione, sono concetti multidimensionali. Un risultato infatti si realizza per l’effetto congiunto di attività che si svolgono lungo diverse dimensioni: dall’organizzazione del lavoro, all’impiego di risorse economiche e finanziarie o strumentali, dall’acquisto di beni e servizi al trasferimento di informazioni e risorse.

La **misurazione** della performance è il processo che ha per esito l’identificazione e la quantificazione, tramite indicatori, dei risultati ottenuti. La misurazione concerne i risultati ottenuti dall’amministrazione in termini di prodotti (output) e impatti (outcome). Ma la misurazione riguarda anche le attività da svolgere per conseguire tali risultati e le risorse (input) che rendono possibili tali attività. Risorse (input), attività, prodotti (output) e impatti

(outcome) rappresentano gli oggetti di misurazione. **Efficienza, efficacia, qualità, soddisfazione dell'utente, economicità, equità** rappresentano alcune delle dimensioni di misurazione della performance.

La **valutazione** della performance si realizza nel momento in cui le informazioni relative a risorse impiegate, attività, prodotti e impatti realizzati, vengono interpretate alla luce degli obiettivi che l'amministrazione aveva il compito di raggiungere. Il processo di valutazione è tipicamente un processo comparativo, di raffronto cioè tra il valore che gli indicatori definiti in fase di misurazione hanno assunto e il valore obiettivo che era stato definito.

Strettamente correlato alla valutazione è il **monitoraggio della performance**. Se la valutazione si colloca al termine del periodo cui un determinato obiettivo si riferisce, il monitoraggio consiste nel confronto periodico e sistematico dei dati rilevati e degli obiettivi definiti. Tale confronto è finalizzato ad incorporare le informazioni nel processo decisionale, ancorando quest'ultimo alla realtà. Il monitoraggio comprende il concetto di controllo in itinere dell'azione dell'amministrazione ma anche l'intervento correttivo. Se gli strumenti di monitoraggio presenti in un sistema non danno enfasi a questa dimensione e pertanto non vengono definiti in maniera tale da supportare i processi decisionali, l'azione di controllo conseguente risulta meno efficace.

La Performance viene misurata e valutata con un processo "a cascata" in riferimento ai diversi livelli gerarchici in cui è suddivisa la struttura valutata: Direzione Generale, Aree e Settori (come indicato al paragrafo 3.1). La prestazione di ciascuna delle unità organizzative dei livelli inferiori contribuisce alla valutazione del livello superiore.

La Performance organizzativa dell'Ateneo nel suo complesso, è riferita sia all'azione amministrativa oggetto principale di questo sistema sia all'attività istituzionale di didattica, ricerca e interazione diretta con la società (terza missione) e sarà valutata in base alle Performance complessive di tutte le Aree incluse le strutture decentrate quali i dipartimenti facendo anche uso degli indicatori recentemente sviluppati dall'ANVUR per la misurazione e valutazione della qualità della didattica e della ricerca.

### 3.3. Finalità, strumenti del Sistema e ambiti di misurazione e valutazione

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance è stato introdotto nel nostro ordinamento dal D.lgs. 150/2009 (c.d. decreto Brunetta) e può essere identificato come il documento che definisce i modelli, i criteri, le metodologie e il processo di misurazione e valutazione della performance nei suoi diversi ambiti. È la premessa indispensabile per costruire il Piano della Performance.

Il Sistema è finalizzato al miglioramento della qualità dei servizi pubblici e alla crescita della professionalità all'interno della Pubblica Amministrazione.

In particolare la delibera n. 89/2010 della CIVIT ha indicato le **due ragioni principali** che richiedono l'attivazione dei Sistemi di misurazione e valutazione: **la prima è la soddisfazione delle esigenze dei cittadini** ("il sistema deve essere orientato al cittadino"). La soddisfazione ed il coinvolgimento dei cittadini sono in effetti, il motore dei processi di effettivo miglioramento ed innovazione. **La seconda ragione riguarda il miglioramento, da parte delle amministrazioni pubbliche, della capacità di scegliere e selezionare gli obiettivi prioritari ai quali destinare le risorse.** Per questo motivo l'ANAC ha messo in risalto l'outcome, cioè gli effetti sulla realtà sociale e sul territorio che vengono prodotti dalle amministrazioni nell'erogazione dei servizi: la misurazione e la valutazione di questi effetti (impatti) consentono di verificare meglio il grado di soddisfacimento della domanda sociale.

Per raggiungere le finalità proprie del Sistema vengono individuati alcuni strumenti prioritari:

- la definizione del ciclo di gestione della performance, a partire dalla Programmazione Strategica, per migliorare la capacità di definizione degli obiettivi strategici, rispetto ai quali vengono destinate le risorse (budget) e viene orientata l'attività dell'Ateneo (obiettivi operativi);
- l'individuazione di misuratori dell'attività complessiva dell'Ateneo (indicatori e target) in coerenza con gli indirizzi strategici dell'Ateneo stesso e le linee di indirizzo delineate dall'ANVUR per la misurazione e valutazione della qualità della didattica e della ricerca, per verificarne il risultato;



- la scelta degli indicatori per la misurazione della performance individuale dei dirigenti e dei dipendenti dell'Ateneo in coerenza con gli obiettivi complessivi e di U.O. dell'Ateneo stesso ed individuali relativi ai dipendenti;
- la valorizzazione del merito individuale, in relazione al contributo assicurato per il raggiungimento degli obiettivi: in particolare il decreto impone l'obbligo della differenziazione nella valutazione e il collegamento tra risultati di performance e sistema premiante;
- la trasparenza del sistema: devono essere resi pubblici gli obiettivi, gli andamenti gestionali, la valutazione dei risultati dell'organizzazione e della dirigenza.

Il Sistema è logicamente composto da **due parti**, correlate, ciascuna dedicata ad una finalità di misurazione:

- a) la **misurazione e valutazione della performance organizzativa** (disciplinata all'art. 8 del D.lgs. 150/2009);
- b) la **misurazione e valutazione della performance individuale**(disciplinata all'art. 9 del D.lgs. 150/2009).

La misurazione e la valutazione della performance individuale sono già disciplinati sia nella legislazione/contrattazione che nella prassi applicativa degli Atenei (cfr. art. 75 comma 5 (personale di categoria EP), e art. 81 CCNL comparto Università quadriennio normativo 2006-2009). La novità assoluta del D.lgs. 150/2009 risiede nella misurazione e valutazione della performance organizzativa.

Sicuramente il concetto di performance individuale è diverso dal concetto di performance organizzativa: la performance organizzativa riguarda la valutazione del funzionamento dell'Ateneo nel suo complesso e delle unità organizzative; al funzionamento dell'Ateneo nel suo complesso contribuiscono certamente i dirigenti, il personale responsabile di unità organizzativa e il personale non in posizione di responsabilità. La performance individuale può pertanto essere considerata un sottoinsieme della performance organizzativa.

### **3.4 Il piano di attuazione delle attività di misurazione e valutazione: fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità**

Ai sensi dell'art. 7, comma 3 del D.lgs. 150/2009, il Sistema di misurazione e valutazione della performance individua:

a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance, in conformità alle disposizioni del suddetto decreto;

b) le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;

c) le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

L'attuazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance richiede dunque, in primo luogo, la fissazione di fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità, come stabilito alla lett. a) dell'articolo in questione.

Le fasi, i tempi e le modalità sono illustrati nel seguente paragrafo 4, i soggetti e le responsabilità nel paragrafo 5 mentre il piano di attuazione per la misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale è riportato, rispettivamente nei paragrafi 6 e 7.

Infine, le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance saranno illustrati nel paragrafo 8, mentre le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio saranno illustrati nel paragrafo 9 e 10.

## **4 FASI E TEMPI E MODALITÀ PER LA GESTIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE**

### **4.1 Il ciclo della Performance**

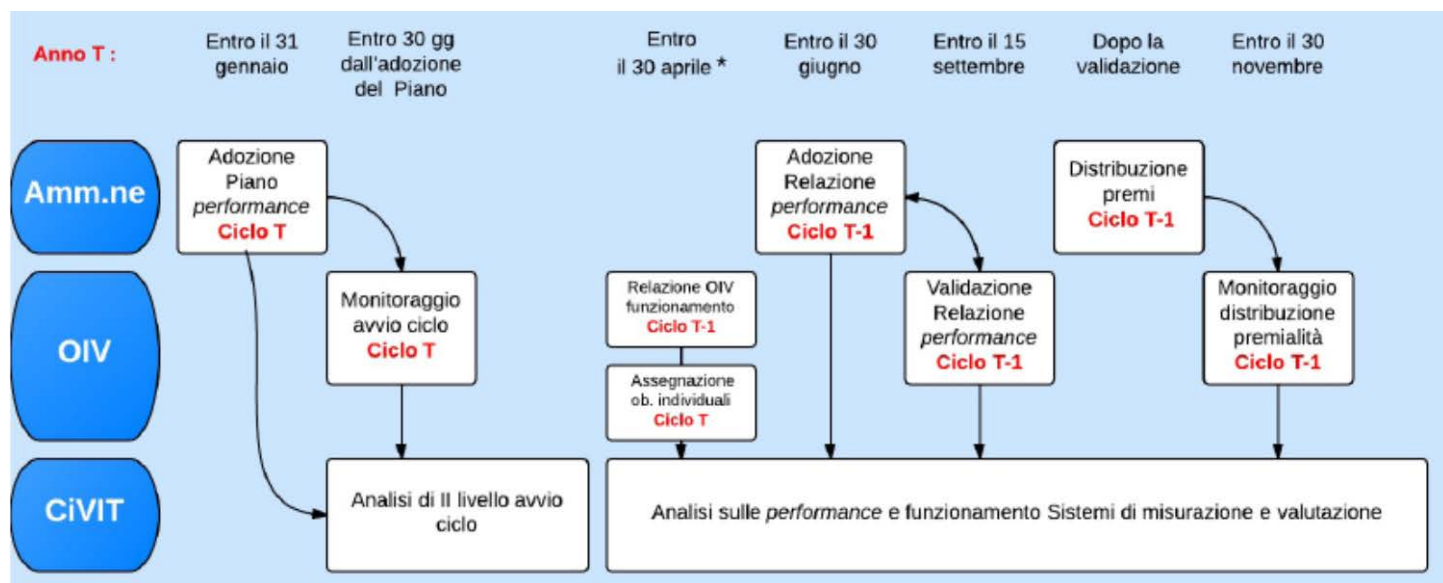
Le fasi e i tempi del processo di valutazione e misurazione della performance devono essere inquadrati nell'ambito del ciclo di gestione della performance così come

delineato dall'Art. 4 comma 2 del DLgs 150/2009 secondo il quale il ciclo della performance si articola in tre diversi momenti, che dovrebbero ripetersi periodicamente con cadenza annuale.

Le tre fasi del ciclo della performance sono le seguenti:

1. un atto di programmazione (Piano della performance);
2. un'attività di monitoraggio ed eventuale correzione della programmazione, esercitata internamente dall'ente e verificata dagli OIV;
3. una valutazione dei risultati ottenuti, che compete agli organi di governo dell'ente ed è opportunamente rendicontata nella "Relazione sulla performance", la cui validazione da parte dell'OIV permette la successiva attribuzione dei premi individuali.

La figura seguente, riassume le varie fasi del Ciclo della Performance assieme ai ruoli ed alle scadenze dell'amministrazione, dell'OIV e della CiVIT (Nucleo e ANVUR per le università ).



In seguito alla pubblicazione delle Linee Guida ANVUR cambia l'approccio con il quale le amministrazioni predispongono tali documenti, in particolare il Piano della Performance che dovrà integrare in un unico documento, il cosiddetto "Piano Integrato", tutti gli atti programmatici richiesti agli atenei e logicamente collegati con la performance amministrativa. Con le suddette linee guida decade inoltre la cogenza di scadenze e adempimenti extra-normativi stabiliti dalle delibere CIVIT, e sono parzialmente modificati, nel

rispetto delle norme vigenti, i tempi e le fasi previsti per la redazione e la presentazione dei documenti, in conformità con la logica gestionale di un piano integrato.

Nella tabella che segue sono elencati tutti i documenti necessari per la corretta gestione del ciclo della performance nelle università, i soggetti responsabili della loro redazione, i riferimenti di legge, le istituzioni destinatarie di tali documenti e le relative scadenze.

