

**SISTEMA DI  
MISURAZIONE E  
VALUTAZIONE DELLA  
PERFORMANCE**

**2019 - 2021**

|       |                                                                                                     |    |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.    | IL CONTESTO DI RIFERIMENTO .....                                                                    | 3  |
| 1.1   | Premessa .....                                                                                      | 3  |
| 1.2   | Le novità del Decreto 74/2017 .....                                                                 | 5  |
| 2.    | LE CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELL'ORGANIZZAZIONE .....                                             | 7  |
| 2.1   | Assetto organizzativo .....                                                                         | 8  |
| 3.    | IL CICLO DELLA PERFORMANCE .....                                                                    | 11 |
| 3.1   | Le fasi del ciclo della performance .....                                                           | 11 |
| 3.2   | L'albero della performance .....                                                                    | 12 |
| 3.3   | Attività, tempi, attori e strutture di supporto .....                                               | 14 |
| 3.4   | Il Ciclo integrato della Performance .....                                                          | 17 |
| 3.4.1 | La dimensione verticale della performance: la logica del "cascading" .....                          | 18 |
| 3.4.2 | La dimensione orizzontale della performance: l'integrazione con gli altri cicli programmatori<br>19 |    |
| 3.5   | L'integrazione con il Piano triennale PTPCT .....                                                   | 23 |
| 3.6   | L'integrazione con il sistema della qualità.....                                                    | 23 |
| 3.7   | Il sistema informativo a supporto .....                                                             | 24 |
| 4.    | PERFORMANCE ISTITUZIONALE.....                                                                      | 25 |
| 5.    | PERFORMANCE ORGANIZZATIVA .....                                                                     | 26 |
| 5.1   | Caratteristiche degli obiettivi di performance organizzativa .....                                  | 26 |
| 6.    | PERFORMANCE INDIVIDUALE.....                                                                        | 28 |
| 6.1   | La valutazione della performance individuale per fasce di responsabilità.....                       | 30 |
| 6.2   | Il Direttore Generale.....                                                                          | 31 |
| 6.3   | I dirigenti.....                                                                                    | 33 |
| 6.4   | Il personale di categoria EP .....                                                                  | 37 |
| 6.4.1 | EP Responsabili di struttura.....                                                                   | 37 |
| 6.4.2 | EP Titolari di incarichi specialistici .....                                                        | 38 |
| 6.5   | Il personale di categoria D responsabile di struttura .....                                         | 39 |
| 6.6   | Il personale di categoria B, C e D senza incarichi gestionali .....                                 | 40 |
| 6.7   | Collaboratori ed esperti linguistici.....                                                           | 41 |
| 6.8   | Differenziazione dei premi individuali .....                                                        | 42 |
| 6.9   | Soggetti coinvolti nelle procedure di valutazione individuale .....                                 | 43 |
| 6.10  | Smart working.....                                                                                  | 44 |
| 7.    | PROCEDURE DI CONCILIAZIONE .....                                                                    | 45 |

# 1. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

## 1.1 Premessa

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) rappresenta lo strumento metodologico con il quale ogni amministrazione definisce la metodologia per la valutazione della performance organizzativa e individuale, nell'ottica del miglioramento della qualità dei servizi offerti e della crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito, adeguandolo alle esigenze specifiche della propria organizzazione. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance, previsto dall'art. 7 del D.lgs 150/09, individua anche fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità del processo di misurazione e valutazione delle performance nonché le modalità di raccordo con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione contabile.

In attuazione della Legge n.124/2015 (c.d. "Decreto Madia"), è stato emanato il Decreto legislativo n.74/2017 che contiene modifiche al D.Lgs. n. 150/2009, in merito alla valutazione della performance dei lavoratori pubblici, allo scopo di migliorarne la produttività, nonché di potenziare l'efficienza e la trasparenza in tutta la pubblica amministrazione. Il testo, ispirandosi al principio di semplificazione, introduce alcune novità per quanto riguarda il **sistema premiale e di valutazione** del rendimento dei dipendenti, chiarendo innanzitutto che il rispetto delle relative disposizioni non solo incide sull'**erogazione dei premi** e sul riconoscimento delle **progressioni economiche**, ma è anche condizione necessaria per il conferimento di **incarichi dirigenziali e di responsabilità**.

Ogni amministrazione è tenuta a valutare la performance dell'organizzazione nel suo complesso, delle singole unità operative o aree di responsabilità in cui si suddivide, dei singoli dipendenti o team. Ciascuna amministrazione, che oltre ai propri obiettivi specifici deve parimenti contribuire al raggiungimento degli obiettivi generali ossia di priorità coerenti, in termini di attività, con la politica nazionale. Il legislatore ha voluto inoltre individuare alcuni ambiti di miglioramento quali:

- il raccordo tra obiettivi organizzativi e obiettivi strategici;
- la definizione delle dimensioni della performance;
- la riduzione degli obiettivi organizzativi per consentire una migliore focalizzazione delle attività;
- l'individuazione puntuale di indicatori e target per la valutazione degli obiettivi attesi.

Il SMVP rappresenta un'opportunità per rendere il ciclo della performance occasione di analisi e miglioramento per il governo e la gestione dell'Ateneo, in una logica di superamento dell'adempimento formale. Negli ultimi anni, infatti, il legislatore è ripetutamente intervenuto per migliorare la qualità e le prestazioni della P.A. Tuttavia, tali interventi si sono spesso stratificati, secondo logiche non integrate e non coerenti, che hanno generato un sovraccarico di procedure e adempimenti formali non contestualizzati rispetto alle diverse tipologie di amministrazioni e ai relativi processi critici rischiando di compromettere il raggiungimento degli obiettivi perseguiti. La valutazione delle performance e la definizione di un coerente sistema premiale rappresentano indubbiamente strumenti di grande rilievo per aumentare l'efficienza e l'efficacia delle organizzazioni. Tuttavia, nell'attuale contesto, l'inadeguatezza delle risorse allo scopo destinabili ne determina una sostanziale irrilevanza aggravata dal paradosso che, spesso, il costo della rilevazione è maggiore dell'ammontare delle risorse da distribuire. Se, quindi, l'impianto metodologico mantiene comunque la sua validità, non vi è alcun dubbio che una semplificazione dei meccanismi di definizione del processo e degli aspetti ad esso correlati (tra cui, ad esempio, la costituzione dei fondi accessori per il personale) sarebbe decisamente auspicabile. Nell'impianto normativo originario, il D.lgs. 150/2009, era previsto che la gestione del ciclo della performance degli Atenei fosse limitata al solo personale tecnico-amministrativo e affidata alla Commissione Indipendente per la Valutazione, l'Integrità e la Trasparenza (CIVIT ora ANAC) alla quale era assegnata analoga competenza per tutte le restanti P.A. Con il D.L. n. 69/2013, convertito con L. 98/2013, la situazione è cambiata e le competenze sono state attribuite ad ANVUR. Pertanto, il legislatore ha riconosciuto il principio che il sistema di valutazione delle attività amministrative delle università debba essere integrato nell'ambito delle iniziative di valutazione in capo ad ANVUR. Nel contempo, peraltro, gli adempimenti anticorruzione e trasparenza sono rimasti di competenza ANAC. Tuttavia, è stato da più parti rilevato come mantenere un approccio separato tra gestione della performance e anticorruzione depotenzi significativamente gli strumenti. Non vi è dubbio, infatti, che i sistemi di monitoraggio delle performance (costi, efficacia) rappresentino uno strumento molto efficace per rilevare potenziali comportamenti in contrasto con il "bene pubblico".

D'altra parte, i piani e i risultati gestionali organizzativi, oggetto del ciclo della performance, non possono essere letti in modo scollegato rispetto alle strategie nelle attività core dell'Ateneo. Le università agiscono in contesti sempre più complessi e internazionali per

muoversi all'interno dei quali sono necessarie strutture gestionali adeguate. Ciò non significa allargare il piano della performance alla sfera docente, ma contestualizzare la performance organizzativa ed individuale del PTA ancorandola alle funzioni istituzionali dell'Ateneo. Mantenere l'indipendenza tra la sfera accademica e quella amministrativa è fondamentale ma lo è altrettanto la realizzazione di una proficua collaborazione. Occorre evitare la burocratizzazione della performance dell'Amministrazione e ciò può avvenire solo legando gli obiettivi gestionali e alla strategia complessiva di Ateneo.

L'Ateneo di Pavia ha approvato per la prima volta il proprio Sistema di Misurazione e Valutazione (SMVP) in data 25 gennaio 2011 e annualmente, a partire dal 2016, esso viene aggiornato per il triennio successivo. Il presente documento rappresenta la revisione del SMVP per il triennio 2019-2021.

## 1.2 Le novità del Decreto 74/2017

In sintesi, le principali novità introdotte dal D.lgs 74/2017 possono essere individuate nei seguenti punti:

1. **Definizione degli obiettivi.** Gli obiettivi vengono articolati in:
  - **“obiettivi generali”**: identificano le priorità strategiche delle P.A. e devono essere definiti con Linee Guida Triennali emanate con DPCM. Nelle more, ogni PA definisce i propri obiettivi;
  - **“obiettivi specifici”**: sono gli obiettivi strategici e operativi di ogni singola amministrazione e devono essere definiti in coerenza con gli obiettivi generali.

Gli obiettivi generali e specifici devono essere definiti in relazione al livello e alla qualità dei servizi erogati ai cittadini.

Viene, inoltre, sottolineata l'esigenza di attribuire maggior rilievo alla performance organizzativa. Nella valutazione complessiva dei dirigenti e del personale responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è attribuito un peso prevalente agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità. Si prevede, inoltre, che le valutazioni della performance organizzativa siano predisposte sulla base di appositi modelli definiti dal Dipartimento della Funzione Pubblica (per gli Atenei da ANVUR), tenendo conto anche delle esperienze di valutazione svolte da agenzie esterne di

valutazione e degli esiti del confronto tra i soggetti appartenenti alla rete nazionale per la valutazione delle PA.

2. **Rafforzamento del raccordo obiettivi-risorse.** Le PA devono sviluppare il ciclo di gestione della performance, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio. Il ciclo di gestione della performance prevede, infatti, che gli obiettivi debbano essere definiti prima dell'inizio del rispettivo esercizio, correlandoli alla quantità di risorse disponibili e la fase di definizione degli obiettivi debba essere effettuata in collegamento e coerentemente con l'allocazione delle risorse e gli obiettivi di bilancio.

3. **Il ruolo del Nucleo di Valutazione.** Il Nucleo, nelle sue funzioni di OIV, ha il compito di supportare l'amministrazione sul piano metodologico e verificare la correttezza dei processi di misurazione, monitoraggio, valutazione e rendicontazione della performance organizzativa e individuale. Verifica, inoltre, che l'amministrazione realizzi nell'ambito del ciclo della performance un'integrazione sostanziale tra programmazione economico-finanziaria e pianificazione strategico-gestionale. Ai fini della valutazione della performance organizzativa, promuove l'utilizzo da parte dell'amministrazione dei risultati derivanti dalle attività di valutazione esterna delle amministrazioni e dei relativi impatti. Il D.Lgs.N°74/2017 attribuisce al Nucleo i seguenti nuovi compiti:

- monitoraggio della performance in corso di esercizio
- segnalazione all'organo di indirizzo degli interventi correttivi in corso di esercizio
- espressione di un parere vincolante sul Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance
- validazione della Relazione sulle performance entro il 30/06.
- definizione e verifica delle modalità di partecipazione degli utenti finali alla misurazione della performance
- verifica dell'adozione dei sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione dei cittadini e della pubblicazione dei risultati
- comunicazione delle criticità all'ANVUR
- garanzia dell'effettiva differenziazione dei giudizi.

4. **Il coinvolgimento degli utenti esterni nel processo di misurazione e valutazione.** Si prevede la partecipazione dei cittadini e degli utenti interni al processo di misurazione delle performance organizzative a mezzo di:

- comunicazione diretta all'OIV
- rilevazione del grado di soddisfazione attraverso i sistemi adottati dall'amministrazione
- definizione degli obiettivi, generali e specifici, in relazione al livello e alla qualità dei servizi erogati ai cittadini
- implementazione obbligatoria per le PA di sistemi di customer satisfaction con pubblicazione annuale dei risultati.

5. **Merito e premi.** Il Contratto Collettivo Nazionale, nell'ambito delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance, stabilisce la quota di risorse destinate a remunerare rispettivamente, la performance organizzativa e quella individuale e fissa criteri idonei a garantire che alla significativa differenziazione dei giudizi corrisponda un'effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati. Pertanto, pur rimanendo invariato l'impianto teorico del ciclo delle performance sopra descritto, deve cambiare l'approccio con il quale le amministrazioni predispongono tali documenti, alla ricerca di un'integrazione di tutti gli atti programmatici richiesti agli atenei e variatamente collegati con la performance amministrativa. Alla luce delle innovazioni previste dal legislatore e nelle more della definizione puntuale di tutti gli elementi mancanti (le priorità strategiche di sistema, identificate tramite emanazione di Linee Guida Triennali ed emanate con DPCM, gli appositi modelli definiti da ANVUR per le valutazioni della performance organizzativa, i criteri di premialità e la loro correlazione al trattamento economico che saranno definiti dal Contratto Collettivo Nazionale) ogni organizzazione è tenuta a definire il proprio sistema di misurazione e di valutazione cercando la maggior corrispondenza possibile alle nuove previsioni normative.

