



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

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

# SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

approvato dal CdA del 28/01/2020

## Indice

1. PRESENTAZIONE .....	3
2. QUADRO NORMATIVO .....	4
3 DESCRIZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE.....	10
3.1 Caratteristiche distintive dell'amministrazione.....	11
3.2 Finalità, strumenti del Sistema e ambiti di misurazione e valutazione.....	15
3.3. Il piano di attuazione delle attività di misurazione e valutazione: fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità.....	17
4 FASI E TEMPI E MODALITÀ PER LA GESTIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE .....	18
4.1 Il ciclo della Performance .....	18
4.2 Fasi e tempi .....	19
4.3 Il Piano Integrato .....	21
4.4 L'Albero della performance .....	23
4.5 Obiettivi strategici e operativi, indicatori e valori attesi (target) – Analisi Metodologica.....	24
4.6 Il processo di definizione degli obiettivi strategici e operativi, indicatori e valori attesi (target) all'interno dell'Ateneo .....	30
4.7 Sistema informativo e monitoraggio in corso d'esercizio .....	34
4.8 Relazione sulla Performance.....	34
5 SOGGETTI COINVOLTI NEL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE .....	35
6 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	37
6.1 Il processo di valutazione degli obiettivi operativi .....	38
6.2 Miglioramento del processo di valutazione .....	45
7 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE .....	46
7.1 Generalità .....	46
7.2 Valutazione del Direttore Generale .....	48
7.3 Valutazione dei Dirigenti .....	50
7.4 Valutazione personale di categoria EP, D e C con incarichi di responsabilità .....	52
7.5 Valutazione personale di categoria B, C e D senza incarichi di responsabilità .....	57
7.6 Premialità e retribuzione di risultato .....	61
8 PROCEDURE DI CONCILIAZIONE .....	62
9 MODALITÀ DI RACCORDO E DI INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI .....	63
10 MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO .....	65
11 RILEVAZIONE DEL GRADO DI SODDISFAZIONE DELL'UTENZA.....	68
ALLEGATI.....	70

## 1. PRESENTAZIONE

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

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

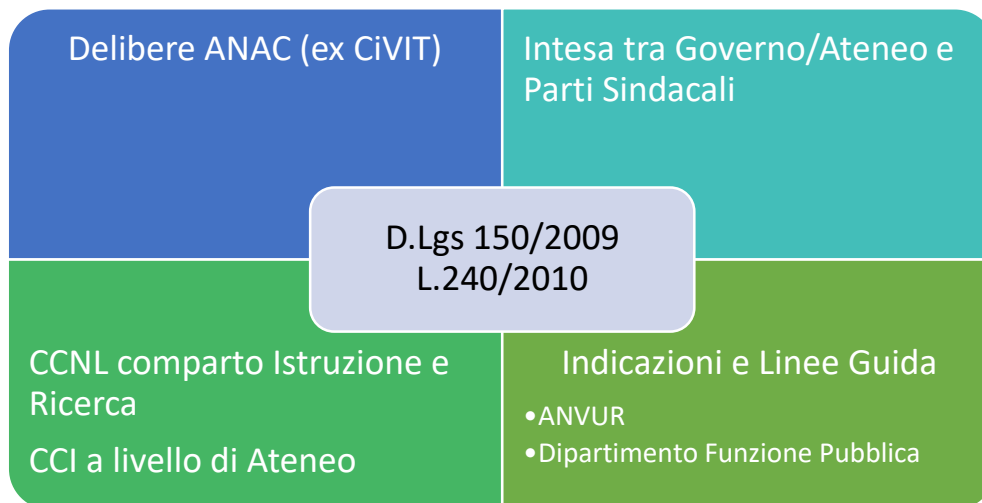
Nella progettazione del Sistema si è tenuto conto sia delle peculiarità insite nella natura dell'istituzione universitaria sia della complessità del contesto normativo e contrattuale, che, in una prospettiva integrata, presentano ad oggi diversi vincoli e limiti di carattere applicativo, in una logica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

## 2. QUADRO NORMATIVO

Attualmente, la norma di riferimento in tema di valutazione della performance per tutte le Pubbliche Amministrazioni è il D. Lgs. 150/2009, comunemente noto anche come “Riforma Brunetta”, che ha introdotto i concetti di performance organizzativa e individuale, e l’obbligo della loro misurazione e valutazione, come criteri per l’attribuzione di incentivi e premi, nonché l’adozione del Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Nella definizione del Sistema, inoltre c’è da tenere in conto delle Delibere della CIVIT (successivamente “Autorità Anticorruzione” ANAC) che hanno guidato le pubbliche amministrazioni lungo il percorso delineato dalla normativa fino all’entrata in vigore del Decreto legge n. 90 del 2014 (convertito nella legge n. 114/2014) che ha trasferito tale competenza al Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri. Inoltre in tema di gestione della performance è intervenuta l’ANVUR (che ai sensi dell’art. 60 c. 2 del decreto legge 21 giugno 2013, n. 69, convertito dalla legge 9 agosto 2013, n. 98, è competente per la valutazione della Performance delle Università statali) che ha pubblicato, a partire dalle “Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane” (Luglio 2015), una serie di indicazioni operative alle università italiane per la gestione e la valutazione delle attività amministrative, seguendo i principi di semplificazione e integrazione.

Inoltre, per quanto riguarda l'utilizzo di sistemi premianti per la promozione del merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale, ai sensi del Titolo III del D Lgs. 150/2009, si deve tener conto degli esiti dell’intesa con le parti sindacali, in particolare a livello nazionale con il Contratto Collettivo Nazionale e, a livello locale, con il Contratto collettivo Integrativo.



A partire dal D.Lgs 150/2009, il panorama normativo di riferimento è stato arricchito da numerose integrazioni ed interventi legislativi di cui si è dovuto tener conto e che hanno reso complessa la definizione del Sistema, in particolare:

- **L 122/2010** (c.d. **manovra correttiva estiva 2010**)

- **L 111/2011** (c.d. **manovra correttiva estiva 2011**),

- **L 240/2010** (c.d. **Riforma Gelmini**),

- **D.Lgs 141/2011** (c.d. **decreto correttivo alla Riforma Brunetta**), Il recente D. Lgs. 74/2017 ha introdotto una serie di importanti modifiche al D. Lgs. 150/2009, sebbene abbia lasciato il quadro normativo di riferimento sostanzialmente confermato nel suo impianto originario. In particolare:

Fra le principali novità introdotte:

- si chiarisce che il rispetto delle norme sulla valutazione della performance non solo costituisce condizione necessaria per l'erogazione di premi e componenti del trattamento retributivo legate alla produttività, ma rileva anche ai fini del riconoscimento di progressioni economiche, dell'attribuzione di incarichi di responsabilità al personale e del conferimento degli incarichi dirigenziali;

- viene disposto che, nella definizione degli obiettivi da inserire nel Piano della Performance, si tenga conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente come validati nella relazione annuale e che la rendicontazione dei risultati sia estesa agli organi di controllo interni;
- si riconosce per la prima volta ai cittadini un ruolo attivo nella valutazione della performance organizzativa, attraverso sistemi di rilevamento della soddisfazione degli utenti circa la qualità dei servizi resi;
- al Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP) viene invece attribuito il compito di impartire indirizzi per la redazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance e di predisporre modelli da utilizzare per la valutazione della performance organizzativa;
- viene definito un coordinamento temporale tra l'adozione del Piano della performance e della Relazione e il ciclo di programmazione economico-finanziaria;
- prevede l'anticipazione al 30 giugno della validazione da parte dell'OIV della Relazione sulla Performance: a tale proposito l'Ateneo ha previsto che il CdA approvi la Relazione entro il 31 maggio.