<b>Documento</b>	<b>Soggetto responsabile</b>	<b>Riferimenti di legge</b>	<b>Destinazione</b>	<b>Scadenza</b>
Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	CdA con l'ausilio del NdV-OIV	D.lgs. 150/2009 art. 7	ANVUR	nessuna
Programmazione Triennale	CdA su proposta del rettore e previo parere del senato accademico	D.l. 7/2005 art. 1-ter comma 1 (convertito dalla legge 43/2005)	MIUR	30 giugno
Bilancio unico di previsione annuale e triennale e bilancio preventivo unico d'esercizio	CdA	D.Lgs. 18/2012 art. 5	MIUR e MEF	31 dicembre
Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio (allegato al Bilancio)	CdA	D.Lgs. 91/2011 art.19 comma 1	MIUR e MEF	31 dicembre
Piano Integrato	CdA	D.lgs. 150/2009 Art. 10 comma 1 lettera a) (performance) D.lgs 150/2009 Art. 11 comma 2 e D.Lgs. 33/2013 art.9 Art. 10 (trasparenza) l. 190/2012 e successivi decreti (anticorruzione)	ANVUR (performance) ANAC (trasparenza e anticorruzione)	31 gennaio
Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza, integrità dei controlli interni	NdV-OIV	D.Lgs. 150/2009 Art. 14, comma 4 lettera a)	ANVUR	30 aprile (non stabilita dalla legge)
<i>Relazione dei Nuclei di valutazione</i>	<i>NdV-OIV</i>	<i>D.Lgs. 14/2012, art.14</i>	<i>ANVUR</i>	<i>30 aprile</i>
Relazione sulla performance	Consiglio di Amministrazione	D.lgs. 150/2009 Art. 10 comma 1 lettera b)	ANVUR	30 giugno
Documento di validazione della Relazione sulla performance (dell'anno precedente)	NdV-OIV	D.lgs 150/2009 Art. 14, comma 4 lettera c)	ANVUR	15 settembre (non stabilita dalla legge)
Relazione recante i risultati dell'attività svolta in termini di prevenzione alla corruzione	Responsabile della Prevenzione della corruzione	l. 190/2012, art.1 comma 14	ANAC	15 dicembre

## 4.2 Fasi e tempi

La Tabella 8.1 riassume fasi, soggetti istituzionali coinvolti e tempi previsti per l'attuazione nel nostro Ateneo del ciclo della performance ed i dettagli dell'iter di predisposizione e approvazione dei documenti indicati in tabella, coerentemente con quanto previsto dal D.Lgs 150/2009, dalle delibere CiVIT e delle indicazioni nelle Linee Guida ANVUR.

**Tabella 8.1**

<b>FASE</b>	<b>TEMPISTICA</b>	<b>ATTORI</b>	<b>DOCUMENTI</b>
Definizione linee strategiche di Ateneo: Definizione di Missione, visione e valori Individuazione di stakeholder e delle loro esigenze Analisi di Contesto Individuazione di punti di forza e debolezza Elaborazione strategie Formulazione linee strategiche	Entro ottobre/novembre anno t-1	Rettore Senato CdA Direttore Generale Nucleo di Valutazione	Piano Strategico di Ateneo
Definizione delle linee d'azione del programma triennale sulla base delle indicazioni del D.M. Selezione indicatori proposti	Entro i termini fissati dal relativo D.M.	Rettore Senato CdA Direttore Generale Nucleo di Valutazione	Programma triennale
Definizione obiettivi strategici sulla base del piano strategico e del programma triennale in atto	Entro dicembre anno t-1	Rettore CdA Direttore Generale Nucleo di Valutazione Settore supporto OIV Responsabili di Area	Albero della Performance
Articolazione delle azioni strategiche in piani operativi Assegnazione degli obiettivi alle strutture Definizione di indicatori e target	Entro 31 gennaio anno t	CdA Direttore Generale Nucleo di Valutazione Settore supporto OIV Responsabili di Area Responsabili di Settore	Piano Integrato
Monitoraggio gestione della Performance Verificano di risultati conseguiti in rapporto a quelli attesi Messa in atto di eventuali azioni correttive.	Con cadenza almeno semestrale durante l'anno t	Direttore Generale Nucleo di Valutazione Settore supporto OIV Responsabili di Area Responsabili di Settore	Relazione di monitoraggio della Performance
Valutazione del DG	Entro 30 giugno anno t+1	Nucleo di Valutazione	Proposta valutazione del DG al Rettore e CdA
Valutazione Personale	Entro 30 giugno anno t+1	CdA Direttore Ufficio Supporto OIV	Relazione sulla Performance
Validazione Relazione della Performance	Entro 15 settembre anno t+1	Nucleo di Valutazione	Delibera del Nucleo di valutazione
Distribuzione della premialità sulla base dei risultati della performance organizzativa ed individuale	Entro ottobre anno t+1	Direttore CdA Ufficio Supporto OIV	

## 4.3 Il Piano Integrato

Le linee guida Anvur prevedono, quale principale novità nella gestione della Performance da parte delle università, l'adozione a partire dal 2016 del "Piano Integrato", ovvero il documento unico che sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione, tenendo conto della strategia relativa alle attività istituzionali e, non ultima, della programmazione economico-finanziaria.

Secondo le indicazioni ANVUR, che prevedono esplicitamente l'adeguamento del proprio Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, il Piano Integrato delle Università va costruito seguendo due principi di fondo:

- 1) l'assunzione della performance come concetto guida intorno al quale si collocano le diverse prospettive della trasparenza (concepita come obbligo di rendicontazione a studenti, famiglie, imprese e territorio) e della prevenzione alla corruzione (intesa come attività di contrasto e mitigazione dei rischi derivanti da comportamenti inappropriati e illegali);
- 2) l'ancoraggio indissolubile della performance amministrativa con le missioni istituzionali dell'università e con le risorse finanziarie necessarie per perseguirle;

e va suddiviso nelle seguenti cinque sezioni principali:

- **Inquadramento strategico dell'ateneo**, l'ateneo riassume brevemente le principali linee di sviluppo, facendo esplicito riferimento ai documenti di pianificazione strategica esistenti, alla programmazione finanziaria (triennale e annuale), nonché alle politiche per l'assicurazione della qualità intraprese in seguito all'avvio del processo AVA. Nelle linee di sviluppo si attendono inoltre riferimenti espliciti al mandato istituzionale dell'ateneo in termini di ricerca, didattica e terza missione con esplicita evidenza delle azioni intraprese e programmate per il miglioramento della qualità della ricerca alla luce del posizionamento nel contesto nazionale e internazionale messo in evidenza dalla valutazione (VQR) e autovalutazione (SUA-RD).
- **La performance organizzativa: ambito di azione del Direttore Generale**, in cui l'ateneo sviluppa ed espone la programmazione del ciclo della performance organizzativa. È la parte centrale del Piano Integrato in cui sono definite le linee di attività, gli obiettivi, gli indicatori e gli aspetti organizzativi legati alla sfera di governo del Direttore Generale e dell'infrastruttura

tecnico-amministrativa. In particolare, va esplicitato in questa sezione: *(i)* l'elenco degli obiettivi su cui si fondano le attività operative programmate, indicando la coerenza con la strategia dell'ateneo e la sostenibilità rispetto alle risorse economico-finanziarie disponibili; *(ii)* gli indicatori scelti per il monitoraggio delle azioni e la misurazione degli obiettivi; *(iii)* i soggetti (singoli e di equipe) coinvolti nelle azioni e quelli responsabili degli obiettivi.

- **Analisi delle aree di rischio**, in cui l'ateneo indica le aree di rischio corruzione e le conseguenze di una mancata o insufficiente trasparenza amministrativa, dando conto della metodologia utilizzata per la mappatura dei processi, degli stakeholder coinvolti e dei criteri di valutazione del rischio adottati. Nella redazione di questa sezione gli atenei assumono come framework regolatore le direttive dell'Autorità Anticorruzione (ANAC); essa deve essere redatta in modo da essere separatamente suscettibile di valutazione da parte di ANAC e deve essere trasmessa alla stessa Autorità secondo le norme e le regole da questa stabilite.
- **Comunicazione e trasparenza**, in cui l'ateneo, attendosi alle indicazioni dell'ANAC, illustra sinteticamente la propria strategia comunicativa, rimandando alle sezioni del proprio sito istituzionale le informazioni pubblicate (link) e soffermandosi esclusivamente sui cambiamenti e le novità impostate nell'anno precedente e/o programmate per quello entrante, con particolare riguardo a: *(i)* le iniziative strettamente legate al soddisfacimento dei requisiti di trasparenza definiti nel d.lgs. 150/2009, dalla legge 190/2012 e dal d.lgs. 33/2013 (inclusa l'indagine di benessere del personale); *(ii)* eventuali piani di comunicazione aggiuntivi, con particolare attenzione alle iniziative volte a informare le parti interessate sui risultati conseguiti dall'ateneo (es: bilancio sociale, politiche della qualità ecc.).
- **La performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi**, in cui l'ateneo descrive la logica e il metodo utilizzato per la definizione e l'assegnazione degli obiettivi individuali, in un'ottica di miglioramento continuo più che di mera incentivazione monetaria. Nello specifico questa sezione del Piano Integrato dovrà contenere: *(i)* una breve sezione sullo stato del sistema di misura delle prestazioni nel suo complesso, indicando in particolare le aree di miglioramento; *(ii)* una breve sezione sulla gestione dei rischi anticorruzione e sulla misurazione degli interventi programmati secondo la metodologia indicata nel relativo paragrafo; *(iii)* il sistema di valutazione e incentivazione del personale

tecnico amministrativo (PTA), indicando in particolare la copertura delle categorie soggette a valutazione rispetto al totale PTA, gli elementi utilizzati per la valutazione delle categorie (risultati e comportamenti), i ruoli coinvolti come valutatori per le diverse categorie, e l'articolazione e tempificazione del processo di valutazione; (iv) le modalità con le quali l'ateneo è giunto alla definizione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

#### **4.4 L'Albero della performance**

L'albero della performance è identificato nelle direttive della CIVIT come lo strumento per la rappresentazione del proprio piano: "all'interno della logica dell'albero della performance, ogni obiettivo strategico stabilito nella fase precedente è articolato in obiettivi operativi per ciascuno dei quali vanno definite le azioni, i tempi, le risorse e le responsabilità organizzative connesse al loro raggiungimento. Il tutto è sintetizzato all'interno di uno o più piani operativi". Tali piani devono poi contenere: 1) l'obiettivo operativo, cui si associano, rispettivamente, uno o più indicatori e target; 2) le azioni da porre in essere con la relativa tempistica; 3) la quantificazione delle risorse economiche, umane e strumentali; 4) le responsabilità organizzative, identificando un solo responsabile per ciascun obiettivo operativo.

Nel contesto del presente sistema, l'albero della performance va considerato una mappa logica che rappresenta i legami tra mandato istituzionale, missione, linee strategiche e obiettivi strategici. Le aree strategiche costituiscono le prospettive in cui vengono scomposti e specificati il mandato istituzionale e la missione e ciascuna di esse può riguardare un insieme di prodotti o di servizi o di utenti o di politiche o loro combinazioni.

Sulla base dell'articolazione del Piano Strategico di Ateneo 2015-17 che allarga le aree di intervento previste dalla Legge 43/2005, l'Ateneo identifica quattro aree strategiche:

- Area strategica della didattica e dei servizi agli studenti
- Area strategica della ricerca e della terza missione,
- Area strategica dell'internazionalizzazione



- Area strategica delle attività amministrative e delle risorse umane

All'interno della logica di albero della performance, ogni obiettivo strategico è articolato in obiettivi operativi per ciascuno dei quali vanno definite le azioni, i tempi, le risorse e le responsabilità organizzative connesse al loro raggiungimento.

Il tutto è sintetizzato in uno o più "piani operativi". Essi individuano:

1. L'obiettivo operativo, a cui si associano uno o più indicatori; ad ogni indicatore è attribuito un valore baseline (target storico) e un valore programmato o atteso (target atteso);
2. Le responsabilità organizzative, identificando la struttura, o le strutture in caso di obiettivi condivisi, responsabile per ciascun obiettivo operativo.
3. Le azioni da porre in essere e la relativa tempistica;
4. La quantificazione delle risorse economiche, umane e strumentali;

#### 4.5 Obiettivi strategici e operativi, indicatori e valori attesi (target)

L'art. 5 del D.lgs. 150/2009 "Obiettivi e indicatori" stabilisce che gli obiettivi strategici sono programmati su base triennale e definiti, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, sentiti i vertici amministrativi (Direttore Generale) che a loro volta consultano i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative. Tenendo inoltre conto di quanto previsto dalle linee guida Anvur di luglio 2015, gli obiettivi strategici sono individuati con cadenza triennale da Piano strategico di Ateneo e dalla Programmazione triennale prevista dalla L. 43/2005. Gli obiettivi sono definiti in coerenza con quelli di bilancio indicati nei documenti programmatici e il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa.