## 2. LE CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELL'ORGANIZZAZIONE

La qualificazione dell'Università di Pavia come Università "storica" e pluridisciplinare, l'erogazione di un'offerta didattica completa nei diversi livelli (primo, secondo e terzo livello della formazione universitaria) e nelle diverse aree formative (umanistica, scientifica e tecnologica, economica-giuridica e politico sociale, sanitaria) costituiscono punti di forza innegabili dell'Università di Pavia. Il "Sistema Pavia" dove l'Università esercita il suo ruolo di guida e indirizzo, insieme a una ricca rete di Collegi, pubblici e privati, allo IUSS, agli Istituti CNR e, per quanto concerne l'ambito

assistenziale, agli IRCCS, rappresenta un'unicità nel panorama nazionale. Questo Sistema crea un ambiente molto particolare, spontaneamente portato alle aperture e alle collaborazioni multidisciplinari, che vengono continuamente alimentate dalla residenzialità degli studenti e dalla stretta vicinanza e compenetrazione delle diverse strutture universitarie ed extra universitarie.

La governance dell'Ateneo ritiene fondamentale valorizzare la multidisciplinarietà in termini di maggiori opportunità anche per gli aspetti connessi alla ricerca creando sinergie e progetti condivisi da sviluppare con la collaborazione dei ricercatori afferenti ai diversi ambiti disciplinari. La condizione di multidisciplinarietà e di Ateneo storico, tuttavia, rappresenta anche un vincolo in relazione alla necessità di contemperare esigenze molto diverse e potenzialmente contrastanti e di incidere su situazioni organizzate consolidate.

## **2.1 Assetto organizzativo**

L'attuale assetto organizzativo dell'Ateneo è frutto di una profonda revisione avvenuta dopo l'entrata in vigore della Legge 240/10 e dello Statuto di Ateneo.

In particolare, le strutture che sono valutate ai fini della performance organizzativa sono:

- a. Aree dirigenziali
- b. Strutture di secondo livello: Servizi, Centri e Dipartimenti

### ***2.1.a Aree dirigenziali e Strutture di secondo livello***

L'Area dirigenziale è la struttura organizzativa amministrativa di vertice, finalizzata alla gestione di macro processi corrispondenti all'esercizio di uno o più compiti istituzionali.

La struttura organizzativa di vertice (Aree Dirigenziali) viene proposta dal Direttore Generale e il Consiglio di Amministrazione, sentito il Senato, delibera l'attivazione/disattivazione di Aree dirigenziali.

All'Area è preposto un Dirigente, che attua, nell'ambito delle direttive impartite dal Direttore Generale, i programmi ed i progetti deliberati dagli Organi di Governo dell'Ateneo, con la responsabilità dei risultati dell'attività svolta, della realizzazione dei programmi, dei progetti affidati in relazione agli obiettivi prefissati e della corretta ed efficiente gestione tecnico – amministrativa e finanziaria. Le Aree Dirigenziali sono articolate in strutture di secondo livello di norma affidate alla responsabilità di personale di livello EP.

Attualmente sono presenti 6 Aree Dirigenziali cui afferiscono complessivamente 30 Servizi e 9 Centri di Servizio.

## ***2.1.b1 Dipartimenti***

I Dipartimenti sono istituiti/disattivati dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Senato Accademico. Il coordinamento della struttura tecnico amministrativa di Dipartimento e del personale afferente è affidato ad un Segretario Amministrativo di Coordinamento (SAC) che dipende gerarchicamente dal Direttore Generale e funzionalmente dal Direttore di Dipartimento. Attualmente i Dipartimenti sono 18 e sono i seguenti:

- Dipartimento di Biologia e Biotecnologie “Lazzaro Spallanzani
- Dipartimento di Chimica
- Dipartimento di Fisica
- Dipartimento di Giurisprudenza
- Dipartimento di Ingegneria Civile e Architettura
- Dipartimento di Ingegneria Industriale e dell'Informazione
- Dipartimento di Matematica
- Dipartimento di Medicina Interna e Terapia Medica
- Dipartimento di Medicina Molecolare
- Dipartimento di Sanità Pubblica, Medicina Sperimentale e Forense
- Dipartimento di Scienze Clinico Chirurgiche, Diagnostiche e Pediatriche
- Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali
- Dipartimento di Scienze del Farmaco
- Dipartimento di Musicologia e Beni Culturali
- Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali
- Dipartimento di Scienze del Sistema Nervoso e del Comportamento
- Dipartimento di Scienze della Terra e dell'Ambiente
- Dipartimento di Studi Umanistici

Di seguito un'esposizione dettagliata della struttura organizzativa e delle responsabilità, (pubblicata anche all'indirizzo <http://www.unipv.eu/site/home/ateneo/assicurazione-della-qualita-150-aq/documenti-e-linee-guida.html>):

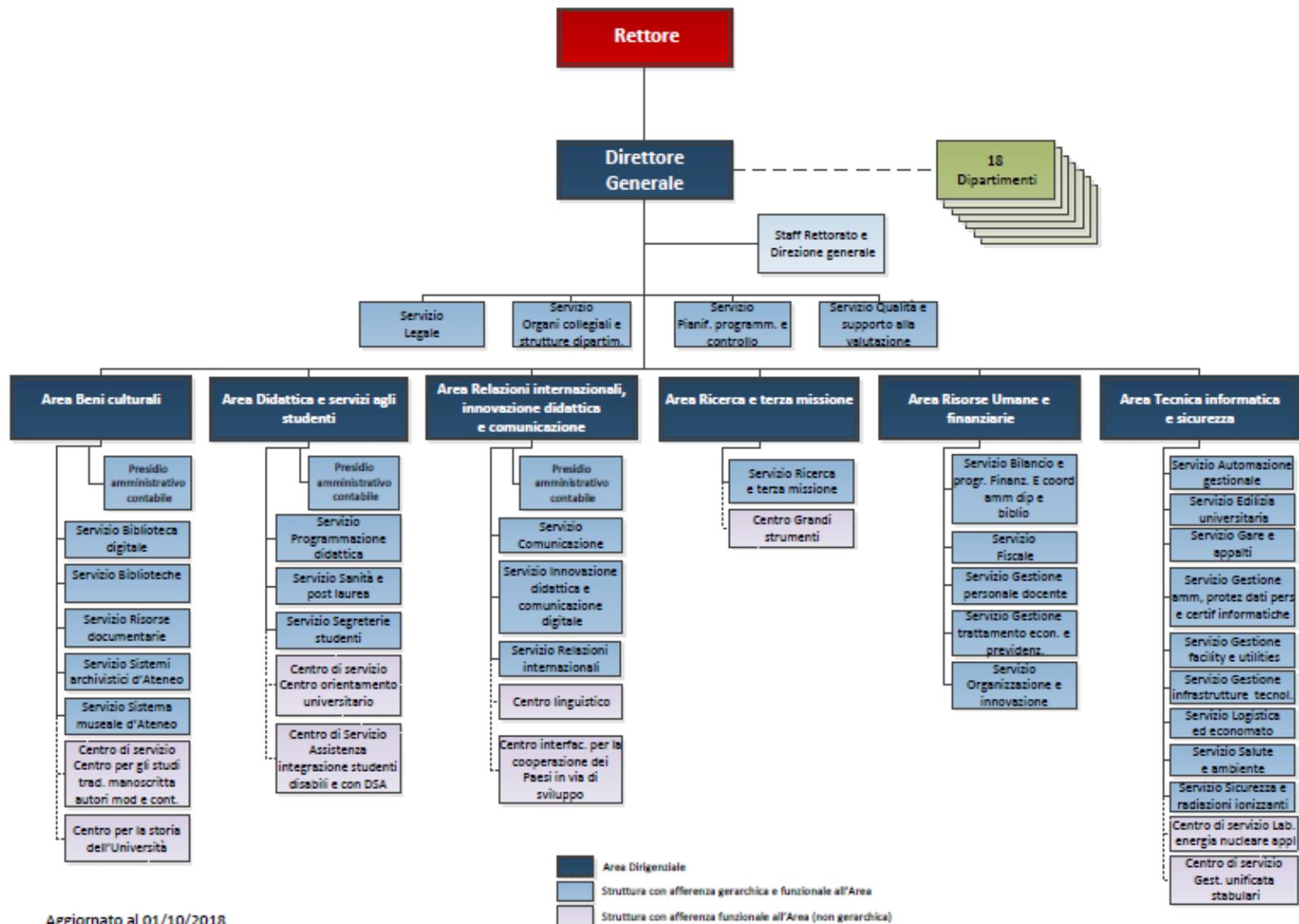


Fig. 1 : Mappa delle responsabilità della struttura amministrativa dell'Università degli Studi di Pavia

### **3. IL CICLO DELLA PERFORMANCE**

#### **3.1 Le fasi del ciclo della performance**

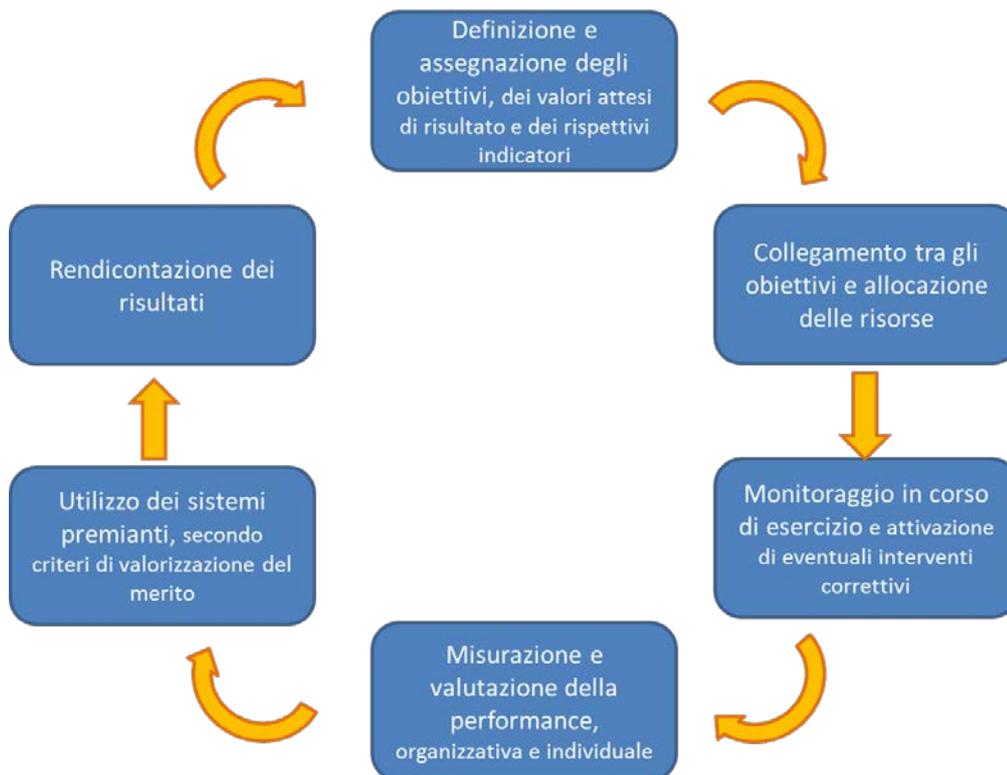
Il legislatore nel d.lgs. 150/2009 prevede tre diversi momenti istituzionali, che dovrebbero replicarsi di anno in anno in modo coerente e cumulativo (i risultati della valutazione dell'anno precedente si integrano con le nuove istanze di programmazione dell'anno successivo); in particolare:

- Redazione di un atto di programmazione (Piano Integrato o Documento di programmazione integrata);
- Svolgimento di un'attività di monitoraggio ed attuazione di un'eventuale correzione della programmazione. L'attività di monitoraggio è organizzata dall'Amministrazione per tener sotto controllo lo stato di avanzamento degli obiettivi lungo l'arco dell'anno. Anche in relazione a tale attività, il Nucleo di Valutazione esercita la propria competenza;
- Valutazione dei risultati ottenuti, che compete agli organi di governo dell'ente ed è opportunamente rendicontata (la Relazione sulla performance), da cui discende tra l'altro l'attribuzione dei premi individuali in seguito alla validazione degli OIV.

Il Capo II del Decreto Legislativo n.150 definisce in modo analitico il ciclo della performance organizzativa ed individuale nell'ottica della definizione di uno stretto legame tra gli obiettivi dell'organizzazione e quelli del personale. Qualsiasi valutazione dei risultati raggiunti dal personale che opera nell'Amministrazione non potrà non essere correlata ai risultati ottenuti dall'organizzazione nel suo complesso. L'articolazione del ciclo della performance prevede, infatti, le seguenti fasi:

1. definizione e assegnazione degli obiettivi;
2. collegamento tra gli obiettivi e allocazione delle risorse;
3. monitoraggio in corso;
4. misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
5. premialità del merito;
6. rendicontazione interna ed esterna dei risultati.

Il Ciclo della Performance è rappresentato in Fig.2.