Particolare attenzione è dedicata **al ruolo degli OIV che viene rafforzato significativamente** prevedendo che essi:

- possano accedere a tutti gli atti e documenti utili all'espletamento dei propri compiti, a tutti i sistemi informativi, ivi incluso il sistema di controllo di gestione, nonché ai luoghi all'interno dell'amministrazione;
- debbano fornire un parere vincolante sulla correttezza metodologica del Sistema di misurazione e valutazione della performance, che ciascuna Amministrazione è tenuta ad adottare e aggiornare annualmente;

Per quanto riguarda valutazione delle attività amministrative di università ed enti di ricerca, viene confermato quanto stabilito dal D. L. 21 giugno 2013, n. 69, art. 60 comma 2, in seguito convertito dalla legge n. 98/2013, e resta competente l'ANVUR. In particolare, il nuovo comma 12 all'art. 13 prevede che *"12. Il sistema di valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca di cui al Capo I del decreto legislativo 31 dicembre 2009, n.*

213, è svolto dall'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca (ANVUR) nel rispetto del presente decreto.”.

La nuova disciplina introdotta dal D. Lgs 74/2017 prevede che l'ANVUR svolga la valutazione delle attività amministrative di università ed enti di ricerca “nel rispetto del presente decreto.” e non già “nel rispetto dei principi generali di cui all'articolo 3 e in conformità ai poteri di indirizzo della Commissione di cui al comma 5.” come previsto dal D. L. 21 giugno 2013, n. 69.

Appare pertanto che tutte le disposizioni del nuovo Decreto Legislativo previste per le amministrazioni pubbliche sono dirette anche alle Università statali e tutte le disposizioni previste per gli OIV sono dirette anche ai Nuclei di Valutazione (NdV) delle università, cui l'art. 2 c.1, lett. r) della Legge 240/2010 attribuisce tale funzione.

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

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

**2. il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (di seguito CCNL) vigente** per il comparto Istruzione e Ricerca sottoscritto il 19/04/2018 e in particolare le disposizioni riguardanti la valutazione del personale;

**3. le indicazioni dell'Agenzia nazionale per la valutazione dell'università e della ricerca (ANVUR)** cui, a seguito dell'entrata in vigore del d.l. 21 giugno 2013, n. 69 convertito con la legge 9 agosto 2013, n. 98 “Disposizioni urgenti per il rilancio dell'economia” è stata trasferita la valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca, come successivamente confermato e meglio definito dal DLgs. 74/2017.

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

Il documento fornisce indicazioni operative alle università italiane per la gestione e la valutazione delle attività amministrative, e delinea l'approccio valutativo che l'Agenzia intende adottare a partire dal 2016 e che prevede a partire dal 2016 l'adozione di un Piano Integrato

della Performance, documento basato sull'ancoraggio indissolubile della performance amministrativa con le missioni istituzionali dell'università e con le risorse finanziarie necessarie per perseguirle e attorno al quale si collocano le diverse prospettive della trasparenza (concepita come obbligo di rendicontazione a studenti, famiglie, imprese e territorio) e della prevenzione della corruzione.

In seguito alle modifiche intervenute sulla disciplina che regola la valutazione della performance, a integrazione delle Linee Guida del 2015, il 20 dicembre 2017 il Consiglio Direttivo dell'ANVUR ha approvato il documento "Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018" che recepisce le modifiche introdotte al DLgs. 150/2009 dal DLgs. 74/2017 e in particolare:

- un invito a rafforzare l'ancoraggio della programmazione della performance ai propri documenti strategici (Piani Strategici, Programmazione Triennale o simili).
- Indicazioni operative riguardo la previsione dell'art. 7, c. 1, che il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) debba essere aggiornato annualmente e sottoposto al parere preventivo e vincolante del Nucleo di Valutazione (NdV), nelle sue funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV). l'indicazione che «in caso di ritardo nell'adozione del Piano o della Relazione sulla performance, l'amministrazione comunichi tempestivamente le ragioni del mancato rispetto dei termini al Dipartimento della Funzione Pubblica».
- La raccomandazione di seguire le indicazioni del nuovo art. 6 che prevede nell'unico comma rimasto che «Le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono inserite nella relazione sulla performance e vengono valutate dall'OIV ai fini della validazione di cui all'articolo 14, comma 4, lettera c)». comunicando formalmente e tempestivamente al NdV-OIV eventuali modifiche – evidentemente conseguenti all'attività di monitoraggio – e dandone conto esaustivamente nella Relazione sulla performance.
- Anche in questo caso vanno definite nel SMVP le procedure con cui avviene questo processo di rimodulazione degli obiettivi e degli indicatori, nonché le modalità di comunicazione con cui l'amministrazione segnala ai NdV-OIV le modifiche apportate.



- Alla luce di quanto previsto dagli art. 7, c. 2, lett. c) e art. 19-bis, c. 1-2) riguardo l'ingresso ufficiale di cittadini e utenti tra i soggetti protagonisti della valutazione, l'ANVUR raccomanda l'utilizzo dei risultati della rilevazione dell'opinione degli utenti (studenti e altri stakeholder interni ed esterni) e di ogni altra forma di rilevazione della *customer satisfaction*, – che vanno raccolti e pubblicati ogni anno sul sito dell'amministrazione – nella valutazione delle performance organizzative.
- Alla luce della sezione del Piano Nazionale dedicata specificatamente alle università, in cui l'ANAC chiede quindi di distinguere i due piani triennali, quello Integrato (della performance) e quello finalizzato alla prevenzione del rischio corruttivo (PTPC), l'ANVUR, coerentemente con quanto affermato nelle Linee Guida del 2015, invita gli atenei ad attenersi alle disposizioni ANAC in ambito anticorruzione e trasparenza, suggerendo di mantenere comunque la denominazione del documento e la visione "integrata" che, a tendere, andrà rafforzandosi con le politiche per l'assicurazione della qualità, con la programmazione strategica e con il bilancio.
- Si invitano, inoltre, le amministrazioni a continuare a contemplare gli obiettivi di anticorruzione e trasparenza nel Piano Integrato, ma soprattutto a utilizzare la mappatura dei processi realizzata per la prevenzione del rischio corruttivo anche ai fini di una migliore pianificazione della performance.

