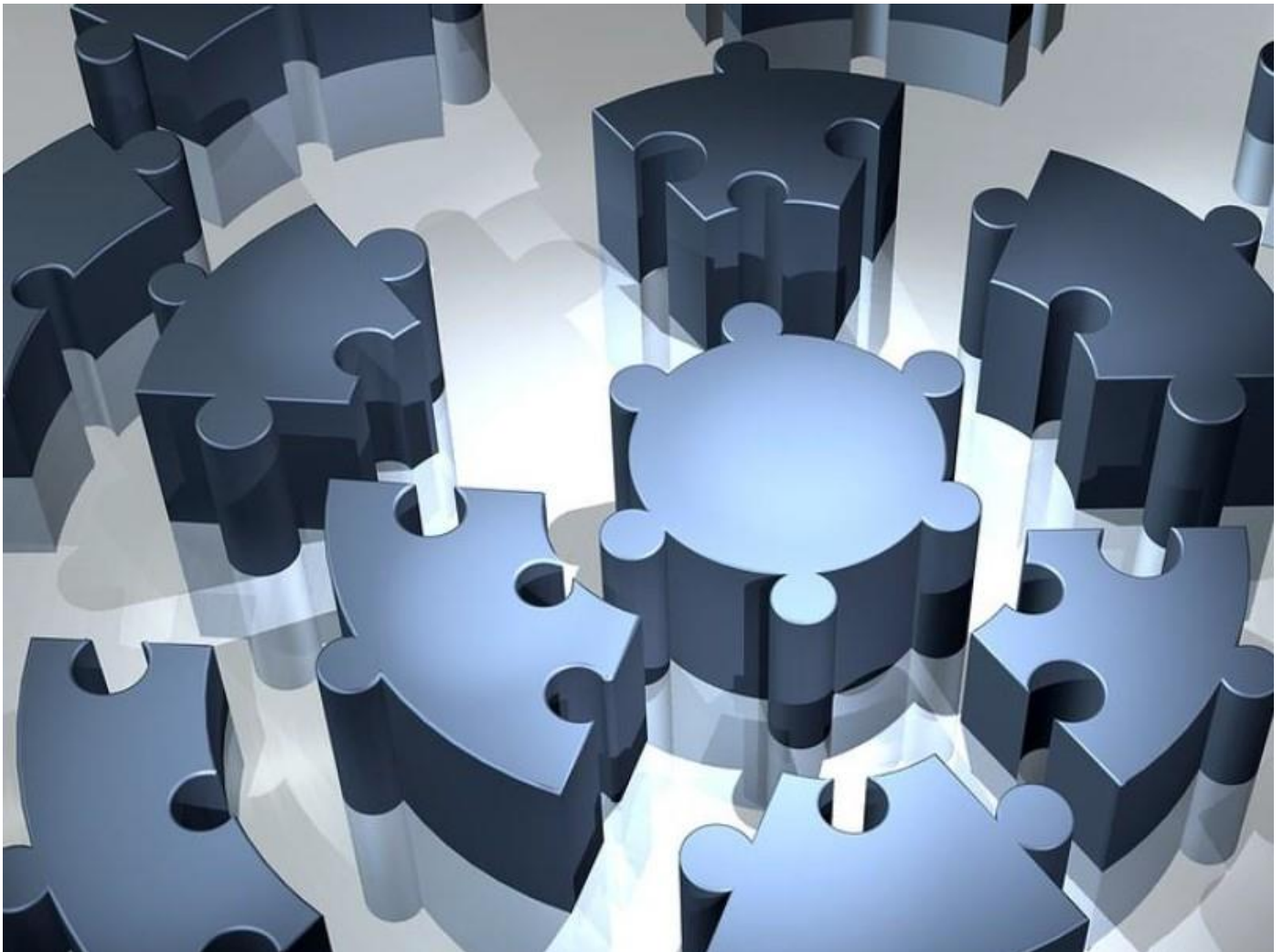


Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

D.Lgs. 150/2009, art.7, comma 1

Aggiornamento approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 15 gennaio 2019



INDICE

PREMESSA.....	2
1. DESCRIZIONE DEL SISTEMA	2
A) Caratteristiche distintive dell'Organizzazione	2
B) Metodologia per la misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa.....	4
C) Metodologia per la misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale	6
D) Valutazione della <i>performance</i> del personale con ruolo di responsabilità.....	7
E) Valutazione della <i>performance</i> del personale senza ruolo di responsabilità.....	10
F) Valutazione della <i>performance</i> del personale dirigenziale e Direttore Generale.....	13
G) Modalità con cui garantire la trasparenza del Sistema	15
H) Modalità di collegamento tra valutazione <i>performance</i> e processi di gestione risorse umane	15
I) Modalità con cui l'Amministrazione intende promuovere il miglioramento del Sistema	16
2. PROCESSO.....	17
A) Fasi.....	17
B) Tempi.....	18
C) Modalità	20
3. SOGGETTI E RESPONSABILITÀ.....	22
4. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	23
5. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI.....	24
6. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO	25

PREMESSA

L'art. 7 del D.Lgs 150/2009, come modificato dal D.Lgs. 74/2017 prevede che le amministrazioni pubbliche, al fine di valutare annualmente la *performance*, adottino e aggiornino annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione, il Sistema di misurazione e Valutazione della *Performance*.

Il presente documento, aggiornato annualmente, ha lo scopo di definire, dunque, l'impianto metodologico alla base del ciclo della *performance*.

1. DESCRIZIONE DEL SISTEMA

A) CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELL'ORGANIZZAZIONE

L'Università degli Studi della Tuscia, con sede a Viterbo, è stata istituita con la legge 3 aprile 1979, n. 122.

L'Offerta Didattica è erogata da sei Dipartimenti (DAFNE, DEB, DEIM, DIBAF, DISTU, DISUCOM).