**Fig. 2 : Il Ciclo della Performance**

### **3.2 L'albero della performance**

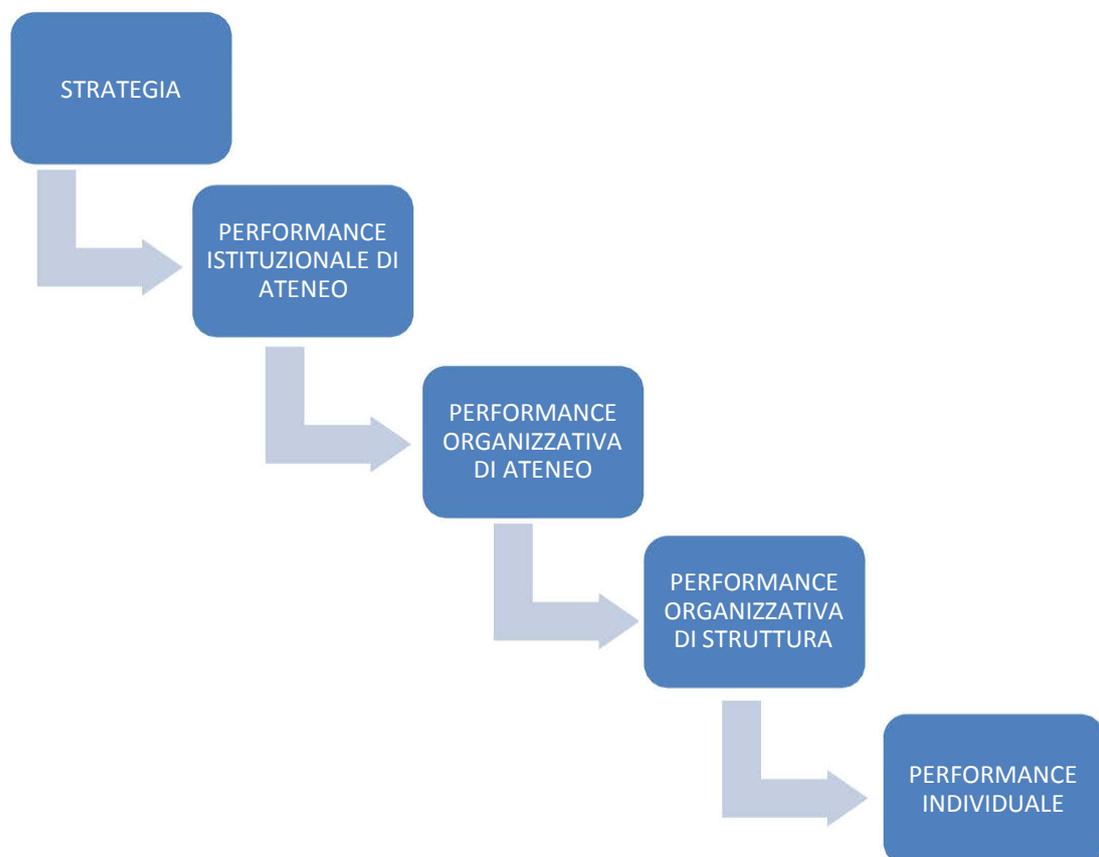
Seguendo la logica di “cascading” espressa dall'albero della performance illustrato in Fig.3, il quadro di obiettivi gestionali discende dalle linee strategiche di sviluppo e viene definito in modo condiviso tra Rettore, squadra di Governo, Direzione Generale e dirigenti.

L'albero della performance, rappresentato di seguito, evidenzia la mappa logica da seguire. Dalla definizione della strategia, si ricavano gli obiettivi istituzionali dell'Ateneo cui si correlano gli obiettivi dell'organizzazione che vengono assegnati alla responsabilità della Direzione Generale e articolati per area dirigenziale di competenza definendo le azioni gestionali da realizzare e gli indicatori di performance organizzativa alle stesse correlate. Ogni Dirigente, a sua volta, implementa il proprio programma di attività identificando gli obiettivi da assegnare alle strutture di secondo livello afferenti alla propria Area.

Inoltre, per l'intero Ateneo e per ogni struttura di primo e di secondo livello nella quale

l'organizzazione universitaria si articola vengono definiti indicatori di performance organizzativa relativi all'ambito di competenza di diretta responsabilità. I risultati raggiunti in relazione agli obiettivi, alle azioni gestionali e all'andamento degli indicatori definiti costituiscono elemento di valutazione della performance individuale del responsabile di struttura.

L'obiettivo gestionale da realizzare è quello di far convergere le principali fasi del processo di pianificazione di Ateneo in un flusso integrato, mediante un coinvolgimento di tutti gli attori interessati, per arrivare a un'integrazione degli strumenti di programmazione legati al contesto accademico (valutato in base al sistema AVA e alla VQR) e a quello tecnico amministrativo (valutato in base al ciclo della performance), nelle specificità dei rispettivi ruoli.



**Fig. 3: L'albero della Performance**

### 3.3 Attività, tempi, attori e strutture di supporto

Nella Tabella 1 sono evidenziate le attività, i tempi, gli attori e i documenti che caratterizzano le diverse fasi del processo. In sintesi, il ciclo si sviluppa attraverso i seguenti step:

- 1) Gli obiettivi di performance organizzativa vengono definiti in relazione agli obiettivi strategici identificati o revisionati dal Rettore e dalla sua squadra di governo con un orizzonte triennale e parallelamente alla definizione del budget per un'attenta valutazione della sostenibilità finanziaria delle azioni da intraprendere.
- 2) La definizione degli obiettivi di performance è inserita all'interno del complessivo processo di programmazione dell'Ateneo. In relazione a ciò, l'attività di definizione degli obiettivi organizzativi deve essere negoziata e correlata alle previsioni contenute nel budget e negli altri documenti di programmazione così da garantire coerenza tra le risorse economiche, umane e strumentali necessarie al raggiungimento degli obiettivi.
- 3) Entro la fine del mese di dicembre, si prevede l'aggiornamento annuale del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance previsto dal nuovo Decreto.
- 4) Nella seduta del mese di dicembre, il quadro complessivo degli indicatori e degli obiettivi di performance organizzativa di Ateneo attribuito alla Direzione Generale viene sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione. Nell'ambito della medesima seduta, viene sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione anche il budget di Ateneo per l'anno successivo che alloca le risorse e deve contenere l'ammontare reputato necessario per il raggiungimento del quadro di obiettivi proposti.
- 5) Entro il 31 gennaio di ogni anno, viene sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione il Piano Integrato della Performance (o Documento di Programmazione Integrata) all'interno del quale sono puntualmente evidenziati obiettivi ed indicatori organizzativi, obiettivi individuali e target di raggiungimento per ogni Area Dirigenziale. In seguito all'approvazione del Piano Integrato, il Direttore Generale assegna formalmente ai Dirigenti indicatori ed obiettivi di performance organizzativa individuando in modo puntuale le correlate azioni da realizzare nell'anno e, per ognuna di esse, l'indicatore e i target di raggiungimento.
- 6) Entro il primo bimestre dell'anno, i Dirigenti provvedono ad articolare ulteriormente le azioni in relazione alle competenze delle strutture di secondo livello affidate alla propria responsabilità assegnandole quali obiettivi ai responsabili gestionali di livello non dirigenziale. Anche le strutture dipartimentali sono coinvolte nel processo di assegnazione

degli obiettivi gestionali in relazione alle azioni da attuare con il loro contributo.

- 7) Nel corso dell'anno, vengono effettuate specifiche attività di monitoraggio in itinere essendo le stesse una fondamentale regola di buona gestione da parte dell'Ateneo. In sintesi, si procede ad una verifica in merito allo stato di avanzamento delle azioni identificate per il raggiungimento degli obiettivi, rilevando eventuali scostamenti al fine di identificare quali possano essere i correttivi da intraprendere. Se ritenuto necessario, in relazione a cause esogene non prevedibili, si procede ad una revisione delle azioni e dei target che, di norma, viene formalizzata entro il mese di settembre. Gli esiti delle attività di monitoraggio e l'eventuale esigenza di revisione delle azioni e dei target vengono discussi e concordati con Dirigenti e responsabili di struttura anche nell'ambito di riunioni plenarie con tutto il personale coinvolto. Il D.lgs n.74/17 ha modificato l'articolo 6 del D.lgs. 150/09 affidando la verifica dell'azione di monitoraggio all'Organismo Indipendente di Valutazione, quindi al Nucleo di Valutazione. Pertanto, il Nucleo di Valutazione riceve le schede di monitoraggio secondo i tempi e le modalità definite.
- 8) Il processo di rendicontazione finale degli obiettivi attribuiti per l'anno prende l'avvio nel mese di marzo e termina entro il mese di maggio dell'anno successivo. La rendicontazione dei risultati viene effettuata attraverso la compilazione di apposite Schede Risultato che descrivono le attività realizzate e riportano i valori degli indicatori di risultato pre-definiti. Il processo è gestito dalla Direzione Generale con il supporto dei seguenti Servizi: Pianificazione, programmazione e controllo, Qualità e Supporto alla Valutazione, Innovazione e Organizzazione che verificano la correttezza del processo di rendicontazione e dei dati riportati nelle schede.
- 9) Il processo di rendicontazione si conclude con l'elaborazione della Relazione sulla Performance da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione entro il 30 giugno dell'anno successivo. Una volta intervenuta tale approvazione, si avvia il processo di corresponsione della premialità individuale.
- 10) Il Nucleo di Valutazione, nella sua funzione di OIV, redige il documento di validazione della Relazione sulla Performance contestualmente alla fase di approvazione ovvero entro il 30 giugno.

**Tab. 1: Attività, tempi, attori, strutture di supporto, responsabilità e documenti**

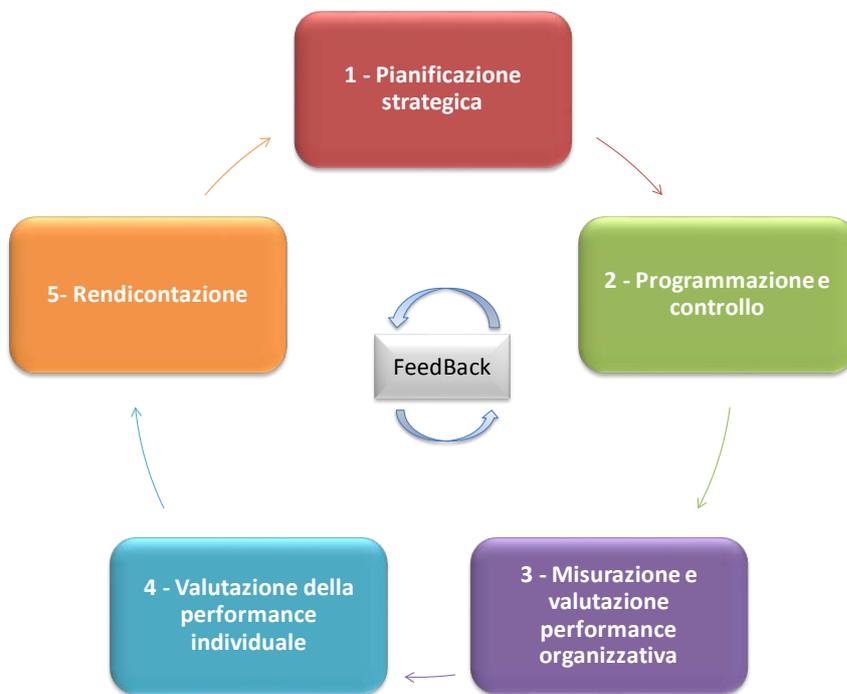
| Attività                                                                                         | Tempi                     | Attori                                                                 | Strutture di supporto                                                                   | Responsabilità | Documenti                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------------------------------------|
| 1 - Definizione delle priorità gestionali di derivazione del Piano Strategico o da sua revisione | Luglio –settembre (n-1)   | Rettore, pro-rettori, DG, dirigenti                                    | Servizio Pianificazione e Direzione Generale                                            | DG             |                                               |
| 2 - Negoziazione e attribuzione degli obiettivi e del budget                                     | Settembre –novembre (n-1) | DG e dirigenti                                                         | Servizio Pianificazione e Direzione Generale                                            | DG             | Bozza Relazione programmatica e budget        |
| 3 - Aggiornamento annuale del SMVP                                                               | Dicembre (n-1)            | DG/NuV                                                                 | Servizio Qualità                                                                        | CdA            | Aggiornamento SMVP                            |
| 4 - Approvazione e obiettivi e budget                                                            | Dicembre (n-1)            | DG, Area Risorse Umane e Finanziarie e Servizio Pianificazione         | Area Risorse Umane e Finanziarie e Servizio Pianificazione                              | CdA            | Relazione programmatica e budget              |
| 5 - Assegnazione obiettivi ai dirigenti                                                          | Gennaio (n)               | DG                                                                     | Servizio Pianificazione e Direzione Generale                                            | DG             | Piano Integrato                               |
| 6 - Assegnazione obiettivi ai responsabili strutture di II livello                               | Febbraio (n)              | DG, Dirigenti e Responsabili gestionali                                | Servizio Pianificazione e Direzione Generale                                            | DG e dirigenti | Schede obiettivi                              |
| 7 - Monitoraggio intermedio e revisione obiettivi                                                | settembre (n)             | DG, Dirigenti e Responsabili gestionali                                | Servizio Pianificazione, Servizio Qualità e Direzione Generale                          | NuV            | Scheda monitoraggio                           |
| 8 - Raccolta dati, verifica raggiungimento risultati e valutazione                               | Marzo- maggio (n+1)       | DG, Dirigenti e Responsabili gestionali                                | Servizio Pianificazione, Servizio Qualità, Servizio Organizzazione e Direzione Generale | DG             | Schede Risultato                              |
| 9 - Elaborazione e approvazione della Relazione sulla Performance                                | Maggio –Giugno (n+1)      | DG, Servizio Pianificazione, Servizio Qualità, Servizio Organizzazione | DG, Servizio Pianificazione, Servizio Qualità, Servizio Organizzazione                  | CdA            | Relazione sulla Performance                   |
| 10 - Validazione della Relazione da parte del NuV                                                | Giugno – (n+1)            | DG, Nucleo di Valutazione                                              | Servizio Qualità, e Direzione Generale                                                  | NuV            | Validazione della Relazione sulla Performance |

### 3.4 Il Ciclo integrato della Performance

Per avviare un ciclo integrato è indispensabile che vi sia una manifestazione esplicita della strategia da parte dei vertici dell'Ateneo, che si sostanzia in un documento formale di pianificazione. In quest'ottica, assume una fondamentale importanza il rapporto esistente tra la strategia di Ateneo e il ciclo della performance. Il nesso tra strategia e performance si esplica come collegamento tra la prospettiva politica di sviluppo dell'Ateneo e le azioni gestionali da implementare per la realizzazione dei risultati attesi.

L'affermazione di un'attività di programmazione e controllo sin dal livello strategico mira anzitutto ad accrescere in modo significativo la responsabilizzazione degli organi di governo sulle risorse assegnate (budget) per un loro utilizzo efficace ed efficiente (obiettivi). Peraltro, è indispensabile che a questo processo di pianificazione strategica e macro-allocazione delle risorse partecipino, in sinergia con i vertici politici, i vertici gestionali dell'ateneo.