**4. le indicazioni del Dipartimento della Funzione Pubblica** cui, a seguito dell'entrata in vigore del DLgs. 74/2017 sono state definitivamente trasferite le competenze generali in materia di misurazione e valutazione della performance e il compito di impartire gli indirizzi per la redazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance e di predisporre modelli da utilizzare per la valutazione della performance organizzativa. In particolare, il Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP) ha adottato a partire dal 29 dicembre 2017 una serie di Linee guida per fornire alle amministrazioni indicazioni metodologiche utili alla gestione del ciclo della Performance alla luce delle innovazioni introdotte dal d.lgs. n. 74/2017. Sebbene queste linee guida si rivolgono esplicitamente ai ministeri, in ragione delle specifiche caratteristiche che il ciclo della performance assume in tali organizzazioni, resta fermo che gli indirizzi metodologici e le indicazioni di carattere

generale sono applicabili anche alle altre amministrazioni dello Stato, che potranno adeguarvisi in sede di revisione dei propri SMVP.

### **3 DESCRIZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

Il presente documento, in coerenza con quanto previsto dal d.lgs. 74 del 2017, recepisce le modifiche esplicitamente suggerite dall'ANVUR, adeguando, in coerenza, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance adottato dall'Ateneo il 1.7.2015 a quanto previsto dalle suddette Linee Guida del 2015 e dalla "Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018", tenendo conto delle specifiche caratteristiche dell'Ateneo e del profondo percorso di cambiamento avviato con la riorganizzazione delle strutture didattiche e di ricerca dell'Ateneo a seguito del nuovo Statuto e del nuovo Piano strategico, nonché delle strutture amministrative e dei processi gestionali e contabili in coerenza con la L. 240/2010 ed i successivi Decreti Attuativi. In tale contesto, individua fasi, tempi, modalità e soggetti del processo di misurazione e valutazione della performance, nonché le modalità di coordinamento con il piano strategico di ateneo, il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio e il sistema di valutazione della qualità (AVA).

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

a) la misurazione e valutazione della performance organizzativa deve essere operata senza alcuna eccezione;

b) la misurazione e valutazione della performance individuale del personale contrattualizzato deve essere svolta dal responsabile della unità organizzativa, anche se parte di un rapporto non contrattualizzato;

c) il responsabile dell'unità organizzativa parte di un rapporto contrattualizzato può operare la valutazione del personale non contrattualizzato, ma in applicazione dei criteri previsti per il rapporto non contrattualizzato.

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

Infine, è necessario aggiungere che, ai sensi dell'art. 2 comma 1, lettera r) della L. 240/2010 e come indicato nella delibera 9/2010 della CIVIT, l'Ateneo non ha istituito l'Organismo indipendente di valutazione di cui all'articolo 14 del decreto legislativo n. 150/2009, poiché tale attività di valutazione viene svolta dal Nucleo di valutazione, in raccordo con l'attività dell'ANVUR. Con le nuove attribuzioni previste dal D.lgs. 74 del 2017 il Nucleo di valutazione monitora l'esistenza di un collegamento tra la performance e la programmazione strategica di ateneo.

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

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

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

Scuola di Medicina e Scienze della Salute

Dipartimento di Medicina e Scienze dell'Invecchiamento

Dipartimento di Neuroscienze, Imaging e Scienze Cliniche

Dipartimento di Scienze Psicologiche, della Salute e del Territorio

Dipartimento di Scienze Mediche, Orali e Biotecnologiche

Scuola delle Scienze Economiche, Aziendali, Giuridiche e Sociologiche

Dipartimento di Economia

Dipartimento di Scienze Giuridiche e Sociali

Dipartimento di Architettura

Dipartimento di Economia Aziendale

Dipartimento di Farmacia

Dipartimento di Ingegneria e Geologia

Dipartimento di Lettere, Arti e Scienze Sociali

Dipartimento di Lingue, Letterature e Culture Moderne

Dipartimento di Scienze Filosofiche, Pedagogiche ed Economico-Quantitative

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

### **Area Affari Legali**

#### **Area Del Segretariato Generale Di Ateneo**

- Settore Gestione Web
- Settore Organi Accademici Ed Attività Istituzionali
- Settore Prevenzione E Sicurezza Sul Lavoro
- Ufficio Rapporti con il Pubblico

#### **Area Della Pianificazione E Controllo**

- Settore Programmazione E Valutazione Della Didattica E Della Ricerca

- Settore Sistemi Informativi U-Gov Didattica E Ricerca

### **Area Didattica 1**

- Segreteria Studenti Di Medicina E Chirurgia, Professioni Sanitarie, Odontoiatria, Scienze Attivita' Motorie Farmacia e Ctf,Ss.Mm.Ff.Nn.
- Segreteria Studenti Di Lettere E Scienze Della Formazione
- Segreteria Studenti Di Psicologia E Scienze Sociali
- Settore Corsi Post Lauream (Tfa - Pas - Master - Perfezionamento/Aggiornamento/Formazione)
- Settore Orientamento, Tutorato, Placement, Diritto Allo Studio e Disabilità
- Settore Scuole Di Specializzazione Ed Esami Di Stato

### **Area Didattica 2**

- Segreteria Studenti Di Architettura, Ingegneria E Scienze Manageriali
- Segreteria Studenti Di Economia E Lingue
- Settore Applicativi Servizi Studenti
- Settore Gestione Spazi Per La Didattica

### **Area Dirigenziale Della Didattica E Della Ricerca**

#### ➤ Divisione 5 - Ricerca

- Settore Progetti Europei E Nazionali
- Settore Scuola Di Dottorato, Partecipazioni E Brevetti
- Settore Erasmus (Chiave 1)

### **Area Dirigenziale Della Programmazione Economica, Bilancio, Patrimonio E Controllo Di Gestione**

#### ➤ Divisione 6 Organizzazione, Gestione Esecutiva, E Monitoraggio Piano Integrato (Prevenzione Corruzione - Trasparenza - Performace)

- Settore Anticorruzione E Trasparenza
- Settore Performance
- Divisione 7 - Bilancio, Contabilità E Controllo Di Gestione
- Settore Audit Interno
- Settore Bilancio E Controllo Di Gestione
- Settore Contabilità
- Settore Gestione Rendicontazione Progetti Finanziati E Interrelazione Strutture Decentrate
- Settore Trattamenti Economici E Servizio Pensioni
- Settore Tributi

### **Area Dirigenziale Delle Risorse Umane**

➤ Divisione 13-Personale Docente

- Settore Gestione Carriere Docenti, Ricercatori, Rtd E Personale In Convenzione Asl
- Settore Reclutamento Personale Docente E Ricercatori

➤ Divisione 2- Personale Tecnico Amministrativo E Biblioteche

- Settore Gestione Carriere Personale Tab e Cel
- Settore Reclutamento Personale Tab e Cel
- Settore Relazioni Sindacali, Organizzazione, Sviluppo E Formazione

**Area Gestione Del Patrimonio**

- Settore Patrimonio Immobiliare, Procedure Per Bandi E Acquisti Sotto Soglia Pubblici Appalti - Centrale Mepa
- Settore Progettazione E Sviluppo Edilizio
- Settore Servizi Da Global Service, Manutenzione Ordinaria E Straordinaria

**Area Informatica**

- Settore Help Desk - Chieti
- Settore Help Desk - Pescara
- Settore Reti, Sistemi E Progettazione Web
- Settore Sistemi Informativi E Innovazione Tecnologica

Segreteria del Direttore Generale (servizio protocollo)

Segreteria Rettore, Cerimoniale E Manifestazioni

Settore International Partnership And Cooperation Office

Settore Per Il Coordinamento Delle Attività Relative A Didattica, Ricerca E Terza Missione

Settore Supporto Nucleo Di Valutazione

Supporto Presidio Di Qualità

Settore Archivio Generale Di Ateneo

**Area Delle Biblioteche**

- Biblioteca Polo Chieti - Ettore Paratore
- Biblioteca Polo Chieti - Medico Scientifica
- Biblioteca Polo Pescara
- Servizio Acquisto E Programmazione

All'interno di ciascuna struttura accademica vi sono sia attività accademiche svolte da personale docente e ricercatore, sia attività tecnico-amministrative svolte da personale tecnico-amministrativo; il rapporto di impiego dei docenti e dei ricercatori

universitari è non contrattualizzato e disciplinato dalle disposizioni del diritto pubblico (art. 3 D.Lgs 165/2001) mentre quello dei tecnici amministrativi è contrattualizzato e regolato dal diritto privato.

