



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

(approvato dal Consiglio di Amministrazione il 06/03/2018, adottato con D. R. 61 del 08/03/2018 –
Monitoraggio CdA del 23/10/2018 – Delibera parere NVI del 23/01/2019)

PREMESSA.....	4
PARTE PRIMA: IL CONTESTO DI RIFERIMENTO NORMATIVO E LA SUA EVOLUZIONE6	
1.1 IL D.LGS. 150/2009	6
1.2 APPLICAZIONE DEL D.LGS. 150/2009 ALLE UNIVERSITÀ.....	7
1.3 L'ANVUR: LA GESTIONE INTEGRATA DEL CICLO DELLA PERFORMANCE	7
PARTE SECONDA: IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	8
2.1 IL CONCETTO DI PERFORMANCE E LA SUA MISURAZIONE E VALUTAZIONE	8
2.2 APPLICAZIONE DEL SISTEMA NELL'ATENEO DI REGGIO CALABRIA.....	8
2.3 FINALITÀ, STRUMENTI DEL SISTEMA E AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE	9
2.4 IL PIANO DI ATTUAZIONE DELLE ATTIVITÀ DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE: FASI, TEMPI, MODALITÀ, SOGGETTI E RESPONSABILITÀ	10
2.5 I SOGGETTI COINVOLTI NEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'UNIVERSITÀ "MEDITERRANEA" DI REGGIO CALABRIA.....	11
2.5.1 <i>Il Nucleo di Valutazione</i>	11
2.5.2 <i>Gli organi di indirizzo politico-amministrativo ed il rapporto con i dirigenti</i>	11
2.5.3 <i>Le strutture organizzative dell'Ateneo e i Responsabili di Unità Organizzativa</i>	12
2.5.4 <i>I dipendenti</i>	12
2.5.5 <i>Gli utenti</i>	12
3.1 GLI AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	13
3.2 LA DIMENSIONE DELLE UNITÀ ORGANIZZATIVE	14
3.2.1 <i>La mappa delle funzioni e la declinazione organizzativa</i>	14
3.2.2 <i>La misurazione della Performance organizzativa di Ateneo</i>	15
3.3 LA DIMENSIONE STRATEGICA E LA DIMENSIONE OPERATIVA	15
3.3.2 <i>Obiettivi strategici e operativi, indicatori e valori attesi (target)</i>	16
3.3.3 <i>Il monitoraggio in corso d'esercizio</i>	21
3.4 IL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	21
3.5 LA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE	22
3.5.1 <i>Indicatori quantitativi</i>	22
3.5.2 <i>Indicatori temporali</i>	23
3.5.3 <i>Indicatori qualitativi</i>	24
PARTE QUARTA: PERFORMANCE INDIVIDUALE	25
4.1 GLI AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	25
4.1.1 <i>La valutazione dei dirigenti, dei responsabili di Unità Organizzativa e di tutte le Elevate Professionalità (EP)</i>	25
4.1.2 <i>La valutazione del personale non responsabile di U.O.</i>	27
4.1.3 <i>La valutazione del Direttore Generale</i>	30
4.2 VALORIZZAZIONE DEL MERITO	30
4.3 PROCESSO DI VALUTAZIONE: ASSEGNAZIONE OBIETTIVI E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	31
4.3.1 <i>Assegnazione degli obiettivi e individuazione dei fattori valutativi</i>	31
4.3.2 <i>Monitoraggio</i>	32
4.3.3 <i>Rendicontazione</i>	32
4.3.4 <i>Richiesta di riesame</i>	33
PARTE QUINTA: LA GESTIONE INTEGRATA DELLA PERFORMANCE	34
5.1 LINEE GUIDA ANVUR	34
5.2 LA STRUTTURA DEL PIANO INTEGRATO E DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	35
5.3 ENTRATA A REGIME DEL SISTEMA E DISPOSIZIONE TRANSITORIA	36
5.4 FASI E ORGANI COINVOLTI	36

**PIANO DI ATTUAZIONE DELLE ATTIVITÀ DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE NELL'ANNO "N"..... 39**

PREMESSA

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) compendia organicamente le metodologie e i processi con cui l'Amministrazione pianifica (Piano della Performance), attua e verifica (Relazione sulla Performance) il ciclo di gestione della Performance.

Il presente documento illustra il nuovo SMVP dell'Università degli Studi *Mediterranea* di Reggio Calabria, sviluppato con l'obiettivo di adeguare e migliorare il SMVP adottato nel novembre 2013, alla luce sia delle evoluzioni normative intervenute, sia della necessità di agevolarne l'attuazione, superando le criticità sperimentate.

Il documento illustra in particolare:

- il contesto di riferimento normativo, creato dal decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150 "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 150, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni" (c.d. Riforma Brunetta), e modificato con il d. lgs. 25 maggio 2017, n. 74, evidenziando gli sviluppi inerenti al comparto universitario che, nel luglio 2015 dapprima e nel dicembre 2017, hanno condotto a specifiche Linee guida, delegate all'Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR), che tengono conto della specificità delle due principali missioni istituzionali universitarie (didattica e ricerca scientifica) e delle loro ricadute (c.d. terza missione);
- le finalità e la struttura del SMVP, il ruolo e le responsabilità dei soggetti coinvolti;
- i criteri generali di misurazione e valutazione della performance organizzativa e della performance individuale, relativa a Dirigenti, ai Responsabili delle Unità Organizzative (UOR) e al personale;
- i criteri per la definizione degli indicatori di misurazione e valutazione della performance;
- gli strumenti di rappresentazione della performance, sia a livello di programmazione che di valutazione e rendicontazione, e le modalità di raccordo e integrazione del SMVP con gli altri sistemi di controllo e con gli atti di programmazione, anche finanziaria e di bilancio.

Tenuto conto della strettissima tempistica intercorrente tra la diffusione delle prime linee guida dell'ANVUR, approvate il 20 dicembre 2017, e l'avvio del ciclo della performance per l'anno 2018 si è ritenuto possibile procedere precipuamente ad un primo adattamento relativamente alle parti di indispensabile coerenza con la sopravvenienza normativa, demandando a futuri aggiornamenti, peraltro caratterizzati dall'annualità come previsto dalla legge, la definizione di una sempre maggiore *compliance* con il sistema normativo vigente.

Il presente SMVP rappresenta un'aggiornamento al Sistema approvato con delibera del Consiglio di Amministrazione il 06/03/2018, e adottato con D. R. 61 del 08/03/2018, in quanto si rende necessario specificare quanto contenuto relativamente al criterio della "**Capacità di valutazione dei collaboratori con criteri di differenziazione dei giudizi**" previsto nella valutazione degli EP e Resp. di U.O. (lett. E All.1) e al criterio "**Grado di differenziazione dei giudizi**" previsto per la valutazione del Direttore Generale (All.1_DG).

Nello specifico, alla valutazione del Direttore Generale, relativamente al fattore valutativo inerente "l'efficacia dell'esito delle valutazioni individuali dei dirigenti, dei responsabili di unità organizzativa e di tutte le Elevate Professionalità (EP) dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi", di cui al par. 4.1.3 e con peso del 5% su tutta la valutazione, viene applicata la tecnica dello scarto quadratico medio relativizzato in funzione del numero dei valutati, esplicitata nel par. 4.1.1 relativamente al personale ivi menzionato.

Analoga metodologia viene utilizzata per il corrispondente elemento di valutazione di dirigenti, personale E.P. e responsabili di U.O., cui corrisponde un punteggio massimo di 4 punti.

Il punteggio relativo a tale fattore viene distribuito secondo tre gradi di variabilità (massima, media, minima), applicando la seguente disarticolazione:

- variabilità alta: punteggio massimo di tale fattore nel vigente SMVP (cioè punti 5 per il Direttore Generale e punti 4 per dirigenti, personale EP e responsabili di U.O.);
- variabilità media: 2 punti (sia per direttore generale che per dirigenti, personale EP e responsabili di U.O.);
- variabilità bassa: 0 punti (sia per direttore generale che per dirigenti, personale EP e responsabili di U.O.);

La distribuzione di cui sopra si applica con riferimento a tutto il personale titolare di potere valutativo e, comportando una mera specificazione non sostanzialmente innovativa del SMVP, si applica a decorrere dal corrente Ciclo della Performance 2018

PARTE PRIMA: Il contesto di riferimento normativo e la sua evoluzione

1.1 Il d.lgs. 150/2009

Dal d.lgs. 150/2009 si è progressivamente consolidata l'esigenza della misurazione e valutazione della performance delle amministrazioni pubbliche, pianificate in cicli di organizzazione del lavoro orientati al continuo miglioramento delle prestazioni e dei servizi resi, e della rendicontazione al cittadino-utente-cliente in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio. La Legge 124/2015, attuata dal d. lgs. n. 74/2017 ha dato luogo ad un potenziamento dell'impostazione complessiva in tale direzione.

Il ciclo di gestione della performance collega la pianificazione strategica alla programmazione operativa, alla definizione degli obiettivi, alla misurazione dei risultati e alla valutazione della performance organizzativa, (nel caso di UniRC, dell'amministrazione centrale e delle strutture dipartimentali) e della performance individuale. Per come prescritto dall'art. 4 comma 2 del d.lgs. 15/2009, il ciclo della performance si articola nelle seguenti fasi:

a	definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
b	collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
c	monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
d	misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
e	utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
f	rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli studenti e, in generale, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Il ciclo di gestione della performance rappresenta per le amministrazioni una sequenza di azioni ispirate dall'opportunità di realizzare il passaggio dalla cultura dei mezzi (input) a quella dei risultati (output e outcome), e soprattutto alla cultura della valutazione basata su parametri oggettivi di misurazione, come auspicato dalle riforme precedenti, ma mai pienamente attuato. Per facilitare questo passaggio è però necessario un atteggiamento reattivo e proattivo di tutti gli attori coinvolti; in particolare, occorre che:

- le amministrazioni innovino la propria cultura e i propri sistemi di valutazione alla luce delle disposizioni della riforma;
- i bisogni dei portatori di interessi (stakeholders) siano al centro dei sistemi di programmazione e di valutazione, e svolgano attività di stimolo nei confronti delle amministrazioni;
- il collegamento tra retribuzione e performance sia rafforzato con l'adozione di criteri selettivi di premialità.

Il ciclo di gestione della performance, da tempo avviato dalla *Mediterranea*, ha importanti implicazioni quali:

- il rafforzamento della coerenza tra processi e strumenti di pianificazione strategica, programmazione operativa e controllo;
- l'impulso programmato alle azioni per la trasparenza e l'integrità (la trasparenza, intesa come accessibilità totale delle informazioni di interesse per il cittadino, con la pubblicazione in formato accessibile e di contenuto comprensibile dei documenti chiave di pianificazione, programmazione e controllo);
- la definizione e misurazione degli outcome, intesa come l'esplicitazione degli impatti di politiche e azioni a partire dalla pianificazione strategica, fino alla comunicazione verso i cittadini;
- il miglioramento continuo dei servizi offerti, verificabile dalle informazioni nell'ambito del processo di misurazione e valutazione della performance, sia a livello organizzativo che individuale.

Il cuore pulsante dell'intero ciclo della performance è rappresentato dal SMVP.

1.2 Applicazione del d.lgs. 150/2009 alle Università

A seguito dell'incontro dell'11 marzo 2010 con i Rappresentanti di CRUI, CODAU e MIUR, la CIVIT, con delibera n. 9 del 2010, ha espresso l'avviso che le Università fossero destinatarie di una specifica disciplina collegata al d.lgs. 150/2009 in materia di contrattazione collettiva, e che, pertanto, fossero chiamate a porre in essere, in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, procedure di valutazione delle strutture e del personale, al fine di promuovere, anche attraverso sistemi premianti selettivi, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale. Ciò in attesa della definizione delle modalità di raccordo con l'attività affidata all'ANVUR.

1.3 L'ANVUR: la gestione integrata del ciclo della performance

Con l'entrata in vigore del decreto legislativo 21 giugno 2013, n. 69, convertito nella legge 9 agosto 2013, n. 98 "Disposizioni urgenti per il rilancio dell'economia" la valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca, già vigilate dal MIUR, è stata demandata all'ANVUR, alla luce della necessità di tener conto delle specificità di comparto.

In attuazione di quanto da ultimo esposto con delibera n. 103 del 20 luglio 2015, il Consiglio Direttivo dell'ANVUR ha approvato in via definitiva le *Linee guida per la gestione integrata del ciclo della performance delle università statali e degli enti pubblici di ricerca italiani*.