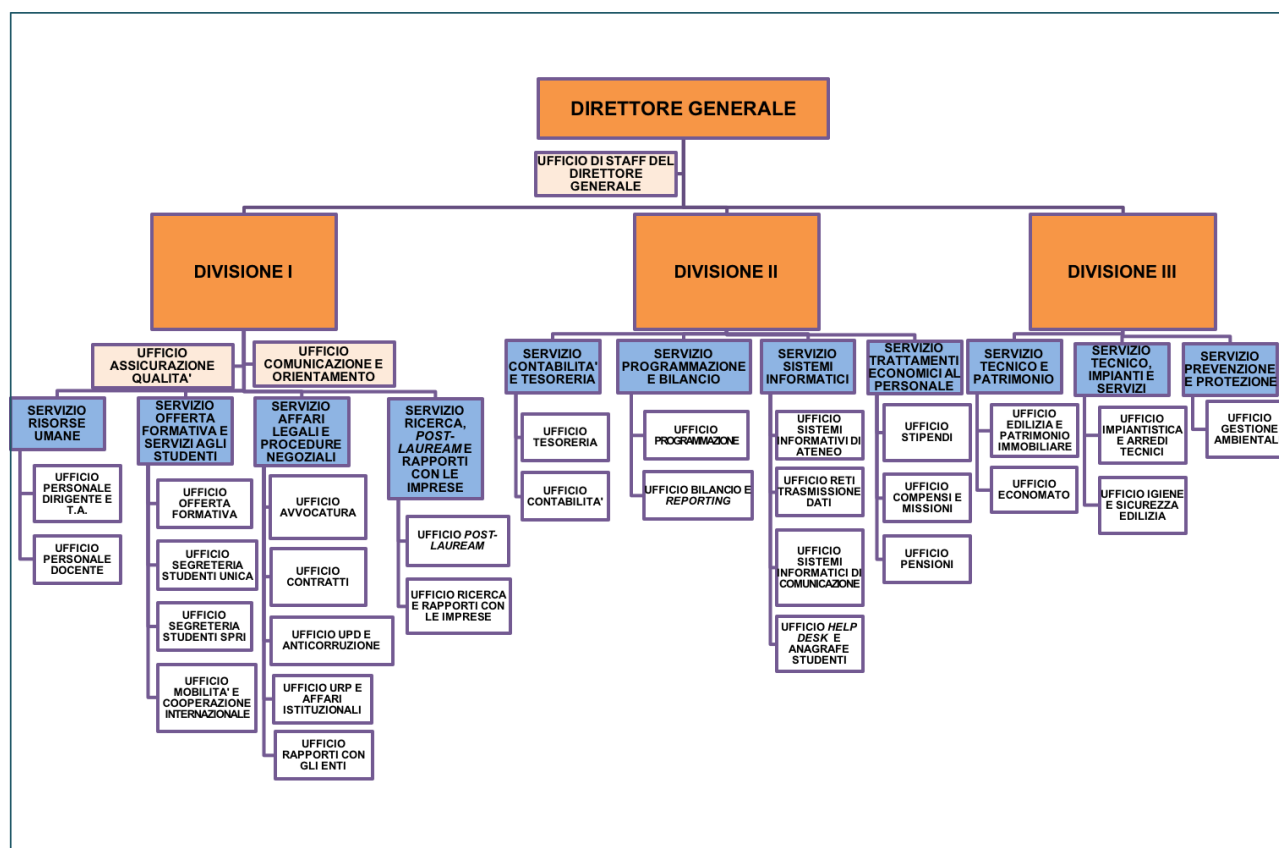
Il Sistema bibliotecario è funzionale alle esigenze dei Corsi di studio attivati presso i Dipartimenti ed è organizzato in CAB - Centro Ateneo per le Biblioteche, che rappresenta il Centro autonomo di spesa, suddiviso in due Poli: il Polo umanistico-sociale ed il Polo tecnico-scientifico.

Nei diversi dipartimenti sono attivi programmi di mobilità e di collaborazione con Università europee ed extraeuropee (Programma Erasmus +) e accordi di cooperazione scientifica internazionale.

Sotto il profilo dell'organizzazione l'Ateneo si articola in Rettorato e Direzione Generale, cui fanno capo – rispettivamente - l'Ufficio di Staff del Rettore e l'Ufficio di Staff del Direttore Generale. La Direzione Generale è articolata in tre Divisioni: la prima Divisione comprende l'Ufficio Assicurazione Qualità, l'Ufficio Comunicazione e orientamento, il Servizio Risorse umane, il Servizio Offerta Formativa e Servizi agli Studenti, il Servizio Affari legali e procedure negoziali ed il Servizio Ricerca, Post-Lauream e rapporti con le imprese; la seconda Divisione comprende il Servizio Contabilità e Tesoreria, il Servizio Programmazione e Bilancio, il Servizio Sistemi Informatici ed il Servizio Trattamenti economici al Personale; la terza Divisione comprende il Servizio Tecnico e Patrimonio, il Servizio Tecnico, Impianti e Servizi ed il Servizio Prevenzione e Protezione.

Un panorama dell'Organizzazione e degli Uffici è contenuto nell'organigramma descritto in figura 1.

Figura 1 - Organigramma dell'Ateneo



DDG n. 311/2017 del 7 aprile 2017

L'Ateneo è gestito mediante una molteplicità di processi, ciascuno dei quali rappresenta un insieme di attività volte a trasformare le risorse (*input*) in risultati (*output*), generando valore. Le attività sono relazionate una all'altra e inoltre convergono verso uno scopo comune.

L'Ateneo ha identificato i processi "chiave" dell'Amministrazione Centrale, allo scopo di erogare gli *output* attesi in funzione delle aspettative di tutti i portatori di interesse. I destinatari dell'*output* sono in alcuni casi interni in altri esterni all'organizzazione. Sono stati individuati i macro-processi che caratterizzano la struttura analizzata.

Tutti i processi sono interdipendenti, trasversali e interfunzionali rispetto alla struttura organizzativa. Contrariamente, le funzioni fanno riferimento alle singole unità organizzative.

In particolare, sono stati identificati, descritti e documentati i processi coinvolgendo il personale responsabile delle divisioni, dei servizi e degli uffici mediante interviste e questionari.

La rappresentazione grafica dei processi, definita anche "mappatura", ha consentito di descrivere ed illustrare sinteticamente le attività nella loro sequenza logico-temporale.

La “mappatura” dei macro-processi è un utile strumento per:

- a) comprendere come le risorse (umane, economiche, tecnologiche, ecc.) sono impiegate all’interno dell’amministrazione;
- b) identificare le attività che assorbono risorse e non generano valore aggiunto.

Si riportano di seguito i macro-processi:

- 1) Processo Gestione Personale
 - a. Gestione Personale Docente
 - b. Gestione del Personale Tecnico Amministrativo
- 2) Processo Didattica
- 3) Processo Ricerca
 - a. Spin off
 - b. Brevetti
 - c. Prin/ Firb
- 4) Processo Funzionamento Organi Collegiali
- 5) Processo Logistica
- 6) Processo Contabilità e Bilancio
 - a. Programmazione Triennale
 - b. Processo Bilancio di Previsione
 - c. Processo Bilancio Consuntivo
 - d. Processo Contabilità
- 7) Processo *Placement*

B) METODOLOGIA PER LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La *performance organizzativa* è legata all’ambito organizzativo di diretta responsabilità o appartenenza del soggetto valutato e risulta collegata agli obiettivi strategici di Ateneo. Il sistema è progettato in modo da garantire la coerenza della gestione con la *mission* di Ateneo, nella prospettiva del miglioramento complessivo.

Le aree strategiche dell’Organizzazione sono individuate coerentemente con la *mission*, con gli obiettivi generali stabiliti annualmente dagli Organi di governo in sede di approvazione del bilancio di previsione e con le risorse disponibili.

Gli obiettivi strategici, per quanto misurabili anche su base annuale, fanno in genere riferimento ad un orizzonte temporale triennale. Gli obiettivi strategici sono definiti dal Rettore nelle Linee guida ai sensi dell'art. 6 del Regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità.

Ogni obiettivo strategico è, ad un livello più basso, disaggregato in obiettivi operativi dal contenuto più analitico. Gli obiettivi operativi hanno generalmente, ma non esclusivamente, un orizzonte temporale di breve periodo (singoli esercizi). Gli obiettivi, strategici e, a un livello inferiore, quelli operativi, rappresentano ambiti di grande rilievo per l'Organizzazione, sui quali orientare l'azione amministrativa. Si tratta in genere di obiettivi con un elevato impatto sulle aspettative degli *stakeholder*.