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

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

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

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

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

- la valorizzazione del merito individuale, in relazione al contributo assicurato per il raggiungimento degli obiettivi: in particolare il decreto impone l'obbligo della differenziazione nella valutazione e il collegamento tra risultati di performance e sistema premiante;
- la trasparenza del sistema: devono essere resi pubblici gli obiettivi, gli andamenti gestionali, la valutazione dei risultati dell'organizzazione e della dirigenza.

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 4.1 Il ciclo della Performance

Le fasi e i tempi del processo di valutazione e misurazione della performance devono essere inquadrare nell'ambito del ciclo di gestione della performance così come delineato dall'Art. 4 comma 2 del DLgs 150/2009 secondo il quale il ciclo della performance si articola in tre diversi momenti, che dovrebbero ripetersi periodicamente con cadenza annuale.

Le tre fasi del ciclo della performance sono le seguenti:

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



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

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)
<i>Relazione dei Nuclei di valutazione</i>	<i>NdV-OIV</i>	<i>D.Lgs. 14/2012, art.14</i>	<i>ANVUR</i>	<i>30 aprile</i>
Relazione sulla performance	Consiglio di Amministrazione	D.lgs. 150/2009 Art. 10 comma 1 lettera b)	ANVUR	30 giugno
Documento di validazione della Relazione sulla performance (dell'anno precedente)	NdV-OIV	D.lgs 150/2009 Art. 14, comma 4 lettera c)	ANVUR	15 settembre (non stabilita dalla legge)
Relazione recante i risultati dell'attività svolta in termini di prevenzione alla corruzione	Responsabile della Prevenzione della corruzione	l. 190/2012, art.1 comma 14	ANAC	31 gennaio

**4.2**

### ***Fasi e tempi***

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

**Tabella 8.1**

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

Secondo quanto previsto dall'art.7, c.1, del DLgs. 150/2009, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) deve essere aggiornato annualmente e sottoposto al parere preventivo e vincolante del Nucleo di Valutazione (NdV), nelle sue funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV). Il Nucleo esprime il proprio parere sul SMVP valutando la coerenza delle scelte operate dall'amministrazione con il quadro normativo vigente e lo specifico contesto interno (organizzativo) ed esterno (*policy* e *stakeholders*) dell'amministrazione di appartenenza.

Qualora l'amministrazione si trovi impossibilitata a rispettare le scadenze previste per l'adozione del Piano della Performance o della Relazione sulla performance, rispettivamente 31 gennaio e 30 giugno, secondo quanto previsto dall'art. 10, c.5, l'amministrazione comunica tempestivamente le ragioni del mancato rispetto dei termini al Nucleo di Valutazione e al Dipartimento della funzione pubblica. I documenti di motivazione dei ritardi andranno inviati per raccomandata interna al Presidente del Nucleo di Valutazione e caricati direttamente sul Portale della Performance ovvero, per il 2018, inviati via PEC all'ANVUR se al 31 gennaio 2018 non dovesse essere ancora disponibile un'apposita sezione.

Qualora l'amministrazione abbia la necessità di modificare e/o integrare, durante l'esercizio, gli obiettivi e gli indicatori della performance organizzativa e individuale definiti nel Piano integrato, dovrà comunicarlo tempestivamente al Nucleo di Valutazione mediante raccomandata interna al Presidente del Nucleo di Valutazione. Tutte le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono inserite nella relazione sulla performance e vengono valutate dall'OIV ai fini della validazione di cui all'articolo 14, comma 4, lettera c).

### **4.3 Il Piano Integrato**

Le linee guida Anvur prevedono, quale principale novità nella gestione della Performance da parte delle università, l'adozione a partire dal 2016 del "Piano Integrato", ovvero il documento unico che sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative in ordine

alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione, tenendo conto della strategia relativa alle attività istituzionali e, non ultima, della programmazione economico-finanziaria.

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

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

e va suddiviso nelle seguenti cinque sezioni principali:

- **Inquadramento strategico dell'ateneo**, in cui l'ateneo riassume brevemente le principali linee di sviluppo, facendo esplicito riferimento ai documenti di pianificazione strategica esistenti, alla programmazione finanziaria (triennale e annuale), nonché alle politiche per l'assicurazione della qualità intraprese in seguito all'avvio del processo AVA.
- **La performance organizzativa: ambito di azione del Direttore Generale**, in cui l'ateneo sviluppa ed espone la programmazione del ciclo della performance organizzativa e in cui sono definite le linee di attività, gli obiettivi, gli indicatori e gli aspetti organizzativi legati alla sfera di governo del Direttore Generale e dell'infrastruttura tecnico-amministrativa.
- **Analisi delle aree di rischio**, in cui l'ateneo indica le aree di rischio corruzione e le conseguenze di una mancata o insufficiente trasparenza amministrativa, dando conto della metodologia utilizzata per la mappatura dei processi, degli stakeholder coinvolti e dei criteri di valutazione del rischio adottati. Nella redazione di questa sezione gli atenei assumono come framework regolatore le direttive dell'Autorità Anticorruzione (ANAC); essa deve essere redatta in modo da essere separatamente suscettibile di valutazione da parte di ANAC e deve essere trasmessa alla stessa Autorità secondo le norme e le regole da questa stabilite.

- **Comunicazione e trasparenza**, in cui l'ateneo, attenendosi alle indicazioni dell'ANAC, illustra sinteticamente la propria strategia comunicativa, rimandando alle sezioni del proprio sito istituzionale le informazioni pubblicate (link) e soffermandosi esclusivamente sui cambiamenti e le novità impostate nell'anno precedente e/o programmate per quello entrante.
- **La performance individuale: sistemi di misura delle prestazioni e degli incentivi**, in cui l'ateneo descrive la logica e il metodo utilizzato per la definizione e l'assegnazione degli obiettivi individuali, in un'ottica di miglioramento continuo più che di mera incentivazione monetaria.