La gestione della performance risiede all'interno di un processo di pianificazione strategica di Ateneo caratterizzato da logica unitaria e ciclica. Il processo di programmazione sotteso al Ciclo della Performance è rappresentato in Fig.4. Alla fase di pianificazione strategica segue la fase di programmazione operativa e la definizione degli indicatori da utilizzare per il controllo in coerenza con quanto definito nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP). La fase di misurazione consente di effettuare la valutazione della Performance Organizzativa e Individuale ai fini della rendicontazione e dell'implementazione del processo di feed-back da utilizzare per l'avvio di un nuovo ciclo.



**Fig. 4 : Il processo di pianificazione strategica e la gestione della performance**

### **3.4.1 La dimensione verticale della performance: la logica del “cascading”**

Il ciclo della performance può svilupparsi in modo efficace solo se integrato ai restanti processi di programmazione dell’Ateneo. L’azione programmatoria è caratterizzata da una dimensione verticale e una orizzontale.

La dimensione verticale identifica il percorso da seguire ‘a cascata’: dal Piano Strategico alla programmazione operativa e alla performance organizzativa dell’Ateneo e delle diverse strutture organizzative fino a quella individuale. In altri termini, occorre tradurre i macro-obiettivi individuati per l’organizzazione nel suo complesso in obiettivi che abbiano un significato concreto per le unità organizzative che ne costituiscono la struttura, quindi in relazione alle attività da esse effettivamente svolte all’interno dei diversi processi organizzativi (si veda Fig.5).



*Fig.5 – Dalla strategia agli obiettivi operativi attribuiti al management*

Il quadro dei macro-obiettivi gestionali viene definito in relazione alle priorità strategiche definite nel Documento di Programmazione Integrata e parallelamente alla definizione del budget per un’attenta valutazione della sostenibilità finanziaria delle azioni da intraprendere.

### **3.4.2 La dimensione orizzontale della performance: l’integrazione con gli altri cicli programmatori**

Come già sopra ricordato, affinché sia efficace il ciclo della performance deve essere inserito all’interno del complessivo processo di pianificazione e programmazione di Ateneo. Il processo deve essere gestito in modo unitario e convergere in un flusso integrato, mediante un coinvolgimento di tutti gli attori interessati, essendo necessario giungere a un’integrazione degli strumenti di programmazione legati al contesto accademico (valutato in base al sistema AVA e alla VQR) e a quello tecnico amministrativo (valutato in base al ciclo della performance), nelle specificità dei rispettivi ruoli. Occorre, pertanto, predisporre un documento programmatico che assume la valenza di un atto di governo dell’Ateneo, la cui responsabilità è in capo al Consiglio di Amministrazione. Il documento deve porsi quale documento di gestione, non essenzialmente burocratico adempimentale, perché inserito integralmente

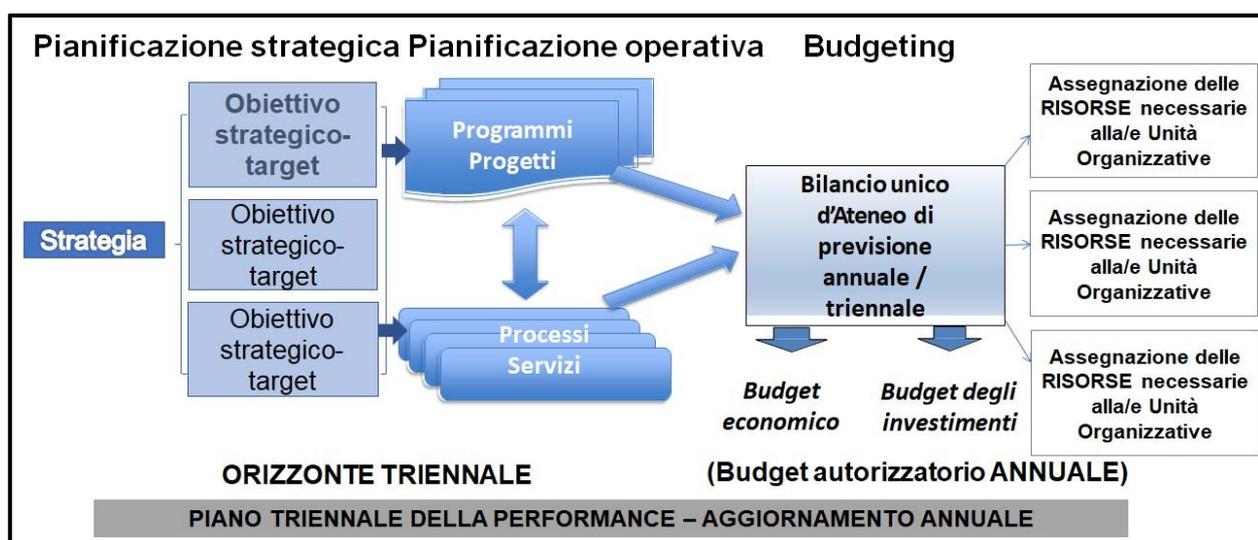
all'interno di una programmazione di ampio respiro. Essa deve sviluppare in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione, tenendo conto della strategia relativa alle attività istituzionali e del necessario collegamento tra le diverse azioni programmatiche (performance, economico-finanziario, personale, edilizia) e con l'assicurazione di qualità. In buona sostanza, non è possibile realizzare risultati davvero solidi se tutti gli ambiti programmatori non sono collegati e finalizzati rispetto agli stessi obiettivi. Per questo motivo, l'attività programmatica deve essere temporalmente agganciata alla messa a punto del budget di previsione e deve poter contare su una coerente evoluzione del modello organizzativo così da poter disporre delle risorse economiche e umane necessarie al raggiungimento degli obiettivi. Ogni obiettivo, pertanto, viene valutato in relazione all'eventuale esigenza di budget in termini di risorse economiche da destinare e in relazione alle competenze professionali da formare/reclutare.

Pur in assenza di applicativi gestionali adeguati, negli ultimi anni l'Ateneo ha comunque implementato il proprio sistema di pianificazione e controllo cercando, contestualmente, di rendere coerenti le linee strategiche di investimento e i tempi di redazione dei vari documenti di programmazione. A partire dal 1 gennaio 2015 è stato introdotto il regime di contabilità economico-patrimoniale e analitica previsto dalla legge 240/2010 e dal D.lgs 18/2012. Già da alcuni anni, l'Ateneo ha implementato un sistema di gestione di 'budget diffuso' che coinvolge sia le aree amministrative-gestionali che i dipartimenti dell'Ateneo ponendosi quale collegamento operativo alla programmazione e alla definizione degli obiettivi (si veda Fig.6). Infatti, il budget è parte del processo di governo e di controllo della gestione e rappresenta l'espressione economica del piano di azione proposto dalla direzione. In questo modo, il budget contribuisce al coordinamento e all'integrazione delle unità organizzative nel raggiungimento degli obiettivi. Gli indubbi effetti positivi conseguenti da una modalità organizzativa di 'budgeting diffuso' possono essere così sintetizzati:

- Aumento della responsabilizzazione del management universitario, in termini di efficiente ed efficace dell'utilizzo delle risorse richieste e assegnate;
- Aumento del livello di consapevolezza e la motivazione delle strutture a perseguire obiettivi comuni all'intera organizzazione facilitando l'azione di coordinazione ed integrazione fra le diverse Unità organizzative;
- Contribuisce alla formazione e all'apprendimento del management in relazione alle funzioni di costo delle strutture affidate alla loro responsabilità.

- Consente di far emergere anche la delega di responsabilità economica che, nel sistema della performance, ogni unità organizzativa ha, seppure in forme diverse, per i vari obiettivi operativi.

Le esigenze di responsabilizzazione del management universitario, in termini di efficiente ed efficace dell'utilizzo delle risorse loro assegnate, appaiono coerenti con il superamento del tradizionale sistema di contabilità finanziaria di competenza che ha caratterizzato gli Atenei, in direzione di un sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica per centri di costo, cui affiancare, a fini gestionali, un sistema di reporting che consenta di valutare i risultati ottenuti. L'Ateneo sta definendo un modello di attribuzione delle poste contabili che consenta di pervenire a una rendicontazione economico-analitica. Si considera, infatti, imprescindibile la valutazione dell'effettivo assorbimento di risorse in termini di processi e di strutture ai fini di una corretta programmazione economico-finanziaria dell'anno successivo.



*Fig.6 - il budgeting quale strumento di integrazione tra la pianificazione strategica e la programmazione operativa*

Il Budget di Ateneo viene definito attraverso l'utilizzo di un apposito applicativo, U-Budget, integrato con il sistema contabile in uso che consente di definire una più stretta correlazione tra la programmazione di obiettivi e l'assegnazione di risorse. Una rappresentazione delle modalità di costruzione del budget è mostrata in Fig.7. Il complesso dei costi richiesti a budget dalle diverse unità organizzative viene valutato in relazione alle previsioni di proventi e in caso di eccesso di costi rispetto alle previsioni di proventi, i costi comprimibili vengono rivalutati per deciderne l'effettivo mantenimento in previsione o l'eventuale copertura con riserve di

patrimonio utilizzabili allo scopo. Il processo di negoziazione successivo, quindi, consente di autorizzarne la copertura o la revisione fino al raggiungimento dell'equilibrio economico.

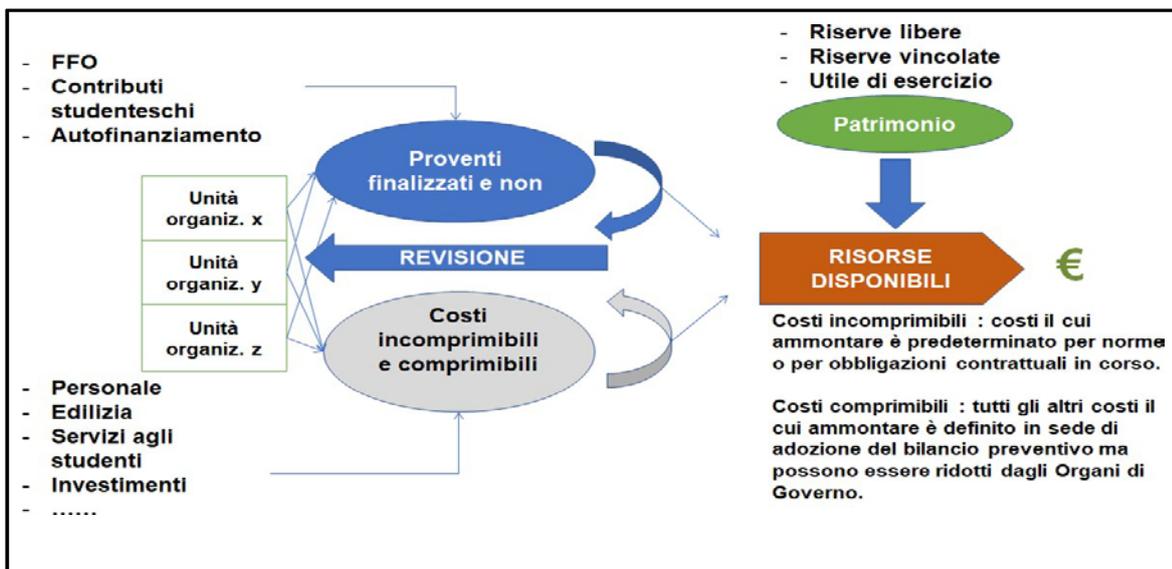


Fig.7 – La costruzione del budget e la quantificazione delle risorse disponibili

L'integrazione tra il ciclo delle performance e la programmazione di Ateneo deve prevedere anche la revisione delle scadenze temporali per connettere i diversi momenti all'interno di un processo di pianificazione integrata. La Fig. 8 mostra l'andamento temporale delle diverse fasi programmatiche nella seconda parte dell'anno.



Fig.8 – Il ciclo della performance e l'integrazione con la programmazione

Dopo la fine del primo semestre, prende avvio il processo di confronto con gli attori politici e istituzionali che consente l'identificazione di obiettivi strategici utili alla costruzione/revisione del Piano strategico in coerenza con il quale deve essere elaborata la fase programmatica successiva. Nel secondo semestre dell'anno, infatti, vengono elaborati i seguenti documenti di programmazione: Programma triennale dei lavori e delle opere edilizie, Programma degli approvvigionamenti, Programmazione triennale del personale, Budget autorizzatorio annuale e triennale e Documento di Programmazione Integrato. Pertanto, dall'individuazione delle priorità strategiche si ricavano le linee di investimento che devono dare coerenza all'azione di programmazione, alla definizione del budget e degli obiettivi operativi di performance.

### **3.5 L'integrazione con il Piano triennale PTPCT**

Il ciclo della performance sviluppa in modo sistemico la pianificazione delle attività tecnico-amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione, pervenendo alla redazione di un Piano Integrato della Performance.

Nel Piano Integrato sono individuate 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.

Il Piano triennale di Prevenzione della Corruzione e delle Trasparenza (PTPCT) deve essere coerente con gli obiettivi stabiliti dalla programmazione strategica dell'Ateneo e nella misurazione e valutazione delle performance si deve tenere conto degli obiettivi connessi alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza.

Gli obiettivi di recupero delle aree di rischio (o risk management) rappresentano pertanto una delle tipologie di obiettivi di Performance Organizzativa attribuiti al team dirigenziale e ai responsabili delle Strutture di II livello (Servizi, Centri e Dipartimenti).

### **3.6 L'integrazione con il sistema della qualità**

L'integrazione con il Sistema di assicurazione della qualità (AQ) avviene innanzitutto in fase di programmazione. Nel Documento di Programmazione integrata, la pianificazione strategica viene definita in coerenza con la programmazione ministeriale ed è caratterizzata da azioni che promuovono l'attuazione delle Politiche per l'Assicurazione della Qualità. La coerenza tra i cicli di programmazione viene valutata dall'ANVUR in fase di accreditamento periodico.