L'orientamento strategico dell'Ateneo è imperniato sulle aree della didattica e della ricerca, per le quali si applicano specifiche procedure di misurazione e valutazione dettate da disposizioni ministeriali, nonché sull'area dei servizi strumentali.

Nell'adozione del sistema di valutazione delle prestazioni la scelta dell'organizzazione è comunque quella di considerare i predetti ambiti, sia in quanto *core business* dell'organizzazione, sia perché coinvolgono direttamente la soddisfazione finale dei bisogni della collettività, le relazioni con i soggetti/fruitori dei servizi e gli stessi servizi erogati.

Ad ogni obiettivo strategico ed operativo sono associati uno o più opportuni indicatori di *performance*. L'identificazione corretta dell'indicatore consente di gestire con sistematicità il raggiungimento dell'obiettivo.

Ogni indicatore è definito in modo da essere comprensibile, rilevante, confrontabile, fattibile ed affidabile. Gli indicatori che l'Ateneo ha assunto per garantire il controllo dell'adeguata funzionalità del ciclo della *performance* sono prevalentemente quantitativi; nei casi in cui non è possibile o non è opportuno assumere un indicatore quantitativo, il sistema considera indicatori qualitativi.

Ad ogni indicatore è assegnato un *target* definito considerando sia il livello di *performance* complessivo negli anni precedenti sia le reali potenzialità di miglioramento.

La misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi è effettuata da una apposita Struttura Tecnica Permanente, mediante una piattaforma telematica che permette l'inserimento e il monitoraggio, a tutti i livelli dell'Amministrazione, degli obiettivi prefissati con l'indicazione dell'indicatore e del relativo *target*. Per ogni obiettivo sono indicati anche i valori intermedi del *target*; è garantita la possibilità di allegare documenti in formati vari ed è riportato uno spazio per eventuali note di commento.

C) METODOLOGIA PER LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La *performance* individuale si collega al ruolo ricoperto; il contributo individuale e quindi gli obiettivi del singolo sono strettamente correlati con gli obiettivi dell'Amministrazione nel suo complesso, secondo una logica di *cascading*. Questo favorisce il coinvolgimento di tutti i dipendenti nella *mission* e nel mandato dell'Ateneo e contribuisce a responsabilizzare il personale, a consolidare il senso di appartenenza e a promuovere un clima organizzativo favorevole.

Come già descritto nel precedente punto B), l'Ateneo prende in considerazione, nella stesura del Piano, obiettivi coerenti con la *mission* dell'Ateneo, in particolare nelle aree strategiche della didattica e della ricerca, anche se non immediatamente sovrapponibili agli obiettivi di natura amministrativa, a cui è più direttamente rivolto il D.Lgs. 150/2009. Inoltre, specifici obiettivi fanno riferimento ad una terza area strategica correlata ai cosiddetti servizi strumentali, di cui è responsabile l'Amministrazione centrale (Organi di Governo, Direttore Generale, Dirigenti, funzionari di qualifica EP e D).

In questa impostazione, considerando l'Ateneo nel suo complesso, prospettiva condivisa anche dall'ANVUR, il raggiungimento degli obiettivi 'strategici' e 'operativi' delle aree della didattica e della ricerca può essere riconducibile prevalentemente alle attività svolte dai Dipartimenti. Vengono comunque individuati obiettivi per i Dirigenti e per il personale di cat. EP e D correlati con le aree della didattica e della ricerca, che concorrono al raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi dell'Ateneo.

La procedura di assegnazione degli obiettivi avviene mediante l'effettivo coinvolgimento dell'interessato nella individuazione responsabile di scelte coerenti con quelle strategiche ed operative dell'Ateneo. È prevista una fase di contraddittorio tra l'interessato e il superiore gerarchico nel corso della quale vi è l'illustrazione motivata delle proposte presentate (deve essere dimostrata la correlazione con gli obiettivi di Ateneo o con specifiche esigenze di miglioramento della struttura, collegate a circostanze fattuali o al sopravvenire di norme), cui segue un confronto che si conclude con conferma, integrazione o modifica degli obiettivi.

Al **Direttore Generale** sono assegnati dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore al momento del conferimento dell'incarico, obiettivi triennali, che annualmente possono subire alcune modifiche e/o integrazioni.

Gli obiettivi del **personale dirigenziale** sono assegnati dal Direttore Generale, sentito il diretto interessato.

Gli obiettivi al **personale di categoria EP** sono assegnati dal Direttore Generale, su proposta del Dirigente della rispettiva divisione, sentito l'interessato.

Gli obiettivi al **personale di categoria D** sono assegnati dal Direttore Generale, su proposta del Direttore del Centro di Spesa, sentito il rispettivo Capo Servizio (Amministrazione centrale) e l'interessato.

Gli obiettivi al **personale di categoria C (con responsabilità)** sono assegnati dal Direttore Generale, su proposta del Direttore del Centro di Spesa, sentito il rispettivo Capo Servizio (Amministrazione centrale) e l'interessato.

D) VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE* DEL PERSONALE CON RUOLO DI RESPONSABILITÀ

Il modello di valutazione della *performance* individuale del personale di posizione EP, D e C con ruolo di responsabilità è collegato, ai sensi dell'art. 9 del D.Lgs. 150/2009 come novellato dall'art. 7 del D.Lgs. 74/2017:

- a) agli indicatori di *performance* relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla *performance* generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

La Tabella 1 riporta le ponderazioni assegnate, nella valutazione delle varie figure con ruolo di responsabilità, per gli obiettivi organizzativi, individuali, strategici e comportamentali.

Per gli obiettivi comportamentali è prevista la valutazione da parte di più soggetti, ciascuno dei quali esprime il proprio giudizio in forma riservata e indipendente, in modo da assicurare il più possibile l'equità e l'imparzialità della valutazione, con peso diverso in base alla più o meno diretta relazione con il soggetto valutato.

Per gli obiettivi individuali, organizzativi e strategici la valutazione è effettuata dal Nucleo di Valutazione in occasione della validazione della Relazione sulla *Performance*, in base al raggiungimento degli obiettivi, previa verifica della Struttura Tecnica Permanente per la misurazione della *Performance*.