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

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

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

Sulla base dell'articolazione del Piano Strategico d'Ateneo 2019-2023 che allarga le aree di intervento previste dalla Legge 43/2005, l'Ateneo identifica le seguenti aree strategiche:

- Didattica
- Ricerca
- Terza Missione
- Internazionalizzazione
- Reclutamento e Capitale Umano

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

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

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

#### ***4.5 Obiettivi strategici e operativi, indicatori e valori attesi (target) – Analisi metodologica***

L'art. 5 del D.lgs. 150/2009 "Obiettivi e indicatori" stabilisce che gli obiettivi strategici sono programmati su base triennale e definiti, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, sentiti i vertici amministrativi (Direttore Generale) che a loro volta consultano i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative. Tenendo



inoltre conto di quanto previsto dalle linee guida Anvur di luglio 2015, gli obiettivi strategici sono individuati con cadenza pluriennale da Piano strategico di Ateneo e dalla Programmazione triennale prevista dalla L. 43/2005. Gli obiettivi sono definiti in coerenza con quelli di bilancio indicati nei documenti programmatici e il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa.

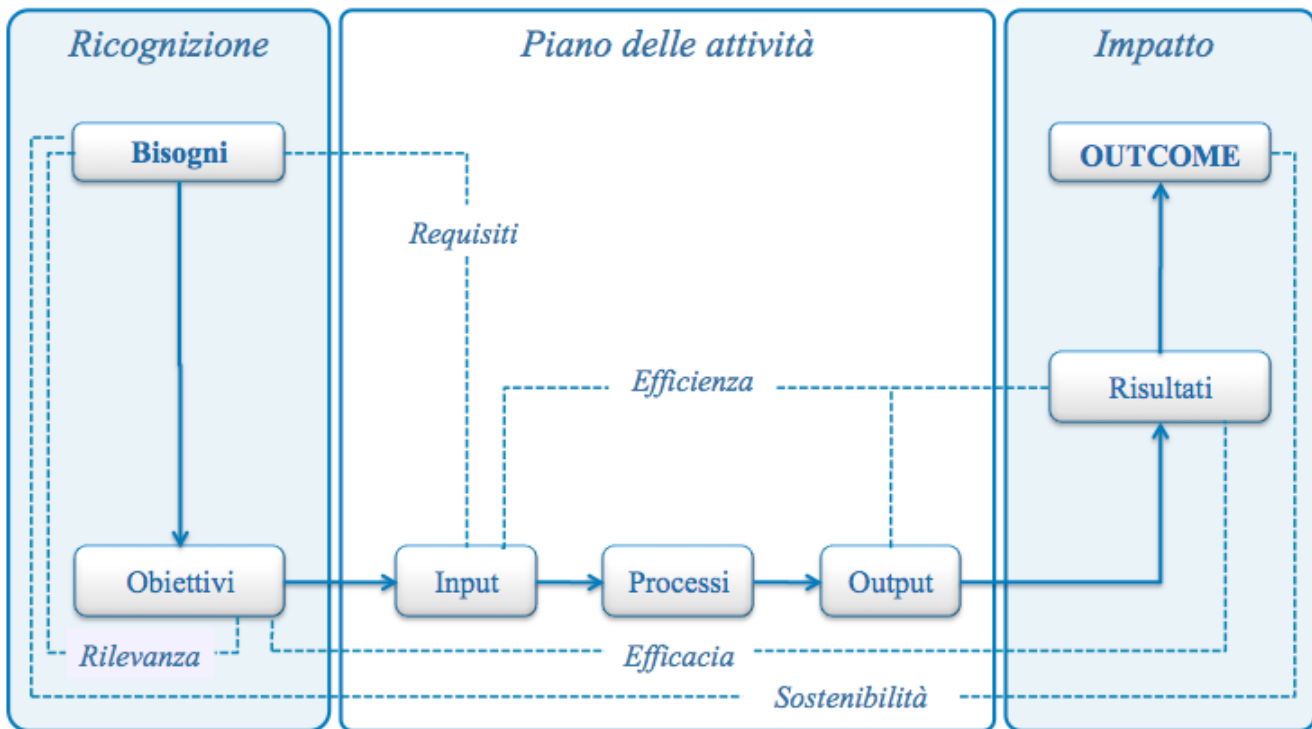
Gli obiettivi devono essere:

a) Rilevanti e pertinenti rispetto a	Bisogni della collettività
	Missione istituzionale
	Priorità politiche
	Strategie dell'amministrazione
b) Specifici e misurabili	Concreti
	Chiari
c) Tali da determinare un significativo miglioramento di	Qualità dei servizi
	Qualità degli interventi
d) Riferibili ad un arco di tempo determinato	Generalmente un anno
e) Commisurati ai valori di riferimento derivanti da:	Standard definiti a livello nazionale
	Standard definiti a livello internazionale
	Comparazioni con amministrazioni analoghe
f) Confrontabili	Con i trend della produttività dell'amministrazione, con riferimento almeno al triennio precedente
g) Correlati alla	Quantità delle risorse disponibili
	Qualità delle risorse disponibili

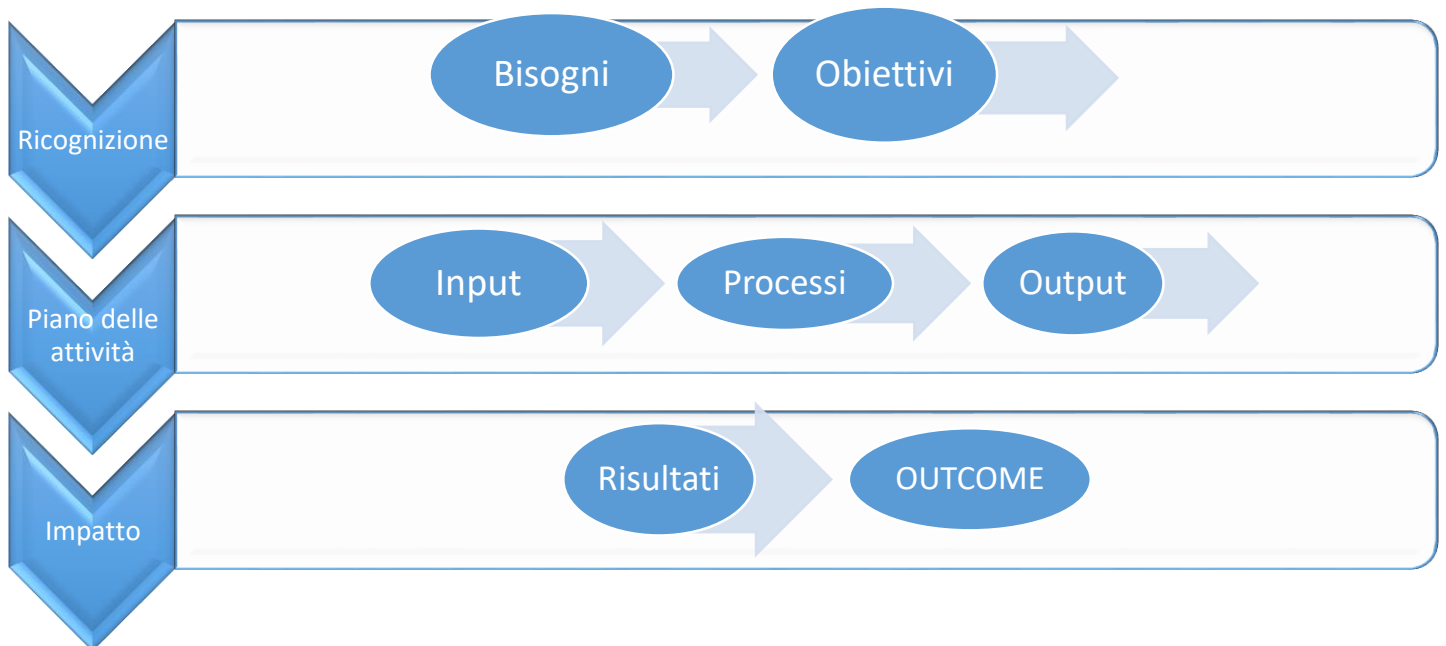
Dall'art. 5, c. 2, si evince che gli obiettivi devono essere, in primo luogo, rilevanti e pertinenti rispetto a: bisogni della collettività, missione istituzionale, priorità politiche e strategie dell'amministrazione.