Gli obiettivi devono essere:

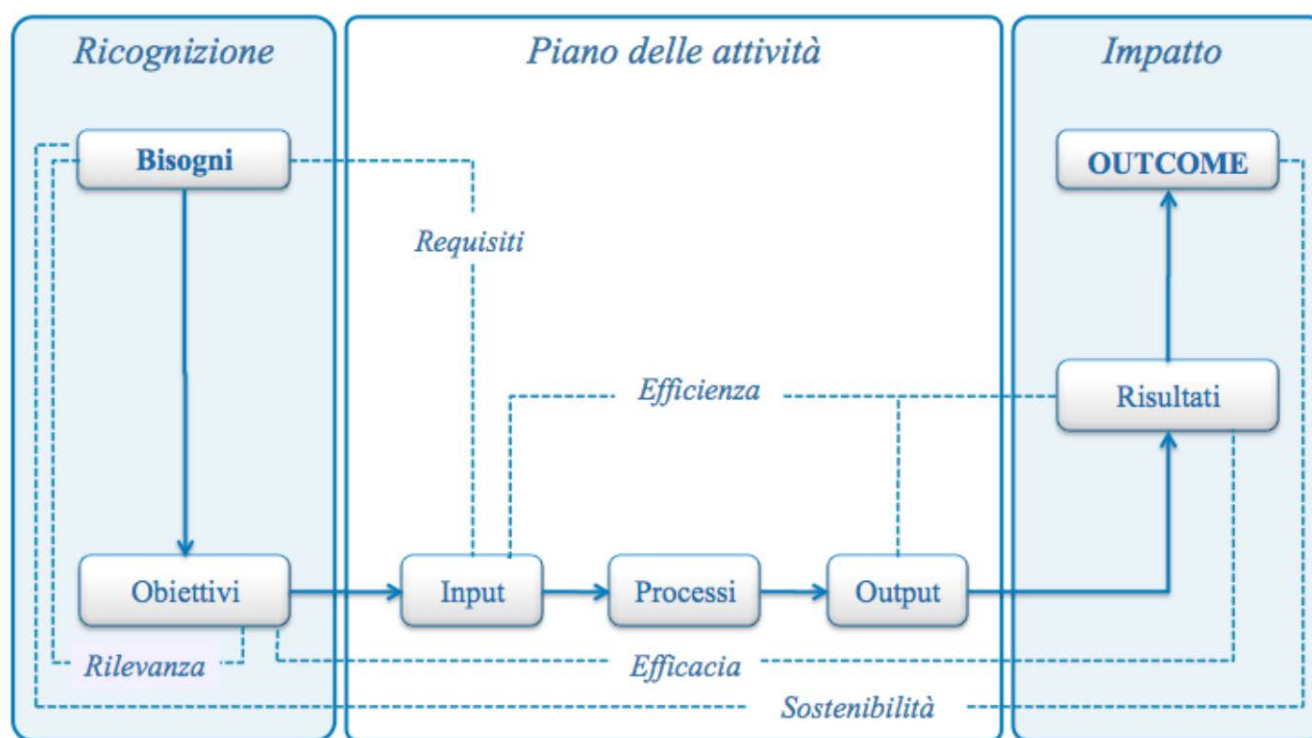
a) Rilevanti e pertinenti rispetto a	Bisogni della collettività
	Missione istituzionale
	Priorità politiche
	Strategie dell'amministrazione
b) Specifici e misurabili	Concreti
	Chiari
c) Tali da determinare un significativo miglioramento di	Qualità dei servizi
	Qualità degli interventi
d) Riferibili ad un arco di tempo determinato	Generalmente un anno

e) Commisurati ai valori di riferimento derivanti da:	Standard definiti a livello nazionale
	Standard definiti a livello internazionale
	Comparazioni con amministrazioni analoghe
f) Confrontabili	Con i trend della produttività dell'amministrazione, con riferimento almeno al triennio precedente
g) Correlati alla	Quantità delle risorse disponibili
	Qualità delle risorse disponibili

Dall'art. 5, c. 2, si evince che gli obiettivi devono essere, in primo luogo, rilevanti e pertinenti rispetto a: bisogni della collettività, missione istituzionale, priorità politiche e strategie dell'amministrazione.

Gli obiettivi dell'Ateneo devono pertanto derivare dai bisogni della collettività e dalla missione strategica dell'amministrazione.

### Percorso bisogni-outcome



Fonte: delibera ANAC n. 89/2010

All'interno del piano delle attività/obiettivi si adotta una logica input - processi - output. Mentre l'output ha una dimensione temporale di breve periodo, così come i risultati che tale output genera a livello di impatti, l'outcome ha una dimensione di lungo periodo che deve essere valutata anche in termini di sostenibilità, in quanto molto spesso connessa con i

bisogni primari del cittadino o, più in generale, degli stakeholder. Pertanto i risultati possono essere intesi come outcome intermedi.

In una accezione più ampia, gli obiettivi si distinguono in:

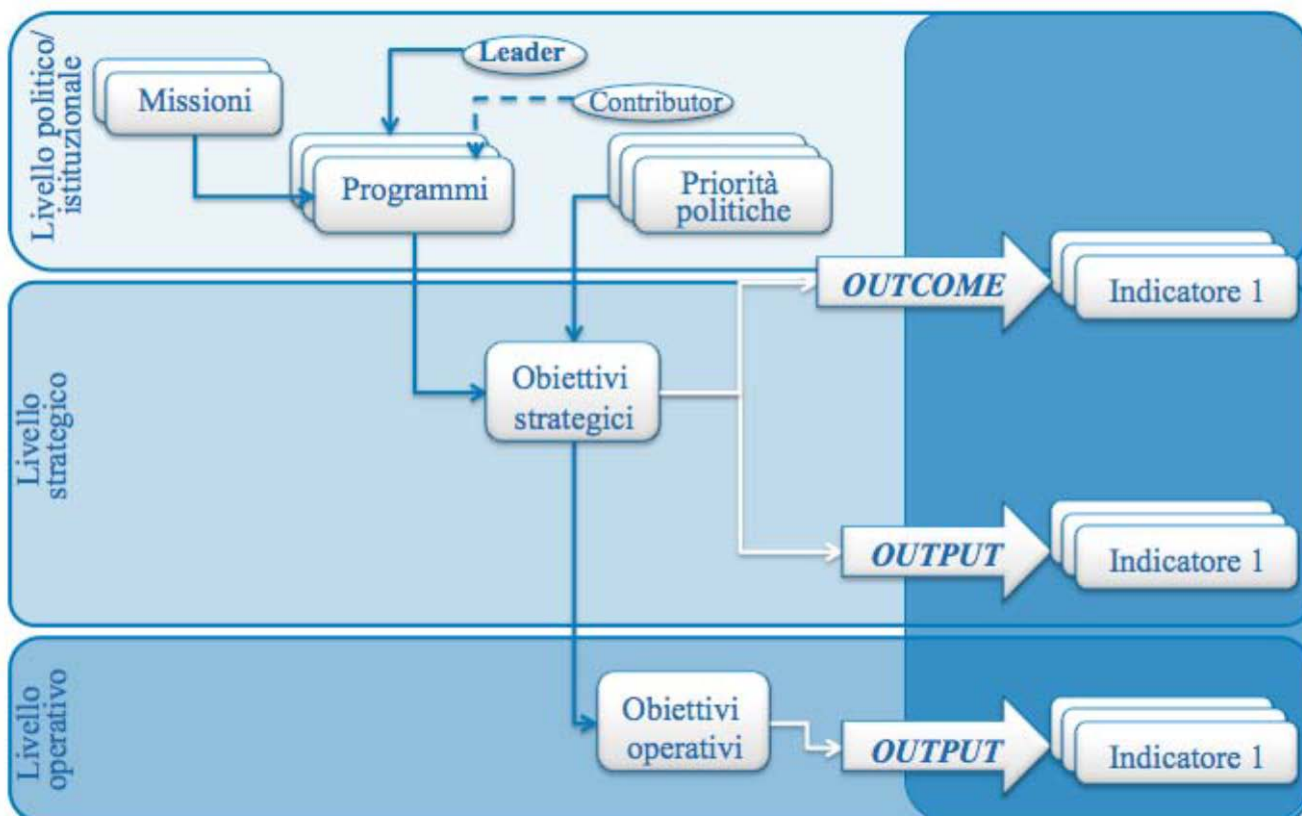
- Obiettivi strategici, che si traducono in impatto sulla collettività (outcome)
- Obiettivi operativi, che si traducono in output

Alcuni obiettivi, sia strategici che operativi, possono avere natura trasversale, nel senso che possono essere raggiunti mediante il concorso di più Unità Organizzative.

Nella catena logica del SMVP si distinguono 3 livelli:

1. livello politico istituzionale, nell'ambito del quale si definiscono le missioni, le linee programmatiche e le priorità politiche;
2. livello strategico, che prevede la traduzione delle missioni e delle linee programmatiche in obiettivi strategici;
3. livello operativo, che individua gli obiettivi operativi declinati dagli obiettivi strategici.

Catena logica del Sistema di misurazione della performance



Fonte: Delibera ANAC n. 89/2010

## Obiettivi strategici

Descrivono un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi. Sono espressi attraverso una descrizione sintetica e devono essere sempre misurabili, quantificabili e possibilmente condivisi.

Fanno riferimento ad orizzonti temporali pluriennali (triennio) e presentano un elevato grado di rilevanza (non risultano, per tale caratteristica, facilmente modificabili nel breve periodo), richiedendo uno sforzo di pianificazione per lo meno di medio periodo.

## Obiettivi operativi

Declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica delle attività delle amministrazioni, indipendentemente dai livelli organizzativi a cui tali obiettivi fanno capo.

Possono essere:

- a) **Obiettivi di innovazione:** consistono nell'introduzione di processi innovativi mirati a un miglioramento della performance o orientati all'ampliamento dell'offerta di prodotti e servizi per il cliente interno/esterno.
- b) **Obiettivi di sviluppo:** sono legati allo sviluppo dell'attuale struttura: rispondono ai principi di efficienza ed efficacia della gestione e all'introduzione di nuovi principi legislativi.
- c) **Obiettivi di mantenimento:** sono legati al mantenimento degli standard raggiunti nella gestione dei servizi.

Una volta definiti, gli obiettivi, strategici ed operativi, devono essere misurati tramite opportuni indicatori al fine di poter valutare il raggiungimento dei risultati.

La questione cruciale della misurazione e valutazione della performance risiede proprio nella definizione degli indicatori e dei relativi target, cioè dei valori previsionali che si presume di conseguire per il periodo considerato. La definizione dei valori target dà la

possibilità, a consuntivo, di misurare il grado di raggiungimento dell'obiettivo e di evidenziare gli scostamenti rispetto ai valori presunti.

Al fine di implementare un buon piano della performance, deve essere dunque delineato un sistema di indicatori atti a misurare, nel modo più oggettivo possibile e in termini chiari e concreti il raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi.

### **Le tipologie di indicatori**

Gli indicatori si distinguono in:

- **Indicatori di impatto** (o di **outcome**), che esprimono la capacità dell'organizzazione di soddisfare i bisogni della collettività
- **Indicatori di risultato** (o di **output**), distinti in indicatori di efficienza e di efficacia.

### **Gli indicatori di impatto**

Gli indicatori di impatto riguardano il livello alto (strategico) e sono indicatori il cui scopo è misurare gli effetti delle politiche di governo. Essi non rappresentano ciò che è stato fatto, ma le conseguenze da questo generate; in altri termini gli indicatori di impatto valutano la ricaduta sociale, economica e ambientale delle politiche attuate.

Gli **indicatori di impatto si ricollegano agli obiettivi strategici**, si misurano, in linea di principio, in un arco temporale ampio (almeno tre anni) e possono essere interpretati come elementi che si intende massimizzare (per esempio le risorse provenienti da fonti private o progettualità) o che si intende minimizzare (per esempio l'evasione delle tasse universitarie). La loro realizzazione dipende anche dal grado di raggiungimento degli obiettivi specifici (operativi).

### **Gli indicatori di risultato**

Gli indicatori di risultato misurano il grado di raggiungimento dell'obiettivo che una azione si propone di conseguire. Gli indicatori di risultato si correlano agli obiettivi operativi.

Gli indicatori di risultato possono essere:

- di efficienza, intesa come capacità di produrre quantitativi maggiori di output (prodotti/servizi) dati gli stessi quantitativi di input (fattori produttivi) ovvero le medesime entità di output dati minori volumi di input;
- di efficacia, intesa come la capacità di raggiungere gli obiettivi predefiniti in termini quali-quantitativi.

Al fine di misurare la performance organizzativa, sono utili sia indicatori di impatto che indicatori di risultato.

La definizione degli obiettivi è un passo logico fondamentale per impostare correttamente un ciclo di performance. Nelle università, la definizione di obiettivi è un processo particolarmente problematico in conseguenza del fatto che: *(i)* il personale accademico non è contrattualizzato e quindi non direttamente valutabile ai sensi del D. Lgs 150/2009, *(ii)* le regole di ingaggio del personale accademico prevedono una costitutiva condizione di autonomia e di auto-organizzazione, e *(iii)* che le attività svolte, in particolare quelle legate alla ricerca, sono soggette ad un elevato grado di incertezza dei risultati.

In linea generale è auspicabile che il sistema degli obiettivi inseriti nel Piano integrato non prescindano dalle aree di attività che, ai sensi dell'impianto legislativo vigente, costituiscono parte integrante dell'Ateneo e ne determinano il finanziamento. Sotto questo profilo, gli obiettivi operativi attribuiti al personale tecnico-amministrativo delle università sono ritenuti rilevanti e pertinenti nella misura in cui discendano direttamente da obiettivi strategici la cui realizzazione influenza significativamente le missioni istituzionali e il finanziamento dell'ateneo e di conseguenza il mantenimento delle sue condizioni di funzionamento.

Ciò significa che gli obiettivi identificati siano riconducibili alle aree di didattica, ricerca e loro ricadute sotto forma di terza missione e che a esse si riferiscano, come sopra indicato, gli obiettivi elencati nel piano della performance destinato al personale tecnico-amministrativo. Essi saranno inoltre affiancati da obiettivi specifici dell'amministrazione non derivanti dagli obiettivi generali di ateneo, ma da considerazioni legate al miglioramento della gestione amministrativa. Nella logica del piano integrato, è inoltre opportuno che gli obiettivi strategici

individuati facciano richiamo esplicito e integrale del sistema degli obiettivi enunciati nella programmazione strategica triennale.

