

# Università degli Studi di Salerno

## Sistema di misurazione e valutazione della performance 2020-2022

### Sommario

<b>Sistema di misurazione e valutazione della performance 2020-2022.....</b>	<b>1</b>
<b>La rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive .....</b>	<b>12</b>
<b>La modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi.....</b>	<b>13</b>
<b>Lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione .....</b>	<b>14</b>
<b>L'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi .....</b>	<b>14</b>
<b>La qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati .....</b>	<b>15</b>
<b>Il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità. ....</b>	<b>16</b>

Il sistema di misurazione, adottato per il triennio 2020-2022, integra il precedente sistema attraverso una miglior definizione degli indicatori gestionali e di maggior accountability realizzata attraverso la costruzione di una procedura di rilevazione informatizzata della performance organizzativa implementata nella sezione "Personal desk" nel corso del 2019 e resa disponibile a tutti i capi degli uffici oltre che dei dirigenti. Inoltre sempre nell'ottica di rendere più intellegibili e trasparenti ma anche confrontabili i dati della performance, si è provveduto a standardizzare la relazione sugli obiettivi assegnati ai singoli capi ufficio mediante la costruzione di tre tabelle riassuntive dei dati concernenti gli obiettivi assegnati con il piano della performance, i relativi indicatori (KPI) e target assegnati (KGI) nonché con l'esposizione degli ulteriori dati quantitativi riferibili alle attività routinarie svolte dalle singole strutture organizzative e con l'indicazione di eventuali criticità palesate nel corso dell'esercizio.

Gli indicatori gestionali e di customer satisfaction costituiscono informazioni di ritorno fondamentali per la struttura amministrativa di vertice, ai fini di governo e/o riequilibrio dei propri servizi, oltreché eventuale elemento conoscitivo per personale, studenti, altri portatori di interessi.

La dimensione della Performance individuale si traduce nella misurazione e valutazione del conseguimento di obiettivi e/o nella tenuta di comportamenti organizzativi, per il personale tecnico amministrativo. Questa si raccorda con la dimensione della Performance organizzativa attraverso le **"linee di indirizzo gestionali affidate dal Consiglio di Amministrazione al Direttore Generale all'inizio di ogni nuovo ciclo della Performance e, progressivamente, da questi, declinate sui ruoli apicali.**

L'implementazione del sistema di misurazione e valutazione della Performance individuale, come quello di misurazione e valutazione della Performance organizzativa trattato nel precedente punto, sarà introdotto da un percorso di condivisione e consapevolezza degli elementi culturali e gestionali insiti nel Sistema, in modo che gli attuali documenti del ciclo della Performance diventino realmente funzionali ad esporre le determinazioni assunte e condivise da tutti i soggetti che hanno responsabilità all'interno del processo. In tal senso, Sistema, Piano e Relazione servono per comunicare scelte, indirizzi ed evidenze sul sistema di misurazione e valutazione. I livelli di attenzione sul sistema di valutazione individuale dell'Ateneo concernono: il Direttore Generale, i dirigenti, il personale tecnico amministrativo con incarichi di responsabilità non dirigenziale il personale tecnico amministrativo assegnato alle unità organizzative senza incarichi di responsabilità.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance è finalizzato a valutare annualmente la performance organizzativa e individuale ai sensi del d.lgs. 150/09. E' adottato in coerenza con gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica e in esso sono previste, altresì, le procedure di conciliazione, a garanzia dei valutati, relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance e le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio (bilancio unico d'ateneo di previsione annuale autorizzatorio e triennale non autorizzatorio, composti da budget economico e budget degli investimenti unico di ateneo). L'attività di valutazione delle prestazioni individuali, oltre ad adempiere alle richieste normative dettate dalla normativa di legge e dal vigente CCNL, ha lo scopo di coinvolgere le persone nelle strategie e nelle azioni dell'amministrazione, esplicitando il contributo richiesto ad ognuno, al fine di motivare e coinvolgere il personale in merito alle attività svolte; l'inserimento di un processo strutturato e formalizzato di assegnazione degli obiettivi, di verifica del loro stato di attuazione, di confronto fra i soggetti interessati, comporta uno scambio costante che consente di individuare dei percorsi di crescita delle competenze del personale anche attraverso formazione ed attività dedicate. Il confronto reciproco trova il suo momento apicale nel colloquio individuale tra il valutatore ed il valutato attraverso la consegna della scheda relativa al raggiungimento degli obiettivi assegnati nell'anno precedente, con la stesura del correlato Piano di miglioramento individuale sulla base delle criticità emerse nella valutazione. Il Piano di miglioramento deve prevedere l'identificazione da parte del valutatore di azioni volte al superamento delle difficoltà rilevate. Oltre all'individuazione dei criteri per la distribuzione degli incentivi al personale un sistema coerente di assegnazione, misurazione e valutazione dei risultati può portare, attraverso un proficuo confronto fra le parti, ad uno sviluppo individuale ed organizzativo più finalizzato ad obiettivi di sviluppo dei servizi ai propri *stakeholders*. L'Ateneo valuta la performance individuale del personale con incarico dirigenziale e del personale tecnico amministrativo,

anche in relazione ai diversi tipi di responsabilità affidati ai singoli dipendenti e alla categoria di appartenenza. In particolare possono essere quindi individuate le seguenti figure soggette a valutazione:

I Dirigenti

Il personale di categoria Ep

Il personale di categoria D con incarico di responsabilità

### **La valutazione dei Dirigenti**

Come previsto dal CCNL AREA VII (Ricerca e Università - Dirigenziale), in particolare nell'art. 26, le amministrazioni devono prevedere che la retribuzione di risultato debba essere erogata solo a seguito di preventiva, tempestiva determinazione degli obiettivi annuali, e della positiva verifica e certificazione dei risultati di gestione conseguiti in coerenza con detti obiettivi, secondo le risultanze dei sistemi di valutazione che la retribuzione di risultato sia attribuita sulla base del diverso grado di raggiungimento degli obiettivi e sul livello di capacità manageriale dimostrata nella realizzazione degli stessi.