Queste, tra l'altro:

prevedono una gestione del ciclo della performance integrata al sistema di programmazione strategica ed economico-finanziario di Ateneo;
definiscono un piano integrato della performance in linea con gli obiettivi della trasparenza e dell'anticorruzione;
ribadiscono il forte ancoraggio tra performance e missioni istituzionali;
in merito all'armonizzazione con la programmazione economico-finanziaria, fanno esplicito riferimento alla necessità di descrivere nel piano integrato effetti e prospettive per il miglioramento dell'efficienza economica;
rinforzano l'importanza di esplicitare la sinergia tra la componente accademica e quella amministrativa;
introducono la richiesta della pianificazione e della valutazione della gestione della performance orientata al miglioramento (change management);
introducono l'esigenza di dotarsi di un sistema informativo di supporto al processo di misurazione e valutazione della performance;
estendono l'integrazione con la normativa su trasparenza e anticorruzione alla relazione sulla performance;
aggiungono riferimenti specifici all'attività di valutazione prevedendo funzioni di controllo svolte da ANVUR e un ruolo rinnovato dei Nuclei nella loro funzione di Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV).

Il SMVP qui presentato tiene conto delle Linee guida ANVUR, rinviano anche agli stessi documenti di performance (piano della performance e relazione sulla performance) ulteriori specificazioni applicative.

PARTE SECONDA: Il Sistema di misurazione e valutazione della performance

2.1 Il concetto di performance e la sua misurazione e valutazione

La riforma introdotta dal d.lgs. 150/2009 dà particolare enfasi al concetto di **performance** per quanto attiene alla sua **misurazione e valutazione**.

In base agli orientamenti CIVIT, la **performance** è il **contributo** (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un **soggetto** (sistema, organizzazione, unità organizzativa, team, singolo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle **finalità** e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla **soddisfazione dei bisogni** per i quali l'organizzazione è stata costituita.

In termini più immediati, la **performance** è il risultato che si consegue svolgendo una determinata attività. Detto risultato deve essere:

- necessariamente delineato ex ante in relazione all'obiettivo assegnato ad una articolazione organizzativa dell'Amministrazione, ovvero ad un dipendente (valutato);
- associato a indicatori che permettano di individuare le attività funzionali al suo raggiungimento;
- verificato ex post.

In coerenza con il d.lgs. n. 150/2009, occorre distinguere tra:

- performance organizzativa, riferita sia all'Amministrazione nel suo complesso sia alla singola Unità Organizzativa (UO);
- performance individuale, riferita al singolo dipendente.

La misurazione e la valutazione della performance si sviluppano lungo varie traiettorie. Generalmente, infatti, un risultato si consegue per effetto congiunto di diverse attività che coinvolgono vari ambiti, dall'organizzazione del lavoro all'impiego di risorse economiche e finanziarie o strumentali, dall'acquisto di beni e servizi al trasferimento di informazioni e risorse.

In particolare:

- la **misurazione** della performance è il processo che ha per esito l'identificazione e la quantificazione, tramite **opportuni e idonei indicatori**, dei risultati ottenuti; la misurazione concerne i risultati ottenuti dall'Amministrazione, sia in termini di prodotti (output) sia in termini di impatto all'esterno (outcome); la misurazione riguarda anche le attività da svolgere per conseguire tali risultati e le risorse (input) che rendono possibili tali attività; risorse (input), attività, prodotti (output) e impatti (outcome) rappresentano gli oggetti di misurazione; efficienza, efficacia, qualità, soddisfazione dell'utente, economicità, equità rappresentano alcune delle dimensioni di misurazione della performance;
- la **valutazione** della performance comporta l'analisi e l'interpretazione delle informazioni relative a risorse impiegate, attività, prodotti e impatti in relazione agli obiettivi fissati dall'Amministrazione, ed è effettuata principalmente attraverso indicatori e target predefiniti; in tale sede si terrà conto anche del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi, nelle modalità definite dal presente sistema.

Strettamente correlato alla valutazione della performance è il suo **monitoraggio**, che consiste nel periodico, sistematico controllo dello stato di avanzamento delle attività funzionali al raggiungimento del risultato atteso, anche al fine di agevolare eventuali interventi correttivi dell'Amministrazione.

2.2 Applicazione del sistema nell'Ateneo di Reggio Calabria

La performance organizzativa di UniRC viene misurata e valutata nei seguenti ambiti:

- Amministrazione centrale (Direzione Generale e sue articolazioni, Macroaree dirigenziali e loro articolazioni, Servizi Speciali, Servizi Autonomi);

- Dipartimenti;
- Ateneo nel suo complesso (in affiancamento ai sistemi di misurazione e valutazione della qualità della didattica e della ricerca).

2.3 Finalità, strumenti del Sistema e ambiti di misurazione e valutazione

Il SMVP previsto dal d.lgs. 150/2009 può essere qualificato come l'insieme dei modelli, dei criteri metodologici e dei processi di misurazione e valutazione della performance nei suoi diversi ambiti; la sua adozione costituisce, pertanto, un presupposto indispensabile per l'elaborazione del piano della performance, al quale viene demandata la loro pratica e coerente applicazione.

Il SMVP è finalizzato al miglioramento della produttività e qualità dei servizi e alla crescita del loro livello di professionalità, con la valorizzazione delle risorse professionali, il miglioramento dell'azione amministrativa, nonché il riconoscimento e il premio del merito anche quale base per l'applicazione dei sistemi incentivanti; difatti, come ha esplicitato la CIVIT nella delibera n. 89/2010, due ragioni principali richiedono l'attivazione di un SMVP:

- la **soddisfazione delle esigenze dei cittadini** ("il sistema deve essere orientato al cittadino"), in quanto ciò costituisce il motore dei processi di effettivo miglioramento ed innovazione;
- il miglioramento della **capacità delle amministrazioni pubbliche di selezionare gli obiettivi prioritari** rispetto ai quali destinare le risorse, necessariamente scarse.

A motivo di ciò, la CIVIT ha inizialmente messo in risalto il concetto di outcome riferendosi agli effetti sulla realtà sociale e sul territorio che vengono prodotti dalle amministrazioni nell'erogazione dei servizi: la misurazione e la valutazione di questi effetti (impatti) consentono di verificare meglio il grado di soddisfacimento della domanda sociale.

Il SMVP è soggetto ad aggiornamento annuale, previo parere vincolante dell'OIV; l'aggiornamento è precedente o concomitante all'avvio del ciclo della performance. Qualora non si rinvercano esigenze di adeguamento, se ne dà atto nel provvedimento di approvazione del piano della performance.

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

- la definizione del ciclo di gestione della performance, a partire dalla programmazione strategica, per migliorare la capacità di definizione degli obiettivi strategici, rispetto ai quali vengono destinate le risorse e viene orientata l'attività dell'Ateneo (obiettivi operativi);
- l'individuazione di misuratori dell'attività complessiva dell'Ateneo (indicatori e target) in coerenza con gli indirizzi strategici dell'Ateneo stesso, per verificarne il risultato;
- la scelta degli indicatori per la misurazione della performance individuale dei dirigenti e dei dipendenti dell'Ateneo in coerenza con gli obiettivi complessivi e di UOR dell'Ateneo stesso ed individuali relativi ai dipendenti;
- la valorizzazione del merito individuale, in relazione al contributo assicurato per il raggiungimento degli obiettivi: in particolare il decreto impone l'obbligo della differenziazione nella valutazione e il collegamento tra risultati di performance e sistema premiante;
- la trasparenza del sistema: devono essere resi pubblici gli obiettivi, gli andamenti gestionali, la valutazione dei risultati dell'organizzazione e della dirigenza.

Il SMVP è composto di due parti, tra loro strettamente collegate, ciascuna dedicata ad una finalità di misurazione, da integrare coerentemente tra loro:

- a) la misurazione e valutazione della performance **organizzativa** (disciplinata all'art. 8 del d.lgs. 150/2009);
- b) la misurazione e valutazione della performance **individuale**, a sua volta suddivisa in:
 - performance individuale del **personale dirigenziale** e del **personale responsabile di unità organizzativa** (art. 9, comma 1),
 - performance individuale del **personale non in posizione di responsabilità** (art. 9, comma 2).

La misurazione e la valutazione della performance individuale sono già disciplinate sia nella legislazione/contrattazione, sia nell'attività attuativa di competenza degli Atenei (cfr. art. 75 comma 5 - personale di categoria EP, e art. 81 CCNL comparto Università quadriennio normativo 2006-2009).

La Performance organizzativa verrà valutata sotto il duplice aspetto attinente all'Ateneo nel suo complesso e alle singole Unità organizzative per le attività di diretta responsabilità.

Performance organizzativa		Performance individuale
di Ateneo	di Struttura	
Riguarda la valutazione del funzionamento dell'Ateneo nel suo complesso; al funzionamento dell'Ateneo nel suo complesso contribuiscono i dirigenti, il personale responsabile di unità organizzativa, il personale di categoria D e EP	Riguarda la valutazione del funzionamento delle unità organizzative; al funzionamento di ciascuna unità organizzativa contribuisce anche personale di categoria C	può essere considerata un sottoinsieme della performance organizzativa, avendo a oggetto il singolo dipendente valutato.

Per ulteriori approfondimenti si rimanda alla Parte Terza (performance organizzativa) e alla Parte Quarta (performance individuale).

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

Ai sensi dell'art. 7, comma 3 del d.lgs. 150/2009, il SMVP individua:

- a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance, in conformità alle disposizioni del suddetto decreto (cfr. Parte Seconda, Terza e Quarta);
- b) le procedure di conciliazione relative all'applicazione dello stesso SMVP (cfr. par. 4.3.5);

Al fine di conseguire la massima integrazione ed efficienza del sistema di misurazione e gestione della performance, i sistemi di controllo esistenti e di programmazione verranno progressivamente armonizzati in modo da ricondurli ad una visione unitaria. In particolare, dal processo di pianificazione strategica si potranno derivare le priorità strategiche dell'ente, i bisogni e le politiche da porre in essere, e le susseguenti risorse allocate attraverso i documenti di programmazione finanziaria, ed in particolare la Relazione Previsionale e Programmatica (RPP) ed il Bilancio Pluriennale. Ne consegue che il sistema di gestione e misurazione delle performance risulta

derivare dalla messa a sistema dei diversi strumenti e processi di programmazione e controllo esistenti all'interno dell'Ateneo.

2.5 I soggetti coinvolti nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Università "Mediterranea" di Reggio Calabria

I soggetti coinvolti nel SMVP sono:

- il Nucleo di Valutazione;
- gli organi di indirizzo politico e amministrativo;
- il Direttore Generale
- i dirigenti;
- i responsabili delle unità organizzative;
- i dipendenti.
- gli utenti finali e la collettività in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'Università, partecipando alla valutazione della performance organizzativa

2.5.1 Il Nucleo di Valutazione

- Il Nucleo di Valutazione di UniRC è un organo collegiale, composto da 5 membri in possesso di elevata qualificazione professionale, tre dei quali esterni all'Ateneo. Uno dei membri interni è scelto tra gli studenti da un collegio composto dai rappresentanti degli studenti eletti in seno agli Organi dell'Ateneo. I membri del Nucleo restano in carica tre anni e possono essere confermati una sola volta.

Al Nucleo di Valutazione compete:

- l'espressione di un parere vincolante sull'aggiornamento annuale del SMVP;
- la validazione della performance dell'Ateneo nel suo complesso, come sintesi delle diverse componenti, sulla base del SMVP e del piano della performance;
- la tempestiva comunicazione delle criticità riscontrate agli organi competenti;
- la corretta applicazione delle metodologie e degli strumenti approvati dai competenti organi dell'Ateneo, anche in recepimento delle indicazioni, pur se non vincolanti, degli enti preposti;
- la proposta di valutazione annuale del Direttore Generale per la conseguente attribuzione dei premi previsti;
- la validazione, ove richiesto preventivamente a scopo collaborativo, del raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa (ALL. 5 PARTE A);
- il monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni e l'elaborazione di una relazione annuale sullo stato del sistema di valutazione;
- la validazione della "Relazione sulla performance" approvata dal Consiglio di Amministrazione e la garanzia della sua visibilità attraverso la pubblicazione sul sito web istituzionale dell'Amministrazione;
- la realizzazione di indagini annuali sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione, nonché, se prevista, la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale.

In aggiunta a queste funzioni operative, il Nucleo svolge un compito di garanzia della correttezza dell'applicazione del SMVP, nonché dell'utilizzo dei premi.

2.5.2 Gli organi di indirizzo politico-amministrativo ed il rapporto con i dirigenti

A livello di organi di indirizzo politico-amministrativo si concretizza la seguente catena:

- gli organi di indirizzo politico-amministrativo dell'Ateneo (Rettore, Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione) definiscono le linee di indirizzo strategico cui conformare gli obiettivi dell'Ateneo, sia a livello di Amministrazione centrale sia a livello dipartimentale.
- in coerenza con dette linee di indirizzo strategico, gli organi preposti al coordinamento della gestione (Direttore Generale) assicurano la gestione operativa del funzionamento dell'Ateneo,

nonché il monitoraggio e il controllo dell'evoluzione dei risultati.

2.5.3 Le strutture organizzative dell'Ateneo e i Responsabili di Unità Organizzativa

L'Ateneo si articola in Unità organizzative centrali, rappresentate da Macroaree, Servizi Speciali e Servizi Autonomi facenti capo all'Amministrazione Centrale, e da Unità organizzative decentrate rappresentate dai Dipartimenti.