Tabella 1 - Valutazione della performance del personale con ruolo di responsabilità

SOGGETTO VALUTATO	Obiettivi Organizzativi	Obiettivi Individuali	Obiettivi Strategici	Obiettivi Comportamentali	
	Peso	Peso	Peso	Peso	Valutatore
Personale cat. EP Amministrazione centrale	45%	10%	10%	35%	70% Dirigente Divisione 30% Direttore Generale
Personale cat. D Amministrazione centrale	45%	10%	10%	35%	50% Responsabile EP 30% Dirigente Divisione 20% Direttore Generale
Personale cat. D – Dipartimenti e Centri (amministrativi)	45%	10%	10%	35%	50% Direttore Dipartimento/Centro 30% Vice Direttore Dipartimento/Centro 20% Direttore Generale o altra figura scelta con sua proposta motivata
Personale cat. D – Dipartimenti e Centri (tecnici)	45%	10%	10%	35%	50% Responsabile del laboratorio/biblioteca 30% Direttore Dipartimento/Centro 20% Vice Direttore Dipartimento/Centro o altra figura scelta con sua proposta motivata
Personale cat. C Amministrazione centrale	45%	10%	10%	35%	50% Responsabile EP 30% Dirigente Divisione 20% Direttore Generale
Personale cat. C Dipartimenti e Centri (tecnici)	45%	10%	10%	35%	50% Responsabile del laboratorio/biblioteca 30% Direttore Dipartimento/Centro 20% Vice Direttore Dipartimento/Centro o altra figura scelta con sua proposta motivata
Personale cat. C Dipartimenti e Centri (amministrativi)	45%	10%	10%	35%	50% Direttore Dipartimento/Centro 30% Vice Direttore Dipartimento/Centro 20% Direttore Generale o altra figura scelta con sua proposta motivata

Gli **obiettivi organizzativi** sono riferiti alla struttura organizzativa e sono assegnati alla struttura o ai singoli uffici afferenti al Servizio. Nel caso dei Servizi, presenti unicamente nell'Amministrazione centrale, gli obiettivi organizzativi sono costituiti dagli obiettivi organizzativi assegnati agli uffici afferenti al Servizio. La *performance* organizzativa è declinata attraverso obiettivi di miglioramento delle prestazioni erogate, di diretta derivazione degli obiettivi strategici.

Il modello per la valutazione degli obiettivi organizzativi attribuisce al raggiungimento di ciascun obiettivo un valore *standard* pari a 100, che viene ridotto in misura proporzionale allo scostamento se l'obiettivo non è raggiunto. Il punteggio complessivo della prestazione della struttura è dato dalla

media aritmetica dei gradi di raggiungimento di ciascun obiettivo organizzativo assegnato alla struttura stessa. Il punteggio complessivo per gli obiettivi organizzativi viene poi pesato secondo le quote riportate in tabella 1.

Nei casi di variazione della struttura di appartenenza organizzativa, per gli obiettivi organizzativi verrà concordato di volta in volta con il Direttore Generale a quali obiettivi si farà riferimento.

Gli **obiettivi individuali** misurano il contributo fornito da ciascun individuo, in termini di azioni e risultati, nel raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione. Ad ogni singolo soggetto dell'Amministrazione con posizione di responsabilità sono assegnati specifici obiettivi individuali con caratteristiche progettuali e innovative.

Il modello per la valutazione degli obiettivi individuali attribuisce al raggiungimento dell'obiettivo un valore *standard* pari a 100, che viene ridotto in misura proporzionale allo scostamento se l'obiettivo non è raggiunto. In caso di un numero di obiettivi maggiore di uno, verrà considerata la media aritmetica dei gradi di raggiungimento. Il punteggio viene poi pesato secondo le quote riportate in tabella 1.

Nei casi di variazione della struttura di appartenenza organizzativa, per gli obiettivi individuali il soggetto valutato potrà decidere, concordando con il Direttore Generale, di portare a termine l'obiettivo assegnato a inizio periodo, oppure optare per l'assegnazione di un nuovo obiettivo, presentando comunque una relazione sullo stato di avanzamento dei lavori dell'obiettivo originario.

Gli **obiettivi strategici** sono riferiti all'Ateneo nel suo complesso e sono misurati attraverso un insieme di indicatori individuati nell'ambito strategico, e concorrono alla *performance* di tutte le figure professionali secondo la ponderazione riportata in tabella 1. Il modello per la valutazione degli obiettivi strategici attribuisce al raggiungimento di ciascun obiettivo un valore *standard* pari a 100, che viene ridotto in misura proporzionale allo scostamento se l'obiettivo non è raggiunto. Il punteggio complessivo per gli obiettivi strategici viene poi pesato secondo le quote riportate in tabella 1.

Gli **obiettivi comportamentali** sono riferiti ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate e sono valutati secondo uno schema basato su specifici comportamenti attesi:

1. Propensione all'innovazione (Oc1)
2. *Problem solving*: Capacità di proporre soluzioni ai problemi riscontrati (Oc2)
3. Valorizzazione dei collaboratori e benessere della persona (Oc3)

4. Orientamento al cliente (interno/esterno) (Oc4)
5. Affidabilità e disponibilità (Oc5)

A ciascuno dei comportamenti attesi viene attribuito un giudizio da 1 a 20 (insufficiente¹ vale 5 punti; sufficiente vale 10 punti; buono vale 15 punti; ottimo vale 20 punti), con la possibilità di utilizzare ai fini della valutazione tutti i numeri interi previsti dalla scala. Il punteggio totale degli obiettivi comportamentali non può essere superiore a 100.

Il punteggio attribuito dal singolo valutatore va pesato, con riferimento al modello generale, secondo le quote riportate in tabella 1. Nei casi di variazione della struttura di afferenza organizzativa, il personale verrà valutato per la parte comportamentale secondo la tabella 1, proporzionalmente al periodo trascorso in ognuna delle strutture per cui ha prestato servizio.

La **capacità di valutazione dei collaboratori** riguarda la capacità dimostrata di valutare in modo differenziato l'insieme dei propri collaboratori, con riferimento agli ambiti di diretta responsabilità dei soggetti dell'Amministrazione, e si manifesta attraverso una significativa differenziazione dei giudizi attribuiti in sede di valutazione. Per questa ragione, per via della dimensione dell'Ateneo, con servizi e uffici di frequente composti da due o più unità, si ritiene che tale capacità debba essere dimostrata principalmente dai soggetti apicali, quali il Direttore Generale e i Dirigenti che, peraltro, nel presente modello di valutazione, contribuiscono, con peso diverso, a larga parte delle valutazioni del personale Tecnico-Amministrativo.

E) VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE SENZA RUOLO DI RESPONSABILITÀ

Il modello complessivo per la valutazione delle *performance* individuali per il personale di categoria B, C, D ed EP senza ruolo di responsabilità è collegato al raggiungimento degli obiettivi assegnati all'unità organizzativa di appartenenza, degli obiettivi strategici di Ateneo e degli obiettivi comportamentali, secondo le quote riportate nella tabella 2.

Per gli obiettivi comportamentali è prevista la valutazione da parte di più soggetti, ciascuno dei quali esprime il proprio giudizio in forma riservata e indipendente, in modo da assicurare il più possibile l'equità e l'imparzialità della valutazione, con peso diverso in base alla più o meno diretta relazione con il soggetto valutato.

Per gli obiettivi organizzativi e strategici la valutazione è effettuata dal Nucleo di Valutazione in occasione della validazione della Relazione sulla *Performance*, in base al raggiungimento degli obiettivi, previa verifica della Struttura Tecnica Permanente per la misurazione della *Performance*.