Il sistema retributivo dei Dirigenti di Ateneo è attualmente definito dalla delibera del Consiglio di Amministrazione del 22/04/2004. L'assegnazione degli obiettivi ai dirigenti di Ateneo, da attuarsi attraverso apposita scheda, rappresenta lo strumento di formalizzazione dell'impulso direzionale all'interno dell'Amministrazione. I dirigenti sono valutati con i seguenti indicatori:

- ✓ Capacità manageriali (valorizzazione e coinvolgimento del personale e, in generale, capacità di gestione delle risorse assegnate) e comportamenti organizzativi (capacità di organizzazione della struttura affidata, di individuare le soluzioni organizzative idonee ed ottimizzazioni di processo, verifica del rispetto del Codice di Comportamento) – 40% della valutazione;
- ✓ Valutazione delle performance individuale su obiettivi relativi alla propria Funzione (obiettivi del piano di lavoro) – 30% della valutazione;
- ✓ Valutazione delle performance individuale su obiettivi di derivazione da Piano Strategico (obiettivi comuni di Ateneo- *performance organizzativa*) – 30% della valutazione;

La valutazione dell'adeguatezza del Dirigente rispetto al ruolo assegnato è effettuata da parte del Direttore Generale. Oggetto della valutazione sono quindi, oltre alle capacità manageriali ed organizzative, obiettivi legati all'organizzazione o ad attività di funzionamento ritenute determinanti dalla Direzione anche ai fini dell'attuazione delle Linee Strategiche di Ateneo. La pesatura dei singoli obiettivi è negoziata dalla Direzione Generale con i singoli Dirigenti, in fase di assegnazione. La Fase di valutazione dei Dirigenti, come per gli altri dipendenti, prevede il colloquio di verifica intermedio, la compilazione della scheda di valutazione degli obiettivi del piano di lavoro e dei comportamenti organizzativi, la condivisione della scheda di valutazione. La Scheda di valutazione è il documento in cui il valutatore esprime la valutazione del valutato, in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi. Il punteggio conseguito nella scheda di valutazione determina la fascia relativa alla percentuale di riconoscimento dell'indennità di risultato riconosciuta al Dirigente. Si riporta, di seguito, la scheda riepilogativa dei punteggi conseguiti dal dirigente correlate alle fasce differenziate per punteggio, previste per il riconoscimento dell'indennità di risultato. Analoga scheda di valutazione con la medesima struttura viene compilata per gli altri profili professionali (Personale di Categoria EP e D con incarico di responsabilità).

# UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI SALERNO



<b>Sez. IV. Valutazione complessiva</b>		
<b>Valutazione dei risultati</b>	Sez. I (Obiettivi comuni di Ateneo)	<b>0</b>
	Sez. II (Obiettivi piano di lavoro)	<b>0</b>
<b>Valutazione delle prestazioni</b>	Sez. III (Comportamenti organizzativi)	<b>0</b>
<b>TOTALE</b>		<b>0</b>

grado 1	grado 2	grado 3	grado 4
<i>p. = 70</i>	<i>p. da 71 a 80</i>	<i>p. da 81 a 90</i>	<i>p. oltre 91</i>

Totale punti	% indennità di Risultato
<b>p. 70</b>	<b>20%</b>
<b>p. 71 – 80</b>	<b>27%</b>
<b>p. 81 – 90</b>	<b>34%</b>
<b>p. &gt; 90</b>	<b>40%</b>

## **Personale di Categoria EP**

Il personale inquadrato nella categoria EP si connota per peculiari caratteristiche e prerogative che lo distinguono dal restante personale; è infatti dotato di un particolare grado di autonomia (relativo alla soluzione di problemi complessi di carattere professionale e/o organizzativo) e da un particolare grado di professionalità, relativo non tanto alla mera correttezza tecnica o gestionale delle soluzioni adottate, quanto piuttosto alla qualità ed economicità dei risultati ottenuti.

Ciò comporta la specifica finalizzazione ed orientamento delle attività svolte ai risultati da conseguire. In tal senso si esprime il CCNL laddove espressamente prevede che il personale EP costituisca una risorsa fondamentale per il perseguimento degli obiettivi delle amministrazioni (art. 71 CCNL).

Inoltre al personale EP possono essere conferiti specifici incarichi comportanti particolari responsabilità gestionali di posizioni organizzative complesse, nonché qualificati incarichi di responsabilità amministrative e tecniche, ovvero funzioni richiedenti l'iscrizione ad ordini professionali o comunque di alta qualificazione e specializzazione (art. 75 CCNL); i risultati dell'attività svolta dai dipendenti cui siano stati attribuiti gli incarichi sopra detti sono oggetto di valutazione annuale in base a criteri e procedure predeterminati dall'Amministrazione.

In altri termini è proprio il CCNL a prevedere che il personale di categoria EP sia istituzionalmente posto, in relazione alla intrinseca professionalità, a presidiare processi particolarmente complessi o l'adozione di atti, relativi a procedimenti amministrativi ed al termine della fase istruttoria, con particolare grado di responsabilità verso l'esterno.

L'assegnazione degli obiettivi deve essere effettuata attraverso apposita scheda successivamente all'approvazione del Piano performance

Vengono Valutate:

- ✓ Capacità manageriali (valorizzazione e coinvolgimento del personale e, in generale, capacità di gestione delle risorse assegnate) e comportamenti organizzativi (capacità di organizzazione della struttura affidata, di individuare le soluzioni organizzative idonee ed ottimizzazioni di processo, verifica del rispetto del Codice di Comportamento) – 40% della valutazione di ogni anno.
- ✓ Valutazione delle performance individuale su obiettivi relativi alla propria Funzione (obiettivi del piano di lavoro) – 30%
- ✓ Valutazione delle performance individuale su obiettivi di derivazione da Piano Strategico (obiettivi comuni di Ateneo - *performance organizzativa*) – 30% della valutazione;

Le capacità manageriali ed i comportamenti organizzativi sono valutati dal Direttore Generale.