Particolare attenzione dovrà essere posta nel rendere esplicita la diversa declinazione degli obiettivi assegnati al personale occupato presso gli uffici centrali dell'ateneo (a contatto diretto col Direttore Generale) e quelli riferiti al personale impiegato nelle strutture decentrate (dipartimenti, scuole e centri di Ateneo) prevedendo specifici obiettivi per queste ultime.

Per quanto riguarda la scelta degli indicatori utilizzati per valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici, seguendo le indicazioni delle linee guida ANVUR, saranno utilizzati indicatori di outcome selezionati fra quelli impiegati dall'ANVUR nel suo approccio per la valutazione della qualità delle attività accademiche svolte dagli atenei italiani, in particolare quelli definiti all'interno delle procedure VQR e AVA o di accreditamento dei dottorati.

Per quanto riguarda gli obiettivi legati alla performance dell'organizzazione amministrativa, nell'attesa che l'ANVUR individui un set di indicatori standardizzati e comparabili che permetta il benchmarking tra atenei per il miglioramento delle dimensioni essenziali, saranno utilizzati indicatori che (i) si prestino ad indirizzare il miglioramento della gestione amministrativa, (ii) permettano il confronto con altri atenei, (iii) siano legati agli indicatori impiegati dal MIUR per la distribuzione del FFO .

#### **4.6 Sistema informativo e monitoraggio in corso d'esercizio**

La valutazione della performance si basa sull'utilizzo di dati e/o informazioni di natura quantitativa e qualitativa tramite opportune procedure informatiche sviluppato *in house* e gestite dall'Area della Programmazione Triennale controllo Gestionale e della Qualità. Tali dati provengono sia da sistemi informativi interni, sia da banche dati esterne, ovvero sono forniti direttamente dai responsabili delle unità operative competenti ove non ancora disponibili nei sistemi informatizzati.

Le principali banche dati e/o strutture informative di cui dispone l'Ateneo e che saranno pertanto impiegate nella valutazione della performance sono riportate nella tabella seguente:

<b>Area strategica</b>	<b>Denominazione</b>	<b>Ufficio referente</b>	<b>Descrizione</b>
Didattica	ESSE3	Area servizi informatici informativi e web	Gestione immatricolazioni, carriere studenti e lauree
	U-Gov didattica	Area servizi informatici informativi e web	Definizione offerta formativa
Ricerca	Iris	Area servizi informatici informativi e web	Gestione produzione scientifica di Ateneo
Attività amministrative	U-Gov contabilità	Area Finanziaria	Gestione attività finanziarie
Attività amministrative	U-Gov CSA	Area Finanziaria	Gestione stipendi

Per le banche date esterne, si farà riferimento di norma a quelle fornite dal miur (organico docenti, assegnisti, dottorandi, progetti; anagrafe nazionale studenti; decreti assegnazione FFO, criteri e contingente assunzionali, etc..) o dall'ANVUR (VQR, AVA, Dottorato, banche dati indicatori,..) sui propri siti istituzionale, consorzi universitari accreditati quali Almalaurea o banche dati citazionali internazionalmente riconosciute, Scopus, Web of science,..

Per quanto riguarda la performance organizzativa, ed in particolare la rilevazione degli indicatori di outcome relativi agli obiettivi strategici, i valori saranno forniti dagli uffici competenti per la gestione dei sistemi informativi interni e per l'accesso alle banche dati esterne, e gestite dall'Area della Programmazione Triennale tramite un opportuno applicativo informatico. I valori di indicatori di output non disponibili nei sistemi informatizzati saranno forniti direttamente dai responsabili delle unità operative competenti, assieme alla dettagliata informazione delle fonti da cui sono stati tratti.

Per quanto riguarda la valutazione della performance individuale, i valori di indicatori di output degli obiettivi operativi assegnati alle varie unità operative, nonché degli obiettivi



individuali attribuiti ai responsabili e ai componenti delle unità – in genere non disponibili nei sistemi informatizzati – saranno forniti direttamente dai responsabili delle unità operative competenti e gestite dall'Area della Programmazione Triennale, controllo Gestionale e della Qualità, che raccoglie le griglie contenenti i target effettivi e gli altri dati necessari per la valutazione degli obiettivi operativi, nonché le schede di valutazione dei comportamenti organizzativi.

In riferimento alla valutazione dei comportamenti organizzativi, l'Ateneo prevede di acquisire in tempi brevi il modulo UGOV – valutazione che offre diverse funzioni di reportistica integrata; tra queste si segnala la possibilità per il valutatore di confrontare i giudizi espressi nei confronti del personale valutato, al fine di agevolarne la differenziazione, nonché di visualizzare anche le valutazioni già espresse in passato.

Gli obiettivi dell'Ateneo devono essere costantemente monitorati. Lo stesso art. 6 del D.lgs. 150/2009 stabilisce che “gli organi di indirizzo politico amministrativo, con il supporto dei dirigenti, verificano l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi di cui all'articolo 5 durante il periodo di riferimento e propongono, ove necessario, interventi correttivi in corso di esercizio”. E ancora “gli organi di indirizzo politico amministrativo si avvalgono delle risultanze dei sistemi di controllo di gestione presenti nell'amministrazione”.

Per una corretta gestione della leva amministrativa al servizio delle attività istituzionali dell'ateneo, è da ritenersi indispensabile l'attività di monitoraggio degli andamenti delle prestazioni amministrative, nonché le eventuali modifiche in itinere degli obiettivi e delle relative attività previste. Il monitoraggio, di stretta pertinenza dei vertici dell'amministrazione, deve essere coordinato sia con il lavoro svolto dai soggetti e dalle strutture deputate ad fornire e gestire i dati, sia con l'attività valutativa dei Nuclei nelle loro funzioni di OIV. Modalità e risultati di quest'attività di monitoraggio e del collegamento con le altre strutture devono essere opportunamente rendicontate all'interno della Relazione sulla performance, possibilmente corredate da evidenze e riflessioni critiche.

La responsabilità di raccolta dei dati necessari all'azione di monitoraggio e alla loro gestione è attribuita agli stessi soggetti preposti alla valutazione a consuntivo delle performance e con le stesse responsabilità e procedure esposte sopra.

Il monitoraggio complessivo delle performance dell'Ateneo e la rendicontazione dei risultati ottenuti nella misurazione delle performance organizzativa ed individuale deve avvenire con cadenza possibilmente quadrimestrale e prevedere una certificazione, almeno alla prima scadenza, dal Nucleo di Valutazione.

Attuare un'attività di monitoraggio periodica permette di tenere sotto controllo il processo di valutazione della performance e proporre interventi correttivi – incluso modifiche ed integrazioni alla sezione “Performance organizzativa” del Piano Integrato - qualora la gestione non sia indirizzata verso il raggiungimento di quegli obiettivi.

Le modalità di comunicazione dei risultati del monitoraggio, intermedi e finali, sono definite dal Nucleo di Valutazione ed approvate dagli organi politici ed amministrativi dell'Ateneo.

#### **4.7 La relazione sulla Performance**

La Relazione sulla performance è il documento che l'ateneo redige, a consuntivo, per rendicontare i risultati organizzativi e individuali ottenuti nell'anno precedente. Similmente a quanto affermato per il Piano, gli esiti dell'operato della componente tecnico-amministrativa e delle sue articolazioni interne vanno considerati contestualmente ai risultati più generali ottenuti dall'ateneo nel suo complesso in modo da inquadrare il grado di sinergia raggiunto all'interno dell'ateneo tra la sfera accademica e quella amministrativa.

La Relazione si presenta dunque come una riflessione argomentata sui risultati ottenuti dal personale tecnico-amministrativo in forma organizzata e individuale e per questo non può essere intesa come una mera elencazione del livello percentuale di copertura degli indicatori associati agli obiettivi quantitativi prestabiliti. Va tenuto in conto che la Relazione sarà valutata dall'ANVUR che si aspetta un percorso argomentativo ampio e centrato sulla qualità del contributo offerto dal personale amministrativo per l'espletamento delle funzioni istituzionali che l'Agenzia valuta dall'esterno attraverso le procedure AVA e VQR.

## **5 SOGGETTI COINVOLTI NEL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

Nell'Ateneo i soggetti coinvolti nel Sistema di misurazione e valutazione delle performance sono:

- Il Nucleo di Valutazione;
- Gli organi di indirizzo politico e amministrativo;
- Il Direttore generale;
- I responsabili delle Unità Organizzative;
- I dipendenti.

### **Il Nucleo di Valutazione**

L'art. 7 del D.lgs. 150/2009 prevede la figura dell'Organismo Indipendente di Valutazione, che costituisce uno dei soggetti fondamentali nell'ambito del Sistema di misurazione e valutazione delle performance in quanto a tale Organismo è affidata, ai sensi del predetto art. 7, la funzione di misurazione e valutazione della performance.

Tuttavia, data l'autonomia didattica, scientifica, organizzativa, finanziaria e contabile stabilita riconosciuta alle Università dall'articolo 6 della legge n. 168/1989, in attuazione dell'articolo 33 della Costituzione, e considerato che le Università si sono già dotate, nell'esercizio della propria autonomia, di appositi strumenti di valutazione della propria attività, con la delibera 9 del 2010 l'ANAC esprime l'avviso che le Università non siano tenute ad istituire gli Organismi indipendenti di valutazione di cui all'articolo 14 del decreto legislativo n. 150/2009 e che, a decorrere dal 30 aprile 2010, l'attività di valutazione continui ad essere svolta dai Nuclei di valutazione ai sensi della legge n. 537/1993, come integrata e modificata dalla legge n. 370/1999. Tale avviso è stata ribadito dall'art. 2 della legge 240/2010 che attribuisce definitivamente ai Nuclei di Valutazione degli Atenei le funzioni di cui all'articolo 14

del decreto legislativo n. 150/2009. A seguito del trasferimento all'ANVUR della valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca, con D.L. 69/2013 convertito con la Legge 98/2013, e alla successiva emanazione da parte di tale agenzia delle Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali e degli enti pubblici di ricerca italiani, ai Nuclei sono stati assegnati ulteriori ruoli:

- supervisiona l'attività di rilevazione del benessere organizzativo, eventualmente impostando un piano di audit concordato con il Direttore Generale, che stimoli le strutture organizzative interne a verifiche periodiche sullo stato di attuazione del Piano Integrato;

- collabora in modo costruttivo con i revisori dei conti per un raccordo con gli altri sistemi di controllo in vigore nell'ateneo;

- presenza laddove possibile e opportuno alle riunioni nelle quali è effettuata la verifica del livello di raggiungimento degli obiettivi, al fine della redazione della Relazione e della revisione del Piano Integrato dell'anno successivo;

- tiene regolarmente i contatti con ANVUR e qualora lo ritenga opportuno, condivide con essa situazioni critiche, impreviste o ingovernabili che possono prevedere eventualmente visite in tempi brevi da parte dell'Agenzia;

- partecipa alle occasioni di formazione e confronto tra pari proposte dall'ANVUR;

- valuta il funzionamento complessivo del sistema di valutazione del ciclo della performance, rendicontando tale attività in modo integrato all'interno della Relazione dei Nuclei prevista dal D.lgs. 19/2012, art.14;

- valida la Relazione della Performance come previsto dal D.lgs. 150/09 secondo le modalità che ritiene più adeguate al contesto.

### **Gli organi di indirizzo politico e amministrativo**

Secondo quanto disposto dall'art. 15 del D.lgs. 150/2009, l'organo di indirizzo politico-amministrativo di ciascuna amministrazione:

a) emana le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici;

- b) definisce in collaborazione con i vertici dell'amministrazione il Piano della Performance e la Relazione sulla Performance;
- c) verifica il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici;
- d) definisce il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità nonché gli eventuali aggiornamenti annuali.

In particolare:

- gli organi di indirizzo politico-amministrativo dell'Ateneo hanno il compito di definire le linee guida di indirizzo strategico da cui discendono gli obiettivi dell'Ateneo.
- gli organi preposti alla gestione (Direttore Generale e Capistruttura) hanno il compito di definire la pianificazione strategica dell'Ateneo in coerenza con le linee guida espresse dagli organi politici, di assicurare la gestione operativa del funzionamento dell'Ateneo, nonché il monitoraggio e il controllo dell'evoluzione dei risultati.
- 

## **Il Direttore Generale e i responsabili delle Unità Organizzative**

L'organizzazione dell'Ateneo si articola in Aree, Settori, Scuole, Dipartimenti e Centri. I responsabili di tali Unità Organizzative sono gli attori principali per una corretta gestione operativa del Ciclo della Performance, in quanto è loro responsabilità definire, gli obiettivi operativi, misurare e monitorare le performance delle proprie aree di competenza e definire gli obiettivi personali per i propri collaboratori, valutandone le prestazioni ottenute e gestendo il feedback intermedio e quello finale.