I responsabili delle Unità organizzative sono gli attori principali per una corretta gestione operativa del ciclo della performance della struttura loro affidata; essi provvedono a:

- definire e proporre gli obiettivi operativi;
- individuare per ciascun obiettivo, nell'ambito dell'unità organizzativa di competenza, il personale da impegnare nelle azioni, con i relativi indicatori e target funzionali al raggiungimento degli obiettivi assegnati;
- misurare e monitorare le performance delle proprie aree di competenza;
- valutare le prestazioni ottenute;
- gestire il feedback intermedio e quello finale.

In fase di assegnazione degli obiettivi si può prevedere la costituzione di gruppi o team con a capo un responsabile cui assegnare eventuali obiettivi che per la loro trasversalità necessitano di competenze diversificate.

2.5.4 I dipendenti

Tutti i dipendenti dell'Ateneo sono coinvolti nel perseguimento di determinati obiettivi qualitativi e quantitativi tramite specifiche azioni/attività loro assegnate che concorrono alla performance individuale e della propria struttura di riferimento. Anche il dipendente deve avere un ruolo proattivo nel suggerire i migliori indicatori di performance che misurino il proprio lavoro e impegno, in coerenza con gli obiettivi definiti dal proprio dirigente/responsabile.

2.5.5. Gli utenti

Al fine di garantire ai cittadini una partecipazione attiva alla valutazione della performance organizzativa, con riferimento agli ambiti di specifico interesse, la *Mediterranea* adotta sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione in relazione alle attività e ai servizi erogati, favorendo ogni più ampia forma di partecipazione e collaborazione dei destinatari dei servizi. Saranno predisposti appositi questionari on line per la misurazione del grado di soddisfazione degli utenti in relazione ai servizi erogati. I risultati della rilevazione verranno pubblicati, con cadenza annuale, sul sito dell'amministrazione.

Inoltre, nei documenti attuativi del ciclo della performance si procederà alla graduale introduzione di meccanismi in grado di accompagnare i risultati previsti dai singoli obiettivi con appositi indicatori che recepiscano il grado di soddisfazione dei destinatari dei servizi, attraverso questionari sintetici, che abbiano riflesso sul grado di attuazione di specifici obiettivi e che abbiano un peso gradualmente crescente nel corso degli anni. In fase di avanzata implementazione, verranno introdotte, dapprima in via sperimentale, meccanismi di acquisizione delle segnalazioni riguardanti le strutture che interagiscono con interlocutori esterni ed i riflessi sulla valutazione individuale del personale interessato. In tale contesto, potranno essere implementati strumenti e modelli già in uso per effettuare le verifiche di qualità, anche in collaborazione con l'apposito Presidio.

Per quanto non ulteriormente previsto, si rinvia alle linee guida ANVUR per ulteriori dettagli.

PARTE TERZA: Performance organizzativa

3.1 Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa

In base all'art. 8 del d.lgs. 150/2009, la misurazione e la valutazione della performance organizzativa riguardano i seguenti ambiti:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - politiche attivate sul soddisfacimento finale dei bisogni della collettività; - grado di attuazione dei piani e dei programmi con particolare riferimento alla tempistica realizzativa, agli standard qualitativi-quantitativi e al livello di assorbimento delle risorse; - grado di soddisfacimento dei destinatari delle attività e dei servizi resi; - modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali; - sviluppo delle relazioni con i cittadini, con gli utenti e con i soggetti destinatari dei servizi; - efficienza dell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi; - qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati; - raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità. |
|--|

Tale misurazione, nel prendere in esame gli ambiti di cui sopra, dovrà permettere di valutare i seguenti aspetti:

- grado di raggiungimento degli obiettivi di sistema riconducibili alle linee di indirizzo strategico definite dagli organi di indirizzo politico-amministrativo oltre, qualora esistenti, degli obiettivi generali;
- livello di miglioramento delle caratteristiche organizzative e strutturali, dei metodi di lavoro e delle professionalità espresse all'interno dell'Ateneo, finalizzato al miglioramento della qualità del servizio.

Per procedere a tale misurazione e valutazione, sarà necessario:

a	effettuare verifiche periodiche sullo stato di attuazione dei piani di medio-lungo termine e dei programmi in corso di svolgimento, collegandoli ad una appropriata selezione di indicatori e di dati economico-finanziari che ne consentano di valutare l'efficienza, l'efficacia ed, eventualmente, l'impatto;
b	rilevare lo stato dell'organizzazione nel suo complesso e nelle sue articolazioni, indicando criteri di valutazione del miglioramento mediante modelli e indicatori, che rendano evidenti gli eventuali scostamenti tra prestazioni attese e prestazioni effettivamente fornite;
c	svolgere periodicamente l'analisi delle competenze attuali e dei fabbisogni;
d	acquisire lo stato attuale delle relazioni con i portatori di interessi e indicare criteri di valutazione del miglioramento.

Un ruolo di rilievo è rivestito:

- dall'impatto delle politiche attivate sulla soddisfazione dei bisogni della collettività e dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- dallo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione.

La performance organizzativa si misura lungo le seguenti 3 direttrici:

- strategica
- organizzativa
- operativa

Ai livelli sopra enunciati si aggiungono, qualora formulati, gli «obiettivi generali» di cui all'art.5, c.01, lett. a) del novellato d.lgs. n.150/2009 prevede l'introduzione di che identificano le priorità strategiche mediante «linee guida triennali emanate con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri», da declinare successivamente in «obiettivi specifici» della singola amministrazione.

Le tre direttrici (o quattro, in presenza degli obiettivi generali) verranno di seguito analizzate. Indicazioni di dettaglio o esplicative potranno essere definite, in coerenza e nel rispetto del SMVP, nell'ambito del piano della performance con valore integrativo-applicativo dello stesso SMVP.

3.2 La dimensione delle Unità Organizzative

3.2.0: Gli obiettivi generali

Gli «obiettivi generali» di cui all'art.5, c.01, lett. a) del novellato d.lgs. n.150/2009 identificano le priorità strategiche mediante «linee guida triennali emanate con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri», da declinare successivamente in «obiettivi specifici» della singola amministrazione.

Come osservato dall'ANVUR nella sua nota del 20 dicembre 2017, *“L’Agenzia si è già espressa in merito con una nota pubblicata sul proprio sito istituzionale nel luglio 2017, sottolineando come tale disciplina comporti uno sforzo di sintesi in un settore come quello universitario e della ricerca, in cui sono già presenti numerosi atti e documenti di programmazione a livello nazionale. In assenza di tali obiettivi generali, le università e gli EPR sono invitati a rafforzare l’ancoraggio della programmazione della performance ai propri documenti strategici (Piani Strategici, Programmazione Triennale o simili per le università; Documenti di Visione Strategica e Programmi Triennali della Attività per gli EPR), nelle more di quanto previsto dal medesimo articolo del d.lgs. n.150/2009. Soltanto nel caso in cui le linee guida fossero emanate dal Governo prima del 31 dicembre 2017, i Piani Integrati 2018-20 dovranno fare riferimento anche agli obiettivi generali”*. Per quanto sopra, fino a quando non venga comunicata l'esistenza di tali obiettivi, l'Università è chiamata ad attuare in modo più integrato l'ancoraggio della programmazione della performance ai propri documenti strategici. L'applicazione degli obiettivi generali avverrà a decorrere dal ciclo 2019-2021, qualora gli stessi vengano formalizzati in tempo utile.

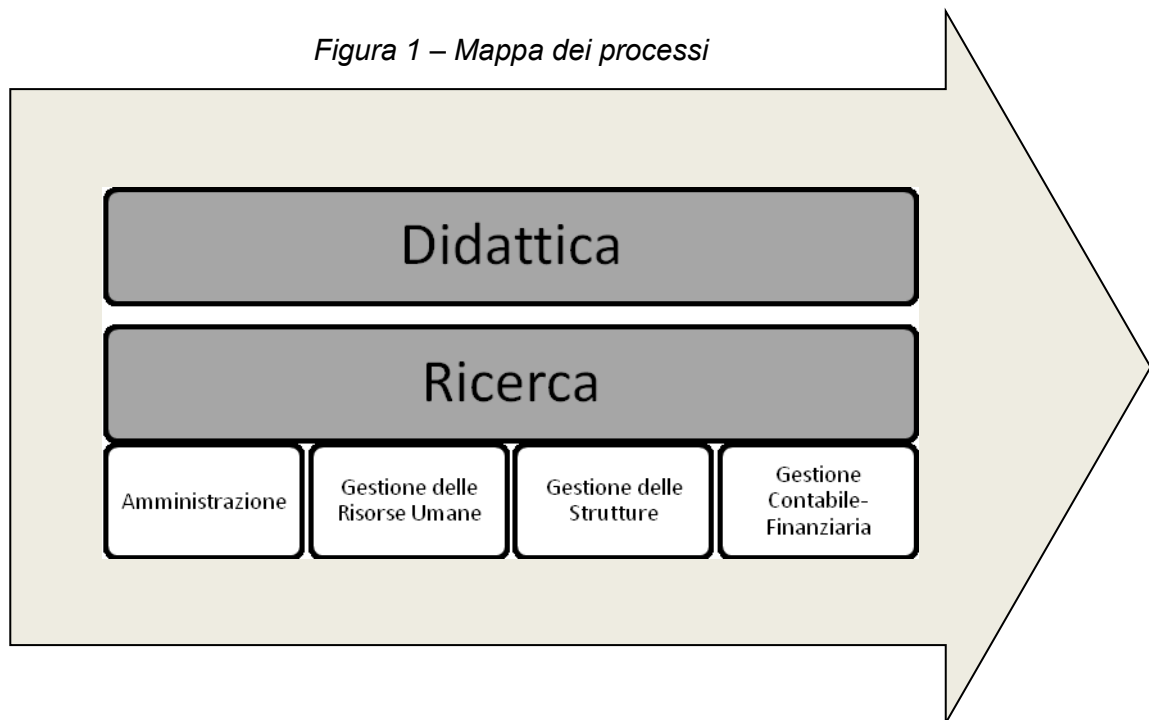
3.2.1 La mappa delle funzioni e la declinazione organizzativa

La mappa delle funzioni dell'Ateneo deriva dall'insieme dei documenti contenenti le declaratorie delle singole Unità Organizzative; in tale mappa vengono considerate anche le attività eventualmente aventi caratteristiche di progetti non affidate ad unità organizzative stabili, bensì a responsabili di progetto ed eventualmente a strutture ad hoc. La mappa delle funzioni è lo strumento di base per effettuare la valutazione della performance organizzativa in relazione alla prima delle tre direttrici sopra indicate. A tal fine, i singoli elementi della mappa vanno messi in relazione con le azioni, gli obiettivi, gli indicatori e i target definiti negli strumenti di pianificazione dell'Ateneo e nella sua declinazione operativa nel Piano della Performance.

Per meglio identificare queste relazioni, a regime la mappa potrà essere rappresentata da una

struttura ad albero che, dalle funzioni primarie, generali e di supporto giunge fino all'articolazione dei processi di lavoro o alle attività elementari, collegando questi ultimi a indicatori appropriati. Tale mappa collegherà le funzioni e le attività in cui le funzioni si articolano con la mappa dei processi principali. L'aggregazione dei processi in unità organizzative consentirà, inoltre, l'analisi della performance a livello di unità organizzativa.

Nella figura 1 si illustra la mappa dei processi dell'Ateneo, che distingue le attività primarie (in grigio scuro nella figura) da quelle di supporto, dove le prime contribuiscono in maniera diretta alla generazione del valore e l'ultima fornisce l'indispensabile supporto.



La declinazione organizzativa del SMVP si basa sull'attuale definizione dei centri di responsabilità presenti all'interno dell'Ateneo (Amministrazione centrale e sue articolazioni organizzative, Dipartimenti e loro articolazioni organizzative) e del loro contributo ai processi dell'Ateneo.

3.2.2 La misurazione della Performance organizzativa di Ateneo

La Performance Organizzativa relativa all'Ateneo nel suo complesso sarà valutata tramite obiettivi strategici ritenuti particolarmente rilevanti e preventivamente individuati annualmente nel Piano Integrato e, nell'ambito di ciascuno di tali obiettivi strategici particolarmente rilevanti, ad indicatori specifici.

Il Direttore Generale assegna a ciascun Responsabile di Unità Organizzativa almeno un obiettivo operativo connesso alle attività di competenza e volto a contribuire al raggiungimento di obiettivi strategici tra quelli indicati come particolarmente rilevanti ai fini della Performance Organizzativa di Ateneo.

3.3 La dimensione strategica e la dimensione operativa

3.3.1 L'albero della performance

L'albero della performance è una mappa logica che, in formato preferibilmente "grafico", rappresenta i legami tra mandato istituzionale, missione, linee strategiche, obiettivi strategici e obiettivi operativi.