#### **Personale di cat. D con funzioni di responsabilità (ex. art. 91, comma 3 CCNL)**

Il CCNL del comparto Università, art. 91, comma 3, prevede che possano essere assegnati al personale di cat. D, specifici, qualificati incarichi di responsabilità, per i quali è prevista un'indennità accessoria, di importo variabile tenendo conto del livello di responsabilità e della complessità delle competenze attribuite.

L'indennità corrispondente alla funzione ricoperta viene corrisposta per due terzi del valore durante l'anno, mentre il restante terzo viene erogato in correlazione della valutazione in merito ed ai risultati raggiunti, in conformità a quanto previsto dall'art. 91 comma 4, del CCNL.

L'assegnazione degli obiettivi deve essere effettuata attraverso apposita scheda entro il mese successivo all'approvazione del Piano performance

Vengono Valutate:

- ✓ Capacità manageriali (valorizzazione e coinvolgimento del personale e, in generale, capacità di gestione delle risorse assegnate) e comportamenti organizzativi (capacità di organizzazione della struttura affidata, di individuare le soluzioni organizzative idonee ed ottimizzazioni di processo, verifica del rispetto del Codice di Comportamento) – 40% della valutazione di ogni anno.
- ✓ Valutazione delle performance individuale su obiettivi relativi alla propria Funzione (obiettivi del piano di lavoro) – 30%
- ✓ Valutazione delle performance individuale su obiettivi di derivazione da Piano Strategico (obiettivi comuni di Ateneo- *performance organizzativa*) – 30% della valutazione;

Gli obiettivi assegnati devono riflettere quelli individuati per il Dirigente di riferimento. L'assegnazione e la valutazione è effettuata dal Dirigente di riferimento, in mancanza dal Direttore Generale.

## **II SISTEMA DI VALUTAZIONE**

L'Università degli Studi di Salerno ha adottato nell'anno 2005 il Sistema di valutazione dei risultati e delle prestazioni del personale tecnico e amministrativo in esecuzione della Delibera del Consiglio di Amministrazione del 22.4.2004 e di specifici incontri in sede di negoziazione decentrata conclusi nell'anno 2004. Tale sistema è strutturato e formalizzato per l'analisi e la misurazione dei contributi del personale, in termini di merito e impegno individuale e/o di gruppo, riferiti ai risultati conseguiti e ai comportamenti organizzativi messi in atto in un determinato periodo di tempo, per raggiungere gli obiettivi preventivamente individuati.

Il sistema adottato si configura come strumento di gestione e di valorizzazione delle risorse umane volto, in particolare, a:

- promuovere la consapevolezza che il processo è finalizzato al miglioramento continuo dell'organizzazione;
- coinvolgere i collaboratori, in qualità di protagonisti, nei processi di lavoro e nel proprio sviluppo professionale;
- sostenere e valorizzare lo sviluppo di comportamenti organizzativi che contribuiscano a conseguire i risultati attesi;
- facilitare il processo di comunicazione fra responsabili e collaboratori;
- mirare gli interventi formativi.

Il Sistema di valutazione è finalizzato al raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- Facilitare il raggiungimento degli obiettivi generali programmatici dell'Ateneo, orientando e sostenendo l'azione delle persone su obiettivi e comportamenti organizzativi coerenti.
- Sviluppare una cultura dell'organizzazione del lavoro basata sulla programmazione, sul monitoraggio e sulla verifica dei risultati raggiunti.
- Favorire la crescita professionale delle persone, aiutandole a individuare i propri punti di forza e di debolezza e a indirizzare i propri comportamenti organizzativi verso obiettivi di miglioramento continuo, anche attraverso appositi interventi formativi.
- Consolidare e sviluppare nei responsabili la capacità di azioni finalizzate allo sviluppo professionale dei collaboratori.
- Migliorare il clima organizzativo attraverso lo sviluppo delle capacità di lavorare in gruppo per il raggiungimento di obiettivi condivisi.
- Disporre di criteri trasparenti e affidabili per il riconoscimento del merito e dell'impegno individuale e/o di gruppo.
- Correlare l'erogazione del compenso incentivante a effettivi incrementi di produttività e di miglioramento quali-quantitativo dei servizi.

Ai sensi dell'art. 40 comma 3 bis del d.lgs. 165/01, l'Ateneo, già lo scorso anno, ha avviato le trattative per il rinnovo della contrattazione integrativa per il biennio 2018-19 proponendo istituti di retribuzione variabile collegati all'impegno e alla qualità della performance, in conformità all'art. 42 del CCNL 2016-2018 per il personale t.a. ("sono oggetto di contrattazione integrativa...i criteri per l'attribuzione dei premi collegati alla performance"). Al riguardo è stata trasmessa lo scorso anno al Nucleo di Valutazione una ipotesi di proposta. In base all'art. 64 del CCNL, le risorse della contrattazione integrativa sono utilizzabili anche per premi correlati alla performance organizzativa e per premi correlati alla performance individuale. Per i dirigenti, il CCNL Area VII 2016-2018 prevede, all'art. 5, che siano oggetto di confronto i criteri generali delle procedure di valutazione della performance. Per l'anno 2019 non sono stati ancora definiti accordi di negoziazione

inerenti la parte variabile del Contratto Integrativo, collegata alla performance organizzativa.