Gli obiettivi fissati per la componente tecnico-amministrativa non possono infatti prescindere da quelli generali dell'Ateneo in materia di didattica, ricerca e terza missione.

Il legame con il Sistema di AQ si concretizza poi in fase di monitoraggio e misurazione dei risultati, anche attraverso l'adozione di indicatori comuni.

I processi di autovalutazione introdotti dal sistema AVA, prima nell'ambito della didattica e poi estesi alla ricerca e alla terza missione, riguardano in primo luogo la componente accademica, ma coinvolgono anche la componente tecnico-amministrativa a supporto. La verifica periodica dell'adeguatezza numerica e organizzativa del personale tecnico-amministrativo in funzione

delle esigenze di gestione della didattica, della ricerca e della terza missione è uno dei requisiti definiti da ANVUR nelle Linee Guida per l'accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio.

Nel sistema AVA viene inoltre posta particolare enfasi alla fase di comunicazione delle osservazioni critiche e proposte di miglioramento da parte di docenti, personale tecnico-amministrativo e studenti agli organi di governo e alle strutture responsabili della AQ, così come alla rilevazione sistematica delle loro opinioni in caso di mutamenti importanti dell'organizzazione dei servizi.

Gli stakeholder, a partire dallo studente, partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative, come richiesto dalle recenti modifiche normative introdotte dal d.lgs. 74/2017, al fine di consentire all'amministrazione di individuare e mettere in campo azioni di miglioramento continuo sui servizi erogati alla luce degli esiti dell'ascolto degli utenti. Tra le attività di coinvolgimento e ascolto già in atto, si segnalano le indagini di customer satisfaction, la partecipazione degli studenti alle Commissioni Paritetiche Docenti Studenti, la partecipazione delle rappresentanze studentesche negli organi decisionali e valutativi di Ateneo, nella Commissione Permanente Studenti e nel Consiglio degli studenti.

Un momento di ascolto importante è costituito inoltre dalle audizioni dei Corsi di studio condotte dal Nucleo di Valutazione. In particolare, l'incontro con gli studenti in aula durante l'orario di lezione a porte chiuse senza la presenza dei docenti è particolarmente efficace, poiché, senza la presenza del docente, gli studenti tendono a rispondere con tranquillità e schiettezza alle domande, facendo emergere quale sia la percezione di uno studente "medio" (ovvero che non abbia ruoli o esperienze di rappresentanza) su come viene condotto il CdS e sul sistema di assicurazione della qualità in generale.

Pertanto, gli aspetti critici segnalati durante le diverse attività di ascolto e coinvolgimento vengono analizzati al fine di individuare e di inserire, nel ciclo della performance successivo, le azioni indirizzate al miglioramento dei processi anche in relazione alle criticità segnalate.

### **3.7 Il sistema informativo a supporto**

L'Ateneo ritiene di fondamentale importanza il miglioramento dell'integrazione dei processi di programmazione strategica, operativa e pianificazione economico-finanziaria. Lo sviluppo di un coerente sistema informativo per una gestione integrata del ciclo della performance

rappresenta un obiettivo di particolare rilevanza considerando che l'intero processo continua ad essere gestito utilizzando strumenti informatici diversi e non integrati tra loro, ricorrendo prevalentemente a fogli excel condivisi, oppure a sistemi locali che comportano un grosso lavoro manuale e significativi rischi di disallineamento. Per questo motivo, l'Università di Pavia partecipa, unitamente ad altri Atenei, a un gruppo di lavoro istituito da Cineca per la definizione delle specifiche e l'implementazione di un sistema informativo per la gestione integrata del ciclo della performance.

Con questo nuovo sistema sarà possibile valutare la performance organizzativa integrando e riorganizzando i dati provenienti dagli applicativi gestionali dell'Ateneo. Gli obiettivi verranno codificati, corredati da indicatori di risultato, target e budget, per poter essere condivisi con gli interlocutori attraverso una procedura informatica. L'Ateneo avvierà la sperimentazione con il Piano Integrato 2019.

#### **4. PERFORMANCE ISTITUZIONALE**

L'Ateneo ha adottato un sistema integrato di pianificazione a partire dal triennio 2017-2019 al fine di integrare i diversi strumenti di programmazione e declinare operativamente gli indirizzi e le finalità strategiche definite dall'organo di indirizzo politico-amministrativo. Questo ha consentito di ricavare con 'logica a cascata' la definizione di performance organizzativa di Ateneo, di struttura e individuale del PTA dalla definizione di performance istituzionale. Mantenere l'indipendenza tra la sfera accademica e quella amministrativa è fondamentale ma lo è altrettanto la realizzazione di un'organizzazione coesa le cui componenti collaborano per la realizzazione delle finalità istituzionali. Occorre evitare la burocratizzazione della performance dell'Amministrazione e ciò può avvenire solo legando gli obiettivi gestionali e alla strategia complessiva di Ateneo.

In un Sistema adeguato, quindi, il punto di partenza è costituito dalla definizione della strategia e quindi dagli outcome e relativi goal a livello macro. In cascata, vengono poi definiti gli obiettivi organizzativi affidati alla Direzione Generale, declinati poi sulle Aree Dirigenziali ed ulteriormente articolati in obiettivi alle strutture di secondo livello e ai Dipartimenti.

In relazione a quanto previsto dal D.lgs. 74/2017, il ciclo della performance si applica alla valutazione di obiettivi correlati alle seguenti dimensioni della performance:

- Performance istituzionale
- Performance organizzativa di Ateneo
- Performance organizzativa di struttura
- Performance individuale

La performance istituzionale è definita e misurata in relazione all'andamento degli indicatori correlati agli obiettivi strategici di Ateneo come da Documento di Programmazione Integrata. Nei paragrafi successivi si definirà quella organizzativa ed individuale.

## **5. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

### **5.1 Caratteristiche degli obiettivi di performance organizzativa**

La performance organizzativa viene misurata sia a livello di Ateneo che a livello di strutture componenti (Area, Servizio e Dipartimento) allo scopo di valutare l'effettivo andamento dell'organizzazione nel suo complesso in relazione alla capacità di supportare efficacemente il raggiungimento degli obiettivi strategici (performance istituzionale), utilizzando in modo efficiente le risorse umane, economico- finanziarie e strumentali per fornire servizi qualitativamente e quantitativamente adeguati e di impatto sugli stakeholder. In questo modo la performance diventa strumento di comunicazione e di 'accountability' degli enti nei confronti degli utenti.

La performance organizzativa di Ateneo viene misurata in relazione ai risultati ottenuti sugli obiettivi organizzativi attribuiti dal Consiglio di Amministrazione (misurabili attraverso valori 'attesi' di indicatori di performance) e in relazione ai valori di ulteriori indicatori di performance organizzativa di Ateneo individuati dal Consiglio di Amministrazione. La dimensione performance organizzativa di Ateneo rileva ai fini della valutazione individuale del Direttore Generale e dei Dirigenti come più sotto evidenziato e illustrato.

La performance organizzativa di struttura viene misurata attraverso i risultati ottenuti in relazione agli obiettivi organizzativi di specifica competenza e attraverso specifici indicatori di efficienza e di efficacia. Questa performance rileva ai fini della valutazione individuale dei responsabili di struttura e ai fini della valutazione del personale afferente.

Al fine di ottenere risultati mirati alla soddisfazione degli utenti interni ed esterni, alla

sostenibilità organizzativa e finanziaria, nonché al benessere organizzativo di tutti coloro che concorrono alla realizzazione della mission dell'Ateneo, gli obiettivi di performance organizzativa vengono classificati nelle seguenti categorie:

1. Obiettivi di innovazione di sviluppo, che hanno carattere di discontinuità o novità rispetto alle normali attività ordinarie e hanno un legame diretto con le priorità affidate, come vedremo, alla Direzione Generale dalla parte politica;
2. Obiettivi di recupero delle aree di rischio (o risk management);
3. Obiettivi di miglioramento dell'efficienza;
4. Obiettivi di miglioramento della soddisfazione degli utenti interni ed esterni.

I risultati degli obiettivi di performance organizzativi sono misurati attraverso la rilevazione dell'andamento dei valori di opportuni indicatori di performance organizzativa individuati nel Documento di Programmazione Integrata.

La scelta di questi indicatori deve essere effettuata in modo da garantire le seguenti condizioni:

- misurabilità e oggettività dei valori;
- ancoraggio ai processi presidiati dalla struttura;
- disponibilità all'interno del cruscotto direzionale che l'Ateneo sta implementando;
- utilizzo dell'esito delle indagini di customer satisfaction o di altre modalità di rilevazione del livello di soddisfazione degli utenti.

Il quadro degli obiettivi organizzativi assegnato alla Direzione Generale viene approvato dal Consiglio di Amministrazione nella stessa seduta in cui viene approvato il budget (normalmente nella seduta di Dicembre dell'anno precedente). Una volta intervenuta l'approvazione del Consiglio di Amministrazione, entro il mese di gennaio gli obiettivi di performance organizzativa vengono attribuiti alle Aree Dirigenziali declinando le azioni da realizzare nell'anno e identificando, per ognuna di esse, l'indicatore e i target di raggiungimento. Ogni Area Dirigenziale definisce, inoltre, un proprio piano di azioni che comprende ulteriori attività gestionali da intraprendere nell'anno. Entro il primo bimestre dell'anno, i Dirigenti provvedono poi ad articolare ulteriormente le azioni in relazione alle competenze delle strutture di secondo livello affidate alla propria responsabilità in modo da consentire la valutazione dei risultati per obiettivi anche per i responsabili gestionali di livello non dirigenziale. Anche le strutture dipartimentali sono coinvolte nel processo di assegnazione degli obiettivi gestionali in relazione alle azioni da attuare con il loro contributo.

Nel corso dell'anno, come sopra illustrato, vengono effettuate specifiche attività di monitoraggio in itinere. In sintesi, si procede a una verifica in merito allo stato di avanzamento

delle azioni identificate per il raggiungimento degli obiettivi, rilevando eventuali scostamenti al fine di identificare quali possano essere i correttivi da intraprendere.

In relazione a quanto previsto dall'art.6 del D.lgs 150/09, come modificato dal D.lgs. 74/2017, il monitoraggio viene effettuato attraverso schede appositamente predisposte da sottoporre al Nucleo di Valutazione, disponibili sul sito istituzionale all'indirizzo <http://www.unipv.eu/site/home/naviga-per/tecnico-amm./articolo10042.html>.

Se ritenuto necessario, in relazione a cause esogene non prevedibili, si procede a una revisione delle azioni e dei target da formalizzarsi, di norma, entro il mese di settembre. Le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono inserite nella relazione sulla performance e vengono valutate dall'OIV.

La rendicontazione finale degli obiettivi attribuiti per l'anno avviene con la presentazione della Relazione sulla Performance da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione e alla validazione del Nucleo di Valutazione entro il 30 giugno dell'anno successivo.

Nel piano della performance particolare attenzione hanno gli **obiettivi comuni**, cioè attività di innovazione, sviluppo e revisione organizzativa affidate congiuntamente a più strutture. La formalizzazione di questi consente lo sviluppo di collaborazioni trasversali e finalizzate, arricchendo l'ateneo di un atteggiamento di proficua cooperazione. A tal fine l'obiettivo è definito ed eventualmente declinato in attività, ha un piano di lavoro condiviso e un Project Leader incaricato al monitoraggio. Il grado di raggiungimento degli obiettivi comuni è il medesimo per tutti i partecipanti per agevolare la partecipazione, il confronto e la risoluzione di eventuali criticità.

## 6. PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale misura invece il contributo fornito dal singolo individuo, in termini di comportamenti organizzativi agiti e in relazione al raggiungimento dei risultati organizzativi. Tale contributo sarà misurato prendendo in considerazione anche i risultati di performance organizzativa della struttura di afferenza o di cui ha la responsabilità con pesi diversi a seconda del ruolo e delle responsabilità.

La performance individuale è misurata considerando le componenti di valutazione previste dall'art. 9 del D.lgs. 150/09 in modo variabile nel numero e nel peso in funzione del ruolo. Esse sono:

- *Componente organizzativa*: viene misurata in relazione alla performance

organizzativa della struttura di afferenza. Questa componente deve avere un peso prevalente nella valutazione complessiva.

- *Componente individuale*: specifici obiettivi assegnati dal responsabile che riguardano il raggiungimento di risultati su attività ordinarie o progetti in coerenza con gli obiettivi dell'unità organizzativa;
- *Comportamenti organizzativi agiti*;
- *Capacità di valutazione dei propri collaboratori*.

L'Ateneo, pertanto, individua i propri obiettivi operativi in coerenza con gli obiettivi strategici e li suddivide in:

- **Obiettivi di performance organizzativa** ovvero obiettivi gestionali attribuiti ad una o più Unità Organizzative i cui risultati siano misurabili attraverso valori 'attesi' di indicatori di performance. Gli obiettivi di performance organizzativa sono definiti con un orizzonte triennale e declinati su base annuale, in coerenza con gli obiettivi di bilancio programmati. Essi vengono approvati dal Consiglio di Amministrazione prima dell'inizio dell'esercizio di riferimento. Gli obiettivi di performance organizzativa possono essere trasversali ovvero assegnati a più strutture e prevedono l'identificazione di un referente che assume il ruolo di 'project leader' con compiti di coordinamento e di rendicontazione dei risultati. Solo questa tipologia di obiettivi verrà considerata ai fini della rendicontazione annuale della performance organizzativa delle Strutture.
- **Obiettivi individuali** ovvero obiettivi assegnati formalmente al singolo individuo da parte del responsabile che riguardano il raggiungimento di risultati su attività ordinarie o progetti in coerenza con gli obiettivi dell'unità organizzativa. I risultati ottenuti in relazione a questa tipologia di obiettivi rileva solo ai fini della valutazione del personale con incarico di tipo specialistico, in quanto questo tipo di incarico non prevede la gestione di personale.