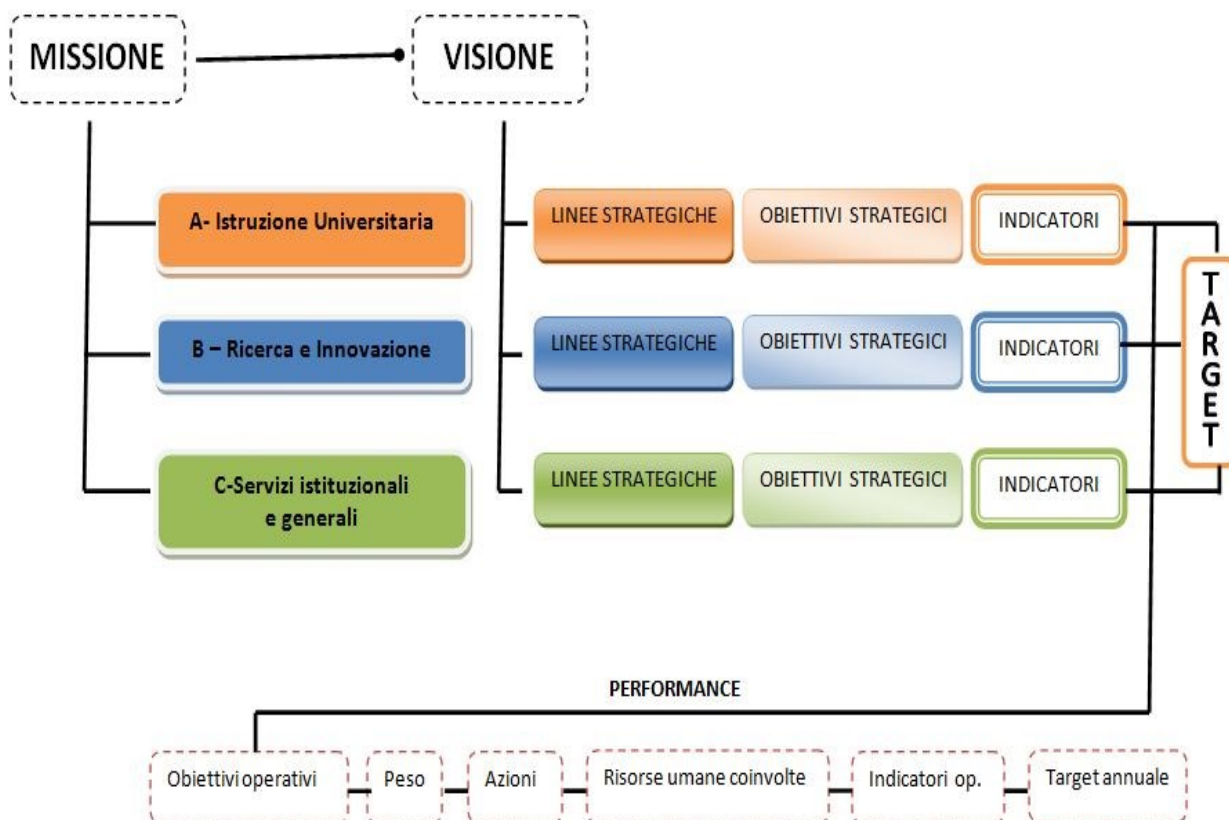
Le Linee Strategiche riprendono le attività istituzionali dell'Ateneo, e cioè:

- a. "Istruzione Universitaria" (linea A);
- b. "Ricerca e Innovazione" (Linea B).

Alle linee sopra specificate si aggiunge la linea strategica "C" denominata "Servizi istituzionali e generali", che compendia obiettivi trasversali alle linee A e B, unitamente ad ulteriori obiettivi di rilievo nell'organizzazione dell'Ateneo.

Lo schema sopra descritto viene meglio esplicitato nella figura 2.

Figura 2 – L'albero della performance



3.3.2 Obiettivi strategici e operativi, indicatori e valori attesi (target)

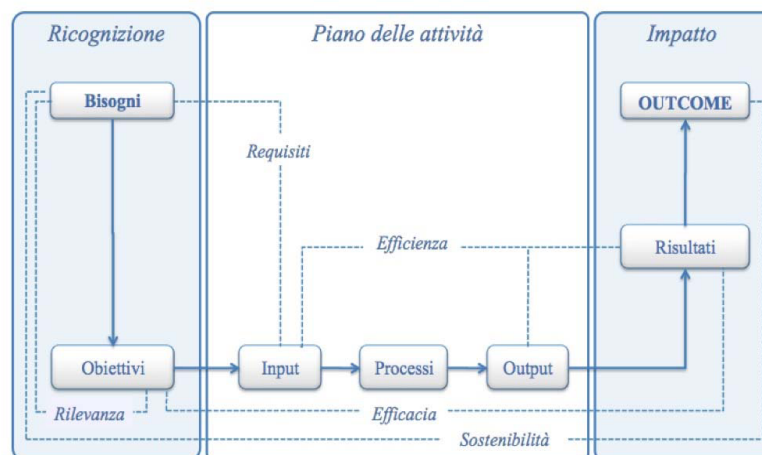
L'art. 5 del d.lgs. 150/2009 "Obiettivi e indicatori" stabilisce che gli obiettivi strategici sono programmati su base triennale e definiti, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dagli organi di indirizzo politico-amministrativo. Il Direttore Generale, ricevuti gli obiettivi strategici, consulta i dirigenti e i responsabili delle unità organizzative per definire gli obiettivi operativi. Gli obiettivi sono definiti in coerenza con quelli di bilancio indicati nei documenti programmatici e il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa. Gli obiettivi devono essere:

a) Rilevanti e pertinenti rispetto a	Bisogni della collettività
	Missione istituzionale
	Priorità politiche
	Strategie dell'Amministrazione
b) Specifici e misurabili	Concreti
	Chiari

c) Tali da determinare un significativo miglioramento di	Qualità dei servizi	
	Qualità degli interventi	
d) Riferibili ad un arco di tempo determinato	Generalmente un anno	
e) Commisurati ai valori di riferimento derivanti da:	Standard definiti a livello nazionale	
	Standard definiti a livello internazionale	
	Comparazioni con amministrazioni analoghe	
f) Confrontabili	Con i trend della produttività dell'Amministrazione, con riferimento almeno al triennio precedente	
g) Correlati alla	a) quantità	delle risorse disponibili
	b) qualità	

Dall'art. 5, comma 2 del d.lgs. 150/2009 si evince che gli obiettivi devono essere, in primo luogo, rilevanti e pertinenti rispetto a: bisogni della collettività, missione istituzionale, priorità politiche e strategie dell'Amministrazione. Gli obiettivi dell'Ateneo devono pertanto derivare dai bisogni della collettività e dalla missione strategica dell'Amministrazione.

Percorso bisogni-outcome



Fonte: delibera CIVIT n. 89/2010

All'interno del piano delle attività/obiettivi si adotta una logica input → processi → output. Mentre l'output ha una dimensione temporale di breve periodo, così come i risultati che tale output genera a livello di impatti, l'outcome ha una dimensione di lungo periodo che deve essere valutata anche in termini di sostenibilità, in quanto molto spesso connessa con i bisogni primari del cittadino o, più in generale, degli stakeholders. Pertanto i risultati possono essere intesi come outcome intermedi.

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

- **strategici**, che si traducono in outcome (impatto sulla collettività);
- **operativi**, che si traducono in output.

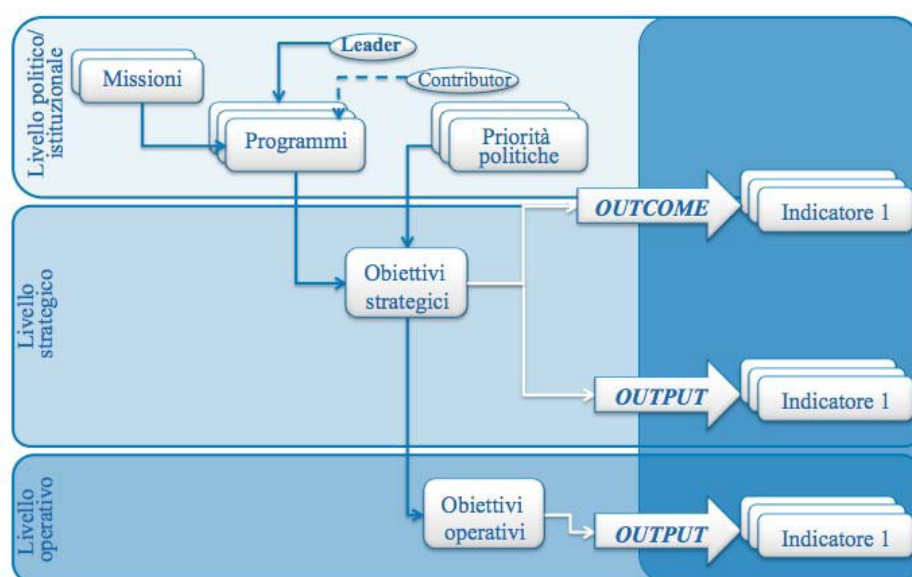
Alcuni obiettivi, sia strategici sia operativi, hanno natura trasversale, nel senso che possono essere raggiunti mediante il concorso di più unità organizzative; per tali obiettivi viene definito, in sede di

piano, il concorso delle stesse e, ove possibile, l'unità che ne coordina l'attuazione (fermo restando che la performance inciderà su tutte le unità organizzative coinvolte).

Nella catena logica del SMVP si distinguono 3 livelli:

- livello politico-istituzionale, nell'ambito del quale si definiscono le missioni, i programmi e le priorità politiche;
- livello strategico, che prevede la traduzione delle missioni e dei programmi in obiettivi strategici;
- livello operativo, che individua gli obiettivi operativi declinati dagli obiettivi strategici.

Catena logica del Sistema di misurazione della performance



Fonte: *Delibera CIVIT n. 89/2010*

Nella seguente tabella sono descritte le diverse tipologie degli obiettivi.

<p>Obiettivi strategici</p>	<p>Descrivono un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi. Sono espressi attraverso una descrizione sintetica e devono essere sempre misurabili, quantificabili e possibilmente condivisi. Fanno riferimento a orizzonti temporali pluriennali (triennio) e presentano un elevato grado di rilevanza (non risultano, per tale caratteristica, facilmente modificabili nel breve periodo), richiedendo uno sforzo di pianificazione per lo meno di medio periodo.</p>
<p>Obiettivi operativi</p>	<p>Declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica delle attività delle amministrazioni, indipendentemente dai livelli organizzativi cui tali obiettivi fanno capo. Possono essere: - di innovazione Consistono nell'introduzione di processi innovativi mirati a un miglioramento della performance o orientati all'ampliamento dell'offerta di prodotti e servizi per il cliente interno/esterno. In detti obiettivi possono individuarsi tre tipologie corrispondenti ad altrettante fasi del processo innovativo: Fase 1: di studio, analisi e predisposizione dell'attività; Fase 2: di sperimentazione, collaudo, introduzione delle attività; Fase 3: di completamento o avvio dell'attività. - di sviluppo Sono legati allo sviluppo dell'attuale struttura: rispondono ai principi di efficienza ed efficacia della gestione e all'introduzione di nuovi principi legislativi. - di mantenimento Sono legati al mantenimento degli standard raggiunti nella gestione dei servizi. <u>Durata temporale:</u> indicativamente, un obiettivo mantiene la dicitura di <i>innovativo</i> per non più di tre anni; successivamente, diventa di <i>mantenimento</i> se l'attività prevista dall'obiettivo va a costituire parte dei processi ordinari dell'U.O.; di <i>sviluppo</i> se sono previste ulteriori fasi per il completamento dell'obiettivo.</p>

Modalità di definizione degli obiettivi

Condizione imprescindibile perché la determinazione degli obiettivi sia funzionale alla gestione della performance è che questi siano correttamente definiti.

Le Linee Guida ANVUR prescrivono che gli obiettivi:

- non devono essere vaghi, generici, ovvi;
- devono essere chiari e comprensibili a un soggetto esterno;
- non devono essere confusi con le attività;

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

Gli obiettivi operativi sono assegnati dal Direttore Generale a ciascuna Unità Organizzativa o anche individualmente ai Responsabili. Le attività volte al perseguimento degli obiettivi operativi sono oggetto di monitoraggio semestrale, attraverso la quantificazione degli indicatori prefissati.

Per la corretta attuazione del ciclo della performance è essenziale:

- definire puntualmente gli indicatori da utilizzare;
- individuare i relativi target (valori previsionali che ci si "impegna" a conseguire nel periodo considerato), rispetto ai quali verificare, a consuntivo, il livello di raggiungimento dell'obiettivo ovvero il relativo scostamento.

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

Le tipologie di indicatori

Gli indicatori si distinguono in:

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

Gli indicatori di impatto

Gli indicatori di impatto riguardano il livello strategico e sono atti a misurare gli effetti delle politiche di governo. Non rappresentano ciò che è stato fatto dall'assegnatario degli obiettivi, bensì gli effetti generati sulla collettività interessata (stakeholders); gli indicatori di impatto valutano la ricaduta sociale, economica e ambientale delle politiche attuate.