#### *Il processo amministrativo*

Il processo amministrativo sotteso al sistema di valutazione in essere prevede una fase di individuazione degli obiettivi (predisposizione del piano di lavoro), un colloquio di verifica intermedio sul raggiungimento degli obiettivi del piano di lavoro, la fase di valutazione vera e propria e la fase di condivisione della valutazione. Di seguito vengono schematizzate le fasi e gli attori del processo:

Sistema di valutazione dei risultati e delle prestazioni e correlato sistema di organizzazione del lavoro per obiettivi	
FASI	INTERESSATI
1. obiettivi generali programmatici di Ateneo	Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione
2. linee di gestione (priorità gestionali) e obiettivi comuni di Ateneo	Direttore Generale e Dirigenti
3. obiettivi individuali	Direttore Generale, Dirigenti, EP, D (con incarichi di responsabilità)
4. obiettivi comuni di unità	Responsabili di unità
5. condivisione degli obiettivi, compilazione dei "Piani di lavoro" e verifica della coerenza	tutti
6. monitoraggio e verifiche intermedie	Valutatore e valutato
7. compilazione "Scheda di valutazione"	Valutatore
8. colloquio di valutazione ed eventuali osservazioni	Valutatore e valutato
9. verifica della coerenza e della omogeneità delle valutazioni; sistema premiante	Direttore Generale e Dirigenti
10. raccolta schede di valutazione per piani di miglioramento	Ufficio di riferimento

#### *Piano di lavoro*

È il documento/scheda per la formalizzazione degli obiettivi individuati, dei criteri di misura e delle azioni necessarie al raggiungimento degli stessi.

Il piano di lavoro è compilato dal valutatore e condiviso con il valutato.

#### *Colloquio di verifiche intermedie*

Il valutatore e il valutato, attraverso verifiche intermedie, la cui cadenza va definita nel piano di lavoro, effettuano un'analisi congiunta sullo stato di avanzamento degli obiettivi da raggiungere. Il valutato può richiedere al valutatore, in qualsiasi momento del processo, un incontro di verifica.

Gli incontri tra valutatore e valutato hanno anche la finalità di individuare eventuali azioni correttive e/o revisione degli obiettivi precedentemente individuati.

#### *Scheda di valutazione*

È il documento in cui il valutatore esprime la valutazione del valutato, in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi individuati; la scheda è differenziata per le diverse categorie professionali.

Nella scheda dovrà essere riportata l'eventuale proposta di azioni di miglioramento professionale per il valutato, anche attraverso l'individuazione di appositi interventi formativi.

### Colloquio di valutazione finale

Il colloquio individuale per la valutazione finale costituisce il momento della condivisione del bilancio dei risultati conseguiti e impegna il valutatore e il valutato nella individuazione di azioni di miglioramento professionale (ad es.: letture di approfondimento, etc.), anche attraverso appositi interventi formativi.

### Gerarchia dei valutatori

Sistema di valutazione dei risultati e delle prestazioni del personale tecnico e amministrativo dell'Ateneo	
VALUTATO	VALUTATORE
Dirigenti Capi Uffici di Staff	Direttore Generale
EP e Responsabili di Ufficio di Coordinamento	Dirigente dell'Area
Capi degli Uffici afferenti alle Aree dirigenziali	Dirigente dell'Area (sentito l'eventuale Responsabile di Ufficio di Coordinamento)
Capo dell'Ufficio Amministrativo del distretto di Dipartimento Responsabili di Laboratorio complesso*	Direttore Generale (sentito il Direttore di Dipartimento)
Personale assegnato all'ufficio	Capo ufficio
Personale dei Dipartimenti inquadrato nell'area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati non assegnato all'Ufficio Amministrativo dei distretti di Dipartimento	Direttore di Dipartimento (sentito l'eventuale Responsabile tecnico di riferimento)

### Fase di definizione del Piano di lavoro. Gli obiettivi:

Sistema di valutazione dei risultati e delle prestazioni del personale tecnico e amministrativo dell'Ateneo	
TIPOLOGIA OBIETTIVI	INTERESSATI
A) obiettivi individuali	EP, D (con incarichi di responsabilità)
B) obiettivi comuni di unità organizzativa	B, C e D (senza incarichi di responsabilità)
C) obiettivi comuni di Ateneo	tutti
D) comportamenti organizzativi	tutti

### Gli obiettivi comuni di Ateneo SEZIONE I

Sono obiettivi di tipo qualitativo (destinatari tutti). Tali obiettivi sono individuati dagli organi di governo dell'Ateneo e consistono nello snellimento e semplificazione delle attività e dei processi amministrativi e gestionali. Vengono inseriti automaticamente dal sistema senza alcun intervento del valutatore.

Si traducono in evidenze, ovvero in specifiche azioni/iniziative differenziate per le diverse categorie professionali.



## Gli obiettivi individuali o comuni di unità organizzativa: SEZIONE II

Tali obiettivi attengono ai risultati attesi dal personale da conseguire in un determinato periodo di tempo.

Essi devono rispondere alle seguenti caratteristiche:

- essere collegati alle priorità gestionali individuate;
- essere riferiti allo specifico contesto operativo della unità organizzativa e alle responsabilità/attività del valutato;
- essere conseguibili nel periodo di tempo determinato;
- essere formulati in modo chiaro e non equivocabile;
- non essere conflittuali con quelli di altri ruoli organizzativi.

È opportuno che il numero degli obiettivi individuali vari da un minimo di 3 a un massimo di 5; gli obiettivi possono articolarsi in sotto obiettivi.

Il peso degli obiettivi individuali, espresso in percentuale, rappresenta la priorità o il valore relativo di ciascun obiettivo, rispetto agli altri.

Il criterio di misura dell'obiettivo individuale è un parametro di misurazione del risultato che deve essere individuato e condiviso dal valutatore e dal valutato in fase di formalizzazione degli obiettivi, nell'ambito della compilazione del piano di lavoro.

Tali parametri possono essere espressi come:

misura quantitativa (volume di attività, presentazione di specifica documentazione: relazioni, progetti, etc.);

tempistica (sequenze di attività, scadenze, etc.);

indici indiretti (benefici apportati e misurabili).

### Fase di valutazione

La fase di valutazione prevede il colloquio di verifica intermedio, la compilazione della scheda di valutazione degli obiettivi del piano di lavoro e dei comportamenti organizzativi, la condivisione della scheda di valutazione.

### Scheda di valutazione

È il documento in cui il valutatore esprime la valutazione del valutato, in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi individuati; la scheda è differenziata per le diverse categorie professionali.