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

## Percorso bisogni-outcome



Fonte: delibera ANAC n. 89/2010



All'interno del piano delle attività/obiettivi si adotta una logica input - processi - output. Mentre l'output ha una dimensione temporale di breve periodo, così come i risultati che tale output genera a livello di impatti, l'outcome ha una dimensione di lungo periodo che

deve essere valutata anche in termini di sostenibilità, in quanto molto spesso connessa con i bisogni primari del cittadino o, più in generale, degli stakeholder. Pertanto i risultati possono essere intesi come outcome intermedi.

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

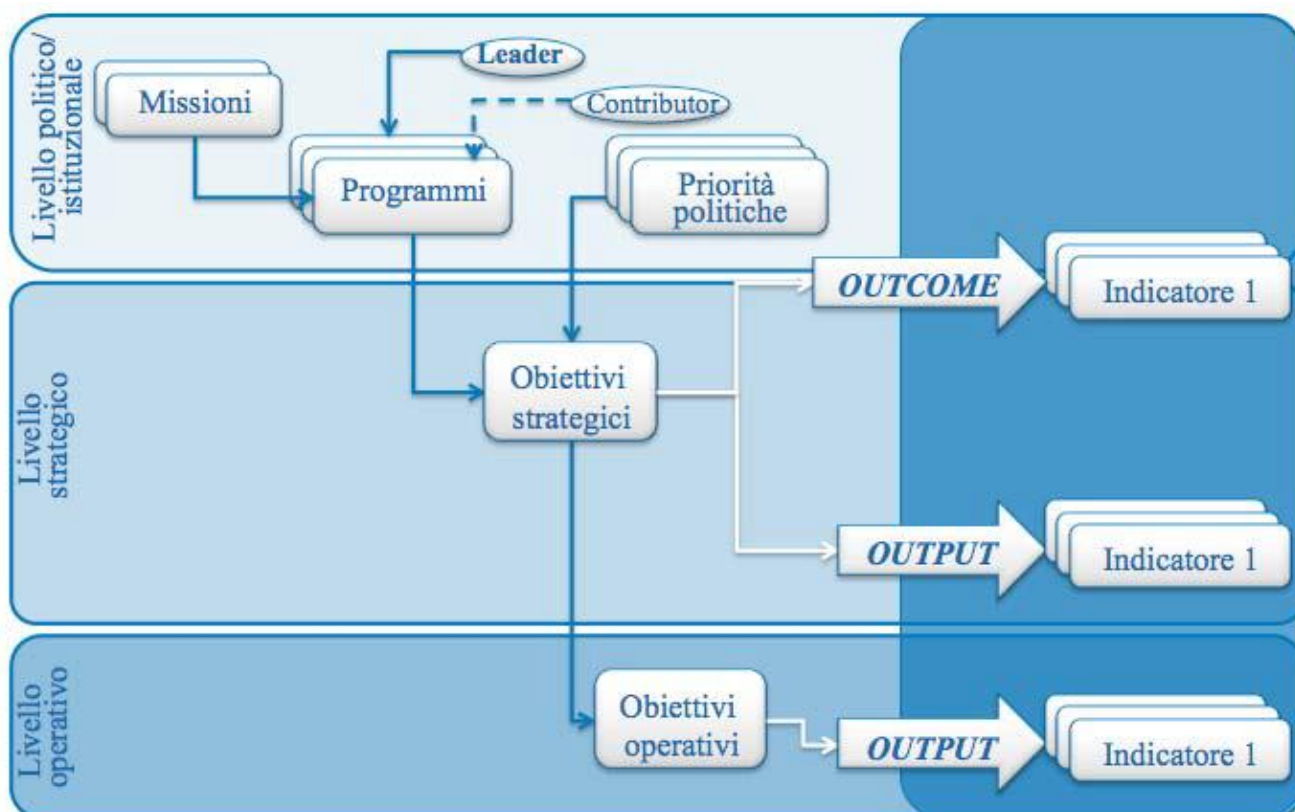
- Obiettivi strategici, che si traducono in impatto sulla collettività (outcome)
- Obiettivi operativi, che si traducono in output

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

Nella catena logica del SMVP si distinguono 3 livelli:

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

Catena logica del Sistema di misurazione della performance



## **Obiettivi strategici**

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

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

## **Obiettivi operativi**

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

Possono essere:

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

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

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

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

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

### **Le tipologie di indicatori**

Gli indicatori si distinguono in:

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

### **Gli indicatori di impatto**

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

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

### **Gli indicatori di risultato**

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

Gli indicatori di risultato possono essere:

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

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

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

#### ***4.6 Il processo di definizione degli obiettivi strategici e operativi, indicatori e valori attesi (target) all'interno dell'Ateneo***

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

Ciò significa che gli obiettivi identificati siano riconducibili alle aree di didattica, ricerca e loro ricadute sotto forma di terza missione e che a esse si riferiscano, come sopra indicato, gli obiettivi elencati nel piano della performance destinato al personale tecnico-amministrativo. Essi saranno inoltre affiancati da obiettivi specifici dell'amministrazione non derivanti dagli

obiettivi generali di ateneo, ma da considerazioni legate al miglioramento della gestione amministrativa. Nella logica del piano integrato, è inoltre opportuno che gli obiettivi strategici individuati facciano richiamo esplicito e integrale del sistema degli obiettivi enunciati nella programmazione strategica triennale.

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

Per quanto riguarda la scelta degli indicatori utilizzati per valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici, seguendo le indicazioni delle linee guida ANVUR, saranno utilizzati indicatori di outcome selezionati fra quelli impiegati dall'ANVUR nel suo approccio per la valutazione della qualità delle attività accademiche svolte dagli atenei italiani, in particolare quelli definiti all'interno delle procedure VQR e AVA o utilizzati dal MIUR per la ripartizione della quota base e della quota premiale del FFO, con particolare attenzione a quelli selezionati dall'Ateneo nell'ambito della programmazione triennale per il proprio programma e per la valorizzazione dell'autonomia responsabile ai fini della ripartizione del 20% della quota premiale del FFO.

Per quanto riguarda gli obiettivi legati alla performance dell'organizzazione amministrativa, nell'attesa che l'ANVUR individui un set di indicatori standardizzati e comparabili che permetta il benchmarking tra atenei per il miglioramento delle dimensioni essenziali, saranno utilizzati indicatori che si prestino ad indirizzare il miglioramento della gestione amministrativa e del livello dei servizi in un'ottica di confronto con altri atenei.