Gli indicatori di impatto sono collegati agli obiettivi strategici, si misurano, in linea di principio, in un arco temporale ampio (almeno tre anni) e possono essere interpretati come elementi che si intende massimizzare (es.: risorse provenienti da fonti private o progettualità) o che si intende minimizzare (es.: elusione delle tasse universitarie). Il loro valore è influenzato dal grado di raggiungimento degli obiettivi specifici/operativi.

Gli indicatori di risultato

Gli indicatori di risultato misurano il grado di raggiungimento dell'obiettivo perseguito da una o più azioni e sono collegati agli obiettivi specifici/operativi. Gli **indicatori** di risultato possono essere:

- di efficienza, intesa come capacità di incrementare gli output (prodotti/servizi) a parità di input (fattori produttivi), ovvero di mantenere gli output con minori input;
- di efficacia, intesa come capacità di raggiungere gli obiettivi predefiniti in termini quali-quantitativi.

Pertanto, la misura della performance organizzativa avviene sia mediante gli indicatori di impatto, sia mediante gli indicatori di risultato.

3.3.3 Il monitoraggio in corso d'esercizio

L'art. 6 del d.lgs. 150/2009 stabilisce che *“gli organi di indirizzo politico amministrativo, con il supporto dei dirigenti, verificano l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi di cui all'articolo 5 durante il periodo di riferimento e propongono, ove necessario, interventi correttivi in corso di esercizio”*; inoltre *“gli organi di indirizzo politico amministrativo si avvalgono delle risultanze dei sistemi di controllo di gestione presenti nell'amministrazione”*.

Il controllo di gestione si inserisce nel più ampio processo di pianificazione, programmazione e controllo, attraverso il quale le finalità e le strategie dell'Università, definite dall'organo di indirizzo politico-amministrativo, vengono declinate in obiettivi di medio-lungo termine (obiettivi strategici) e, nel transitorio, in obiettivi di breve termine (obiettivi specifici o gestionali o operativi), per collegare la strategia dell'Amministrazione con l'azione operativa.

Con il controllo di gestione si cerca di tradurre la strategia dell'Amministrazione in azioni operative di coloro che hanno il potere decisionale all'interno dell'Amministrazione (dirigenza) mediante un processo di responsabilizzazione dei dirigenti, che si concretizza:

- nella definizione e nell'assegnazione di obiettivi gestionali e risorse;
- in un processo di monitoraggio e controllo (feedback), attraverso il quale si verificano i risultati conseguiti in rapporto a quelli attesi, le modalità di impiego delle risorse umane, strumentali e finanziarie e vengono apportate eventuali azioni correttive.

La programmazione rappresenta, pertanto, il momento preminente dell'azione dell'organizzazione, nella quale prima si individuano gli obiettivi da perseguire e i risultati da raggiungere, poi si associano a tali risultati le risorse necessarie a raggiungerli ed infine, ci si organizza nella maniera più adeguata per raggiungere quanto previsto in sede di programmazione.

Organizzarsi in maniera adeguata per raggiungere gli obiettivi programmati significa attuare un'attività di monitoraggio periodica e proporre interventi correttivi, qualora la gestione non sia adeguatamente indirizzata. Il monitoraggio ha, dunque, lo scopo di dare una visione tempestiva sulla *“formazione”* dei risultati di gestione e, in questo senso, fornisce un segnale sull'efficacia delle scelte effettuate in sede di programmazione rispetto al raggiungimento degli obiettivi specifici, configurando l'esigenza di avviare un ciclo di pianificazione e revisione degli stessi.

L'attività di monitoraggio avviene con l'ausilio di un sistema informatico di gestione della performance (S.I.P.) (vedi Allegato Tecnico) e della relativa dinamica banca-dati sullo stato di avanzamento delle azioni pianificate. Le operazioni di dettaglio vengono preventivamente definite e rese pubbliche dagli organi a ciò preposti.

Anche le performance dovranno essere costantemente monitorate nel corso dell'intero periodo di applicazione e validità dei parametri definiti nel SMVP.

Il Direttore Generale dell'Ateneo attribuisce la responsabilità dell'effettiva gestione degli strumenti di monitoraggio e dell'efficace misurazione dei risultati di performance nelle tempistiche concordate con il Nucleo di Valutazione, nel rispetto delle linee guida generali.

Il monitoraggio delle prestazioni deve avvenire con riferimento agli obiettivi operativi.

La rendicontazione dei risultati individuali ottenuti dal monitoraggio costante deve avvenire di norma con cadenza semestrale.

3.4 Il processo di valutazione della performance organizzativa

- La valutazione della performance organizzativa rispetto agli obiettivi strategici e operativi programmati coinvolge:
 - il Direttore Generale;
 - i dirigenti;
 - i responsabili di Unità Organizzativa;

- il Consiglio di Amministrazione;
- il Nucleo di Valutazione.

Il Direttore Generale è valutato sulla base degli obiettivi assegnati formalmente dagli Organi di Governo con apposito documento che delinea i criteri valutativi da applicare coerenti con il presente Sistema.

Ogni dirigente e responsabile di Unità Organizzativa produce una relazione annuale coerente con i criteri esposti in precedenza, avendo cura di utilizzare lo schema appositamente predisposto dalla Direzione Generale e garantendo esaustività e sinteticità. La relazione riferisce sullo stato di attuazione del piano operativo assegnato all'Unità Organizzativa, nonché sulle singole azioni di competenza, tenendo conto del livello raggiunto dai relativi indicatori nonché del peso attribuito ex-ante al singolo obiettivo operativo. Il Direttore Generale valuta il raggiungimento degli obiettivi operativi a valle delle opportune verifiche e, ove ritenuto opportuno, limitatamente alla performance, li trasmette al Nucleo per un supporto in termini di pre-validazione del livello di conseguimento (ALL.5 PARTE A). È esclusa una pre-validazione di obiettivi non di performance organizzativa, e dunque attribuiti a singoli responsabili o dipendenti, rientrando ciò nell'ambito delle prerogative manageriali.

Sulla base delle relazioni prodotte dai dirigenti e responsabili di Unità Organizzativa, supportato dalla validazione del NVI di cui al precedente comma, il Direttore Generale predispone, e trasmette al Consiglio di Amministrazione, la Relazione sulla Performance, contenente, oltre agli esiti dell'operato della componente tecnico-amministrativa e delle sue articolazioni interne, i risultati più generali ottenuti dall'Ateneo nel suo complesso, rispetto agli obiettivi di sistema, ancorando le due sfere, accademica e amministrativa, per l'inquadramento del grado di sinergia raggiunto tra le due logiche richiamate, centrato sulla qualità del contributo offerto dal personale per l'espletamento delle funzioni istituzionali, valutato dall'ANVUR attraverso le procedure AVA (Autovalutazione, Valutazione e Accreditamento) e VQR (Valutazione della Qualità della Ricerca). La Relazione annuale sulla Performance evidenzia i risultati ottenuti a livello organizzativo e individuale rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse, con rilevazione di eventuali scostamenti, nonché considerando in modo integrato i risultati delle azioni realizzate ai fini della trasparenza, della prevenzione della corruzione e del bilancio di genere.

Il Consiglio di Amministrazione approva la Relazione annuale sulla Performance e il Nucleo di Valutazione provvede alla validazione della stessa entro il 30 giugno.

Il Nucleo di Valutazione elabora il documento di validazione della predetta relazione e ne assicura la visibilità sul sito istituzionale dell'Ateneo.

3.5 La misurazione della performance

La misurazione della performance avviene rilevando il risultato raggiunto in rapporto all'obiettivo programmato (target) per il tramite di tre possibili tipologie di indicatori da individuare in fase di pianificazione:

- indicatori quantitativi;
- indicatori temporali;
- indicatori qualitativi.

3.5.1 Indicatori quantitativi

- a. forniscono una misura esatta del risultato prodotto dall'attività in esame (es.: numero di pratiche/mese; numero mandati di pagamento/mese);
- b. conducono alla attribuzione di un punteggio, su scala 0-100, per confronto con i seguenti tre livelli:
 - i. soglia: livello minimo al di sotto del quale l'obiettivo si considera fallito;
 - ii. target: livello atteso (livello sfidante, ma sostenibile);
 - iii. eccellente: livello superiore al target (livello ambizioso, ma non impossibile):

Livello raggiunto dall'indicatore	Punteggio attribuito
Sotto Soglia	0
Soglia	50
Target	80
Eccellente	100

Si riporta di seguito uno stralcio della Scheda di Rilevazione obiettivi con un indicatore quantitativo quale esempio di compilazione

Definizione dell'indicatore	Tipologia di indicatore (Temporali-Quantitativi-Qualitativi)	Criteri di calcolo dell'indicatore	Livello iniziale	Risultato atteso	Valutazione associata allo scostamento del risultato atteso			
					Eccellente	Target	Soglia	sotto soglia
n tesi inserite in procedura	Quantitativo	sommatoria	0	300	≥251≤300	≥150≤250	≥51≤149	≤50

3.5.2 Indicatori temporali

a. verificano il rispetto del termine fissato per il raggiungimento dell'obiettivo attraverso un intervallo di date corrispondenti ai vari punteggi elencati in tabella;

Livello indicatore rispetto scostamento	Punteggio
Sotto Soglia	0
Soglia	50
Target	80
Eccellente	100

Si riporta di seguito uno stralcio della Scheda di Rilevazione obiettivi con un indicatore temporale quale esempio di compilazione

Definizione dell'indicatore	Tipologia di indicatore (Temporali-Quantitativi-Qualitativi)	Criteri di calcolo dell'indicatore	Livello iniziale	Risultato atteso	Valutazione associata allo scostamento del risultato atteso			
					Eccellente	Target	Soglia	sotto soglia
Invio proposta Regolamento al Direttore Generale	Temporale	Scostamento dal termine previsto per la trasmissione	0	31/10/2016	≤31/10/2016	≥01.11.2016 ≤30.11.2016	≥01.12.2016 ≤15.12.2016	≥16.12.2016

3.5.3 Indicatori qualitativi

- riguardano tipologie di obiettivi/indicatori per le quali non è possibile individuare (o misurare) valori numerici per sintetizzare in modo esaustivo e non parziale il livello di prestazione reso. In questi casi, da ritenersi eccezionali, la valutazione può essere di tipo qualitativo;
- la misura del risultato verrà effettuata dal diretto superiore del responsabile dell'U.O. a cui l'obiettivo è assegnato, che avrà cura di motivare dettagliatamente la valutazione espressa nell'ambito della relazione annuale di pertinenza;
- gli indicatori qualitativi di cui al presente paragrafo non devono essere confusi con gli indicatori dati dai giudizi di qualità da parte degli utenti;
- la misurazione avviene in base alla medesima scala a 4 valori:

Valore attribuito	Punteggio
0 – Sotto soglia	0
1 – Soglia	50
3 – Target	80
4 – Eccellente	100

PARTE QUARTA: Performance individuale

4.1 Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale adottato si caratterizza:

- per lo stretto collegamento con la performance organizzativa; la valutazione di ciascuna struttura (Macroaree, Servizi Autonomi, Servizi Speciali, Dipartimenti) è posta alla base della valutazione individuale del personale che vi lavora, della posizione organizzativa e/o del dirigente, del responsabile, e del Direttore Generale;
- per la compattezza e omogeneità, in quanto tutto il personale dell'Amministrazione centrale e delle strutture dipartimentali, dirigenziale e non, è valutato con gli stessi meccanismi;

Il sistema si basa sulla valutazione di più componenti: gli obiettivi conseguiti, la performance di Ateneo e i comportamenti organizzativi dimostrati correlati all'efficace svolgimento delle funzioni assegnate.

Alla performance organizzativa deve essere attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva.

In base a quanto disciplinato dall'art. 9 del d.lgs. 150/2009, la valutazione individuale avviene differenziando tre livelli:

- 1) la valutazione della prestazione individuale di ogni singolo dirigente;
- 2) la valutazione individuale del personale responsabile di unità organizzativa;
- 3) la valutazione dei contributi individuali di tutto il personale, ossia dei dipendenti.

Vengono di seguito indicate le modalità di valutazione con riferimento alle singole categorie di personale interessate. Per tutte le categorie, ai fini dell'accesso alla valutazione, occorre una frequenza lavorativa di almeno 4 mesi nell'anno di riferimento, senza tener conto delle fattispecie previste dal d.lgs. 150/2009.