Nella scheda dovrà essere riportata l'eventuale proposta di azioni di miglioramento professionale per il valutato, anche attraverso l'individuazione di appositi interventi formativi.

### Colloquio di verifiche intermedie

Il valutatore e il valutato, attraverso verifiche intermedie, la cui cadenza va definita nel piano di lavoro, effettuano un'analisi congiunta sullo stato di avanzamento degli obiettivi da raggiungere. Il valutato può richiedere al valutatore, in qualsiasi momento del processo, un incontro di verifica.

Gli incontri tra valutatore e valutato hanno anche la finalità di individuare eventuali azioni correttive e/o revisione degli obiettivi precedentemente individuati.

### Comportamenti organizzativi

La valutazione dei comportamenti organizzativi esprime l'insieme delle azioni comportamentali messe in atto, nell'ambito di un determinato contesto organizzativo e del sistema delle relazioni, per individuare, selezionare e adottare iniziative finalizzate al raggiungimento dei risultati attesi.

### Stampa delle schede di valutazione

Il colloquio individuale per la valutazione finale costituisce il momento della condivisione del bilancio dei risultati conseguiti e impegna il valutatore e il valutato nella individuazione di azioni di miglioramento professionale (ad es: letture di approfondimento), anche attraverso appositi interventi formativi.

Dopo tale condivisione si procede con la stampa e sottoscrizione della scheda di valutazione per l'anno di

riferimento.

Infatti il sistema sviluppa sia la dimensione dei comportamenti organizzativi che dei risultati.

L'obiettivo dichiarato è quello di raggiungere le seguenti finalità:

facilitare il raggiungimento dei risultati di Ateneo; in questo vi è un orientamento innovativo in quanto si perseguono finalità di direzione per obiettivi aziendali;

sviluppare un orientamento alla programmazione;

orientare la gestione del personale alla crescita e sviluppo della professionalità;

sviluppare un orientamento al lavoro di gruppo;

correlare le politiche retributive variabili alla valutazione del personale.

Gli strumenti operativi sono composti dal Piano di Lavoro (scheda per la formalizzazione degli obiettivi), la scheda di valutazione (documento con il quale il valutatore esprime la valutazione del valutato, e comprende anche l'eventuale proposta di azioni di miglioramento), la valutazione degli obiettivi (distinti in obiettivi individuali per le categorie EP e D e obiettivi comuni di unità per le categorie B, C e D e obiettivi comuni di Ateneo).

La valutazione dei comportamenti avviene su una pluralità di aree (Gestionale, relazionale, intellettuale e innovativa), a loro volta distinte in fattori di valutazione descritti con declaratorie.

I fattori variano poi in funzione delle categorie contrattuali, evidenziando così un sistema articolato che cerca una coerenza tra scheda di valutazione e complessità del ruolo lavorativo.

Viene utilizzata una scala di valutazione su 4 livelli; per i comportamenti: assente, discontinuo, ricorrente e costante; per la valutazione degli obiettivi: non rispondente, rispondente alle attese minime, corrispondente alle attese e superiore alle aspettative.

Emerge anche una definizione chiara e precisa delle singole fasi di sviluppo del sistema e dei relativi soggetti e coinvolti.

Come prescritto dalle Linee guida Anvur su ciclo della Performance, si è proceduto alla modellizzazione del monitoraggio attraverso l'implementazione dei dati sulle seguenti Aree organizzative in quanto maggiormente influenti sugli obiettivi strategici di Ateneo:

Area I supporto strategico direzionale

Area III Didattica e ricerca

Distretti (uffici didattica, ricerca, contabilità)

La metodologia di calcolo è stata impostata assegnando, a ciascun uor, il peso per ogni obiettivo, e il target indicato nel Piano della Performance per l'anno 2018.

Dopodiché si è attribuito, per ogni uor, il totale del peso per obiettivi di ufficio (pari a 100, cioè in media 25 per ognuno dei quattro obiettivi assegnati) e il target per l'anno 2018, distinguendo tra quello raggiunto (indicato dai singoli uffici) e quello assegnato dalla governance (indicato nella tabella in calce al Piano della Performance 2018/2020). In tal modo si è ottenuto il target assegnato pesato, come prodotto tra il target assegnato e il peso assegnato, nonché il target assegnato raggiunto, come prodotto tra il target raggiunto e il peso assegnato, computando, la percentuale del peso sul target assegnato e su quello raggiunto, per ognuno degli otto obiettivi strategici previsti nel Piano strategico 2018-2020 e nel Piano della Performance 2018/2020. Infine si è proceduto ad effettuare la differenza tra le percentuali del target raggiunto e quelle del target assegnato per evidenziarne il delta.

Il modello di seguito definito, e già validato dal Nucleo a novembre 2018, sarà adottato anche per il nuovo ciclo della Performance per gli anni 2020-2022. In particolare gli obiettivi strategici sono quelli indicati nel Piano Strategico di Ateneo 2018-2020. Sono tre gli obiettivi principali, ovvero:

- DIDATTICA E FORMAZIONE;

- RICERCA E INNOVAZIONE;
- TRASFERIMENTO DELLE CONOSCENZE (TERZA MISSIONE)

Ognuno di questi obiettivi si compone dei seguenti macroobiettivi:

obiettivi strategici	descrizione	% target assegnato pesato	% target raggiunto pesato	differenza tra obiettivo strategico raggiunto e obiettivo strategico assegnato
D.A.	Migliorare le performance dei cicli formativi di primo e secondo livello			
D.B.	Incrementare le performance dei cicli formativi post-laurea			
D.C.	Migliorare l'offerta formativa e le relative performance per i master, i corsi di perfezionamento e le scuole di specializzazione			
R.A.	Promuovere l'eccellenza della produzione scientifica			
R.B.	Sviluppare la capacità di autofinanziamento delle attività di ricerca			
T.A.	Miglioramento del livello di radicamento dell'Ateneo nel territorio di riferimento			

Tab. 1 - schema di monitoraggio obiettivi Piano della Performance anno 2020/2022 per obiettivi strategici – Ufficio Controllo di Gestione, Performance e Supporto al Nucleo di Valutazione