## **I dipendenti**

Tutti i dipendenti dell'Ateneo sono coinvolti nella realizzazione di determinati obiettivi qualitativi e quantitativi che determinano la performance individuale e della propria area di riferimento. Anche il dipendente deve avere un ruolo proattivo nel suggerire i migliori indicatori di performance che misurino il proprio lavoro ed impegno in coerenza con gli obiettivi definiti dal proprio responsabile.

## 6 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

### 6.1 Il processo di valutazione degli obiettivi operativi

Il D.Lgs 150/2009 definisce esplicitamente gli ambiti di valutazione della Performance organizzativa, nell'art.8 vengono così dettagliati:

a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;

b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;

c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;

d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;

e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;

f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;

g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;

h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

La valutazione della performance organizzativa è un compito che spetta (1) al Direttore Generale, (2) all'Area della Programmazione Triennale, controllo Gestionale e della Qualità per l'organizzazione, (3) gli uffici competenti per la gestione dei sistemi informativi interni, (4) ai responsabili di struttura per le unità organizzative da loro coordinate, e (5) al Nucleo di valutazione per la supervisione del processo complessivo.

Ad inizio anno, nell'ambito della definizione del Piano integrato, per ciascuna delle aree strategiche considerate ed in coerenza con l'albero della Performance precedentemente definito, viene identificato un set di indicatori quantitativi legati ad obiettivi strategici di particolare rilevanza per le attività istituzionali dell'ateneo e collegati con i documenti di programmazione strategica (con particolare riguardo alla programmazione strategica triennale prevista dalla L. 43/2005) e direttamente riferibili alla didattica (in particolare al sistema AVA), alla ricerca (in particolare alla VQR e alla SUA-RD), alla terza missione (in particolare alla SUA-RD), al bilancio (in particolare alla sostenibilità economico finanziaria e alla quota premiale) e alla performance amministrativa (nelle aree direzionali ritenute prioritarie per la gestione dei servizi e tecnici di supporto inclusi gli aspetti economico-finanziari, e nei dipartimenti). L'analisi di tali indicatori, lo scostamento dai target previsti e il grado di raggiungimento dei relativi obiettivi la dove previsto, forniranno la base empirica indispensabile per la valutazione della performance organizzativa dell'Ateneo nel suo complesso che saranno ampiamente discusse nella Relazione finale della Performance.

Successivamente, a partire dagli obiettivi strategici, verranno definiti gli obiettivi operativi per ogni unità organizzativa, assieme agli indicatori individuati per la loro misurazione e i target o risultati attesi su cui si baserà la successiva valutazione, in un processo a cascata che prevede una prima riunione fra il direttore generale e gli EP responsabili di Area e, per ogni area, una successiva riunione fra ciascun EP responsabile di Area ed i responsabili dei settori ad essa afferenti. In assenza di EP responsabile di Area la riunione sarà coordinata dal Direttore Generale o da un suo delegato. Gli obiettivi dei segretari amministrativi di dipartimenti/centri saranno definiti in una riunione con il Direttore generale ed Direttori di dipartimento.

Il processo sarà coordinato dell'Area della programmazione triennale e del controllo gestionale della qualità, con la supervisione del Nucleo di valutazione, che potranno suggerire ai vari responsabili estensori degli obiettivi eventuali aggiustamenti ritenuti necessari al fine di rendere più organico, uniforme ed equilibrato l'insieme degli obiettivi adeguandoli a quanto previsto dal D.Lgs 150/2009 e successive delibere Civit ed Anvur. L'Area della programmazione triennale e del controllo gestionale della qualità provvederà inoltre a costruire un data base degli obiettivi operativi e dei relativi indicatori e target nonché della

loro catalogazione nell'ambito delle aree strategiche previste dall'albero della performance, e a gestire il loro inserimento nel piano integrato.

La misurazione e valutazione, nonché il monitoraggio, degli obiettivi strategici ed operativi così definiti avverrà con un processo che coinvolge tutti gli attori sopra individuati.

L'Area della Programmazione Triennale richiederà agli uffici competenti per la gestione dei sistemi informativi interni i dati necessari per la valutazione degli obiettivi strategici legati ad indicatori di outcome di loro competenza.

Ogni responsabile di struttura compilerà le griglie di rilevazione fornite dall'Area della Programmazione Triennale, accompagnandole con una relazione sullo stato dell'unità organizzativa di cui è responsabile, secondo uno schema coerente con i criteri esposti in precedenza.

I dati forniti dovranno riguardare:

- lo stato di attuazione degli obiettivi operativi di competenza dell'unità organizzativa con verifica dell'efficacia dei relativi indicatori di efficienza, efficacia e impatto;
- per ciascun obiettivo operativo la misurazione dei target effettivi con l'indicazione dei criteri utilizzati per la misurazione stessa e le fonti da cui sono stati attinti i dati necessari;
- per ciascun obiettivo operativo avente carattere trasversale dovranno essere indicate, a cura del responsabile della struttura principale, le altre strutture partecipanti e la percentuale di partecipazione alla realizzazione dell'obiettivo;
- il responsabile della struttura assegnataria dell'obiettivo indicherà nelle apposite griglie i nominativi del personale strutturato che ha contribuito alla realizzazione dell'obiettivo, una sintesi delle attività svolte da ciascuno, l'arco temporale in cui tali attività sono state svolte da ciascuno e la percentuale di tempo da ciascuno dedicata al raggiungimento dell'obiettivo, assunto pari al 100% il tempo complessivo da tutti dedicato all'obiettivo;



- Nel caso di obiettivi trasversali i nominativi e le percentuali di tempo dei dipendenti delle altre strutture interessate saranno fornite dal responsabile della struttura principale in accordo con gli altri capistruttura.

Come specificato nel paragrafo 4, l'Area della Programmazione Triennale, controllo Gestionale e della Qualità, raccoglie le griglie contenenti i target effettivi e gli altri dati di cui sopra necessari per la valutazione degli obiettivi operativi. Tali griglie saranno trasmesse dagli uffici competenti per la gestione delle banche dati a disposizione dell'Ateneo (tipicamente per gli obiettivi strategici) o dalle singole unità organizzative (tipicamente per gli obiettivi operativi), debitamente sottoscritte da parte dei capistruttura che si assumono pienamente la responsabilità dei dati forniti. Tuttavia l'Area della Programmazione, oltre a gestire il flusso delle informazioni, effettuerà delle verifiche a campione per constatare la veridicità dei dati forniti e provvederà, inoltre, a verificare direttamente tutti i casi ritenuti dubbi.

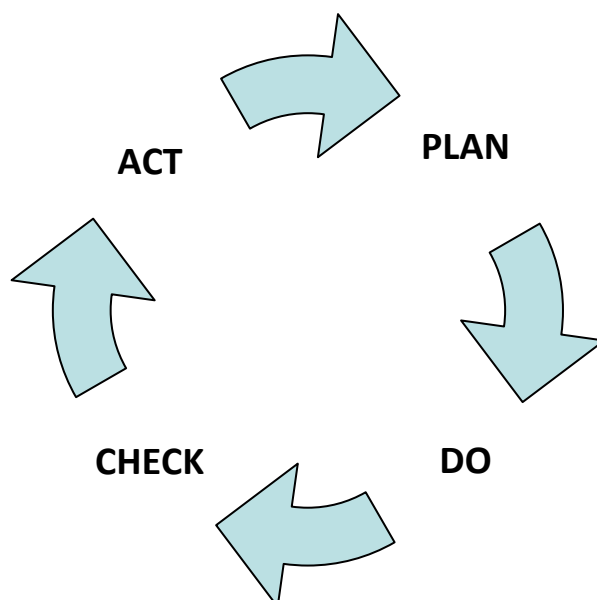
Una volta raccolti i dati l'Area della Programmazione provvederà a confrontare i target effettivi con i target attesi per determinare i risultati raggiunti dagli obiettivi operativi e i relativi scostamenti. La valutazione finale deve essere espressa in un valore percentuale.

Il Nucleo di Valutazione, sulla base dei risultati della valutazione delle singole unità organizzative, elabora annualmente una relazione sulla valutazione della performance del sistema complessivo basato anche sull'analisi di tali indicatori e del benchmarking con altri atenei confrontabili per dimensioni o collocazione geografica, da inviare all'ANVUR che, nell'ambito delle prerogative previste dal D.Lgs. 150/2009, come modificato dalla Legge 98/2013, provvederà a:

- assicurare un rapporto di interscambio continuo e costruttivo con i vertici amministrativi dell'ateneo e con i Nuclei di valutazione nella loro funzione di OIV;
- tenere in considerazione elementi di specificità e differenziazione, nonché dell'influenza di eventuali fattori situazionali e contestuali nella gestione del ciclo di gestione della performance;
- fornire all'ateneo un feedback in forma scritta che sia articolato e non standardizzato;
- riservarsi di effettuare visite in loco, per le quali è richiesto il coinvolgimento diretto del Consiglio di Amministrazione dell'ateneo.

## 6.2 Miglioramento del processo di valutazione

Sebbene l'Ateneo non abbia aderito al Modello CAF per le Università (2010) esso intende adottarne i principi di assicurazione qualità basati sul ciclo di Deming o schema Plan-Do-Check-Act, ovvero sulle azioni correttive da apportare al nuovo Ciclo della Performance a seguito dell'analisi degli esiti finali della valutazione ai fini di un suo progressivo affinamento e miglioramento.



La fase del controllo dei risultati costituisce l'aspetto chiave di un Ciclo di pianificazione. In particolare sarà rilevante la qualità degli indicatori utilizzati per il controllo, e la qualità dei dati che ne sono alla base, soprattutto ai fini di un reale miglioramento del Ciclo della Performance nella fase successiva, aggiustando gli strumenti e ricalibrando obiettivi e risultati attesi, ma anche di intervenire sui processi che governano l'organizzazione allo scopo di migliorarli.

# 7 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

## 7.1 Generalità

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale è previsto all'art. 9 del D.Lgs. 150/2009 che differenzia tre livelli distinti:

1) la valutazione della prestazione individuale dei dirigenti;

2) la valutazione della prestazione individuale del personale responsabile di unità organizzative;

3) la valutazione dei contributi individuali del personale non in posizione di responsabilità;

e tiene conto di quanto indicato nel successivo D.Lgs. 141/2011 e nelle delibere CiVIT 89/2010, 104/2010, 114/2010, 122/2010 e 1/2011. Inoltre, la valutazione della performance individuale risponde anche alle specifiche prescrizioni contenute nel CCNL di comparto vigente del personale dirigenziale e di quello non dirigenziale.

Ai sensi dell'art. 7, comma 2, del DLgs. 150/2009, la valutazione della performance individuale dei dirigenti di vertice dell'Ateneo è svolta dal Nucleo di Valutazione che, ai sensi dell'Art. 14, comma 4, la propone al CdA per l'attribuzione dei premi di cui al Titolo III.

Per la valutazione del restante personale, si propone un modello che contempla sia risultati, sia qualità del contributo assicurato, sia competenze dimostrate, in grado di monitorare in modo variabile e bilanciato la performance del personale tecnico amministrativo dell'Ateneo e di incidere sulla cultura organizzativa introducendo criteri di merito individuale e di orientamento al risultato e all'utente.

Tale modello è basato su tre ambiti distinti e integrati di valutazione:

- i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi operativi assegnati nell'ambito della struttura organizzativa di propria responsabilità o appartenenza;
- i risultati raggiunti rispetto a specifici obiettivi individuali assegnati dal superiore gerarchico;

- la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, le competenze e i comportamenti professionali e manageriali/organizzativi (apporto professionale).

Nella valutazione del personale EP e di categoria D e C con incarichi di responsabilità ai sensi dell'art. 91 comma 3 del CCNL si terrà maggiormente conto del raggiungimento degli obiettivi assegnati e in minor conto delle competenze e dei comportamenti professionali e manageriali, mentre in quella del personale di categoria D, C e B senza incarichi di responsabilità si tenderà a diminuire la valutazione legata al risultato degli obiettivi e ad aumentare quella legata alle competenze e ai comportamenti professionali e organizzativi, secondo quanto indicato nella tabella 7.1.

**Tabella 7.1:** Ruoli e pesi attribuiti

<b>RUOLO</b>	<b>VALUTAZIONE</b>	<b>PESO</b>	<b>VALUTAZIONE</b>	<b>PESO</b>
EP, D e C con incarichi di responsabilità	Obiettivi organizzativi e individuali	70%	Competenze e comportamenti professionali e manageriali	30%
Il restante personale (senza incarichi di responsabilità)	Obiettivi organizzativi ed individuali	50%	Competenze e comportamenti professionali e organizzativi	50%

Nell'ottica della rilevazione del grado di soddisfazione degli stakeholder interni (art. 8, comma 1, del D.Lgs. 150/2009), alle valutazioni delle competenze e dei comportamenti professionali e manageriali/organizzativi contribuiranno gli organismi collegiali previsti dai regolamenti delle strutture decentrate (giunta per dipartimenti e scuole, consiglio per i centri).

## **7.2 Valutazione del Direttore Generale**

La valutazione del Direttore Generale, l'unico dirigente dell'Ateneo, è regolata dall'Art. 9 del D.Lgs. 150/09 che prevede che "La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;

b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;

c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;

e) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.”

Gli obiettivi individuali sono definiti annualmente dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore, e valutati dal Nucleo di Valutazione di Ateneo, ai sensi dell’art. 14 comma 4 lettera e) del Decreto Legislativo 150/2009.