Seguendo le indicazioni dell'ANAC e del Dipartimento della Funzione Pubblica, fra gli obiettivi previsti nel piano Integrato dovranno essere necessariamente contemplati:

- obiettivi di anticorruzione e trasparenza, utilizzando la mappatura dei processi realizzata per la prevenzione del rischio corruttivo;
- obiettivi che tengano conto della *customer satisfaction* e, più in generale, del grado di soddisfazione dell'utenza.

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

La valutazione della performance si basa sull'utilizzo di dati e/o informazioni di natura quantitativa e qualitativa tramite opportune procedure informatiche sviluppato *in house* e gestite dalla Divisione 6 Organizzazione, Gestione Esecutiva e Monitoraggio Piano Integrato. Tali dati provengono sia da sistemi informativi interni, sia da banche dati esterne, ovvero sono forniti direttamente dai responsabili delle unità operative competenti ove non ancora disponibili nei sistemi informatizzati.

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

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

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



quali Almalaurea o banche dati citazionali internazionalmente riconosciute, Scopus, Web of science.

Per quanto riguarda la performance organizzativa, ed in particolare la rilevazione degli indicatori di outcome relativi agli obiettivi strategici, i valori saranno forniti dagli uffici competenti per la gestione dei sistemi informativi interni e per l'accesso alle banche dati esterne, e gestite dalla Divisione 6 Organizzazione, Gestione Esecutiva e Monitoraggio Piano Integrato tramite un opportuno applicativo informatico. I valori di indicatori di output non disponibili nei sistemi informatizzati saranno forniti direttamente dai responsabili delle unità operative competenti, assieme alla dettagliata informazione delle fonti da cui sono stati tratti.

Per quanto riguarda la valutazione della performance individuale, i valori di indicatori di output degli obiettivi operativi assegnati alle varie unità operative, nonché degli obiettivi individuali attribuiti ai responsabili e ai componenti delle unità – in genere non disponibili nei sistemi informatizzati – saranno forniti direttamente dai responsabili delle unità operative competenti e gestite dalla Divisione 6 Organizzazione, Gestione Esecutiva e Monitoraggio Piano Integrato, che raccoglie le griglie contenenti i target effettivi e gli altri dati necessari per la valutazione degli obiettivi operativi, nonché le schede di valutazione dei comportamenti organizzativi.

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

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

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

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

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

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

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

#### ***4.8 La relazione sulla Performance***

La Relazione sulla performance è il documento che l'ateneo redige, a consuntivo, per rendicontare i risultati organizzativi e individuali ottenuti nell'anno precedente. Similmente a quanto affermato per il Piano, gli esiti dell'operato della componente tecnico-amministrativa e delle sue articolazioni interne vanno considerati contestualmente ai risultati più generali

ottenuti dall'ateneo nel suo complesso in modo da inquadrare il grado di sinergia raggiunto all'interno dell'ateneo tra la sfera accademica e quella amministrativa.

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

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

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

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

### **Il Nucleo di Valutazione**

L'art. 7 del D.lgs. 150/2009 prevede la figura dell'Organismo Indipendente di Valutazione, che costituisce uno dei soggetti fondamentali nell'ambito del Sistema di

misurazione e valutazione delle performance in quanto a tale Organismo è affidata, ai sensi del predetto art. 7, la funzione di misurazione e valutazione della performance.

Tuttavia, con la delibera 9 del 2010 l'ANAC esprime l'avviso che le Università non siano tenute ad istituire gli Organismi indipendenti di valutazione e che, a decorrere dal 30 aprile 2010, l'attività di valutazione continui ad essere svolta dai Nuclei di valutazione, avviso ribadito dall'art. 2 della legge 240/2010. Ai Nuclei sono assegnati i seguenti ruoli:

- monitora l'avvio del ciclo della performance attraverso l'esame del Piano Integrato;
- monitora in corso di esercizio l'andamento delle attività in relazione alla programmazione operativa e valuta l'opportunità di interventi correttivi e rimodulazioni anche in coerenza con le segnalazioni del Direttore Generale;
- monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;
- valuta il Direttore Generale;
- valida la Relazione sulla performance;
- garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione con particolare riferimento alla differenziazione dei giudizi;
- fornisce il parere vincolante sull'aggiornamento annuale del SMVP.

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

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

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

In particolare:

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

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

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

## **I dipendenti**

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

## **Gli stakeholder**

I principali portatori di interesse dell'Ateneo sono gli studenti, che partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative, come richiesto dalle recenti modifiche normative introdotte nel d.lgs. 150/2009 dal d.lgs. 74/2017, al fine di consentire

all'amministrazione di individuare e mettere in campo azioni di miglioramento continuo sui servizi erogati alla luce degli esiti dell'ascolto degli utenti. Al tal fine, possono essere utili alcune iniziative, già introdotte nella gestione delle attività didattiche e amministrative, che sono monitorate e valutate dal Nucleo di Valutazione, fra cui si segnalano:

- le indagini di customer satisfaction a vario titolo erogate dall'ateneo, in particolare l'indagine ANVUR su opinione studenti sugli insegnamenti e quella sui servizi svolta nell'ambito del Progetto Good Practice;
- la partecipazione degli studenti alle Commissioni Paritetiche Docenti Studenti, che in tal contesto potranno anche fornire feedback sulla base del grado di soddisfazione sui servizi gestionali-amministrativi, anche formulando proposte agli organi di indirizzo politico-amministrativo;
- la partecipazione delle rappresentanze studentesche negli organi decisionali e valutativi di Ateneo, incluso il Nucleo di Valutazione., che consente agli studenti di partecipare alla vita di governo democratico dell'università.

## **6 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

### ***6.1 Il processo di valutazione degli obiettivi operativi***

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

- a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;

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

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

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

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

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

La valutazione della performance organizzativa è un compito che spetta (1) al Direttore Generale, (2) all'Divisione 6 Organizzazione, Gestione Esecutiva e Monitoraggio Piano Integrato per l'organizzazione, (3) agli uffici competenti per la gestione dei sistemi informativi interni, (4) ai responsabili di struttura per le unità organizzative da loro coordinate, e (5) al Nucleo di valutazione per la supervisione del processo complessivo.

Nella Università G. d'Annunzio, la performance organizzativa è intesa come il risultato dell'intera organizzazione dell'Ateneo, con tutte le sue articolazioni, e ha lo scopo di definire una misura dell'effettivo andamento dell'intera organizzazione. Essa è valutata sia attraverso un set di indicatori di outcome volti a monitorare i risultati conseguiti dall'Ateneo nel suo complesso sia misurando il grado di raggiungimento di una serie di obiettivi scaturiti dalle linee strategiche individuate nel Piano Strategico, in particolare quelli attribuiti al Direttore Generale, tenendo conto dei relativi indicatori e target.

Innanzitutto, l'Ateneo tiene sotto costante controllo una serie di indicatori di outcome che rappresentano, al più alto livello, l'andamento generale dell'Ateneo relativamente agli obiettivi delle aree strategiche della Didattica, della Ricerca della Terza Missione e dell'internazionalizzazione previsti dal Piano Strategico. Questi indicatori possono essere misurati e confrontati su base annuale e costituiranno il cruscotto di Ateneo.