¹ Si può attribuire un giudizio insufficiente solo nel caso in cui sia stato attivato un procedimento disciplinare

Tabella 2 - Valutazione della performance del personale senza ruolo di responsabilità

SOGGETTO VALUTATO	Obiettivi Organizzativi	Obiettivi Strategici	Obiettivi Comportamentali	
	Peso	Peso	Peso	Valutatore
Personale cat. D Amministrazione centrale	60%	5%	35%	50% Responsabile D 30% Responsabile EP 20% Dirigente Divisione
Personale cat. D Dipartimenti e Centri (amministrativi)	60%	5%	35%	50% Responsabile D 30% Direttore Dipartimento/Centro 20% Vice Direttore Dipartimento/Centro o altra figura scelta con proposta motivata del Direttore
Personale cat. D – Dipartimenti e Centri (tecnici)	60%	5%	35%	50% Responsabile del laboratorio/biblioteca 30% Direttore Dipartimento/Centro 20% Vice Direttore Dipartimento/Centro o altra figura scelta con proposta motivata del Direttore
Personale cat. C Amministrazione centrale	60%	5%	35%	50% Responsabile D 30% Responsabile EP 20% Dirigente Divisione
Personale cat. C Dipartimenti e Centri (amministrativi)	60%	5%	35%	50% Responsabile D 30% Direttore Dipartimento/Centro 20% Vice Direttore Dipartimento/Centro o altra figura scelta con proposta motivata del Direttore
Personale cat. C – Dipartimenti e Centri (tecnici)	60%	5%	35%	50% Responsabile del laboratorio/biblioteca 30% Direttore Dipartimento/Centro 20% Vice Direttore Dipartimento/Centro o altra figura scelta con proposta motivata del Direttore
Personale cat. B Amministrazione centrale	60%	5%	35%	50% Responsabile D 30% Responsabile EP 20% Dirigente Divisione
Personale cat. B - Dipartimenti e Centri (amministrativi)	60%	5%	35%	50% Responsabile D 30% Direttore Dipartimento/Centro 20% Vice Direttore Dipartimento/Centro o altra figura scelta con proposta motivata del Direttore
Personale cat. B – Dipartimenti e Centri (tecnici)	60%	5%	35%	50% Responsabile del laboratorio/biblioteca 30% Direttore Dipartimento/Centro 20% Vice Direttore Dipartimento/Centro o altra figura scelta con proposta motivata del Direttore

Per gli **obiettivi organizzativi** il modello di valutazione attribuisce al raggiungimento di ciascun obiettivo un valore *standard* pari a 100, che viene ridotto in misura proporzionale allo scostamento se l'obiettivo non è raggiunto. Il punteggio complessivo della prestazione della struttura è dato dalla

media aritmetica dei gradi di raggiungimento di ciascun obiettivo. Il soggetto valutato riceve il punteggio complessivo raggiunto dalla struttura di appartenenza, pesato secondo le quote riportate in tabella 2.

Nei casi di variazione della struttura di appartenenza organizzativa, per gli obiettivi organizzativi verrà concordato di volta in volta con il Direttore Generale a quali obiettivi si farà riferimento.

Gli obiettivi strategici sono obiettivi riferiti all'Ateneo e concorrono alla *performance* di tutte le figure professionali secondo la ponderazione riportata in tabella 2. Il modello per la valutazione degli obiettivi strategici attribuisce al raggiungimento di ciascun obiettivo un valore *standard* pari a 100, che viene ridotto in misura proporzionale allo scostamento se l'obiettivo non è raggiunto. Il punteggio complessivo per gli obiettivi strategici viene poi pesato secondo le quote riportate in tabella 2.

Per la valutazione degli **obiettivi comportamentali** del personale senza incarico di responsabilità si utilizza uno schema basato su specifici comportamenti attesi, rapportati al ruolo ricoperto all'interno dell'organizzazione:

1. Affidabilità (Oc1)
2. Professionalità (Oc2)
3. Capacità relazionali (Oc3)

Alle macro-aree Affidabilità e Capacità relazionali viene attribuito un punteggio massimo di 35, alla macro-area Professionalità un punteggio massimo di 30. Ai comportamenti attesi relativi alle macro-aree Affidabilità e Capacità relazionali viene attribuito un giudizio da 1 a 35 (insufficiente² vale 9 punti; sufficiente vale 18 punti; buono vale 27 punti; ottimo vale 35 punti), con la possibilità di utilizzare ai fini della valutazione tutti i numeri interi previsti dalla scala. Al comportamento atteso relativo alle macro-aree Affidabilità e Capacità relazionali viene attribuito un giudizio da 1 a 30 (insufficiente³ vale 7 punti; sufficiente vale 15 punti; buono vale 23 punti; ottimo vale 30 punti), con la possibilità di utilizzare ai fini della valutazione tutti i numeri interi previsti dalla scala. Il punteggio totale degli obiettivi comportamentali non può essere superiore a 100.

Il punteggio attribuito dal singolo valutatore va pesato, con riferimento al modello generale, secondo le quote riportate in tabella 2. Nei casi di variazione della struttura di appartenenza organizzativa, il personale verrà valutato per la parte comportamentale secondo la tabella 2, proporzionalmente al periodo trascorso in ognuna delle strutture per cui ha prestato servizio.

² Si può attribuire un giudizio insufficiente solo nel caso in cui sia stato attivato un procedimento disciplinare

³ Si può attribuire un giudizio insufficiente solo nel caso in cui sia stato attivato un procedimento disciplinare

In generale, nel caso in cui l'organizzazione non preveda la presenza di uno o più soggetti valutatori, questi vengono sostituiti dal Direttore Generale o, eventualmente, da un soggetto da questi indicato per la specifica posizione da valutare, fino a raggiungere un numero di almeno 2 valutatori per ciascun soggetto.

Il valutatore può richiedere ed avvalersi di pareri motivati di supporto alla valutazione.

Per facilitare l'armonizzazione dei criteri di valutazione il Direttore Generale prevede degli incontri di calibrazione dei punteggi con i soggetti responsabili della valutazione.

F) VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE DIRIGENZIALE E DIRETTORE GENERALE

Ai sensi dell'art. 37, comma 2 del Regolamento per l'Amministrazione, la finanza e la contabilità, per i **dirigenti** la valutazione degli obiettivi individuali e organizzativi è compiuta dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Direttore Generale, sulla base delle verifiche condotte dal Nucleo di Valutazione.

La valutazione degli obiettivi comportamentali viene effettuata dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Direttore Generale, secondo uno schema basato su specifici comportamenti attesi:

1. Propensione all'innovazione (Oc1)
2. *Problem solving*: Capacità di proporre soluzioni ai problemi riscontrati (Oc2)
3. Valorizzazione dei collaboratori e benessere della persona (Oc3)
4. Orientamento al cliente (interno/esterno) (Oc4)
5. Affidabilità e disponibilità (Oc5)

A ciascuno dei comportamenti attesi viene attribuito un giudizio da 1 a 20 (insufficiente⁴ vale 5 punti; sufficiente vale 10 punti; buono vale 15 punti; ottimo vale 20 punti), con la possibilità di utilizzare ai fini della valutazione tutti i numeri interi previsti dalla scala. Il punteggio totale degli obiettivi comportamentali non può essere superiore a 100.

Il punteggio attribuito va pesato, con riferimento al modello generale, secondo le quote riportate in tabella 3.