Nella valutazione della performance individuale del singolo dipendente, si deve tener conto dei seguenti aspetti:

1. **PRO-ATTIVITÀ**, intesa come l'applicazione di una modalità di lavoro che consenta di percepire anticipatamente i problemi e/o i cambiamenti futuri, al fine di pianificare le azioni opportune in tempo utile.

2. **CAPACITÀ RELAZIONALE**, ovvero la capacità di gestire in modo efficiente ed efficace i rapporti con l'utenza interna (colleghi del proprio gruppo e delle altre strutture di Ateneo) ed esterna (docenti e personale di ricerca, studenti, aziende, altri Enti, etc.).
3. **ADEGUATEZZA DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI**, ovvero il possesso e l'utilizzo di competenze tecniche specialistiche peculiari della propria attività lavorativa.

## 6.1 La valutazione della performance individuale per fasce di responsabilità

La valutazione delle performance organizzative ed individuali è finalizzata al progressivo miglioramento delle prestazioni erogate e dell'organizzazione del lavoro, nonché a un maggior coinvolgimento di ogni dipendente al raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo.

La Tab. 2 mostra il peso delle diverse tipologie di obiettivi divisi per fasce di responsabilità:

| Personale                                                           | Componente Organizzativa | Componente Individuale | Comportamenti | Valutazione Collaboratori |
|---------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------------------|---------------|---------------------------|
| <b>Direttore Generale</b>                                           | 70%                      |                        | 30%           |                           |
| <b>Dirigenti</b>                                                    | 70%                      |                        | 20%           | 10%                       |
| Personale di categoria <b>EP titolare di incarico di struttura</b>  | 60%                      |                        | 30%           | 10%                       |
| Personale di categoria <b>EP titolare di incarico specialistico</b> | 30%                      | 30%                    | 40%           |                           |
| Personale di categoria <b>D responsabile di struttura</b>           | 60%                      |                        | 30%           | 10%                       |

*Tab.2 – Articolazione delle performance individuali per le diverse categorie di personale*

I risultati della valutazione della performance organizzativa e individuale rappresentano il fondamento del sistema incentivante di Ateneo che valuta, con modalità e misure differenti, il personale dirigente e tecnico amministrativo ai fini dell'erogazione dell'accessorio di tipo premiale. In particolare, sono connessi alla

valutazione dei risultati le seguenti retribuzioni:

- Retribuzione di risultato del Direttore Generale;
- Retribuzione di risultato dei dirigenti;
- Retribuzione di risultato del personale di categoria EP;
- Parte premiale dell'Indennità di responsabilità del personale D con incarico di tipo gestionale;
- Premi correlati alla performance organizzativa e individuale;
- Attribuzione delle classi stipendiali ai collaboratori ed esperti linguistici.

## **6.2 Il Direttore Generale**

In seguito a quanto stabilito dal Decreto Interministeriale n.194 del 30 marzo 2017 relativo alla "Determinazione del trattamento economico dei direttori generali delle Università statali e degli Istituti statali ad ordinamento speciale per il quadriennio 2017-2020" la retribuzione di risultato del Direttore pari ad un massimo del 20% del trattamento stipendiale lordo annuo, da erogarsi in proporzione ai risultati conseguiti agli obiettivi assegnati.

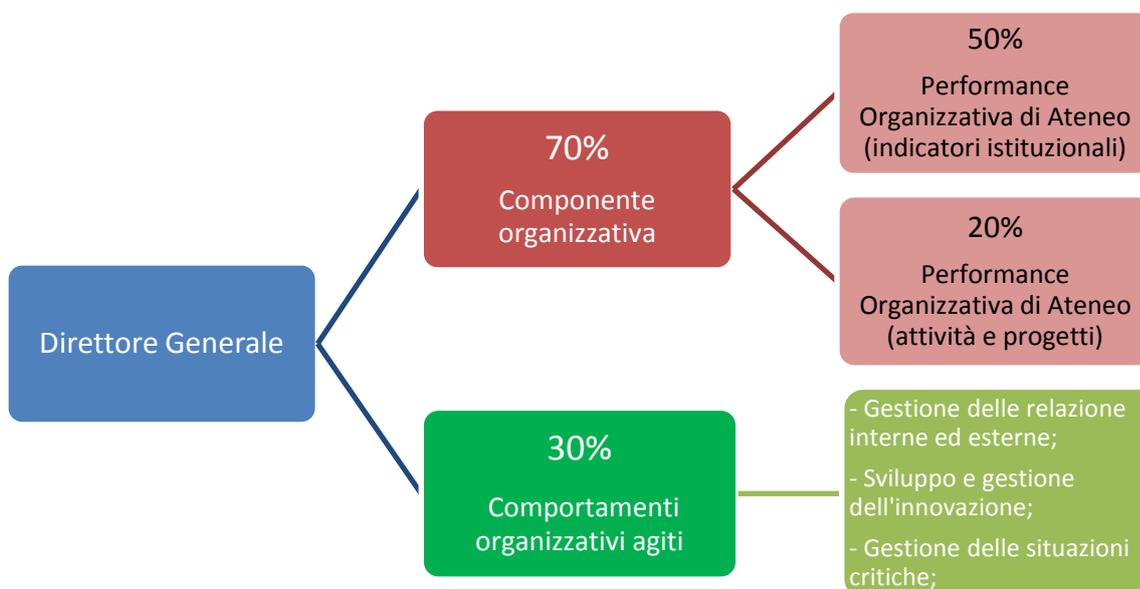
La valutazione del Direttore Generale avviene in base ai risultati ottenuti al termine del periodo considerato, risultati contenuti e illustrati nella Relazione della Performance al CdA entro il 30 giugno dell'anno successivo.

Il Nucleo di Valutazione propone al Consiglio di amministrazione la valutazione complessiva del Direttore Generale, che viene effettuata considerando i seguenti tre elementi:

- a. 50% in relazione all'andamento degli indicatori di performance organizzativa di Ateneo derivata da finalità strategiche, così come identificati annualmente nel Piano Integrato;
- b. 20% in relazione alla performance organizzativa di Ateneo, cioè ai risultati ottenuti dalle azioni gestionali conseguenti agli obiettivi organizzativi assegnati dal Consiglio di Amministrazione alla Direzione Generale sotto forma di progetti o attività specifiche;

- c. 30% in relazione alla valutazione dei seguenti comportamenti organizzativi:
- Gestione delle relazioni interne ed esterne;
  - Sviluppo e gestione dell'innovazione;
  - Gestione delle situazioni critiche.

Il Nucleo si esprime in relazione ai punti a) e b) sopra riportati analizzando i contenuti della Relazione della Performance e dei relativi allegati. In relazione al punto c) il Nucleo prende in esame la valutazione sui comportamenti organizzativi, che viene espressa dal Rettore, il quale, avendo proposto la nomina del Direttore Generale, mantiene nei confronti del medesimo un ruolo di garanzia. I livelli di raggiungimento dei risultati ottenuti in relazione agli obiettivi assegnati alla Direzione Generale sono espressi nella figura di seguito:



**Fig.9 – Peso degli obiettivi che concorrono alla valutazione della performance individuale del Direttore Generale**

I valori di riconoscimento dell'indennità saranno articolati come di seguito descritto:

| Tipologia obiettivi                                     | Peso% componenti valutazione della performance | Raggiungimento del target degli indicatori | Quota risultato (%) |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------|
| Andamento degli indicatori gestionali                   | 50%                                            | 0 su 10                                    | 0%                  |
|                                                         |                                                | 2 su 10                                    | 5%                  |
|                                                         |                                                | 5 su 10                                    | 10%                 |
|                                                         |                                                | 8 su 10                                    | 15%                 |
|                                                         |                                                | 10 su 10                                   | 20%                 |
| Raggiungimento dei risultati su obiettivi organizzativi | 20%                                            | 0%-20%                                     | 0%                  |
|                                                         |                                                | 21%-40%                                    | 5%                  |
|                                                         |                                                | 41%-60%                                    | 10%                 |
|                                                         |                                                | 61%-80%                                    | 15%                 |
|                                                         |                                                | 81%-100%                                   | 20%                 |
| Comportamenti organizzativi                             | 30%                                            | 3                                          | 0%                  |
|                                                         |                                                | 4-5                                        | 5%                  |
|                                                         |                                                | 6-8                                        | 10%                 |
|                                                         |                                                | 9-10                                       | 15%                 |
|                                                         |                                                | 11-12                                      | 20%                 |

*Tab.3 – Direttore Generale: scala di conversione del giudizio complessivo in percentuale di raggiungimento*

La valutazione dei comportamenti organizzativi avviene secondo la seguente la scala discreta a 4 valori:

|                                             | Insufficiente | Sufficiente | Buono    | Ottimo    |
|---------------------------------------------|---------------|-------------|----------|-----------|
| Gestione delle relazioni interne ed esterne | 1             | 2           | 3        | 4         |
| Sviluppo e gestione dell'innovazione        | 1             | 2           | 3        | 4         |
| Gestione delle situazioni critiche          | 1             | 2           | 3        | 4         |
|                                             | <b>3</b>      | <b>6</b>    | <b>9</b> | <b>12</b> |

### 6.3 I dirigenti

Per il management dell'Università, costituito dai Dirigenti, il processo valutativo, avviene con riferimento alle prescrizioni di Legge (TU sul Pubblico impiego D. Lgs. 165/2001, D. Lgs. 286/1999, D.L. n.95/2012 convertito in L. n. 135/2012 L. n. 190/2012, nonché D.Lgs 150/2009) e dello Statuto dell'Università e prevede l'assegnazione di obiettivi annuali da parte del Direttore Generale. In particolare, compete al Direttore Generale l'individuazione, all'inizio di ogni anno solare, degli obiettivi operativi specifici da affidare ai dirigenti, nell'ambito delle specifiche macro aree caratterizzanti la posizione organizzativa ricoperta, sulla base delle

politiche generali dell'Ateneo e di ulteriori eventuali indicazioni da parte degli altri organi di governo.

Ai sensi del comma 2 dell'art.5, del D.lgs.286/99<sup>1</sup>, la valutazione dei Dirigenti compete alla Direzione Generale. Al termine del periodo di riferimento, per la valutazione sull'attività svolta e i risultati conseguiti, il singolo Dirigente trasmetterà annualmente al Direttore Generale un'apposita rendicontazione.

La performance individuale dei Dirigenti è misurata considerando le componenti di valutazione previste dall'art. 9 del D.lgs. 150/09 nel modo di seguito descritto:

**a. Componente organizzativa – peso 70% così articolata:**

- 10% in relazione alla performance organizzativa di Ateneo;
- 60% in relazione alla performance organizzativa dell'Area definita in tre componenti con il medesimo peso:
  - 1) obiettivi di performance organizzativa assegnati dal Consiglio di Amministrazione, specificatamente riconducibili all'Area di diretta responsabilità;
  - 2) specifici obiettivi di efficacia e efficienza attribuiti all'Area;
  - 3) realizzazione di un piano di azioni innovazione e sviluppo assegnato dalla Direzione Generale in coerenza con le priorità operative e gli indirizzi del Consiglio di Amministrazione.

---

<sup>1</sup> Art. 5. Dlgs n.286/99 - *La valutazione del personale con incarico dirigenziale*

1. Le pubbliche amministrazioni, sulla base anche dei risultati del controllo di gestione, valutano, in coerenza a quanto stabilito al riguardo dai contratti collettivi nazionali di lavoro, le prestazioni dei propri dirigenti, nonché i comportamenti relativi allo sviluppo delle risorse professionali, umane e organizzative ad essi assegnate (competenze organizzative).

2. La valutazione delle prestazioni e delle competenze organizzative dei dirigenti tiene particolarmente conto dei risultati dell'attività amministrativa e della gestione. La valutazione ha periodicità annuale. Il procedimento per la valutazione è ispirato ai principi della diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte dell'organo proponente o valutatore di prima istanza, della approvazione o verifica della valutazione da parte dell'organo competente o valutatore di seconda istanza, della partecipazione al procedimento del valutato.

3. Per le amministrazioni dello Stato, la valutazione è adottata dal responsabile dell'ufficio dirigenziale generale interessato, su proposta del dirigente, eventualmente diverso, preposto all'ufficio cui è assegnato il dirigente valutato. Per i dirigenti preposti ad uffici di livello dirigenziale generale, la valutazione è adottata dal capo del dipartimento o altro dirigente generale sovraordinato. Per i dirigenti preposti ai centri di responsabilità delle rispettive amministrazioni ed ai quali si riferisce l'articolo 14, comma 1, lettera b), del decreto n. 29, la valutazione è effettuata dal Ministro, sulla base degli elementi forniti dall'organo di valutazione e controllo strategico.

4. La procedura di valutazione di cui al comma 3, costituisce presupposto per l'applicazione delle misure di cui all'articolo 21, commi 1 e 2, del decreto n. 29, in materia di responsabilità dirigenziale. In particolare, le misure di cui al comma 1, del predetto articolo si applicano allorché i risultati negativi dell'attività amministrativa e della gestione o il mancato raggiungimento degli obiettivi emergono dalle ordinarie ed annuali procedure di valutazione. Tuttavia, quando il rischio grave di un risultato negativo si verifica prima della scadenza annuale, il procedimento di valutazione può essere anticipatamente concluso. Il procedimento di valutazione è anticipatamente concluso, inoltre nei casi previsti dal comma 2, del citato articolo 21, del decreto n. 29.