L'Ufficio controllo di Gestione, Performance e Supporto al Nucleo di Valutazione, di concerto con l'Ufficio Applicazioni, ha elaborato un applicativo, inserito sul personal desk di ogni utente coinvolto, che permette di indicare gli obiettivi del Piano della Performance che ogni anno vengono stabiliti dalla governance di ateneo. L'applicativo consente, alle singole strutture, di inserire gli indicatori KPI (Key Performance Indicator) di efficienza e i KGI (Key Goal Indicator) di efficacia per ogni obiettivo attribuito ad esse. Ogni semestre l'Ufficio apre una finestra di rilevazione con un range temporale entro cui le strutture devono compilare i dati relativi ai propri obiettivi. I dati da inserire possono essere di natura qualitativa (Fatto/Non Fatto) oppure quantitativa come valore assoluto o come rapporto percentuale. Inoltre le singole strutture organizzative, ogni anno dovranno compilare una relazione, anch'essa automatizzata sull'applicativo, che consente di indicare sia gli obiettivi che le attività svolte. La scheda si compone di tre parti:

- nella prima sono riportati gli obiettivi risultanti da Piano della Performance 2019-2020;
- nella seconda sono indicati i KPI della performance organizzativa secondo quanto rilevato dall'apposita procedura informatica presente nell'area Personal desk;
- nella terza tabella sono elencate le attività svolte dall'ufficio con l'esposizione di eventuali criticità.

Di seguito lo screenshot della prima pagina della procedura informatica e lo schema della relazione annuale disponibile per tutti i responsabili di unità organizzativa:

UOR: N. unità personale Responsabile UOR: Risorse assegnate		
<b>Obiettivi 2019 da Piano della Performance di Ateneo</b>		
Descrizione	% Fase o cronoprogr.	Realizzazione (F/NF) -KGI
Anticorr./ Trasparenza		
<b>Misurazione processi/attività svolte dalla UOR</b>		
KPI	Valore	
<b>Altre attività svolte dalla UOR</b>		
Attività (descrizione)	Volumi o quantità annue	note (max 150 car.)
data		
		Il Responsabile della UOR

## La rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive

L'Università degli Studi di Salerno, ha aderito per l'anno 2018/2019 al Progetto Good Practice/ Politecnico di Milano. L'obiettivo è quello di misurare e comparare la performance dei servizi amministrativi e di supporto delle università. Il progetto, giunto quest'anno alla sua 15° edizione (GP2019), coinvolge 32 Atenei pubblici e 4 Scuole, con il coordinamento del Politecnico di Milano.

Le attività di progetto sono orientate alla rilevazione dei principali servizi amministrativi di supporto alla didattica, ricerca e terza missione, con riferimento a:

- Rapporto costi/efficienza;
- Indagine di customer satisfaction (studenti, personale docente e TA)

Una sintesi dei principali risultati di customer satisfaction dei servizi di Ateneo confrontati con analoghi servizi degli altri Atenei che partecipano al progetto Good Practice è stata pubblicata sul sito di Ateneo (<https://trasparenza.unisa.it/performance/good-practice>).

I risultati delle rilevazioni sono state altresì comunicate al Nucleo di Valutazione. L'adesione al progetto (rinnovata anche per l'anno 2020) consente non solo di sottoporre a un utile *benchmark* la qualità e l'efficienza dei servizi amministrativi di supporto, ma favorisce anche una razionalizzazione degli strumenti conoscitivi per la programmazione unica di Ateneo, secondo quell'approccio integrato fortemente auspicato da ANVUR come ribadito nelle Linee guida 2019.

Il numero dei rispondenti per i questionari relativi agli *studenti l'anno* e agli *studenti anni successivi al l'* è sintetizzato nella seguente tabella, ripartita per dipartimenti di appartenenza:

	andamento della rilevazione	Numero rispondenti ai questionari GP					
		al 16/05/2019	al 22/05/2019	al 28/05/2019	al 16/05/2019	al 22/05/2019	al 28/05/2019
Dipartimento		Studenti l'anno	Studenti l'anno	Studenti l'anno	Studenti anni successivi all'	Studenti anni successivi all'	Studenti anni successivi all'
1	Dipartimento di Chimica e Biologia "Adolfo Zambelli"/DCB	5	5	5	12	12	13
2	Dipartimento di Farmacia/DIFARMA	7	20	28	24	45	60
3	Dipartimento di Fisica "E.R.Caianello"/DF	1	3	4	3	9	12
4	Dipartimento di Informatica/DI	9	9	9	33	33	34
5	Dipartimento di Ingegneria Civile/DICIV	4	4	4	33	34	34
6	Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione ed Elettrica e Matematica applicata/DIEM	7	7	7	24	24	24
7	Dipartimento di Ingegneria Industriale/DIIN	16	16	16	51	52	52
8	Dipartimento di Matematica/DIPMAT	2	2	2	9	9	9
9	Dipartimento di Medicina, Chirurgia e Odontoiatria "Scuola Medica Salernitana"/DIPMED	3	6	6	23	38	39
10	Dipartimento di Scienze Aziendali - Management & Innovation Systems/DISAMIS	8	8	8	50	51	52
11	Dipartimento di Scienze del Patrimonio Culturale/DISPAC	4	5	5	19	20	20
12	Dipartimento di Scienze Economiche e Statistiche/DISES	18	18	18	40	42	45
13	Dipartimento di Scienze Giuridiche (Scuola di Giurisprudenza)	9	10	10	46	50	52
14	Dipartimento di Scienze Politiche e della Comunicazione/DISPC	8	8	8	19	20	20
15	Dipartimento di Scienze Umane, Filosofiche e della Formazione/DISUFF	9	11	12	30	35	35
16	Dipartimento di Studi Politici e Sociali/DISPS	0	0	0	11	11	12
17	Dipartimento di Studi Umanistici/DIPSUM	16	16	16	34	37	38
<b>TOTALE</b>		<b>126</b>	<b>148</b>	<b>158</b>	<b>461</b>	<b>522</b>	<b>551</b>