Gli obiettivi strategici concorrono alla *performance* di tutte le figure dirigenziali secondo la ponderazione riportata in tabella 3. Il modello per la valutazione degli obiettivi strategici attribuisce al raggiungimento di ciascun obiettivo un valore *standard* pari a 100, che viene ridotto in misura

⁴ Si può attribuire un giudizio insufficiente solo nel caso in cui sia stato attivato un procedimento disciplinare

proporzionale allo scostamento se l'obiettivo non è raggiunto. Il punteggio complessivo per gli obiettivi strategici viene poi pesato secondo le quote riportate in tabella 3.

La capacità di differenziare la valutazione viene ricondotta alla misura dello scarto quadratico medio della valutazione espressa per gli obiettivi comportamentali del personale afferente alla sua divisione.

Il sistema di misurazione e valutazione della *performance* dei dirigenti tiene conto altresì delle norme in materia di trasparenza e di prevenzione della corruzione e della illegalità nella pubblica amministrazione.

Ai sensi dell'art. 37, comma 3 del Regolamento per l'Amministrazione, la finanza e la contabilità, per il **Direttore Generale** la valutazione degli obiettivi individuali e organizzativi viene effettuata dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Nucleo di Valutazione.

La valutazione degli obiettivi comportamentali viene effettuata dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore, secondo uno schema basato su specifici comportamenti attesi:

1. Propensione all'innovazione (Oc1)
2. *Problem solving*: Capacità di proporre soluzioni ai problemi riscontrati (Oc2)
3. Valorizzazione dei collaboratori e benessere della persona (Oc3)
4. Orientamento al cliente (interno/esterno) (Oc4)
5. Affidabilità e disponibilità (Oc5)

A ciascuno dei comportamenti attesi viene attribuito un giudizio da 1 a 20 (insufficiente⁵ vale 5 punti; sufficiente vale 10 punti; buono vale 15 punti; ottimo vale 20 punti), con la possibilità di utilizzare ai fini della valutazione tutti i numeri interi previsti dalla scala. Il punteggio totale degli obiettivi comportamentali non può essere superiore a 100.

Il punteggio attribuito va pesato, con riferimento al modello generale, secondo le quote riportate in tabella 3.

⁵ Si può attribuire un giudizio insufficiente solo nel caso in cui sia stato attivato un procedimento disciplinare

Tabella 3 - Valutazione della performance del personale dirigente e del Direttore Generale

SOGGETTO VALUTATO	Obiettivi Organizzativi	Obiettivi Individuali	Obiettivi Strategici	Obiettivi Comportamentali	Capacità di differenziare la valutazione
Dirigenti	45%	5%	10%	35%	5%
Direttore Generale	45%	5%	10%	35%	5%

G) MODALITÀ CON CUI GARANTIRE LA TRASPARENZA DEL SISTEMA

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* e il relativo Piano, con le eventuali modifiche e integrazioni, sono resi disponibili a tutto il personale e pubblicati sul sito web di Ateneo nella sezione Amministrazione Trasparente, nonché sul Portale della *Performance* del Dipartimento della Funzione Pubblica.

H) MODALITÀ DI COLLEGAMENTO TRA VALUTAZIONE PERFORMANCE E PROCESSI DI GESTIONE RISORSE UMANE

Il processo di valutazione della *performance* costituisce il riferimento per l'implementazione dei processi di formazione annuale, che viene programmata al fine di garantire l'aggiornamento e l'approfondimento di temi correlati alle singole professionalità.

La valutazione della *performance* sia organizzativa che individuale per il personale di categoria EP, D, C e B, così come previsto dall'art. 64 comma 2, lettera a) e b) del CCNL relativo al personale del comparto Istruzione e Ricerca è correlata con i sistemi di erogazione del trattamento accessorio e ai fini della selezione nelle progressioni economiche.

In sede di contrattazione integrativa di anno in anno sono definiti i criteri per la distinzione delle fasce di raccordo per la distribuzione delle risorse.

La valutazione della *performance* è correlata, altresì, ai sistemi della trasparenza e anticorruzione poiché all'interno degli obiettivi assegnati al personale sono previsti obiettivi correlati al rispetto del D.Lgs. n. 97/2016 recante "Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza", correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell'art. 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche.

l) MODALITÀ CON CUI L'AMMINISTRAZIONE INTENDE PROMUOVERE IL MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA

Sulla base delle risultanze derivanti dall'applicazione del Piano integrato si prevede periodicamente di rivedere il Sistema per renderlo maggiormente coerente alle esigenze dell'Organizzazione in un'ottica di miglioramento continuo e tenuto conto di eventuali normative sopravvenute.

2. PROCESSO

A) FASI

Il processo di misurazione e valutazione della *Performance* si snoda in una serie di fasi che vanno inquadrare nell'ambito più generale del ciclo di gestione della *performance*, e in conformità con quanto previsto dall'art. 4, comma 2 del D.Lgs. 150/2009:

1. atto di programmazione triennale, con cadenza annuale e a scorrimento, con definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato (*target*) e dei rispettivi indicatori tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla *performance*;
2. collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse, attraverso l'assegnazione del *budget* ai diversi obiettivi strategici e operativi;
3. monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi: periodicamente si controlla l'andamento delle azioni operative e il raggiungimento degli obiettivi, attraverso gli indicatori di riferimento, per avviare eventuali azioni correttive, in caso di rilevanti discordanze tra *target* e risultato;
4. misurazione e valutazione della *performance*, organizzativa e individuale: su base annuale si rilevano i risultati e si ridefiniscono obiettivi e *target*;
5. utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito: all'atto della rilevazione dei risultati si assegnano le incentivazioni ad essi connesse;
6. rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi: i risultati relativi all'applicazione del piano sono resi disponibili a tutte le categorie di *stakeholder*, seguendo principi di trasparenza, efficacia e di efficienza.

B) TEMPI

La programmazione degli obiettivi da inserire nel Piano Integrato è realizzata entro il 31 gennaio di ogni anno. L'Amministrazione svolge un'attività di monitoraggio periodico attraverso un'apposita Piattaforma digitale dedicata al ciclo della *performance*, utile per verificare lo stato di attuazione del piano e il grado di raggiungimento degli obiettivi.

Entro il 30 giugno dell'anno successivo, gli Organi di Governo competenti procedono, anche sulla base degli esiti della valutazione, alla verifica dei risultati dell'anno precedente in fase di approvazione della Relazione sulla *Performance*, successivamente validata dall'OIV.

Di seguito sono riportati i dettagli delle singole fasi dell'Ateneo con l'indicazione del tipo di documento/attività, del soggetto responsabile, dei riferimenti normativi, dei destinatari e della scadenza.