4.1.1 La valutazione dei dirigenti, dei responsabili di Unità Organizzativa e di tutte le Elevate Professionalità (EP)

Le prestazioni dei dirigenti, siano essi a tempo indeterminato o a contratto, sulla base di quanto previsto dal presente SMVP saranno valutate secondo i criteri stabiliti al paragrafo 4.1, con i seguenti pesi:

1	Indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità (<i>performance</i> organizzativa) (ALL. 5 PARTE A)	Peso 20%
2	Livello di raggiungimento degli obiettivi individuali (ALL. 5 PARTE C) ¹	Peso 30%
3	valutazione della performance di Ateneo (obiettivi strategici particolarmente rilevanti individuati nel PI)	Peso 10%
4	valutazione dei comportamenti organizzativi richiesti per l'esercizio delle funzioni attribuite e capacità di differenziazione della valutazione dei propri collaboratori (ALL. 1);	Peso 40%

¹ Qualora non risultassero assegnati obiettivi individuali il peso sarà sommato a quello relativo agli obiettivi di struttura 20+30

Per la valutazione del comportamento tenuto dal dirigente si prenderanno in considerazione i fattori indicati nelle schede di valutazione allegata al presente documento (ALL. 1)

Alla luce delle disposizioni del d.lgs. 150/2009, per la valutazione di responsabili di Unità Organizzativa, ed Elevate Professionalità (EP) dovranno essere applicate la metrica e la procedura di valutazione applicata per i Dirigenti.

Nell'ambito del fattore 4 viene valutato il rispetto delle prescrizioni normative per le quali è espressamente imposto al valutatore di tener conto in sede di valutazione individuale. A tal proposito, annualmente la direzione generale effettua una ricognizione della normativa in questione.

Prestazioni dei dirigenti, dei responsabili di Unità Organizzativa, e di tutte le Elevate Professionalità (EP)	100	Valutazione del rendimento		60	Livello di performance della unità organizzativa	20
					Livello di raggiungimento degli obiettivi individuali	30
					Performance di ateneo	10
		Valutazione dei comportamenti organizzativi e differenziazione di valutazione dei collaboratori		40		

Ai risultati ottenuti nelle diverse voci nella parte destra dello schema soprastante, corrisponderà un punteggio calcolato in proporzione al valore massimo riportato nello schema stesso.

In pratica:

- Punteggio della performance dell'unità organizzativa** = $[(\text{Peso obiettivo } 1 * \text{livello raggiungimento obiettivo } 1) / 100 + \dots + (\text{Peso obiettivo } n * \text{livello raggiungimento obiettivo } n) / 100] * 20 / 100$
- Punteggio del livello di raggiungimento degli obiettivi individuali** = $[(\text{Peso obiettivo } 1 * \text{livello raggiungimento obiettivo } 1) / 100 + \dots + (\text{Peso obiettivo } n * \text{livello raggiungimento obiettivo } n) / 100] * 30 / 100$.
- Performance di Ateneo:** la performance complessiva di Ateneo si calcola con la formula di cui sopra applicata solo agli obiettivi strategici particolarmente rilevanti individuati annualmente nel Piano Integrato (cfr. 3.2.2) $[(\text{Peso obiettivo } 1 * \text{livello raggiungimento obiettivo } 1) / 100 + \dots + (\text{Peso obiettivo } n * \text{livello raggiungimento obiettivo } n) / 100] * 10 / 100$
- Comportamenti organizzativi:** viene attribuito il punteggio complessivo da 0.....4 in base alla valutazione delle singole dimensioni di valutazione in cui il fattore è disarticolato; ai fini della valutazione della "capacità di differenziazione" dei collaboratori si applica la tecnica dello scarto quadratico medio ove

applicabile; diversamente si procederà con l'assegnazione del punteggio secondo la valutazione del Direttore Generale

La valutazione individuale dei dirigenti, dei responsabili di Unità Organizzativa e di tutte le Elevate Professionalità (EP) è effettuata dal Direttore Generale.

Il presente SMVP sostituisce il previgente sistema di misurazione e la regolamentazione d'Ateneo con esso incompatibile.

La valutazione negativa, come disciplinata nell'ambito del presente sistema di misurazione e valutazione della performance, rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55- quater, comma 1, lettera f-quinquies), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni del D.lgs. 150/2009. A tal proposito, si ha valutazione negativa quando al punteggio assegnato non corrisponde alcuna erogazione della retribuzione di risultato. L'insufficiente rendimento (inteso come reiterata violazione degli obblighi concernenti la prestazione lavorativa, stabiliti da norme legislative o regolamentari, dal contratto collettivo o individuale, da atti e provvedimenti dell'amministrazione di appartenenza, quando risulti da contestazioni formali del titolare del potere valutativo) costituisce elemento oggetto di obbligatoria valutazione nell'ambito del fattore "comportamenti organizzativi".

4.1.2 La valutazione del personale non responsabile di U.O.

La valutazione del personale non responsabile di unità organizzativa è effettuata dal Responsabile dell'Unità Organizzativa di appartenenza. La valutazione individuale del personale di Dipartimento è effettuata dai Direttori di Dipartimento. Essa si basa essenzialmente:

1. sul contributo dato dal singolo dipendente all'unità organizzativa di appartenenza e ai relativi obiettivi/attività in cui ciascun dipendente è impegnato; il peso in totale delle attività per ciascun dipendente è posto uguale a 100;
2. sul raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo, se assegnati;
3. sui comportamenti professionali e organizzativi connessi all'esercizio delle funzioni attribuite.

Laddove gli obiettivi da conseguire fossero attribuiti a un gruppo di lavoro, sarà necessario stabilire in fase di assegnazione degli stessi il contributo individuale che ciascuna risorsa dovrà apportare al raggiungimento del risultato atteso.

Considerato che il decreto 150/2009 all'art. 57 stabilisce che, per premiare la performance individuale, dovranno essere destinate *apposite risorse* nell'ambito di quelle previste per il rinnovo del contratto collettivo nazionale di lavoro, la *Mediterranea*, nell'ambito della moratoria contrattuale, valuterà le prestazioni del personale non responsabile di U.O., sulla base di quanto previsto dal presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, come di seguito specificato:

PERSONALE CAT. D

1	Indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo in cui opera (<i>performance</i> organizzativa) (ALL. 5 PARTE A)	Peso 10%
2	obiettivi individuali in cui è impegnato (Attività) (ALL. 5 PARTE B)	Peso 50%
3	valutazione della performance di Ateneo (obiettivi strategici particolarmente rilevanti individuati nel PI)	Peso 5%
4	valutazione dei comportamenti organizzativi (ALL. 2)	Peso 35%

Per la valutazione del comportamento organizzativo si prenderanno in considerazione i fattori indicati nelle schede di valutazione allegate al presente documento (ALL. 2). Il funzionamento operativo del modello è identico a quello del modello di valutazione per i dirigenti.

Prestazioni personale non responsabile di U.O. (Cat. D)		100		Livello di performance della unità organizzativa		10
				Valutazione del rendimento		65
				Performance di ateneo		5
				Valutazione dei comportamenti organizzativi		35

Con le seguenti formule di calcolo:

- a) **Punteggio della performance dell'unità organizzativa** = $[(\text{Peso obiettivo } 1 * \text{livello raggiungimento obiettivo } 1)/100 + \dots + (\text{Peso obiettivo } n * \text{livello raggiungimento obiettivo } n)/100] * 10/100$
- b) **Punteggio del livello di raggiungimento degli obiettivi (Attività) in cui sono impegnati** = $[(\text{Peso obiettivo (Attività) } 1 * \text{livello raggiungimento obiettivo (Attività) } 1)/100 + \dots + (\text{Peso obiettivo (Attività) } n * \text{livello raggiungimento obiettivo (Attività) } n)/100] * 50/100$. (Posto 100 Σ attività per ciascun dipendente relativamente alla totalità degli obiettivi in cui è impegnato)
- c) **Performance di Ateneo**: la performance complessiva di Ateneo si calcola la formula di cui sopra applicata solo agli obiettivi strategici particolarmente rilevanti individuati annualmente nel Piano Integrato (cfr. 3.2.2) $[(\text{Peso obiettivo } 1 * \text{livello raggiungimento obiettivo } 1)/100 + \dots + (\text{Peso obiettivo } n * \text{livello raggiungimento obiettivo } n)/100] * 5/100$
- d) **Comportamenti organizzativi**: viene attribuito il punteggio complessivo in base alla valutazione delle singole dimensioni di valutazione in cui il fattore è disarticolato.

PERSONALE CAT. C

1	Indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo in cui opera (performance organizzativa) (ALL. 5 PARTE A)	Peso 5%
2	obiettivi individuali in cui è impegnato (Attività) (ALL. 5 PARTE B)	Peso 50%
3	valutazione dei comportamenti organizzativi (ALL. 2)	Peso 45%

Per la valutazione del comportamento organizzativo si prenderanno in considerazione i fattori indicati nelle schede di valutazione allegate al presente documento (ALL. 2). Il funzionamento operativo del modello è identico a quello del modello di valutazione per i dirigenti.

Prestazioni personale non responsabile di U.O. (Cat. C)		100		Livello di performance della unità organizzativa		5
				Valutazione del rendimento		55
				Valutazione dei comportamenti organizzativi		45

Con le seguenti formule di calcolo:

- a) Punteggio della performance dell'unità organizzativa** = $[(\text{Peso obiettivo } 1 * \text{livello raggiungimento obiettivo } 1)/100 + \dots + (\text{Peso obiettivo } n * \text{livello raggiungimento obiettivo } n)/100] * 5/100$
- b) Punteggio del livello di raggiungimento degli obiettivi (Attività) in cui sono impegnati** = $[(\text{Peso obiettivo (Attività) } 1 * \text{livello raggiungimento obiettivo (Attività) } 1)/100 + \dots + (\text{Peso obiettivo (Attività) } n * \text{livello raggiungimento obiettivo (Attività) } n)/100] * 50/100$. *(Posto 100 Σ attività per ciascun dipendente relativamente alla totalità degli obiettivi in cui è impegnato in Ateneo)*
- c) Comportamenti organizzativi**: viene attribuito il punteggio complessivo in base alla valutazione delle singole dimensioni di valutazione in cui il fattore è disarticolato.

PERSONALE CAT. B

1	obiettivi individuali in cui è impegnato (Attività) (ALL. 5 PARTE B)	Peso 35%
2	valutazione dei comportamenti organizzativi (ALL. 2)	Peso 65%

Per la valutazione del comportamento organizzativo si prenderanno in considerazione i fattori indicati nelle schede di valutazione allegate al presente documento (ALL. 2). Il funzionamento operativo del modello è identico a quello del modello di valutazione per i dirigenti.

Prestazioni personale non responsabile di U.O. (Cat. B)	100	Valutazione del rendimento	35	Livello di raggiungimento degli obiettivi (attività) in cui sono impegnati	35
		Valutazione dei comportamenti organizzativi	65		

Con le seguenti formule di calcolo:

- a) Punteggio del livello di raggiungimento degli obiettivi (Attività) in cui sono impegnati** = $[(\text{Peso obiettivo (Attività) } 1 * \text{livello raggiungimento obiettivo (Attività) } 1)/100 + \dots + (\text{Peso obiettivo (Attività) } n * \text{livello raggiungimento obiettivo (Attività) } n)/100] * 35/100$. *(Posto 100 Σ attività per ciascun dipendente relativamente alla totalità degli obiettivi in cui è impegnato in Ateneo)*
- b) Comportamenti organizzativi**: viene attribuito il punteggio complessivo in base alla valutazione delle singole dimensioni di valutazione in cui il fattore è disarticolato.

4.1.3 La valutazione del Direttore Generale

La valutazione del Direttore Generale presenta aspetti peculiari che lo distinguono dai dirigenti e dai responsabili di unità organizzativa, in considerazione del ruolo politico-amministrativo ricoperto. Il Nucleo di Valutazione formula agli Organi di governo una proposta di valutazione del Direttore Generale considerando:

- l'esito della performance organizzativa evidenziato nella relazione sulla performance a consuntivo dei risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati nel Piano della Performance (tale relazione dovrà altresì indicare le modalità di utilizzo delle risorse, rilevare gli eventuali scostamenti e definire le conseguenti azioni correttive di miglioramento (piano della formazione del personale tecnico-amministrativo, azioni intraprese per migliorare il benessere organizzativo); il peso attribuito a tale fattore è del 50%
- gli ulteriori obiettivi specifici definiti nel contratto individuale. Qualora nel contratto individuale gli obiettivi specifici non possiedano un sufficiente grado di dettaglio, in sede di assegnazione degli obiettivi individuali annuali si procederà a verificare ed eventualmente integrare gli stessi con gli indicatori per la misurazione dei predetti obiettivi specifici (il peso attribuito a detto fattore è del 10%).
- l'efficacia dell'esito delle valutazioni individuali dei dirigenti, dei responsabili di unità organizzativa e di tutte le Elevate Professionalità (EP) dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi; il peso attribuito a detto fattore è del 5%
- relazione annuale sulle attività dell'Ateneo, che ingloba il fattore relativo ai comportamenti organizzativi (il peso attribuito a detto fattore è del 35%); nell'ambito di tale fattore viene valutato il rispetto delle prescrizioni normative per le quali è espressamente imposto al valutatore di tener conto in sede di valutazione individuale.

4.2 Valorizzazione del merito

Con il D.lgs. 150/2009 si è inteso segnare un'inversione di rotta rispetto alla generale tendenza alla distribuzione a pioggia dei benefici che, attraverso la contrattazione integrativa, da decenni ha prevalso nei fatti.