Tab. 2 – rispondenti questionario studenti per progetto GP 2019

## La modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi

L'Ateneo continua a partecipare al progetto del MIP denominato "Good practice". Il progetto si articola in rilevazioni presso gli atenei partecipanti e riguardanti, ad oggi, ben 26 servizi amministrativi. Alla parte inerente ai costi per rilevare l'efficienza dei servizi, si affiancherà la customer satisfaction atteso il crescente uso anche per rilevare la performance individuale ai sensi del dlgs 160/09. Di seguito si riportano i laboratori previsti per GP:

- Ciclo integrato della performance. Il laboratorio si pone l'obiettivo di effettuare degli approfondimenti agendo in tre fasi: 1. Individuazione temi di interesse in sinergia con il CODAU. 2. Individuazione metodo. 3. Raccolta e analisi dati. La metodologia sarà definita in dettaglio in base al tema prescelto.
- Digital Learning Il secondo laboratorio proseguirà le analisi avviate, prevedendo i seguenti passi:
  - Definizione degli ambiti di approfondimento e delle dimensioni di analisi, anche sulla base dei risultati ottenuti nell'ambito di GP 2017/18.
  - Individuazione dei casi rilevanti tra gli atenei GP
  - Raccolta e analisi dei dati mediante trasmissione dei database degli atenei,

interviste e fonti secondarie • Focus group con referenti individuati dagli atenei. I dati rilevati e la reportistica è accessibile al link:

<https://trasparenza.unisa.it/performance/good-practice>

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

Il Bilancio Sociale Unisa<sup>1</sup> rappresenta uno strumento di comunicazione - interna ed esterna – sempre più decisivo per l’implementazione della visione di Ateneo, giacché favorisce e stimola il processo informativo tra l’Università i suoi stakeholders<sup>2</sup>

Con il Bilancio Sociale, l’Università di Salerno intende comunicare gli sviluppi e i progressi del proprio operato che, in modo diretto o indiretto, interessano e influenzano le diverse categorie di soggetti, pubblici e privati, di riferimento. La redazione di tale documento costituisce un vero e dovuto atto di responsabilità nei confronti dei portatori d’interesse che, a vario titolo e da differenti prospettive, si interfacciano con l’Ateneo e che hanno, pertanto, il diritto di vedere esplicitati i risultati frutto di questo lavoro di cooperazione.

L’impatto comunicativo del bilancio sociale, infatti, si estrinseca proprio nella possibilità, per chiunque ne sia interessato, di verificare se ed in quale misura gli obiettivi dichiarati dall’Ateneo siano stati effettivamente conseguiti e, in caso contrario, di conoscere i motivi dell’eventuale mancato raggiungimento, in modo da valutare l’opportunità di implementare degli interventi risolutiva. Il Bilancio Sociale 2016 è la testimonianza più concreta della trasparenza informativa e comunicativa che contraddistingue il nostro Ateneo.

È da tale strumento, infatti, che il lettore potrà evincere, grazie alla presenza di un corposo complesso di informazioni, illustrate con dettaglio in grafici e tabelle, la notevole rilevanza riconosciuta dall’Università di Salerno ai rapporti con il territorio, le sue risorse e le sue potenzialità.

Dalla quarta edizione del Bilancio Sociale emerge, in continuità con la tradizione passata, la forza della nostra Università, enucleabile nell’esistenza di un campus all’avanguardia, all’interno del quale gli studenti, in primis, ma anche i docenti, i ricercatori e tutto il personale tecnico-amministrativo possono fruire in modo sinergico di un ventaglio variegato di servizi, tutti orientati a garantire la migliore esperienza possibile di formazione e di cultura elementi chiave ed imprescindibili di un’organizzazione che pone il “sapere”, al centro della sua essenza.

Inoltre, a dimostrazione della volontà di assicurare a tutti gli stakeholders la totale chiarezza informativa, anche la quarta edizione del bilancio sociale è stata sottoposta a revisione e certificazione da parte di una società esterna indipendente la PricewaterhouseCoopers Advisory SPA la cui relazione è consultabile all’indirizzo:

<http://www.bilanciosociale.unisa.it/quarto/home/relazione-pwc>

## **L'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi**

Il Sistema Analitico-Gestionale (S.A.G.) è uno strumento di direzione aziendale interamente progettato ed elaborato dall’Ufficio Controllo di Gestione dell’Ateneo.

Il SAG\_2018 rappresenta un’ulteriore versione di aggiornamento del modello di controllo di gestione, in seguito Cdg, dell’Ateneo. Il modello correla le risorse (umane e finanziarie) con le strutture organizzative