5. Nel comma 8 dell'articolo 20 del decreto n. 29, sono aggiunte alla fine del secondo periodo le seguenti parole: ", ovvero, fino alla data di entrata in vigore di tale decreto, con provvedimenti dei singoli Ministri interessati". Sono fatte salve le norme proprie dell'ordinamento speciale della carriera diplomatica e della carriera prefettizia, in materia di valutazione dei funzionari diplomatici e prefettizi.

b. **Comportamenti organizzativi agiti** – peso 20%. valutati in relazione all’osservazione dei seguenti elementi:

- **Competenze manageriali** riconducibili alla gestione riunioni e public speaking, Programmazione e controllo, Supervisione e valutazione dei collaboratori, Sviluppo dei collaboratori
- **Competenze realizzative** riconducibili all’orientamento al cliente e al risultato, capacità di problem solving;
- **Competenze trasversali** legate all’allineamento con l'organizzazione, Attenzione alle relazioni, Collaborazione, Negoziazione e persuasione, Orientamento al miglioramento e all'innovazione

c. **Capacità di valutazione dei propri collaboratori.** Peso 10%. Questa componente verrà valutata in base al grado di differenziazione dei giudizi, al rispetto delle procedure di valutazione previste da Manuale di Valutazione, al livello di procedure di riesame effettuato dall’apposita Commissione.

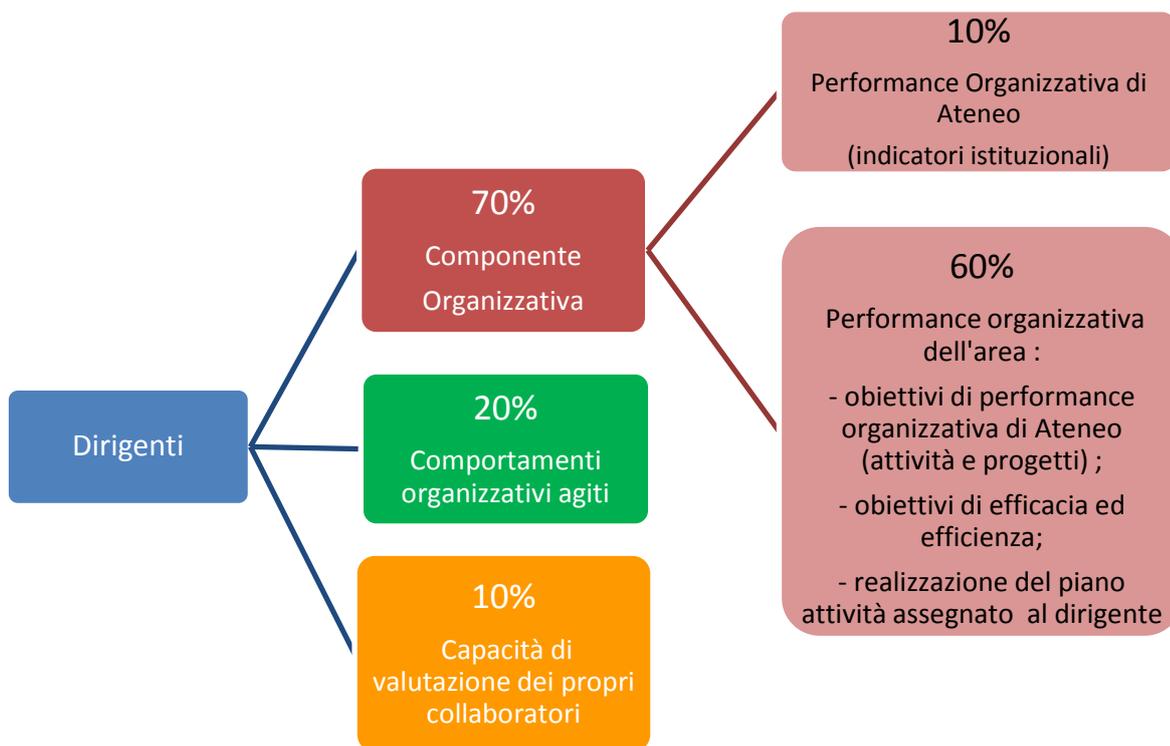
Gli artt. 25 e 26 del CCNL vigente prevedono, al fine di sviluppare all’interno delle amministrazioni l’orientamento ai risultati, che una quota della retribuzione accessoria sia ad essi legata.

L’importo annuo individuale della componente di risultato è pari almeno al 20% del valore annuo della retribuzione di posizione in atto percepita, nei limiti delle risorse disponibili, ivi comprese quelle derivanti dall’applicazione del principio dell’onnicomprendività, e deve essere erogata solo a seguito di preventiva, tempestiva determinazione degli obiettivi annuali, (nel rispetto dei principi di cui all’art. 14, comma 1, del D.lgs. n. 165 del 2001) e della positiva verifica e certificazione dei risultati di gestione conseguiti in coerenza con detti obiettivi, secondo le risultanze dei sistemi di valutazione, previsti dalle vigenti disposizioni.

In relazione a quanto stabilito dal Consiglio di Amministrazione di Ateneo nella seduta del 19 aprile 2011, la percentuale di risultato riconosciuta ai Dirigenti dell’Ateneo non può eccedere il 45% della relativa indennità di posizione.

Nell’ottica di garantire, anche ai sensi del D.lgs. n. 150 del 2009, un’effettiva premialità in relazione al contributo richiesto in termini di risultato e un’adeguata differenziazione degli importi, tale componente retributiva deve essere articolata e graduata in livelli di merito.

I livelli di raggiungimento dei risultati ottenuti in relazione agli obiettivi assegnati ai Dirigenti sono espressi nella figura di seguito:



**Fig.10 – Peso degli obiettivi che concorrono alla valutazione della performance individuale dei Dirigenti**

In relazione a quanto sopra, la percentuale di retribuzione di risultato da riconoscere ai Dirigenti viene calcolata come di seguito evidenziato, fermo restando il principio di base dell’autocontenimento del fondo, per cui il trattamento complessivamente erogato tra retribuzione di posizione e di risultato non può superare il valore certificato e stanziato per il relativo fondo di finanziamento. Pertanto, in caso di incapienza del Fondo, il trattamento accessorio sul risultato potrà essere ridotto ma verrà comunque erogato in misura non inferiore al livello minimo del 20%.

In sintesi le fasce di risultato dei Dirigenti:

| % raggiungimento del target | Quota risultato (%) | Valutazione             |
|-----------------------------|---------------------|-------------------------|
| 0%-30%                      | 0%                  | Valutazione negativa    |
| 31%-50%                     | 20%                 | Valutazione sufficiente |
| 51%-80%                     | 30%                 | Valutazione buona       |
| 81%-95%                     | 40%                 | Valutazione ottima      |
| 96%-100%                    | 45%                 | Valutazione eccellente  |

**Tab.4 – Dirigenti: scala di conversione del giudizio complessivo in percentuale di raggiungimento**

## **6.4 Il personale di categoria EP**

Il comma 4 dell'art.76 del CCNL del 16/10/2018 richiamando l'art.66 del CCNL vigente prevede che la retribuzione di risultato, finalizzata a remunerare i risultati espressi da ciascun dipendente di categoria EP in termini di efficienza/produttività, sia compresa tra il 10% e il 30% della retribuzione di posizione attribuita.

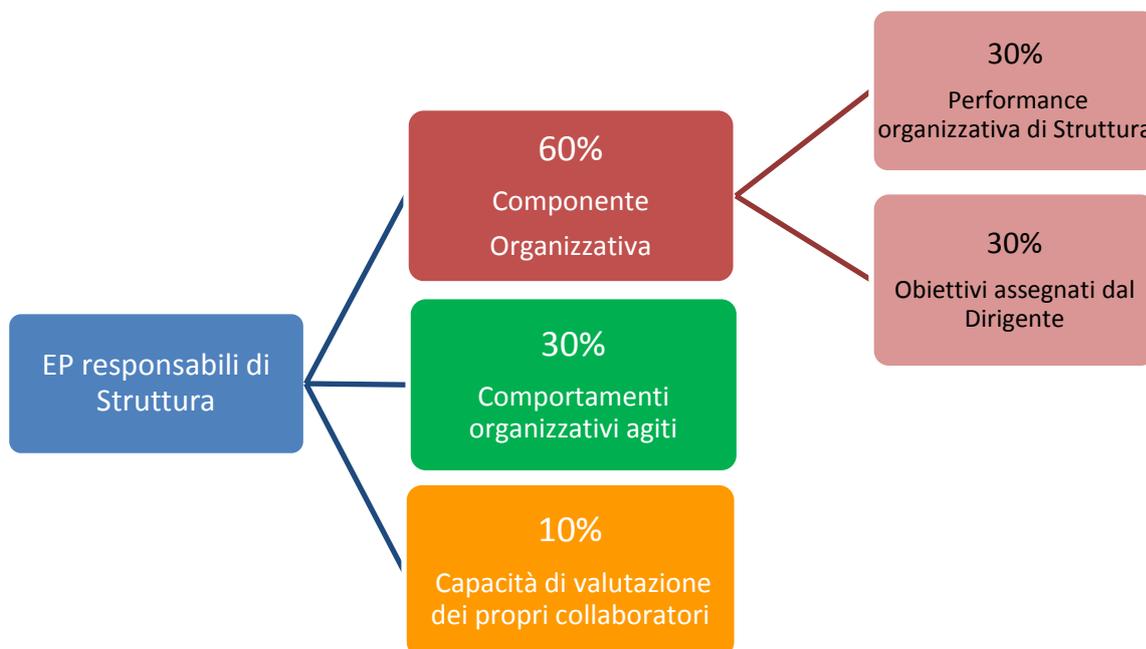
Anche per il personale di categoria EP resta fermo il principio di base dell'auto-contenimento del fondo, per cui il trattamento complessivamente erogato tra retribuzione di posizione e di risultato non potrà superare il valore certificato e stanziato per il relativo fondo di finanziamento. Pertanto, in caso di incapienza del Fondo, il trattamento accessorio sul risultato potrà essere ridotto ma verrà comunque erogato in misura non inferiore al livello minimo del 10%.

### **6.4.1 EP Responsabili di struttura**

La valutazione del personale di categoria EP responsabile di struttura è composta dalle seguenti dimensioni:

- a) 60% in relazione alla componente organizzativa così suddivisa: il 30% relativa a obiettivi di performance organizzativa della struttura (innovazione, efficacia ed efficienza) derivati dalle priorità operative assegnate all'area di appartenenza e il 30% legato al raggiungimento degli obiettivi e delle azioni specifici assegnati dal Dirigente di riferimento ;
- b) 30% in relazione al livello di performance in termini di comportamenti organizzativi agiti (pro - attività, competenze professionali e relazionali);
- c) 10% in relazione alla capacità di valutazione dei collaboratori.

In sintesi, componenti di valutazione e fasce di risultato risultano così definite:

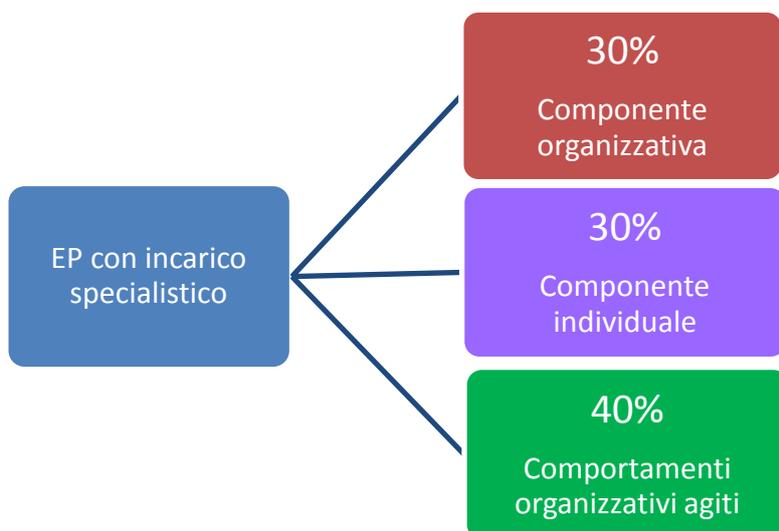


*Fig.11 – Peso degli obiettivi che concorrono alla valutazione della performance individuale degli EP responsabili di Struttura*

#### **6.4.2 EP Titolari di incarichi specialistici**

La valutazione del personale di categoria EP responsabile di struttura è composta dalle seguenti dimensioni:

- a. 30% in relazione agli indicatori di performance organizzativa della struttura di II livello di afferenza (indicatori di efficacia , efficienza e innovazione);
- b. 30% in relazione al raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati dal Dirigente/Responsabile;
- c. 40% in relazione ai comportamenti organizzativi agiti (pro - attività, competenze professionali e relazionali).



*Fig.12– Peso degli obiettivi che concorrono alla valutazione della performance individuale degli EP con incarico specialistico*

In sintesi le fasce di risultato del personale EP:

| % raggiungimento del target | Quota risultato (%) | Valutazione             |
|-----------------------------|---------------------|-------------------------|
| 0%-30%                      | 0%                  | Valutazione negativa    |
| 31%-50%                     | 10%                 | Valutazione sufficiente |
| 51%-80%                     | 20%                 | Valutazione buona       |
| 81%-95%                     | 25%                 | Valutazione ottima      |
| 96%-100%                    | 30%                 | Valutazione eccellente  |

*Tab.5 – Personale di categoria EP: scala di conversione del giudizio complessivo in percentuale di raggiungimento*

## 6.5 Il personale di categoria D responsabile di struttura

La valutazione della performance del personale di categoria D responsabile di struttura utilizzata per l'erogazione della sola parte premiale dell'indennità sarà espressa in relazione ai seguenti aspetti:

- a) 60% per la componente organizzativa, suddivisa in due componenti: 30% in relazione agli

indicatori di performance organizzativa della struttura e 30% in relazione al raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi e alle azioni assegnate dal Dirigente competente;

- b) 30% in relazione ai comportamenti organizzativi agiti (pro-attività, competenze professionali e relazionali)
- c) 10% in relazione alla capacità di valutazione dei collaboratori.