Il Titolo III del d.lgs. 150/2009 disciplina la valorizzazione del merito e gli istituti premiali a esso associati; si afferma il principio della valorizzazione del merito e della incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa attraverso metodi selettivi e concorsuali applicabili a tutti gli strumenti premiali. Inoltre, attraverso l'espresso divieto di distribuire gli incentivi in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi o in assenza delle verifiche e attestazioni, si stringe il collegamento fra la disciplina dell'erogazione dei premi e l'attivazione del ciclo di gestione della performance.

Nella logica del d. lgs. 150/2009 il merito va sempre riconosciuto all'interno di una struttura "per fasce", sia che si tratti di applicare l'art. 19, comma 2 (per le amministrazioni statali), sia che si tratti di applicare l'art. 31, comma 2 (per le amministrazioni pubbliche non statali). Il sopravvenuto DLgs 141/2011 procrastina per tutti l'applicazione delle fasce al prossimo rinnovo contrattuale nazionale.

Resta in ogni caso ferma la necessità che il premio per la performance debba essere attribuito sulla base dei centesimi di valutazione ovvero sulla base del posizionamento della valutazione all'interno dei livelli premiali aperti. Quindi l'articolazione dei livelli, il loro numero, la loro segmentazione in riferimento all'esito centesimale della valutazione sono fattore chiave per la somministrazione delle diverse forme di premialità. Sia che si faccia riferimento a fasce di merito chiuse o a livelli premiali aperti, è sempre comunque organizzativamente indispensabile prevedere la c.d. fascia zero, o livello fuori premio, cui corrisponde una valutazione negativa. Nella formulazione dell'art. 19 del d. lgs. 150/2009, non applicabile nella sua integrità fino al prossimo rinnovo contrattuale si ha un 25% del personale da posizionarsi nella fascia fuori premio.

Alla luce di quanto in premessa, l'Amministrazione assegna i premi di risultato solo ai Dirigenti, ai responsabili di Unità Organizzativa e a tutte le Elevate Professionalità (EP) sulla base del punteggio relativo alla prestazione individuale calcolato al par. 4.1.1, secondo lo schema seguente:

Fascia di punteggio	Esito valutazione		Livello premiale	Percentuale rispetto al premio massimo teorico
	Positiva/Negativa	Giudizio		
0-50	Negativa	Non conforme	Nessuno	0
51-70	Positiva	Conforme	III	50%
71-85		Pienamente conforme	II	80%
86-100		Eccellente	I	100%

Ai fini dell'individuazione della fascia, il punteggio della valutazione finale, ove non intero, viene arrotondato per eccesso se il decimale è pari o superiore a 5, per difetto se inferiore a 5. Per tutte le altre categorie si applicherà il suddetto schema solo in presenza di risorse aggiuntive al fondo accessorio.

Il rispetto delle disposizioni del presente sistema è condizione necessaria per l'erogazione di premi e componenti del trattamento retributivo legati alla performance e rileva ai fini del riconoscimento delle progressioni economiche, dell'attribuzione di incarichi di responsabilità al personale, nonché del conferimento degli incarichi dirigenziali. A tal fine, le valutazioni individuali rilevanti sono quelle relative agli ultimi due periodi di cui sono terminate le procedure di valutazione.

4.3 Processo di valutazione: assegnazione obiettivi e valutazione delle performance individuale.

La misurazione e la valutazione della performance individuale ha cadenza annuale. I passaggi in cui si snoda il processo sono analiticamente descritti di seguito.

4.3.1 Assegnazione degli obiettivi e individuazione dei fattori valutativi.

L'individuazione degli obiettivi è definita in coerenza con il Piano strategico di Ateneo.

Entro il 31 ottobre di ogni anno, il Consiglio d'Amministrazione definisce le priorità e i criteri generali per l'allocazione delle risorse finanziarie - da effettuarsi in sede di formazione del bilancio di previsione - che vengono anticipate, nel corso di appositi incontri di condivisione, ai Direttori di Dipartimento, ai Dirigenti, ai Responsabili di Unità organizzativa, e a tutto il personale EP, al fine di recepirne contributi e suggerimenti volti a garantire:

- l'armonia tra gli obiettivi previsti dal Piano strategico e quelli legati all'attività istituzionale dell'Ateneo;
- la coerenza fra il ciclo di programmazione strategica e il ciclo di programmazione finanziaria.

Entro 20 giorni dall'approvazione del bilancio da parte del Consiglio d'Amministrazione, il Direttore Generale avvia la predisposizione e l'aggiornamento del Piano della Performance, nella logica della programmazione partecipata.

Nel caso in cui si verificasse un ritardo nell'approvazione del Bilancio di previsione che non consenta di rispettare il termine indicato per l'approvazione del Piano coerentemente con le previsioni di bilancio, il Direttore Generale procede comunque alla predisposizione e l'aggiornamento del Piano della Performance sulla base delle linee e degli obiettivi strategici definiti e comunicati dagli organi, al fine di garantire il rispetto della scadenza prevista per

l'approvazione del Piano Integrato. Ricevuti gli obiettivi strategici e accolte le proposte di obiettivi operativi di struttura, con relativi indicatori e target, formulate dai Responsabili di UO e personale EP a mezzo di apposite schede (ALL. 3), il Direttore Generale consulta il NVI in merito agli aspetti di coerenza e misurabilità degli stessi.

Acquisito il parere del NVI, il Direttore predispone il Piano Integrato che, prima di essere sottoposto al Consiglio d'Amministrazione per l'approvazione e la successiva adozione con Decreto Rettorale, viene trasmesso al Nucleo di Valutazione, con funzioni di OIV, per la validazione.

Nei 15 giorni successivi all'approvazione del Piano Integrato, il Direttore Generale assegna, quindi, formalmente gli obiettivi operativi alle strutture ed eventuali obiettivi individuali ai Dirigenti, ai Responsabili di Unità organizzativa e a tutto il personale EP, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'ultimo anno in cui la relazione sulla performance è stata validata.

Questi, a loro volta, nei 15 giorni successivi, notificano al personale della propria struttura la scheda degli obiettivi del Piano approvato, contenente le attività, gli indicatori ed i target, funzionali al raggiungimento degli obiettivi assegnati, attraverso la sottoscrizione del modulo ALL.3 PARTE B

Il Piano integrato della performance viene approvato entro il 31 gennaio di ogni anno. Eventuali ritardi motivati dovranno essere comunicati al Nucleo di Valutazione e all'ANVUR.

4.3.2 Monitoraggio

La fase successiva all'assegnazione degli obiettivi è dedicata alla realizzazione delle fasi previste dagli stessi. È previsto un monitoraggio intermedio, a cadenza semestrale e con il coinvolgimento dell'OIV ove richiesto, in ordine all'attuazione del ciclo della performance da parte dei dirigenti, dei responsabili di struttura e dei direttori di dipartimento. In tali fasi è possibile proporre, ove necessario e previa adeguata motivazione, modifiche e integrazioni sulle fasi progettuali e sugli indicatori sulla scorta anche delle mutate condizioni o priorità che eventualmente sono nel frattempo emerse. Sempre in tale occasione, l'Amministrazione, anche su proposta del Nucleo di Valutazione, può eliminare obiettivi considerati non più raggiungibili e/o introdurre nuove priorità e nuovi obiettivi da assegnare. Le modifiche apportate saranno oggetto di apposita delibera del CdA.

4.3.3 Rendicontazione

Le attività di attuazione del ciclo della performance terminano il 31 dicembre di ogni anno. Successivamente, si procede alla rendicontazione dell'attività, alla misurazione della performance organizzativa e di quella individuale e alla valutazione del personale. Le attività in questione si svolgono per come di seguito indicato.

- Entro il 28 febbraio viene trasmessa dai responsabili, con l'ausilio del nuovo Sistema Informativo adottato, la rendicontazione sul grado di realizzazione degli obiettivi operativi, a mezzo di apposite schede word ed excel, rispettivamente ALL. 4 e 5 corredate di eventuali ulteriori specifiche definite dalla Direzione Generale in coerenza e nel rispetto del SMVP; nella relazione, che fungerà quale strumento per la valutazione individuale, i responsabili indicano, per ciascun fattore di valutazione, ogni elemento utile ai fini della valutazione e le ragioni degli eventuali scostamenti. In particolare, nella relazione essi forniscono:
 - o in relazione agli esiti della performance organizzativa ogni elemento utile per motivare le ragioni dei risultati ottenuti dalla struttura di appartenenza e ogni elemento utile per la valutazione individuale;
 - o ogni elemento utile per la misurazione oggettiva degli obiettivi individuali e per motivare le ragioni dei risultati ottenuti;
 - o ogni elemento utile per la valutazione degli ulteriori fattori di valutazione e degli elementi di dettaglio in cui si struttura.
- Entro il 15 di aprile, previo svolgimento delle verifiche opportune, è trasmesso al Nucleo, ove ritenuto opportuno per un supporto in termini di pre-validazione del livello di conseguimento

limitatamente alla performance organizzativa, il riepilogo degli obiettivi operativi di struttura con il relativo valore di raggiungimento rilevato attraverso le dichiarazioni e la documentazione fornite dai Responsabili;

- A valle dell'eventuale pre-validazione richiesta al Nucleo, il Direttore Generale avvia il processo di valutazione individuale, coadiuvato dai Responsabili delle Unità Organizzative; raccolti gli elementi di valutazione e la misurazione della performance organizzativa risultante dai risultati validati e dalla relazione individuale del valutato, il Direttore Generale e i Responsabili di U.O compilano rispettivamente la scheda di valutazione di cui all'allegato 1 e la scheda di valutazione di cui all'allegato 2 (distinta per Categorie B-C-D). La scheda di valutazione è controfirmata per presa visione dal valutato;
- Completato il processo di valutazione viene predisposta la Relazione sulla Performance, nella quale si analizzano i risultati ottenuti dettagliando il grado di realizzazione degli obiettivi di performance organizzativa delle singole articolazioni, dell'Ateneo, nonché i risultati di performance individuale. La relazione sulla performance viene quindi trasmessa al Consiglio di Amministrazione in tempo utile per l'approvazione entro il mese di maggio.
- Approvata dal Consiglio, la Relazione sulla Performance viene sottoposta, per la relativa validazione, al Nucleo di Valutazione che si esprime entro il 30 giugno.
- Concluso il giudizio di validazione – e a condizione che esso abbia avuto esito positivo – si procede alla erogazione della retribuzione di risultato.

4.3.4 Richiesta di riesame

Entro 10 giorni dalla data di notifica della scheda di valutazione, il dipendente valutato che non condivide l'esito della valutazione attribuita ne può chiedere il riesame presentando per iscritto le proprie controdeduzioni, con richiesta indirizzata al Direttore Generale. Quest'ultimo, sentito eventualmente il Nucleo di Valutazione, emette la propria determinazione entro i successivi 15 giorni.

Nello specifico:

- la procedura di conciliazione è avviata dal valutato attraverso una richiesta scritta di riesame indirizzata al Direttore Generale, nei termini di cui sopra;
- il Direttore Generale acquisisce il fascicolo dal valutatore e ove lo ritenga opportuno (in particolare se è richiesto dal valutato) può svolgere un colloquio con il valutato, come può pure sentire, in proposito, il Nucleo di Valutazione;
- nel termine di 15 giorni dall'acquisizione della richiesta di riesame, il Direttore Generale può mantenere o modificare, anche parzialmente, la valutazione delle performance individuale, notificando la scheda all'interessato e al valutatore di prima istanza;
- in nessun caso la valutazione può essere rivista al ribasso.

4.3.5 Procedure di conciliazione

All'esito della richiesta di riesame di cui al § 4.3.4, ovvero in alternativa ad essa, il valutato, entro e non oltre 10 giorni dalla data di presa visione della scheda di valutazione, chiederà al valutatore di seconda istanza (o di prima istanza in caso di alternatività), con istanza di riesame motivata e circostanziata formulata per iscritto, l'attivazione della procedura di conciliazione.

Il procedimento si svolge in forma collegiale davanti ad un organo, composto da un componente del Nucleo di Valutazione designato dal medesimo Nucleo, il Direttore Generale ed il valutatore di prima istanza; qualora il Direttore Generale coincida con il valutatore di prima istanza, il collegio è composto da quest'ultimo e da due componenti del Nucleo di Valutazione designati dal Coordinatore dello stesso.

Entro e non oltre 20 giorni dall'apertura del procedimento, a seguito del colloquio e dell'esame della documentazione prodotta, viene assunta la decisione finale in modalità collegiale e comunicata al valutato con provvedimento formale.

Ai fini della procedura conciliativa di cui al presente articolo l'organo collegiale per come sopra costituito effettua obbligatoriamente un colloquio, durante il quale il valutato potrà essere assistito da un rappresentante sindacale da lui stesso designato.

PARTE QUINTA: La gestione integrata della performance

I tempi di attuazione del ciclo di gestione integrata della performance sono suscettibili di adattamenti secondo le norme dei regolamenti e del contratto di lavoro, applicabili nei limiti consentiti dal d.lgs. 150/2009.