Secondo un modello di determinazione degli obiettivi “a cascata” dal vertice alla base, una quota degli **obiettivi individuali** del Direttore Generale, con un peso del 60%, è collegata ad alcuni degli obiettivi della performance organizzativa di cui al paragrafo 4, selezionati dal CdA fra quelli più strettamente legati agli obiettivi strategici dell’Ateneo. La selezione viene effettuata sulla base dell’effettivo impatto che l’azione del DG può avere sui processi primari dell’Ateneo, anche in funzione del contesto annuale di riferimento. In corrispondenza, i risultati conseguiti saranno determinati dal raggiungimento degli indicatori di performance, secondo i pesi definiti annualmente dal CdA.

Una seconda quota degli **obiettivi individuali** del Direttore Generale, con un peso del 40%, è legata ad ulteriori obiettivi strategici rilevanti alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell’Università, individuati, assieme ai relativi pesi, sempre dal CdA.

Per quanto attiene la valutazione finale del DG si utilizza il seguente modello proposto dal Nucleo di Valutazione e approvato dal CdA nella seduta del 09/04/2014.

Tale modello sarà applicato utilizzando la seguente procedura:

1. Gli obiettivi del Direttore Generale saranno inseriti nel Piano della performance e si riferiranno con un peso del 60% ad obiettivi connessi alla performance organizzativa dell’ateneo e per il 40% ad obiettivi inerenti la performance individuale del Direttore Generale. Ogni obiettivo dovrà essere accompagnato dal peso relativo, dagli indicatori per il raggiungimento e dal target di riferimento. Ove possibile la formulazione del target dovrà tenere conto dall’andamento storico.
2. Entro il 30 giugno il Direttore Generale trasmetterà al Nucleo di Valutazione una relazione che esponga, sulla base di evidenze documentate opportunamente allegate, lo stato di raggiungimento degli obiettivi di cui al punto 1 specificando le cause

dell'eventuali criticità che hanno impedito il pieno raggiungimento. Nella relazione il valutato esprimerà una autovalutazione sul grado percentuale di raggiungimento di ciascun obiettivo.

3. Il Nucleo di Valutazione, entro tre mesi dalla ricezione della Relazione, acquisita ogni documentazione ritenuta utile, esprimerà il proprio parere. In questa fase è prevista un'audizione del Direttore Generale in merito ai contenuti della relazione presentata e in generale sul raggiungimento degli obiettivi.
4. Il Nucleo di Valutazione per ciascun obiettivo stabilirà la percentuale di raggiungimento motivandola brevemente e sulla base del peso attribuito nel Piano della performance e procederà al computo di una media pesata del grado di raggiungimento complessivo degli obiettivi.
5. Il NdV sulla base della griglia di valutazione (Tabella 7.2) adottata formulerà la proposta di valutazione del Direttore Generale comunicandola al soggetto valutato. Qualora il soggetto valutato lo ritenga ha facoltà entro 15 gg di presentare osservazioni scritte in relazione alle valutazione espressa. Il Nucleo di Valutazione dovrà considerare le osservazioni entro 30 giorni confermando o modificando la propria proposta di valutazione.
6. Il Nucleo di Valutazione avrà cura di trasmettere la propria proposta di valutazione, insieme a tutti i documenti considerati nella fase di istruttoria, al Consiglio di Amministrazione che effettuerà la valutazione annuale utile ai fini dell'assegnazione della retribuzione di risultato.

**Tabella 7.2:** Griglia per l'assegnazione del premio risultato

Percentuale complessiva di raggiungimento degli obiettivi	Percentuale di attribuzione del premio di risultato
81-100%	100%
61-80%	90%
41-60%	50%
20-40%	30%
0-19%	0%

### **7.3 Valutazione personale di categoria EP, D e C con incarichi di responsabilità**

Per quanto riguarda gli obiettivi del personale di categoria EP, D e C con incarichi di responsabilità, inclusi i segretari amministrativi di dipartimento/centro, essi sono assegnati dal superiore gerarchico, il Direttore Generale per gli EP responsabili di Area e per i segretari amministrativi, gli EP responsabili di Area per i responsabili dei settori di loro pertinenza (il

Direttore Generale in assenza), in collaborazione con il responsabile dell'Area della programmazione triennale e del controllo gestionale della qualità, selezionandoli fra gli obiettivi operativi del Piano della Performance. Ad ogni responsabile possono essere assegnati uno o più obiettivi. Ad ogni obiettivo sarà assegnato un peso che, nel caso di obiettivi trasversali, dovrà tener conto delle percentuali di competenza.

Il superiore gerarchico, in collaborazione con il responsabile dell'Area della programmazione triennale e del controllo gestionale della qualità, potrà assegnare ulteriori specifici obiettivi individuali, inclusi i relativi pesi, che caratterizzeranno la valutazione del responsabile nel periodo di riferimento. Per i segretari amministrativi di dipartimento e gli eventuali responsabili amministrativi dei centri gli obiettivi individuali possono essere assegnati dal Direttore Generale sentito il Direttore di dipartimento o centro e la Giunta.

La somma dei pesi complessivamente attribuiti alle due tipologie di obiettivi dovrà corrispondere a 100 e peserà successivamente sulla valutazione individuale del responsabile secondo quanto previsto nella Tabella 7.1

Successivamente alla pubblicazione del Piano integrato, in un processo a cascata, che prevede una prima riunione fra il direttore generale e gli EP responsabili di Area e, per ogni area, una successiva riunione fra ciascun EP responsabile di Area ed i responsabili dei settori ad essa afferenti, il superiore gerarchico formalizza l'assegnazione degli obiettivi operativi, definendo inoltre i relativi pesi in caso di due o più obiettivi. Il superiore gerarchico potrà inoltre individuare eventuali obiettivi individuali da assegnare ai propri sottoposti, specificando altresì gli indicatori quali/quantitativi individuati per la loro misurazione e i target o risultati attesi su cui si baserà successivamente la valutazione, nonché eventuali relativi pesi.

L'assegnazione degli obiettivi operativi ed eventuali obiettivi individuali ai singoli responsabili da parte del superiore gerarchico viene formalizzata mediante la compilazione di apposita scheda "B1" riportata in allegato 1, con il loro inserimento nelle apposite sezioni. Una volta inseriti gli obiettivi operativi e individuali una copia della scheda dovrà essere stampata, firmata dal valutatore e dal valutato e trasmessa all'Area della programmazione triennale e del controllo gestionale della qualità che provvederà a custodirla fino al momento della valutazione.

Per quanto riguarda le competenze professionali e manageriali, esse saranno valutate utilizzando la scheda “B2” in Allegato 1. La valutazione dei funzionari responsabili dei settori sarà effettuata dagli EP responsabili di area, ove presenti, o dal Direttore Generale ove assenti. La valutazione dei segretari amministrativi di dipartimenti e centri sarà effettuata dal Direttore Generale acquisito il parere dei direttori dei dipartimenti (sentite le Giunte) e dei centri (sentiti i consigli o giunte). Al termine il direttore Generale effettuerà la valutazione degli EP di area.

Tale scheda individua sette aree inerenti la qualità del contributo assicurato alla performance dell’unità organizzativa di appartenenza, con particolare riferimento alle competenze professionali e organizzative dimostrate e alla capacità di differenziazione nella valutazione dei collaboratori:

- Capacità di proporre soluzioni innovative;
- Attenzione alle esigenze dell'utenza;
- Soluzione dei problemi;
- Coinvolgimento nei processi lavorativi;
- Flessibilità;
- Capacità organizzative e gestionali;
- Capacità di differenziazione nella valutazione dei collaboratori;

secondo una scala di cinque valori (1 scarso, 2 insufficiente, 3 adeguato, 4 buono, 5 ottimo), parametrati sulla base dei giudizi di cui alla tabella 7.3.

**Tabella 7.3** Parametri di giudizio nella performance individuale (competenze professionali e manageriali)

Valu- tazione	Giudizio	Parametri di giudizio
1	Scarso	Comportamento esibito sporadicamente Comportamento non rispondente agli standard o alle attese Comportamento lontano dal soddisfacimento dei requisiti di base della posizione Necessità di colmare ampie lacune o debolezze gravi
2	Insufficiente	Comportamento esibito sporadicamente o con bassa frequenza Comportamento solo parzialmente rispondente agli standard o alle attese Comportamento vicino ai requisiti della posizione ma ancora in parte difettosi o lacunosi Necessità di migliorare alcuni aspetti specifici



3	Adeguate	Comportamento frequente in situazioni abituali Comportamento mediamente in linea con gli standard o le attese Comportamento mediamente soddisfacente, anche se con difetti o lacune sporadiche e non sistematiche Il valutato non necessita di interventi di sostegno
4	Buono	Comportamento esibito molto frequentemente Comportamento mediamente superiore agli standard o alle attese Comportamento stabilmente soddisfacente Assenza di difetti o lacune
5	Ottimo	Comportamento consolidato ed esibito anche in situazioni non abituali Comportamento ampiamente superiore agli standard o alle attese Comportamento ben più che soddisfacente ed esemplari per qualità Comportamento complessivamente assumibile quale modello di riferimento

Deve essere oggetto di attenta valutazione la capacità di differenziare la valutazione dei propri collaboratori.

All'inizio dell'anno, nell'ambito di un "colloquio informativo", il superiore gerarchico illustrerà ai propri sottoposti le competenze professionali ed organizzative oggetto di valutazione, evidenziando quelli che sono le competenze attese, dopo averle contestualizzate in riferimento alle diverse tipologie di attività svolte nella propria struttura. Sarà possibile attribuire dei pesi alle sette aree in cui sono declinate le competenze adeguandole alle diverse tipologie di attività svolte nella struttura e/o dal valutato. Dopo la conclusione del Ciclo della Performance, il valutatore assegnerà la propria valutazione nell'ambito di un apposito "colloquio finale", in cui il valutato avrà la possibilità di sottoporre all'attenzione del valutatore una propria "Relazione di autovalutazione", sulla base di evidenze concrete riferite agli obiettivi assegnati ed alle competenze dimostrate per il loro raggiungimento, e il valutatore a conclusione del processo di valutazione è tenuto ad individuare eventuali criticità e possibili aree di miglioramento. Non bisogna infatti perdere di vista che tale operazione valutativa non ha finalità repressive o punitive ma solo di confronto costruttivo e di giusta evidenza delle competenze virtuose e performanti, anche ai fini di una possibile futura equa ripartizione di parte del fondo incentivante. In caso di valutazioni minime o massime (1 o 5) il valutatore, nella rispettiva scheda di valutazione, dovrà adeguatamente motivare e circostanziare le ragioni della valutazione.

Dopo la compilazione, le schede dovranno essere sottoposte agli interessati i quali sono tenuti a sottoscriverle per presa visione. Dalla data di sottoscrizione decorrono 10 giorni

entro i quali l'interessato che si trovasse in disaccordo con la valutazione potrà trasmettere sue eventuali controdeduzioni per le cui modalità si rinvia al paragrafo 8 (Procedure di conciliazione).

Le schede B2 compilate, firmate dal valutatore e controfirmate dall'interessato dovranno essere trasmesse all'Area della programmazione triennale e del controllo gestionale della qualità che provvederà al calcolo della media dei punteggi conseguiti nelle varie aree e al suo inserimento nella sezione finale della scheda B1. Le schede compilate non sono pubbliche e ne va rilasciata una copia al solo interessato al momento dei colloqui iniziale e finale, nel mentre la valutazione totale, intesa come sommatoria del punteggio ottenuto nella singola scheda, sarà riportata in un'apposita sezione della relazione sulla performance.

La performance individuale complessiva dei soggetti con incarichi di responsabilità è misurata secondo il seguente algoritmo:

$$P = W_{Ob} \cdot P_{Ob} + W_{Comp} \cdot P_{Comp}$$

in cui:

$W_{Ob}$  è il peso assegnato alla valutazione degli obiettivi organizzativi ed individuali, come da Tabella 5.1

$W_{Comp}$  è il peso assegnato alla valutazione delle competenze professionali e manageriali, come da Tabella 5.1

$P_{Ob} = \sum_{i=1}^{n.ob.org.} w_i P_i + \sum_{i=1}^{n.ob.ind.} w_i P_i$  è il punteggio complessivamente conseguito negli obiettivi organizzativi ed individuali ( $P_i$  sono i punteggi conseguiti nei singoli obiettivi con pesi  $w_i$ )

$P_{Comp} = 20 \sum_{i=1}^{n.comp.} w_i P_i$  è il punteggio complessivamente conseguito nelle competenze professionali e manageriali ( $P_i$  sono i punteggi conseguiti nei singoli comportamenti organizzativi con pesi  $w_i$ ; in assenza di pesi espliciti questi sono assunti uguali e pari ad  $1/n.comp.$  con  $n.comp.$  numero di comportamenti valutati) normalizzato a 100.

## **7.4 Valutazione personale di categoria B, C e D senza incarichi di responsabilità**

Successivamente all'adozione del Piano integrato, i responsabili della unità organizzative, nell'ambito di una opportuna riunione e con la supervisione del responsabile dell'Area della programmazione triennale e del controllo gestionale della qualità, assegnano al personale di categoria B, C e D senza incarichi di responsabilità afferenti all'unità uno o più degli obiettivi operativi loro attribuiti dal superiore gerarchico e formalizzati nella scheda B1. Nel caso che gli obiettivi assegnati siano due o più andranno altresì assegnati i relativi pesi.