Tabella 4 - Fasi e attori del Ciclo integrato della Performance

Documento o attività	Soggetto responsabile	Riferimenti normativi	Destinazione	Scadenza
Aggiornamento annuale del Sistema di Misurazione e Valutazione della <i>Performance</i>	Nucleo di valutazione esprime parere vincolante CdA delibera	D.lgs. 150/2009, art. 7 (come modificato dal D.Lgs. 74/2017)	ANVUR	Con anticipo rispetto al Piano
Programmazione Triennale	CdA su proposta del Rettore e previo parere del SA	D.L. 7/2005 art. 1-ter comma 1 (convertito dalla legge 43/2005)	MIUR	30 giugno (ovvero entro la scadenza stabilita dal decreto ministeriale)
Linee Guida Generali	Rettore, sentito il Direttore Generale	Art.6 Regolamento amministrazione, finanza e contabilità	Centri di spesa	30 giugno
Proposta di piano operativo e correlata proposta di budget	Direttori Centri di spesa	Art.6 Regolamento amministrazione, finanza e contabilità	Direttore Generale	1 ottobre
Presentazione bilancio unico di Ateneo di previsione annuale e triennale	Rettore	Art. 6 Regolamento amministrazioni, finanza e contabilità	CdA	10 dicembre (scadenza interna)
Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale e triennale	CdA	D. Lgs. 18/2012 art. 5	MIUR e MEF	31 dicembre
Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio (allegato al Bilancio)	CdA	D. Lgs. 91/2011 art. 19 comma 1	MIUR e MEF	31 dicembre

Redazione bozza Piano integrato, previo incontro con i Responsabili Servizi interessati	Responsabile <i>performance</i> , anticorruzione e trasparenza		Consiglio di Amministrazione	20 gennaio (scadenza interna)
Piano Integrato	CdA	D.Lgs. 150/2009 art. 10 comma 1 lett a, come modificato dal D.Lgs. 74/2017 (<i>Performance</i>) D.Lgs. 33/2013 (Trasparenza) L. 190/2012 (Anticorruzione)	ANVUR (<i>Performance</i>) ANAC (Trasparenza e Anticorruzione)	31 gennaio
Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza, integrità dei controlli interni	Nucleo di Valutazione (OIV)	D.Lgs. 150/2009 art. 14, comma 4 lettera a), come modificato dal D.Lgs. 74/2017	ANVUR	In sede di valutazione della <i>performance</i>
Relazione annuale dei Nuclei di Valutazione interna	Nucleo di Valutazione (OIV)	D.Lgs. 19/2012 artt. 12 e 14	ANVUR	Come da indicazioni ANVUR; 30 aprile per la parte relativa alla rilevazione delle opinioni degli studenti ex art. 1 c.2 e 3, L. 370/1999
Relazione sulla <i>Performance</i>	CdA	D.Lgs. 150/2009 art. 10 comma 1 lett b), come modificato dal D.Lgs. 74/2017	ANVUR, DFP	30 giugno
Documento di validazione della Relazione sulla <i>Performance</i>	Nucleo di Valutazione (OIV)	D.Lgs. 150/2009 art. 14 comma 4 lett c), come modificato dal D.Lgs. 74/2017	ANVUR	30 giugno
Relazione recante i risultati dell'attività svolta in termini di prevenzione alla corruzione	Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza	L. 190/2012 art. 1 comma 14	ANAC	31 gennaio

C) MODALITÀ

Il processo seguito per la realizzazione del **Piano Integrato** si svolge secondo le seguenti fasi:

1. Disamina da parte del Responsabile per la *performance* e del Responsabile della trasparenza e anticorruzione della normativa di riferimento al fine di verificare le novità, i contenuti, le modalità di redazione del Piano e i soggetti da coinvolgere, anche in relazione alle informazioni possedute dalle diverse strutture.
2. Il Responsabile per la *performance* informa il Rettore in ordine a eventuali novità introdotte dalla normativa vigente e dalle Linee Guida dell'ANVUR, alla programmazione delle attività e ai soggetti che intende coinvolgere nella predisposizione del piano.
3. Il Responsabile per la *performance* convoca una riunione con gli Uffici interessati per l'organizzazione del lavoro, la suddivisione delle attività istruttorie nonché per l'individuazione delle fonti da cui reperire tutte le informazioni necessarie (linee guida del Rettore, relazione al bilancio di previsione, delibere CdA e Senato, Convenzioni, Banche dati ministeriali, Risultanze questionari, questionari su opinioni studenti frequentanti, etc.)
4. Il Responsabile per la *performance* convoca i Dirigenti e i Responsabili dei Servizi e degli Uffici per la presentazione degli obiettivi strategici/operativi di Ateneo e per l'analisi delle proposte di integrazione degli obiettivi da assegnare alle diverse categorie di personale. Ai Dirigenti viene chiesto preventivamente di proporre l'eventuale integrazione/modifica di obiettivi per il rispettivo personale di cat. EP e D, sentendo anche gli interessati. Seguono poi incontri per discutere gli obiettivi al fine di verificare i requisiti previsti dalle Delibere ANAC e dalle Linee guida ANVUR nonché la coerenza con gli obiettivi di Ateneo.
5. Consolidamento finale del piano, mediante discussione delle varie articolazioni con gli uffici dell'amministrazione coinvolti per materia di competenza. La parte relativa alla presentazione del Piano è predisposta dal Rettore.
6. Il Responsabile della *performance* dirige la generale pianificazione e provvede alla redazione finale del Piano; predispone al riguardo la parte relativa alla definizione delle aree strategiche, degli obiettivi strategici e dei piani operativi dell'Ateneo nel suo complesso basandosi sulle relative delibere del Consiglio di Amministrazione e del Senato Accademico.
7. Approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione.

Successivamente, il Responsabile della *performance* provvede alla redazione della **Relazione sulla performance** dell'anno di riferimento sulla base degli esiti del monitoraggio finale e la sottopone

al Consiglio di Amministrazione. Successivamente la Relazione viene inviata all'OIV per la validazione di competenza.

Ai sensi dell'art. 4 comma 2 del D.lgs. 150/2009 così come novellato dall'art.2 del D.lgs. 74/2017, la definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi del risultato e dei rispettivi indicatori tiene conto "anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla *performance*".

Sulla base degli esiti della valutazione vengono attivati i **sistemi premianti** (personale dirigenziale, EP e D). Si tiene conto degli esiti del monitoraggio finale per le progressioni economiche del personale T.A.

3. SOGGETTI E RESPONSABILITÀ

I soggetti chiamati a svolgere la funzione di misurazione e valutazione della *performance* sono il Nucleo di valutazione (OIV), con il supporto della Struttura tecnica permanente per la misurazione della *performance*, il Direttore Generale, i dirigenti e il Consiglio di Amministrazione, a seconda dell'oggetto o dei soggetti sottoposti a valutazione.

Ai sensi dell'art. 7, comma 2 del D.Lgs. 150/2009, così come novellato dall'art. 5 del D. Lgs. 74/2017, la funzione di misurazione e valutazione della *performance* è svolta anche dagli *stakeholder*. Il coinvolgimento di questi ultimi, primi fra tutti gli studenti quali utenti principali, consente all'Ateneo di individuare eventuali criticità nell'erogazione dei servizi all'utenza e, conseguentemente pianificare e implementare opportune azioni correttive o di miglioramento.

Il sistema di monitoraggio prevede il previo inserimento degli obiettivi di Ateneo (strategici, operativi e individuali) unitamente all'indicatore e *target* sulla Piattaforma *on line*. Con cadenza periodica, definita dal Responsabile della *performance*, il responsabile del singolo obiettivo inserisce il *target* raggiunto. Al termine del periodo di riferimento la Struttura tecnica permanente di supporto all'OIV effettua una ricognizione sul grado di raggiungimento degli obiettivi da parte dei soggetti responsabili.