5.1 Linee guida ANVUR

Secondo quanto previsto dal d.lgs. 150/2009, il ciclo della performance si articola in tre diversi momenti, 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).

Le tre fasi del ciclo della performance sono le seguenti:

1. programmazione (piano della performance);
2. monitoraggio ed eventuale correzione della programmazione, esercitata internamente dall'ente e verificata dall'OIV (che è indispensabile, ma non adempimentale);
3. valutazione dei risultati ottenuti, che compete agli organi di governo dell'ente ed è opportunamente rendicontata (relazione sulla performance), da cui discende, tra l'altro, l'attribuzione dei premi individuali in seguito alla validazione degli OIV.

Nelle tre fasi interviene il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), che rappresenta lo strumento metodologico che ogni amministrazione predispone prima dell'avvio del ciclo della performance, adeguandolo alle esigenze specifiche della propria organizzazione e modificandolo successivamente ove ritenuto necessario.

All'interno delle Linee guida ANVUR, l'impianto teorico presentato non subisce alcuna modifica sostanziale, mentre cambia l'approccio con il quale le amministrazioni predispongono tali documenti, volti all'attuazione di un'integrazione di tutti gli atti programmatici richiesti agli atenei e variatamente collegati con la performance amministrativa. In termini di semplificazione, inoltre, con le Linee guida ANVUR decade la cogenza di scadenze e adempimenti extra-normativi stabiliti dalle delibere CIVIT.

Infine, nel rispetto delle norme vigenti, è parzialmente modificata la successione temporale dei termini previsti per la presentazione dei documenti, in conformità con una più sensata logica gestionale.

Di seguito si riporta la tabella con i principali adempimenti, i soggetti coinvolti e le scadenze. Per quanto non eventualmente disciplinato in questo documento rispetto agli istituti di cui alla tabella, si rimanda a ulteriori documenti e/o circolari applicative, che verranno adottati anche all'esito dell'implementazione del SMVP.

Tabella ANVUR				
Il ciclo integrato della performance - Documento	Soggetto responsabile	Riferimenti di legge	Destinazione	Scadenza
Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	CdA con l'ausilio del NdV-OIV	d.lgs. 150/2009 art. 7	ANVUR	nessuna
Programmazione Triennale	CdA su proposta del rettore e previo parere del senato accademico	d.l. 7/2005 art. 1-ter comma 1 (convertito dalla legge 43/2005)	MIUR	30 giugno

Bilancio unico di previsione annuale e triennale e bilancio preventivo unico d'esercizio	CdA	d.Lgs. 18/2012 art. 5	MIUR e MEF	31 dicembre
Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio (allegato al Bilancio)	CdA	D.Lgs. 91/2011 art.19 comma 1	MIUR e MEF	31 dicembre
Piano Integrato	CdA	d.lgs. 150/2009 Art. 10 comma 1 lettera a) (performance) d.lgs 150/2009 Art. 11 comma 2 e d.Lgs. 33/2013 art.9 Art. 10 (trasparenza) l. 190/2012 e successivi decreti (anticorruzione)	ANVUR (performance) ANAC (trasparenza e anticorruzione)	31 gennaio
Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza, integrità dei controlli interni	NdV-OIV	d.Lgs. 150/2009 Art. 14, comma 4 lettera a)	ANVUR	30 aprile (non stabilita dalla legge)
Relazione dei Nuclei di valutazione	NdV-OIV	d.Lgs. 14/2012, art.14	ANVUR	30 aprile
Relazione sulla performance	Consiglio di Amministrazione	d.lgs. 150/2009 Art. 10 comma 1 lettera b)	ANVUR	31 maggio
Documento di validazione della Relazione sulla performance (dell'anno precedente)	NdV-OIV	d.lgs 150/2009 Art. 14, comma 4 lettera c)	ANVUR	30 giugno
Relazione recante i risultati dell'attività svolta in termini di prevenzione alla corruzione	Responsabile della Prevenzione della corruzione	l. 190/2012, art.1 comma 14	ANAC	15 dicembre

5.2 La struttura del Piano Integrato e della Relazione sulla performance

Le linee guida ANVUR prevedono, a decorrere dall'anno 2016, un Piano Integrato della Performance. Premessa essenziale è che, come rileva l'ANVUR, il Piano Integrato è caratterizzato *“da una nozione “allargata” di performance, intesa non tanto come l'insieme delle attività ordinarie e ripetute dell'amministrazione osservabile attraverso i suoi prodotti tipici (output), quanto piuttosto come la capacità delle università di relazionarsi dinamicamente con il mondo esterno in modo reciprocamente vantaggioso, duraturo e sostenibile (outcome e impatto)”*.

Il Piano Integrato va costruito, quindi, in coerenza con le linee guida dell'ANVUR, seguendo due principi di fondo:

- l'assunzione della performance come concetto guida intorno al quale si collocano le diverse prospettive della trasparenza (concepita come obbligo di rendicontazione a studenti, famiglie, imprese e territorio) e della prevenzione alla corruzione (intesa come attività di contrasto e mitigazione dei rischi derivanti da comportamenti inappropriati e illegali); in connessione con ciò, a prescindere dalle previsioni specifiche in materia di adempimenti connessi alla trasparenza e alla prevenzione della corruzione, all'interno del piano integrato dovranno essere inseriti specifici obiettivi operativi, in grado di coprire tutte le articolazioni, in materia di trasparenza e di prevenzione della corruzione; il piano dovrà anche indicare la percentuale di tali obiettivi rispetto a quelli di tutta la performance organizzativa
- l'ancoraggio indissolubile della performance amministrativa con le missioni istituzionali dell'università e con le risorse finanziarie necessarie per perseguirle.

Come previsto dal par. 5 delle linee guida dell'ANVUR (cui si rinvia per gli ulteriori dettagli) l'impostazione del Piano Integrato dovrà rispettare, in linea di massima, lo schema seguente:

- inquadramento strategico dell'Ateneo, sia nel contesto socio-territoriale che nel contesto nazionale del sistema universitario;

- amministrazione “in cifre” (personale e risorse), unitamente a punti di forza e di debolezza del sistema;
- performance organizzativa e ambito di azione del Direttore Generale;
- performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi;
- analisi delle aree di rischio;
- comunicazione e trasparenza;
- bilancio di genere e pari opportunità;
- modalità di elaborazione del piano, punti di forza e di debolezza.

Il Nucleo di Valutazione può fornire, anche su richiesta degli uffici preposti, indicazioni metodologiche in ordine all'impostazione del piano.

La relazione sulla performance si presenta come una riflessione argomentata sui risultati ottenuti dal personale tecnico-amministrativo in forma organizzata e individuale. Non può dunque limitarsi a una mera elencazione del livello percentuale di copertura degli indicatori associati agli obiettivi quantitativi prestabiliti, ma comporta un percorso argomentativo più ampio, centrato sulla qualità del contributo offerto dal personale amministrativo per l'espletamento delle funzioni istituzionali che l'Agenzia valuta dall'esterno attraverso le procedure AVA e VQR. A consuntivo, la relazione avrà una struttura speculare all'impostazione data al Piano Integrato e conterrà le informazioni richieste dall'ANVUR con le linee guida di cui in premessa e, per quanto ancora di applicabile anche con riferimento al mero aspetto metodologico, con le indicazioni CIVIT di cui alla delibera n. 5/2012, adattate al modello organizzativo e al sistema dell'Ateneo. È essenziale rispettare quanto più possibile, a consuntivo, lo schema e l'impostazione data nel Piano, in modo da rendere possibile – coerentemente alla logica del sistema – la verifica dei risultati rispetto a quanto programmato.

5.3 Entrata a regime del sistema e disposizione transitoria

Il presente sistema decorre dall'avvio del ciclo della performance 2018-2020.

5.4 Fasi e organi coinvolti

Di seguito si illustrano in dettaglio le fasi del processo di costruzione del Piano Integrato suddivisi per azioni/output e con l'indicazione delle relative responsabilità. Qualora sia necessario apportare modifiche al SMVP si procederà in modo da armonizzare la relativa tempistica all'adozione degli atti di programmazione.

FASE 1. INDIVIDUAZIONE DELLE LINEE E OBIETTIVI STRATEGICI	
Azioni/Output della fase	Responsabilità
Raccolta e analisi della documentazione strategica di riferimento	<ul style="list-style-type: none"> - Rettore - Senato Accademico - Consiglio di Amministrazione
Predisposizione linee e obiettivi strategici	
Formalizzazione delle linee e obiettivi strategici in una Delibera del CDA su proposta del Rettore approvata dal Senato Accademico	
Trasmissione della Delibera al Direttore Generale quale <i>input</i> di avvio del processo di costruzione delle Proposte di Piano Integrato della Performance	
FASE 2. ANALISI DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI	

Azioni/Output della fase	Responsabilità
Analisi degli obiettivi strategici e correlati indicatori di qualità e di outcome da parte del Direttore Generale, sentiti i Dirigenti	- Direttore Generale
Trasmissione ai Responsabili di UO	

FASE 3. DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI OPERATIVI

Azioni/Output della fase	Responsabilità
Formulazione di proposte di obiettivi operativi	- Dirigenti, Responsabili di U.O. e Elevanti Professionalità
Individuazione degli indicatori e dei relativi Target	
Richiesta parere al NVI circa gli aspetti di coerenza e misurabilità degli obiettivi proposti	- Direttore Generale
Eventuale adeguamento Obiettivi operativi	

FASE 4. REDAZIONE PIANO INTEGRATO

Azioni/Output della fase	Responsabilità
Redazione Piano Integrato e trasmissione al NVI per approvazione	- Direttore Generale

FASE 5. VALIDAZIONE PIANO INTEGRATO

Azioni/Output della fase	Responsabilità
Validazione Piano Integrato da parte del NVI	- Nucleo di Valutazione

FASE 6. ADOZIONE PIANO INTEGRATO

Azioni/Output della fase	Responsabilità
Delibera di approvazione del Piano Integrato da parte del CDA.	- Consiglio di Amministrazione

Adozione del Piano Integrato con D.R.	- Rettore
Attribuzione formale obiettivi operativi in cascata alle U.O	- Direttore Generale
Comunicazione formale obiettivi/attività a tutto il personale di struttura	- Dirigenti e Responsabili di U.O.

Piano di attuazione delle attività di misurazione e valutazione della performance nell'anno "n"

Fasi	Pianificazione	Programmazione	Assegnazione obiettivi	Monitoraggio	Rendicontazione	Valutazione	Premialità
Attività	<ul style="list-style-type: none"> •Identificazione linee e obiettivi strategici •Definizione di strategie di medio-lungo periodo 	<ul style="list-style-type: none"> •Definizione degli obiettivi di performance 	<ul style="list-style-type: none"> A. Assegnazione obiettivi del piano B. Assegnazione obiettivi e comportamenti non dipendenti dalla performance 	<ul style="list-style-type: none"> •Verifica infrannuale sullo stato di avanzamento dei progetti e valutazione intermedia 	<ul style="list-style-type: none"> •Rendicontazione dei risultati e delle prestazioni 	<ul style="list-style-type: none"> •Valutazione dei risultati e delle prestazioni individuali e organizzative •Valutazione dell'Ateneo nel suo complesso 	<ul style="list-style-type: none"> •Erogazione istituti premialità
Responsabili	<ul style="list-style-type: none"> •Organi di indirizzo politico (Rettore+ Senato+CDA) 	<ul style="list-style-type: none"> • Direttore Generale 	<ul style="list-style-type: none"> • Direttore Generale •Dirigenti 	<ul style="list-style-type: none"> • Direttore Generale • NdV 	<ul style="list-style-type: none"> • Direttore Generale • Dirigenti •Responsabili U.O. 	<ul style="list-style-type: none"> • Direttore Generale • NdV • Dirigenti Responsabili di UO 	<ul style="list-style-type: none"> • Direttore Generale • Macroarea Risorse Umane
Strumenti	<ul style="list-style-type: none"> •Linee programmatiche • Sistema dei bilanci e Relazione Previsionale e Programmatica •Piano strategico 	<ul style="list-style-type: none"> • Piano Integrato • Indicatori di performance •Schede Obiettivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Piano Integrato •Schede Obiettivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemi di misurazione e valutazione della performance 	<ul style="list-style-type: none"> Schemi approvati 	<ul style="list-style-type: none"> •Schede di valutazione sulla performance individuale •Relazione sulla performance organizzativa 	<ul style="list-style-type: none"> •Sulla base di regolamenti e contrattazione collettiva per le risorse
Tempi	<ul style="list-style-type: none"> •Entro 31 Ottobre anno n-1 (a "scorrimento") 	<ul style="list-style-type: none"> • Entro il 31 gennaio anno n 	<ul style="list-style-type: none"> A. Entro 15 giorni dall'approvazione del Piano Integrato 	<ul style="list-style-type: none"> • Cadenza semestrale a partire dall'anno n 	<ul style="list-style-type: none"> •Rendicontazione indicatori di performance entro febbraio anno n+1 	<ul style="list-style-type: none"> •Aprile anno n+1 	<ul style="list-style-type: none"> •Luglio/Settembre anno n+1