Per il personale amministrativo afferente ai dipartimenti/centri, gli obiettivi operativi saranno attribuiti dal segretario amministrativo. Per le scuole essi saranno attribuiti dal DG o suo delegato, sentito il presidente della scuola.

Il responsabile dell'unità organizzativa di appartenenza, in collaborazione con il responsabile dell'Area della programmazione triennale e del controllo gestionale della qualità, potrà assegnare ulteriori specifici obiettivi individuali, inclusi i relativi pesi, nonché indicatori e target, che caratterizzeranno la valutazione del dipendente nel periodo di riferimento. Per il personale afferente ai dipartimenti/centri, gli obiettivi individuali potranno essere assegnati rispettivamente (i) dai segretari amministrativi per il personale amministrativo, sentiti i relativi direttori e giunte, e (ii) dai direttori per il personale tecnico, sentito il DG o un suo delegato. Per le scuole, gli obiettivi individuali potranno essere attribuiti dal presidente, sentito il DG o un suo delegato.

La somma dei pesi complessivamente attribuiti alle due tipologie di obiettivi dovrà corrispondere a 100 e peserà successivamente sulla valutazione individuale del responsabile secondo quanto previsto nella Tabella 7.1

L'assegnazione degli obiettivi operativi ed eventuali obiettivi individuali ai dipendenti da parte del responsabile dell'unità viene formalizzata mediante la compilazione di apposita scheda "A1", riportata in allegato 1, con l'inserimento nelle apposite sezioni corrispondenti. Una volta inseriti gli obiettivi operativi e individuali una copia della scheda dovrà essere stampata, firmata dal valutatore e dal valutato e trasmessa all'Area della programmazione triennale e del controllo gestionale della qualità che provvederà al custodia fino al momento della valutazione.

Per quanto riguarda la componente comportamento professionale e organizzativo, esso sarà valutato utilizzando la scheda “A2” in Allegato 1. La valutazione sarà effettuata da parte dei seguenti soggetti:

- Dal funzionario responsabile per i settori, i servizi, le biblioteche e la Scuola Superiore;
- Dai segretari amministrativi, sentiti il Direttore e la Giunta, per i dipartimenti;
- Dal funzionario responsabile della segreteria amministrativa, sentiti il direttore e il consiglio, per il CLA e il Museo;
- Dal segretario amministrativo del dipartimento cui è attribuita la gestione amministrativo-contabile, sentiti il direttore e la giunta, per i centri di cui all’art. 61 dello Statuto di Ateneo;
- Dal Direttore Generale, sentiti il presidente e la giunta, per le Scuole.

Tale scheda individua sette aree inerenti la qualità del contributo assicurato alla performance dell’unità organizzativa di appartenenza ed ai comportamenti professionali e organizzativi dimostrati:

- Capacità di proporre soluzioni innovative;
- Attenzione alle esigenze dell'utenza;
- Soluzione dei problemi;
- Coinvolgimento nei processi lavorativi;
- Flessibilità;
- Correttezza e precisione;
- Capacità di interazione nel gruppo di lavoro;

secondo una scala di cinque valori (1 scarso, 2 insufficiente, 3 adeguato, 4 buono, 5 ottimo), come dettagliato nella tabella 7.3.

Nel caso di dipendenti trasferiti da una struttura all’altra la valutazione dello stesso deve essere effettuata, per il periodo di competenza, da ciascun responsabile di struttura. Se la permanenza in una struttura è stata inferiore ai 60 giorni la valutazione non va effettuata.

All’inizio dell’anno, nell’ambito di un “colloquio informativo”, il valutatore riunirà il personale per l’illustrazione dei comportamenti organizzativi oggetto di valutazione, evidenziando quelli che sono i comportamenti attesi, dopo averli contestualizzati in

riferimento alle diverse tipologie di attività svolte nella propria struttura. Sarà possibile attribuire dei pesi alle sette aree in cui sono declinate le competenze adeguandole alle diverse tipologie di attività svolte nella struttura e/o dal valutato. Dopo la conclusione del Ciclo della Performance, il valutatore assegnerà la propria valutazione nell'ambito di un colloquio finale, in cui il valutato avrà la possibilità di sottoporre all'attenzione del valutatore una propria "Relazione di autovalutazione", sulla base di evidenze concrete riferite agli obiettivi assegnati ed ai comportamenti messi in atto per il loro raggiungimento, e il valutatore a conclusione del processo di valutazione è tenuto ad individuare eventuali criticità e possibili aree di miglioramento. Non bisogna infatti perdere di vista che tale operazione valutativa non ha finalità repressive o punitive ma solo di confronto costruttivo e di giusta evidenza dei comportamenti virtuosi e performanti, anche ai fini di una possibile futura equa ripartizione di parte del fondo incentivante.

In caso di valutazioni minime o massime (1 o 5) il valutatore, nella rispettiva scheda di valutazione, dovrà adeguatamente motivare e circostanziare le ragioni della valutazione.

Dopo la compilazione le schede dovranno essere sottoposte agli interessati i quali sono tenuti a sottoscriverle per presa visione. Dalla data di sottoscrizione decorrono 10 giorni entro i quali l'interessato che si trovasse in disaccordo con la valutazione potrà trasmettere sue eventuali controdeduzioni per le cui modalità si rinvia al paragrafo 7 (Procedure di conciliazione).

Le schede "A2" compilate, firmate dal valutatore e controfirmate dall'interessato dovranno essere trasmesse all'Area della programmazione triennale e del controllo gestionale della qualità che provvederà al calcolo della media dei punteggi conseguiti nelle varie aree e al suo inserimento nella sezione finale della scheda "A1". Le schede compilate non sono pubbliche e ne va rilasciata una copia al solo interessato al momento del colloquio, nel mentre la valutazione totale, intesa come sommatoria del punteggio ottenuto nella singola scheda, sarà riportata in un'apposita sezione della relazione sulla performance.

La performance individuale complessiva dei soggetti senza incarichi di responsabilità è misurata secondo lo stesso algoritmo utilizzato per i soggetti con incarichi di responsabilità nel paragrafo 7.3.

## 7.5 Premialità e retribuzione di risultato

L'UdA promuove il merito e il miglioramento delle performance organizzative e individuali attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, secondo quanto previsto all'art. 18 del D.Lgs. 150/2009

In accordo con l'art. 19 del D.Lgs. 150/2009, al termine del processo di valutazione, il Nucleo di concerto con l'Area della programmazione triennale, sulla base dei livelli di performance attribuiti ai valutati secondo il sistema di valutazione della performance individuale sopra descritta, compila una graduatoria delle valutazioni individuali del personale dirigenziale e non dirigenziale.

L'art. 6 del D.Lgs 141/2011 rimanda l'applicazione della differenziazione retributiva in fasce, prevista dai commi 2 e seguenti dell'art. 19 D.Lgs 150/2009,

*"2. In ogni graduatoria di cui al comma 1 il personale e' distribuito in differenti livelli di performance in modo che:*

*a) il venticinque per cento e' collocato nella fascia di merito alta, alla quale corrisponde l'attribuzione del cinquanta per cento delle risorse destinate al trattamento accessorio collegato alla performance individuale;*

*b) il cinquanta per cento e' collocato nella fascia di merito intermedia, alla quale corrisponde l'attribuzione del cinquanta per cento delle risorse destinate al trattamento accessorio collegato alla performance individuale;*

*c) il restante venticinque per cento e' collocato nella fascia di merito bassa, alla quale non corrisponde l'attribuzione di alcun trattamento accessorio collegato alla performance individuale."*

alla tornata di contrattazione collettiva nazionale successiva al quadriennio 2006-2009.

Ai sensi del Titolo III, art. 20 del D.Lgs. 150/2009 gli strumenti per premiare il merito sono:

- a) il bonus annuale delle eccellenze, di cui all'art. 21;
- b) il premio annuale per l'innovazione, di cui all'art. 22.
- c) le progressioni economiche, di cui all'articolo 23;
- d) le progressioni di carriera, di cui all'articolo 24;
- e) l'attribuzione di incarichi e responsabilità, di cui all'art. 25;
- f) l'accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale, in ambito nazionale e internazionale, di cui all'art. 26.

che potranno essere pienamente utilizzate solo il prossimo rinnovo contrattuale.

L'UdA, nelle more del rinnovo del contratto nazionale, applica per gli istituti economici collegati al ciclo della Performance dalla contrattazione integrativa modalità distributive legate alla valutazione della performance individuale secondo le fasce di merito rappresentate nella tabella 7.2. Tali modalità potranno altresì tener conto dei giorni di presenza, inclusa l'esclusione dalla graduatoria nel caso in cui i giorni di presenza siano inferiori ad una soglia minima, nonché della categoria di appartenenza, secondo quanto previsto dal contratto integrativo.

Almeno il 90% delle risorse collegate alla performance sarà ripartita fra tutto il personale sulla base delle risultanze delle valutazioni individuali e della relativa graduatoria, compilata secondo quanto previsto nei paragrafi 7.3 e 7.4, utilizzando le fasce di merito rappresentate nella tabella 7.2.

Fino al 10% delle risorse collegate alla performance sarà destinato all'incentivazione delle prestazioni nell'ambito di progetti strategici di Ateneo di particolare rilievo, formalizzati annualmente dal CdA. Gli obiettivi saranno in numero non inferiore a 10 e il peso percentuale assegnato a ciascun obiettivo sarà determinato in sede di definizione del Piano integrato sulla base della rilevanza nell'ambito della programmazione strategica di Ateneo. In tal caso, le modalità distributive terranno conto esclusivamente del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, fermo restando l'utilizzo delle fasce di merito rappresentate nella tabella 7.2.

## **8 PROCEDURE DI CONCILIAZIONE**

Per la dirigenza, gli EP ed i responsabili di unità organizzativa: in caso di mancato accordo sull'esito della valutazione, il valutato ha diritto di chiedere il riesame presentando per iscritto le proprie controdeduzioni, nel termine di 10 giorni dalla data di ricezione della comunicazione della valutazione, al Direttore Generale, il quale, sentito il Nucleo di Valutazione eventualmente anche alla presenza del valutato, emette la propria determinazione entro i successivi 15 giorni.

Per il personale: acquisita la valutazione della performance individuale, il dipendente può, nel termine di 10 giorni dalla data di acquisizione della valutazione, chiedere per iscritto chiarimenti al soggetto valutatore il quale deve fornire, previa istruttoria, i relativi chiarimenti nei 15 giorni successivi al ricevimento della richiesta, nella medesima forma. Nel caso in cui il dipendente non ottenga risposta o non ritenga esaurienti i chiarimenti ricevuti è prevista la possibilità di avviare la procedura di conciliazione, nel termine dei 5 giorni successivi alla scadenza del termine o alla ricezione della risposta, articolata nel seguente modo:

- a. la procedura di conciliazione è avviata dal valutato attraverso una richiesta scritta di riesame indirizzata al Direttore Generale;
- b. il Direttore Generale, acquisito il fascicolo dal valutatore, nel termine dei successivi 15 giorni, sentito il parere del Nucleo di Valutazione, può mantenere o modificare, anche parzialmente la valutazione delle performance individuale;
- c. in nessun caso la valutazione può essere rivista al ribasso.

## **9 MODALITÀ DI RACCORDO E DI INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI**

Il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 ha introdotto la valutazione del ciclo delle performance nel settore pubblico italiano al Capo III, denominato “Trasparenza e rendicontazione della performance”, introduce il principio di trasparenza “intesa come accessibilità totale [...] delle informazioni concernenti ogni aspetto dell’organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all’utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell’attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto di buon andamento e imparzialità”. L’art. 11 comma 2 disciplina la redazione del Programma triennale per la trasparenza e l’integrità che definisce le iniziative che le amministrazioni sono chiamate a intraprendere per garantire adeguati livelli di trasparenza interna ed esterna. Il documento va aggiornato annualmente, dopo aver sentito le associazioni rappresentate nel Consiglio nazionale dei consumatori e degli utenti.



Successivamente, la legge 6 novembre 2012, n. 190, art.1 commi 5 e 6, stabilisce che entro il 31 gennaio le amministrazioni pubbliche devono formulare e adottare il Piano Triennale per la prevenzione della corruzione (PTPC), “nel rispetto delle Linee Guida contenute nel Piano Anticorruzione” (PNA), pubblicato dal Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri e approvato nel settembre 2013 dall’Autorità Nazionale anticorruzione e per la valutazione e la trasparenza delle pubbliche amministrazioni (ANAC) – che ai sensi dell’art.5 comma 3 del decreto legge 31 agosto 2013, n. 101 convertito dalla legge 30 ottobre 2013, n.125 aveva appena sostituito la Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT) istituita ai sensi dell’art.13 del D.lgs. 150/2009.