---

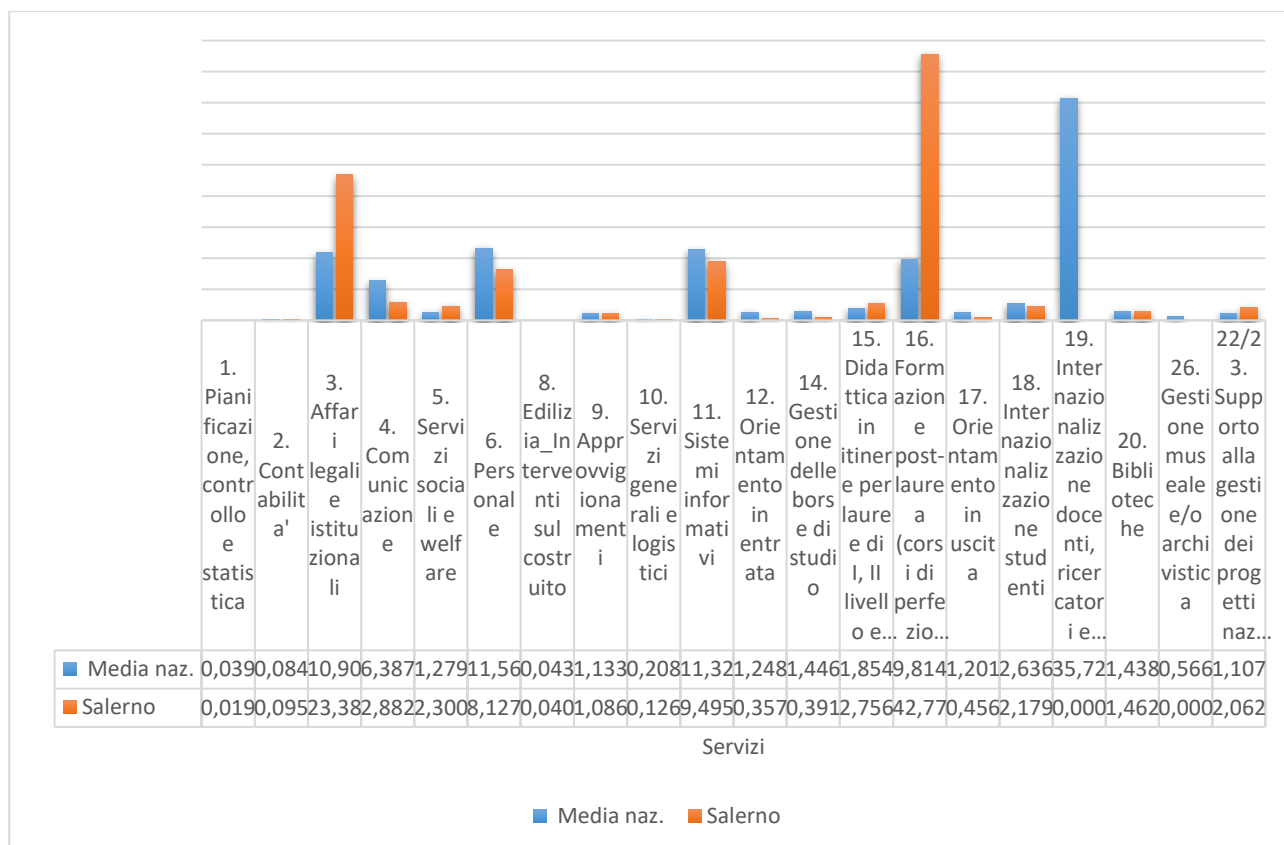
<sup>1</sup> Bilancio Sociale dell’Università di Salerno 4° edizione è pubblicato all’indirizzo: <http://www.bilanciosociale.unisa.it/quarto/home>

<sup>2</sup> Relazione con gli stakeholders – sezione del Bilancio Sociale è pubblicato all’indirizzo: <http://www.bilanciosociale.unisa.it/quarto/relazione-stakeholder>

dell'Ateneo/Centri di responsabilità amministrativa e rappresenta la composizione dei costi dei centri di gestione sia per natura economica che per missione istituzionale (didattica e ricerca).

Il Sistema Analitico-Gestionale di Ateneo adottato è un modello dinamico in quanto consente di adattarsi alle modifiche dell'organigramma e al piano dei centri di costo (intermedi e finali) oggetto di analisi economico-patrimoniale.

Nella tab. 3 sono dimostrati gli indici di efficienza calcolati sui costi unitari dei servizi – opportunamente normalizzati – da cui si evidenzia che l'Ateneo realizza un miglior livello di efficienza economica (in termini di costi) in 18 macro-servizi (sul totale di 20) monitorati a livello nazionale con gli altri atenei dal Progetto Good Practice.



Tab. 3 Benchmark efficienza sui servizi – Costi normalizzati su dati GP2019-

## La qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati

L'Ateneo conduce annualmente indagini sull'efficienza/costi sulle strutture organizzative e centri di costo nonché in termini di costi finali e intermedi dei servizi erogati per l'attività amministrativa

<http://trasparenza.unisa.it/servizi-erogati/costi-contabilizzati>

La qualità e la quantità dei servizi erogati si correla al livello di customer satisfaction come monitorato con le rilevazioni realizzate secondo la metodologia Good Practice suindicata.

## La Performance partecipativa

L'Ateneo al fine del miglioramento continuo del ciclo di gestione della performance si avvale della collaborazione di cittadini e di stakeholder, i quali ricoprono un ruolo attivo ai fini della valutazione della performance organizzativa in attuazione di quanto previsto dagli articoli 7 e 19 bis del d.lgs. 150/2009,

modificato dal d.lgs. 74/2017, essi divenendo co-valutatori delle attività e dei servizi di cui beneficiano ciò al fine di un miglioramento organizzativo.

La finalità della valutazione partecipativa è il miglioramento della qualità dell'offerta formativa anche grazie alle idee e suggerimenti degli stakeholder; rafforzare la coesione sociale e il senso di appartenenza alla collettività; gestire e ridurre i conflitti rafforzando la fiducia; collegare la valutazione alla pianificazione, migliorando l'uso delle informazioni di *performance*.

## **Il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.**

La Commissione per le pari opportunità dell'Università di Salerno è stata costituita nel 2006, sebbene operasse già dal 1999 quale comitato. Le principali attività realizzate sino ad oggi dalla commissione riguardano:

- l'istituzione di un Centro di documentazione;
- l'istituzione di un percorso formativo "Donne, politica e istituzioni" organizzato dall'Università di Salerno su iniziativa del Ministero delle Pari Opportunità in collaborazione con la Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione;
- la stipula di una convenzione tra l'Università e l'ASL SA/2 che riguarda l'erogazione di prestazioni sanitarie a studenti ed al personale, per un'utenza di circa 50.000 persone. Le prestazioni sono gratuite e riguardano: ambulatori di oculistica, odontoiatria, dermatologia, otorino-laringoiatria. Inoltre, sono previste attività di assistenza ginecologica, attività di counseling contro il disagio psicologico e sociale giovanile campagne di sensibilizzazione alla prevenzione della salute e attivazione di un **vero e proprio consultorio** (<https://web.unisa.it/vivere-il-campus/servizi/salute-e-assistenza-sanitaria>).