L'esito della ricognizione è trasmesso al Direttore Generale ai fini della rendicontazione che confluisce nella Relazione sulla *performance* da sottoporre al CdA e da trasmettere al Nucleo di Valutazione per la successiva validazione.

4. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

In caso di contestazione della valutazione da parte del soggetto valutato, questi è tenuto a presentare una comunicazione formale a mezzo protocollo di Ateneo entro 30 giorni dalla data di presa visione della scheda.

In caso di conflitti che dovessero sorgere nell'ambito del processo di valutazione sarà nominato dal Rettore, un Comitato composto da soggetti terzi rispetto al processo di valutazione, che sarà chiamato a pronunciarsi sulla corretta applicazione del Sistema, entro un mese dal suo insediamento.

5. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI

Il Sistema è integrato con i controlli del Nucleo di valutazione, del Collegio dei Revisori dei Conti e, in particolare, con il controllo interno.

È stato attivato in Ateneo il Sistema di gestione rischi e controlli interni (SCIGR) ai sensi della Legge 190/2012 e D.lgs. 231/2001; è stata istituita un'apposita Unità, che svolge le seguenti attività di *audit* interno: *audit* di *compliance* delle attività poste in essere dalle Strutture rispetto al Manuale delle Procedure adottato dall'Ateneo; *audit* di efficacia ed efficienza.

L'Unità opera con riporto funzionale al Direttore Generale che garantisce, a sua volta, il raccordo e l'integrazione tra i diversi sistemi di controllo (Collegio dei Revisori dei conti, Nucleo di Valutazione) e il corretto funzionamento dei flussi informativi.

6. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO

Il D.Lgs. 74/2017, che modifica il D.Lgs. 150/2009, ha disposto che il Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* (SMVP) debba contenere le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio (art. 5, c.1, lett. c).

Questo provvedimento legislativo interviene, da ultimo, dopo una lunga serie di disposizioni normative che riguardano l'integrazione tra ciclo della *performance* e ciclo di bilancio, a partire dal d. lgs. 150/2009. Quest'ultimo ha, per primo, introdotto nelle pubbliche amministrazioni l'obbligo di definire e approvare un percorso che individuasse gli obiettivi della gestione annuale in modo coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, facendo, in tal modo, risultare evidente lo strettissimo collegamento e la interdipendenza tra obiettivi delle attività svolte e allocazione delle risorse disponibili. Allo stesso scopo è intervenuta anche l'ANVUR, approvando una proposta di "Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della *performance* e del bilancio delle università statali italiane" (2018).

La centralità che questi aspetti assumono nelle attività di pianificazione e programmazione dell'Ateneo è tale per cui questo documento, destinato ad accogliere aspetti tecnici e definatori legati alla misurazione e valutazione delle *performance* di Ateneo, deve contenere un ambito dedicato alla integrazione tra obiettivi e risorse disponibili.

Ciò, a maggior ragione, considerando che l'assegnazione delle risorse alle attività, anche ordinarie, che sottostanno agli obiettivi che l'Ateneo si pone nell'arco temporale coperto dal Piano, è atto che dovrebbe precedere, o meglio accompagnare, il varo dell'intera programmazione di Ateneo. Pianificazione, monitoraggio e valutazione non possono e non devono prescindere da una piena evidenza e consapevolezza della allocazione delle risorse.

In questa sezione del documento sul SMVP si è ritenuto opportuno delineare, sinteticamente, il modo attraverso cui l'Ateneo della Tuscia ha stabilito un primo collegamento tra ciclo di bilancio e prestazioni attese, tra obiettivi della gestione annuale (2019) e risorse economiche disponibili.

Il percorso seguito per stabilire la connessione tra il piano degli obiettivi posti a base della gestione e il bilancio di previsione varato per il triennio 2019-2021 può venire sintetizzato in alcuni passaggi:

1. la struttura degli obiettivi di Ateneo, che si declina a partire da quelli strategici e, seguendo una logica di *cascading*, prosegue fino a quelli dei singoli uffici e delle strutture di Ateneo, fornisce una intelaiatura a cui si è ritenuto possibile "agganciare" le diverse assegnazioni di risorse

- effettuate in sede di costruzione del bilancio di previsione, attraverso successive e opportune elaborazioni dei dati risultati disponibili;
2. ciascuna voce del budget predisposto per il triennio posta con sé due coordinate di tipo analitico: una prima riconduce la voce di bilancio ad un centro di costo, variamente denominato e individuato sulla base del piano dei centri di costo presente al momento nella struttura contabile di Ateneo; una seconda coordinata riguarda la classificazione delle voci di bilancio secondo le missioni e i programmi definiti nel sistema COFOG (didattica, ricerca, servizi nelle loro diverse eventuali ulteriori specificazioni);
 3. il primo *step* riguarda una “vista” del budget triennale per ciascuna missione e programma. Si ottengono così distinte rappresentazioni delle risorse economiche destinate alle attività collegate alla didattica, alla ricerca, ai servizi di supporto; un secondo *step* riguarda l’elaborazione di ciascuna “vista” di cui al punto precedente per ciascun centro di costo (fittizio o reale) riportato sulle voci elementari del bilancio;
 4. una successiva elaborazione riguarda la convergenza dell’imputazione delle risorse di cui al punto precedente unicamente sui centri di costo reali, vale a dire quelli che rappresentano la struttura organizzativa dell’Ateneo. Questo passaggio, che è sicuramente impegnativo dal punto di vista metodologico e di calcolo, richiede la individuazione di specifici *driver* di ripartizione, che verranno via via perfezionati nei prossimi sviluppi di questa tecnica, derivata dal controllo di gestione;
 5. una volta pervenuti ad una classificazione per missione (didattica, ricerca, servizi) e per struttura organizzativa di Ateneo delle risorse postate nel bilancio di previsione, si può procedere ad “agganciare” queste informazioni contabili al piano degli obiettivi di Ateneo, che sono, ugualmente, definiti per missione e per struttura di responsabilità.

È evidente che questo metodo è molto semplice da un punto di vista concettuale, ed anche sufficientemente snello e praticabile dal punto di vista operativo, due caratteristiche fondamentali per evitare inutili avviticimenti metodologici e eccessivi tecnicismi contabili.

È altrettanto evidente l’importanza che riveste in questo ambito la contabilità analitica (Co.An.) e le tecniche del controllo di gestione, funzioni su cui l’Ateneo dovrà puntare nel prossimo futuro, anche perché propedeutiche ad analisi di tipo costo-beneficio sulle attività svolte.

In questo senso e nella direzione di un miglioramento e di una maggiore diffusione di queste tecniche occorre stimolare altresì:

- l'analisi dei processi amministrativi di Ateneo, con la progressiva adozione di conseguenti misure organizzative, allo scopo di meglio individuare e razionalizzare il legame tra le risorse utilizzate e le attività che le strutture e gli uffici svolgono;
- l'intensificazione dell'uso di strumenti di controllo direzionale, soprattutto con riferimento all'analisi degli scostamenti e a quelle di efficienza costo-beneficio.

Le evidenze numeriche raggiunte riguardo all'abbinamento obiettivi del P.I. 2019-2021 - risorse assegnate, attraverso il metodo descritto, vengono inserite nel Piano integrato che verrà inviato al Consiglio di Amministrazione.