In sintesi, componenti di valutazione e fasce di risultato:



**Fig.13 – Peso degli obiettivi che concorrono alla valutazione della performance individuale dei D responsabili di struttura**

Di seguito le fasce di risultato del personale D responsabile di struttura:

| % raggiungimento del target | Quota risultato (%) |
|-----------------------------|---------------------|
| 0%-60%                      | 0%                  |
| 61%-100%                    | 100%                |

**Tab.6 – Personale di categoria D titolare di struttura: scala di conversione del giudizio complessivo in percentuale di raggiungimento**

## 6.6 Il personale di categoria B, C e D senza incarichi gestionali

Il nuovo CCNL statuisce che la quota prevalente delle risorse variabili del Fondo risorse decentrate (così come definite dall’art. 63 comma 3) venga utilizzata per remunerare :

- a) i premi correlati alla performance organizzativa;
- b) i premi correlati alla performance individuale

c) indennità correlate alle condizioni di lavoro del personale di disagio, rischio e altre specifiche situazioni. In particolare la quota relativa alla performance organizzativa deve essere almeno pari al 30% di tali risorse.

Ne segue che al personale B, C e D verrà corrisposta una quota di premi correlati alla performance organizzativa della struttura di appartenenza nei limiti previsti dal Contratto. Questa quota viene ripartita tra le strutture in modo correlato al grado di raggiungimento dei obiettivi di performance organizzativa assegnati (innovazione, efficacia ed efficienza) in coerenza con le priorità operative dell'area di appartenenza, nonché agli obiettivi e alle azioni specifici assegnati dal Dirigente di riferimento al Responsabile di Struttura.

La performance individuale è legata, invece, alla valutazione espressa dal responsabile gerarchico o funzionale in relazioni ai comportamenti agiti, con riferimento alla pro-attività, alle competenze professionali ed a quelle relazionali.

La quota destinata alla performance organizzativa verrà ripartita sulla base dei risultati della struttura di appartenenza; quella individuale, invece, verrà remunerata attraverso un budget assegnato alle strutture sulla base della numerosità del personale afferente e distribuita secondo il valore conseguito nella scheda comportamenti.

## **6.7 Collaboratori ed esperti linguistici**

Come previsto dall'art.7 del CCI di Ateneo, ai fini dell'attribuzione della classe stipendiale, la valutazione dell'attività didattica integrativa svolta dai collaboratori ed esperti linguistici (CEL) si baserà sul "Regolamento per l'attribuzione della classe stipendiale ai professori e ai ricercatori di ruolo ai sensi dell'art6, comma 14 della Legge 240/2010", per quanto applicabile ai CEL, e precisamente su:

- **Qualità della didattica integrativa, valutata da parte degli studenti:** la valutazione della qualità della didattica integrativa si basa sulla valutazione espressa dagli studenti attraverso i risultati del questionario somministrato al termine dei singoli insegnamenti. Per la verifica di tale requisito, viene considerato il grado di soddisfazione per lo svolgimento dell'attività integrativa, desumibile dai questionari dell'insegnamento cui la didattica integrativa è associata. Il questionario è stato modificato a partire dall'A.A. 2018/19, prevedendo uno specifico riferimento all'attività svolta dai collaboratori ed esperti linguistici CEL.

Inoltre la valutazione dell'attività didattica integrativa svolta dai collaboratori ed esperti linguistici verrà effettuata sulla base di ulteriori criteri non oggetto della valutazione da parte degli studenti; la loro definizione è demandata alla contrattazione decentrata:

- **Rispetto adempimenti contrattuali:** per il rispetto di tale requisito, è necessario:
  - a. aver compilato i registri elettronici delle attività, riferiti ai tre anni considerati, rispettando i termini previsti;
  - b. aver frequentato i corsi di formazione obbligatoria, per cui si è stati convocati nel triennio precedente;
  - c. non essere incorsi in sanzioni disciplinari più gravi del rimprovero verbale nel corso del triennio precedente.
- **Relazione triennale validata dalla Giunta del Centro Linguistico:** il CEL è tenuto a presentare una relazione dettagliata sulle attività svolte nel triennio di riferimento. Dovranno essere indicate le attività di didattica integrativa, di studio, formazione e aggiornamento, nonché di tipo gestionale, previste dal CCI. La relazione sarà validata dalla Giunta del Centro linguistico.

Per l'attribuzione della classe stipendiale è richiesta la valutazione positiva.

## **6.8 Differenziazione dei premi individuali**

Secondo quanto previsto dall'articolo 20 del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per il triennio 2016-2018, ai dipendenti che conseguono le valutazioni più elevate, secondo quanto previsto dal sistema di valutazione dell'amministrazione, è attribuita una maggiorazione dei premi individuali, secondo la disciplina prevista nelle rispettive sezioni, che si aggiunge alla quota di detto premio attribuita al personale valutato positivamente sulla base dei criteri selettivi.

La misura di detta maggiorazione, definita in sede di contrattazione integrativa, non potrà comunque essere inferiore al 30% del valore medio pro-capite dei premi attribuiti al personale valutato positivamente ai sensi del comma 1.

La contrattazione integrativa definisce altresì, preventivamente, una limitata quota massima di personale valutato, a cui tale maggiorazione può essere attribuita.

## **6.9 Soggetti coinvolti nelle procedure di valutazione individuale**

Di seguito vengono esposte le linee generali delle procedure di valutazione e conciliazione. Occorre sottolineare che, come previsto anche dalle modifiche apportate dal legislatore al D.lgs. n.150/09, spetta al Contratto Collettivo Nazionale, nell'ambito delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance, stabilire la quota di risorse destinate a remunerare, rispettivamente, la performance organizzativa e quella individuale nonché a fissare criteri idonei a garantire che alla significativa differenziazione dei giudizi corrisponda un'effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati. Nell'ambito della contrattazione decentrata, tali criteri vengono ulteriormente declinati e la politica di incentivazione, nei suoi termini generali e specificatamente per alcune voci di accessorio, deve essere definita in accordo con la componente sindacale. In relazione alle procedure di valutazione individuale, inoltre, ulteriori dettagli sono contenuti nel Manuale operativo di valutazione.

I soggetti coinvolti nelle procedure di assegnazione dei target e nella successiva fase di valutazione sono individuati in Tabella.

Nell'ambito di tutto il processo di valutazione descritto, si sottolinea l'impegno dell'Amministrazione a favorire una maturazione dei propri responsabili con riferimento al colloquio finale di valutazione, quale momento di confronto e crescita responsabile sia per i valutati sia per i valutatori, attraverso una riflessione motivata e agganciata alle evidenze che hanno condotto alla valutazione espressa e focalizzando l'attenzione sui punti di forza/debolezza e fornendo opportuni suggerimenti per il miglioramento.

Tutti gli aspetti connessi sopra descritti e quelli non puntualmente determinati all'interno del presente documento, saranno oggetto di successiva riflessione e approfondimento in sede di contrattazione decentrata.

| VALUTATO                                                                                     | VALUTATORE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Direttore Generale                                                                           | Il CdA individua annualmente, su proposta formulata dal Rettore, i contenuti puntuali delle componenti di valutazione. Il Nucleo di Valutazione propone al Consiglio di amministrazione la valutazione complessiva del Direttore generale, dopo aver ricevuto a sua organizzativi. Il CdA, analizzata la proposta del Nucleo, delibera il giudizio di valutazione.                                                                                                 |
| Dirigenti                                                                                    | I contenuti puntuali delle componenti della valutazione sono identificati in sede di presentazione del Piano Integrato deliberato dal CdA. Il Direttore Generale è il valutatore.                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Personale di categoria EP titolare di incarico di struttura                                  | Il Dirigente assegna gli obiettivi entro il primo bimestre dell'anno ed effettua la valutazione del loro raggiungimento ed effettua la valutazione dei comportamenti organizzativi agiti. Nel caso in cui il dirigente non coincida con il responsabile funzionale (esempio Segretari Amministrativi di Coordinamento), il responsabile funzionale assume il ruolo di covalutatore del responsabile gerarchico.                                                    |
| Personale di categoria EP titolare di incarico specialistici                                 | Il Responsabile della struttura di afferenza assegna gli obiettivi entro il primo bimestre dell'anno ed effettua la valutazione del loro raggiungimento e la valutazione dei comportamenti organizzativi agiti. Nel caso in cui il responsabile di struttura non coincida con il responsabile funzionale (esempio per figure tecniche inserite in Laboratori di ricerca), il responsabile funzionale assume il ruolo di co-valutatore del responsabile gerarchico. |
| Personale di categoria D responsabile di struttura                                           | Il Dirigente/Responsabile di struttura assegna gli obiettivi entro il primo bimestre dell'anno ed effettua la valutazione del loro raggiungimento e la valutazione dei comportamenti organizzativi agiti.                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Premi e trattamenti economici per personale di categoria B, C e D senza incarichi gestionali | Il Dirigente/Responsabile di struttura effettua la valutazione dei comportamenti organizzativi agiti. Nel caso in cui il Responsabile di struttura non coincida con il responsabile funzionale (esempio per figure tecniche inserite in Laboratori di ricerca o Segretari Amministrativi di Coordinamento), il responsabile funzionale assume il ruolo di covalutatore del responsabile gerarchico.                                                                |
| Collaboratori ed esperti linguistici                                                         | L'attribuzione delle classi stipendiali deriva dai risultati dei questionari di valutazione degli studenti riferiti alla didattica integrativa/esercitazioni svolta/svolte riferibile al singolo. Ulteriori criteri per la valutazione delle attività non oggetto di valutazione da parte degli studenti e il relativo valutatore saranno definiti in sede di contrattazione decentrata.                                                                           |

*Tab.7 – Soggetti coinvolti nelle procedure di assegnazione dei target e nella fase di valutazione*

## 6.10 Smart working

In attuazione dell' art. 14 cc. 1 e 2 Legge 124/2015, riguardanti l'adozione di misure organizzative volte ad attuare progetti di telelavoro e di lavoro agile, è in atto un gruppo di lavoro che presenterà alcune proposte per l'attivazione di nuovi progetti di smart working. Per questi progetti sarà necessario definire obiettivi specifici di performance per il dipendente che si avvarrà di tale modalità di lavoro.

Tali schede di valutazione relative al raggiungimento degli obiettivi saranno allegate al piano integrato.

## 7. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

I sistemi garanzia e le procedure di conciliazione, volti alla prevenzione/risoluzione di eventuali situazioni conflittuali tra valutati e valutatori, assumono un'estrema rilevanza nella misura in cui risultino efficaci e funzionale alla policy valutativa di cui sopra.

È costituita una Commissione di Valutazione cui è attribuito un duplice compito: da un lato, di prendere in esame i ricorsi avviati dai valutati e, dall'altro, di procedere alla disamina delle situazioni anomale (eccesso di valutazioni positive o negative, violazioni o vizi di forma dal punto di vista procedurale, ove segnalati).

La Commissione, in seguito alla presa visione del ricorso e dell'eventuale ulteriore documentazione trasmessagli dall'Amministrazione, potrà, ove lo ritenga opportuno per esigenze interpretative ovvero chiarificatorie, procedere a inoltrare ai soggetti coinvolti richieste di integrazione sia delle valutazioni effettuate dai responsabili sia delle osservazioni avanzate in merito dai soggetti valutati.

Alla richiesta e alla successiva acquisizione e disamina del materiale istruttorio integrativo la Commissione procederà ad un colloquio con il valutatore, con il soggetto valutato ovvero con entrambi.

I soggetti coinvolti potranno essere ascoltati dalla Commissione separatamente ovvero congiuntamente con l'eventuale assistenza di un rappresentante sindacale.

Al termine dell'esame della documentazione e in seguito ad eventuali successivi colloqui, la Commissione potrà decidere se confermare o rivedere la valutazione espressa dal valutatore. La Commissione dovrà comunque procedere a un tentativo di conciliazione tra le parti e, nel caso lo ritenga necessario, potrà provvedere a modificare unilateralmente e a maggioranza la valutazione esprimendone le motivazioni.

Contro la decisione espressa dalla Commissione, il soggetto valutato e/o il valutatore potrà rivolgersi al Direttore Generale, il quale riesaminerà il caso di specie, assumendo una decisione finale insindacabile.

A tale fine, il soggetto valutato e/o il valutatore, dovrà inoltrare per iscritto al Direttore Generale la richiesta di riesame della decisione assunta dalla Commissione, motivando specificamente i motivi di rimostranza rispetto alla soluzione adottata dalla Commissione stessa.

All'attenzione del Direttore Generale potranno essere inoltre sottoposti tutti i casi che, a titolo esemplificativo, per difetto di materiale istruttorio, anche conseguente al rifiuto od omissione

di collaborazione da parte dei soggetti coinvolti ovvero per contrasto di vedute tra i commissari, la Commissione riterrà opportuno inoltrare al Direttore.

In seguito all'intervento della Commissione, il valutatore avrà la possibilità di confermare la valutazione oppure modificare i punteggi.

Una volta terminate le attività di conciliazione, il processo si intende concluso.

Nel caso invece di personale Dirigente o personale direttamente subordinato al Direttore generale, a garanzia della correttezza e trasparenza del processo, nonché a tutela del personale dirigenziale, si riconosce il ruolo di valutatore di II° istanza al Consiglio di Amministrazione che provvede a nominare, se le circostanze lo richiedono, un'apposita Commissione formata da tre membri non necessariamente componenti del Consiglio di Amministrazione.

Anche in questo caso, la Commissione dovrà effettuare il necessario lavoro istruttorio che preveda colloqui con il personale coinvolto. In seguito all'intervento della Commissione, il valutatore avrà la possibilità di confermare la valutazione oppure di modificare i punteggi.

In ogni caso, le contestazioni ai risultati della valutazione saranno ammissibili solo entro 6 mesi dalla comunicazione dell'esito.