Sul piano dell’integrazione, ciascuna amministrazione deve armonizzare gli strumenti già previsti o già in uso per finalità di prevenzione dell’illegalità (ispezioni, controlli di varia natura, esercizio della vigilanza ecc.), valorizzandoli, coordinandoli e sistematizzandoli rispetto alle nuove misure della legge, del PNA e del Piano per la prevenzione alla corruzione, in particolare a quanto previsto dal PNA (pagg. 24-25): “al fine di realizzare un’efficace strategia di prevenzione del rischio di corruzione, i PTPC debbono essere coordinati rispetto al contenuto di tutti gli altri strumenti di programmazione presenti nell’amministrazione e innanzitutto con il Piano performance e debbono essere strutturati come documenti di programmazione, con l’indicazione di obiettivi, indicatori, misure, responsabili, tempistica e risorse”.

Con l'entrata in vigore del decreto legislativo 14 marzo 2013, n.33 (ai sensi dei commi 35 e 36 dell'articolo 1 della legge 190/12) ogni rinvio al Programma triennale per la trasparenza e l’integrità si intende riferito al nuovo decreto (art.10), che deve essere coordinato con il PTPC, di cui diventa parte accessoria. In merito al Piano performance, invece, l’art.44 stabilisce che “i soggetti deputati alla misurazione e valutazione delle performance utilizzano le informazioni e i dati relativi all'attuazione degli obblighi di trasparenza ai fini della misurazione e valutazione delle performance sia organizzativa, sia individuale del responsabile e dei dirigenti dei singoli uffici responsabili della trasmissione dei dati”.

La necessità di una visione unitaria e integrata degli strumenti di programmazione appare dunque evidente marcata all’interno del dettato normativo e in questa direzione che l’Ateneo intende muoversi utilizzando lo strumento del Piano Integrato. Tale accordo sarà raggiunto

inserendo fra gli obiettivi operativi alcuni specifici obiettivi riguardanti attività amministrative legate alla prevenzione della corruzione.

## **10 MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO**

Il decreto 150/2009 prevede che il Piano della performance debba essere adottato in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio. In particolare, all'art.10, il decreto stabilisce che il Piano "individua gli indirizzi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi intermedi e finali e alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori".

Successivamente il D.Lgs. 91/2011, recante disposizioni in materia di adeguamento ed armonizzazione dei sistemi contabili, in attuazione della legge 196/2009, ha stabilito all'art. 19 che le Amministrazioni pubbliche, contestualmente al bilancio di previsione e al bilancio consuntivo, presentano un documento denominato "Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio" e che tale Piano sia "coerente con il sistema di obiettivi e indicatori adottati ai sensi del D.lgs. 150/2009".

Pertanto, nella programmazione delle attività e nella fase di pianificazione degli obiettivi, si dovrà tener conto che gli indicatori contenuti nel bilancio di previsione dovranno essere correlati con quelli della opportuna sezione del Piano Integrato, mentre quelli contenuti nel bilancio consuntivo dovranno trovare riscontro con quanto evidenziato, per la gestione precedente, dalla Relazione sulla performance.

L'aggancio tra obiettivi assunti e risorse da impiegare sarà facilitata dall'entrata in vigore, dal 1 gennaio 2015, della contabilità economico-patrimoniale in tutte le amministrazioni universitarie, secondo la quale il bilancio unico d'ateneo deve essere strutturato coerentemente con la propria articolazione organizzativa. Nel contesto del sistema di

contabilità economico-patrimoniale adottato dall'Ateneo (con il Regolamento per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità) l'effettivo collegamento tra i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e gli obiettivi e indicatori adottati per la gestione delle performance potrà essere realizzato strutturando il ciclo di programmazione finanziaria in modo da:

- adottare una classificazione che rappresenti nel bilancio, nella sezione delle spese, le aree e le singole unità organizzative considerate nel Piano della Performance per l'attribuzione degli obiettivi organizzativi;
- definire un piano dei Centri di Gestione (CDG) – unità organizzative dotate di risorse finanziarie, umane e strumentali – attribuendo a ciascuno di essi gli obiettivi e le relative risorse previsti dal Piano della performance e dal Piano triennale;
- misurare e valutare gli indicatori di natura finanziaria previsti nel Piano delle performance e nel Piano triennale per quantificare i risultati ottenuti rispetto agli obiettivi di cui al punto precedente con riferimento al triennio della programmazione.

Le modalità di costituzione e di funzionamento dei CDG sono definite nell'ambito del Regolamento di Ateneo per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità.

**Approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 23 marzo 2016.**

# ALLEGATI

## ALLEGATO 1:

- Scheda “A1” per l’attribuzione di obiettivi organizzativi e/o individuali al personale di categoria B, C e D senza incarichi di responsabilità e relativa valutazione finale;
- Scheda “A2” per la valutazione della performance individuale comportamentale del personale di categoria B, C e D senza incarichi di responsabilità;
- Scheda “B1” per l’attribuzione di obiettivi organizzativi o individuali al personale di categoria C, D ed EP con incarichi di responsabilità e relativa valutazione finale;
- Scheda “B2” per la valutazione della performance individuale comportamentale del personale di categoria C, D ed EP con incarichi di responsabilità.

## SCHEDA A1 - Assegnazione obiettivi al personale di categoria D - C - B senza incarichi di responsabilità e relativa valutazione finale

Scheda del dipendente:		Area (tecnica o amministrativa) .....	Categoria (D - C - B)	Posizione economica .....
Struttura (Area - Biblioteca - Centro - Dipartimento - Scuola):	.....			
Settore/Servizio:	.....			
Il Responsabile (che conferisce gli obiettivi):	.....			

### SEZIONE 1 – Obiettivi operativi dell'unità organizzativa

A: peso attribuito all'obiettivo in %	Area strategica	Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	B: punteggio finale (da relazione sulla performance)	Punteggio pesato (A x B)
<b>Totale punteggio obiettivi organizzativi</b>					

### SEZIONE 2 - Obiettivi individuali

A: peso attribuito all'obiettivo in %	Obiettivo individuale	Indicatore/i	Target storico	Target atteso annuale	Target effettivo	B: punteggio finale	Punteggio pesato (A x B)
<b>Totale punteggio obiettivi individuali</b>							

<b>100%</b>	Totale pesi (il totale delle 2 sezioni deve essere uguale al 100%)	Data attribuzione obiettivi	.....
Firma Responsabile attribuzione obiettivi		.....	Firma dipendente per accettazione obiettivi

### VALUTAZIONI FINALI

Totale punteggio obiettivi operativi dell'unità organizzativa		X 50% (Tabella 5.1 del SMVP)	
Totale punteggio obiettivi individuali		X 50% (Tabella 5.1 del SMVP)	
Totale punteggio da scheda "Valutazione Performance Individuale Comportamentale" normalizzato a 100%		X 50% (Tabella 5.1 del SMVP)	
<b>Punteggio finale performance anno 20xx</b>			
Data	.....	Firma dipendente per presa visione della valutazione finale	.....

# SCHEDA **B1** - Assegnazione obiettivi al personale di categoria EP - D - C con incarichi di responsabilità e relativa valutazione finale

Scheda del dipendente:		Area (tecnica o amministr.) .....	Categoria (EP - D - C)	Posizione economica
Struttura (Area - Biblioteca - Centro - Dipartimento - Scuola):	.....			
Settore/Servizio:	.....			
Il Responsabile (che conferisce gli obiettivi):	.....			

## SEZIONE 1 - Obiettivi operativi dell'unità organizzativa

A: peso attribuito all'obiettivo o in %	Area strategica	Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	B: punteggio finale (da relazione sulla performance)	Punteggio pesato (A x B)
<b>Totale punteggio obiettivi organizzativi</b>					

## SEZIONE 2 - Obiettivi individuali

A: peso attribuito all'obiettivo o in %	Obiettivo individuale	Indicatore/i	Target storico	Target atteso annuale	Target effettivo	B: punteggio finale	Punteggio pesato (A x B)
<b>Totale punteggio obiettivi individuali</b>							

<b>100%</b>	Totale pesi (il totale delle 2 sezioni deve essere uguale al 100%)		Data attribuzione obiettivi .....	
<b>Firma Responsabile attribuzione obiettivi</b>		.....	Firma dipendente per accettazione obiettivi .....	.....

## VALUTAZIONI FINALI

Totale punteggio obiettivi operativi dell'unità organizzativa		X 70% (Tabella 5.1 del SMVP)	
Totale punteggio obiettivi individuali		X 70% (Tabella 5.1 del SMVP)	
Totale punteggio da scheda " Valutazione Performance Individuale Comportamentale" normalizzato a 100%		X 30% (Tabella 5.1 del SMVP)	
<b>Punteggio finale performance anno 20xx</b>			
Data .....	Firma dipendente per presa visione della valutazione finale .....		.....

## SCHEDA A2



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI G. D'ANNUNZIO DI CHIETI-PESCARA**  
**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**  
**COMPORAMENTALE**  
**Personale Tecnico e Amministrativo**

**CATEGORIA:**  
 Personale (D - C - B)  
 senza incarico di  
 responsabilità

<b>Anno di valutazione</b>		<b>Periodo di valutazione</b>	
----------------------------	--	-------------------------------	--

STRUTTURA	
-----------	--

**DATI VALUTATO**

NOME E COGNOME	
----------------	--

**DATI VALUTATORE (RESPONSABILE DI STRUTTURA)**

NOME E COGNOME	
----------------	--

Peso	Aree comportamentali	Comportamenti organizzativi	VALUTAZIONE*				
			1	2	3	4	5
	Capacità di proporre soluzioni innovative	Essere propositivo e capace di trasferire nel proprio lavoro nuove idee o esperienze apprese in contesti differenti					
	Attenzione alle esigenze dell'utenza	Cogliere i bisogni degli utenti (studenti/docenti/colleghi), e adoperarsi per soddisfarli, anche attraverso la loro segnalazione ai superiori					
	Soluzione dei problemi	Capacità di focalizzare le cause del problema e trovare soluzioni efficaci					
	Coinvolgimento nei processi lavorativi	Partecipare attivamente e con continuità alle attività lavorative					
	Flessibilità	Disponibilità a modificare i propri schemi e/o orari di lavoro in relazione alle esigenze della struttura					
	Correttezza e precisione	Capacità di eseguire i compiti assegnati con accuratezza e precisione					
	Capacità di interazione nel gruppo di lavoro	Capacità di interagire con i colleghi della struttura al fine di portare a termine gli obiettivi comuni					
<b>Totale pesi = 100%</b>	L'attribuzione di voti pari a 1 (scarso) oppure 5 (ottimo) deve essere opportunamente motivata nello spazio delle note o con relazione a parte						

\*1=SCARSO; 2=INSUFFICIENTE. 3=ADEGUATO; 4=BUONO; 5= OTTIMO

**Spazio per eventuali note e/o proposte di azioni di miglioramento**  
 (Es. Interventi formativi come formazione in aula, autoformazione, affiancamento, ecc)

FIRMA VALUTATORE	FIRMA VALUTATO (PER AVVENUTO COLLOQUIO)
------------------	---

DATA COLLOQUIO
----------------

# SCHEDA B2



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI G. D'ANNUNZIO DI CHIETI-PESCARA**  
**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**  
**COMPORAMENTALE**  
**Personale Tecnico e Amministrativo**

**CATEGORIA:**  
 Personale (EP - D - C) con incarico di responsabilità

**Anno di valutazione**

**Periodo di valutazione**

STRUTTURA

**DATI VALUTATO**

NOME E COGNOME

**DATI VALUTATORE (RESPONSABILE DI AREA O DIRETTORE GENERALE)**

NOME E COGNOME

Pesi	Aree comportamentali	Comportamenti organizzativi	VALUTAZIONE*				
			1	2	3	4	5
	Capacità di proporre soluzioni innovative	Capacità di promuovere soluzioni alternative non standardizzate che favoriscano l'innovazione all'interno dell'organizzazione					
	Attenzione alle esigenze dell'utenza	Comprendere e soddisfare le esigenze degli utenti interni ed esterni trovando soluzioni e correttivi efficaci					
	Soluzione dei problemi	Capacità di focalizzare le cause del problema e trovare soluzioni efficaci					
	Coinvolgimento nei processi lavorativi	Capacità di coinvolgere i propri collaboratori nei processi lavorativi di propria responsabilità					
	Flessibilità	Capacità di adattamento alla variabilità del contesto modificando, se necessario, i propri metodi e/o orari di lavoro					
	Capacità organizzative e gestionali	Capacità di programmare e gestire le attività in relazione ad obiettivi e risorse, garantendo precisione e rispetto dei tempi.					
	Capacità di differenziazione nella valutazione dei collaboratori	Capacità di analisi delle caratteristiche comportamentali e lavorative dei propri collaboratori e di emettere giudizi appropriati e differenziati					
<b>Totale pesi = 100%</b>	L'attribuzione di voti pari a 1 (scarso) oppure 5 (ottimo) deve essere opportunamente motivata nello spazio delle note o con relazione a parte						

\*1=SCARSO; 2=INSUFFICIENTE. 3=ADEGUATO; 4=BUONO; 5= OTTIMO

**Spazio per eventuali note e/o proposte di azioni di miglioramento**  
 (Es. Interventi formativi come formazione in aula, autoformazione, affiancamento, ecc)

FIRMA VALUTATORE

FIRMA VALUTATO (PER AVVENUTO COLLOQUIO)

DATA COLLOQUIO