Inoltre, l'Ateneo individua come propri ulteriori obiettivi di performance organizzativa il miglioramento negli indicatori degli obiettivi dell'area strategica del Capitale

Umano nonché di ulteriori obiettivi di miglioramento del livello dei servizi più direttamente riconducibile alla sfera d'azione del Direttore Generale e alle attività dei Dipartimenti.

Tale scelta è legata all'importanza di esplicitare l'integrazione tra la componente accademica e quella amministrativa e di ancorare strettamente la performance amministrativa (in un'ottica di miglioramento dei servizi erogati) e le missioni istituzionali dell'università (didattica e ricerca, inclusa la terza missione).

### **Indicatori di outcome**

Sulla base degli obiettivi strategici previsti dal vigente Piano strategico dell'Ateneo e dell'ultima Programmazione triennale, riportati nell'albero della Performance, e alla luce della situazione del contesto interno descritta sopra, viene annualmente definito un set di indicatori di efficienza ed efficacia dell'outcome di Ateneo che saranno utilizzati per la valutazione della performance organizzativa e il confronto, laddove possibile, con quelli degli Atenei di riferimento per posizione geografica e dimensione in un'ottica di benchmark.

Si ritiene che la rilevazione e monitoraggio di tali indicatori – coerenti con quelli proposti dal MIUR e dall'ANVUR per la valutazione periodica e della Programmazione triennale – possa dare conto dei risultati globali delle attività istituzionali correlate alla didattica, alla ricerca ed al trasferimento tecnologico, all'internazionalizzazione nonché degli ambiti relativi ai servizi amministrativi e di supporto e agevolare la scelta, da parte degli organi di governo, delle azioni per il miglioramento delle performance dell'Ateneo.

Inoltre come previsto dall'art. 8 co. 1bis del DLgs 150/2009, introdotto dal DLgs 74/2017, gli indicatori di outcome selezionati per la valutazione della Performance organizzativa dovranno tener conto anche degli esiti delle valutazioni delle attività di didattica, ricerca e terza missione svolte dall'ANVUR, in particolare per il 2020 del risultato della visita di accreditamento periodica prevista per maggio 2020.

### **Obiettivi del Direttore generale**

Gli obiettivi attribuiti annualmente al Direttore Generale dal CdA, sia quelli di diretta derivazione dagli obiettivi strategici di Ateneo sia quelli individuali, sono misurati attraverso un set di indicatori volti a monitorare la capacità realizzativa degli obiettivi e il loro impatto con particolare attenzione alla capacità dell'amministrazione di utilizzare le risorse umane,



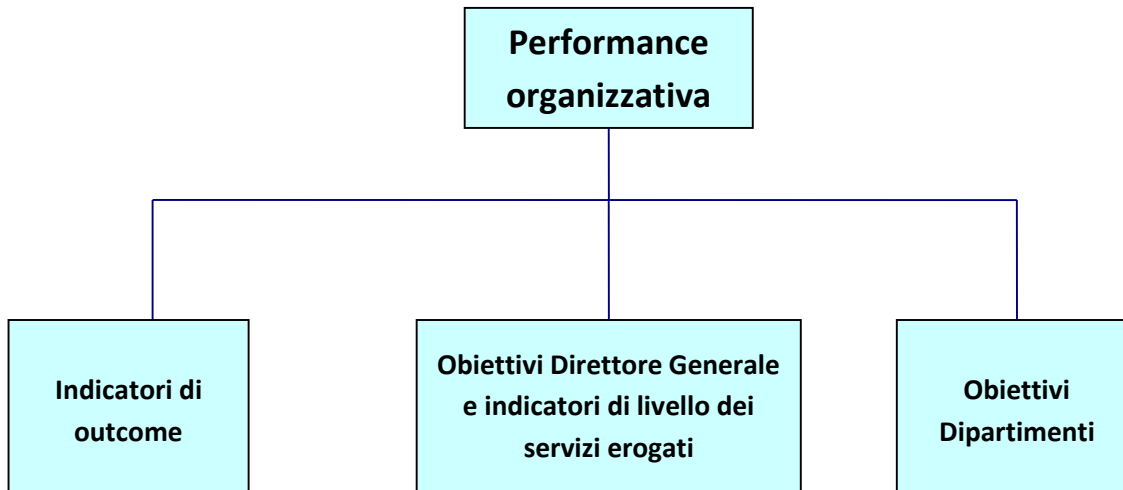
economico-finanziarie, strumentali in modo sostenibile e tempestivo nel processo di erogazione del servizio (efficienza),

Essi sono integrati con un set di indicatori legati alla qualità dei servizi erogati, volti a misurare l'adeguatezza dell'output erogato rispetto alle aspettative e necessità degli utenti (efficacia oggettiva e percepita), con particolare riferimento al Progetto al progetto Good Practice e agli esiti della rilevazione ANVUR delle opinioni degli studenti.

### **Obiettivi dei Dipartimenti**

Successivamente alla redazione da parte dei Dipartimenti dei loro Piani strategici pluriennali, essi sono tenuti a selezionare fra gli obiettivi del proprio Piano quelli il cui raggiungimento definisce nella maniera migliore i risultati conseguiti dal Dipartimento nel suo complesso nel periodo temporale – annuale e triennale – considerato e comunicarle alla Divisione 6 Organizzazione, Gestione Esecutiva e Monitoraggio Piano Integrato entro la fine dell'anno al fine del loro inserimento nel Piano integrato della Performance dell'anno successivo. Sulla base di tali obiettivi, il Dipartimento dovrà inoltre individuare un set di indicatori di outcome (da 6 a 10) che ritiene più importanti ai fini del raggiungimento dei propri obiettivi strategici e su cui basare la valutazione dei risultati del Dipartimento negli anni successivi negli ambiti della didattica, della ricerca, della terza missione, dell'internazionalizzazione e del reclutamento. L'insieme degli indicatori di outcome di tutti i Dipartimenti permette una valutazione della performance organizzativa complessiva delle strutture periferiche dell'Ateneo.

Lo schema utilizzato dall'Ateneo per rappresentare la performance organizzativa fa quindi riferimento ai tre ambiti sopra definiti (indicatori di outcome, obiettivi del Direttore Generale inclusi alcuni indicatori di efficacia dei livelli di servizi erogati, obiettivi relativi ai dipartimenti) e può essere schematizzata come riportato sotto:



La Performance organizzativa globale di Ateneo sarà valutata a consuntivo nella Relazione della Performance sulla base dei risultati conseguiti negli indicatori di outcome e del grado di raggiungimento di tutti gli obiettivi, del Direttore Generale, delle Aree amministrative e dei dipartimenti, come sopra indicato.

Successivamente, a partire dagli obiettivi strategici, verranno definiti gli obiettivi operativi per ogni unità organizzativa, assieme agli indicatori individuati per la loro misurazione e i target o risultati attesi su cui si baserà la successiva valutazione, in un processo a cascata che prevede una prima riunione fra il direttore generale e i dirigenti responsabili di Area e, per ogni area, una successiva riunione fra ciascun dirigente e gli EP responsabili delle divisioni ad esse afferenti e, per ogni divisione, una riunione fra ciascun EP e i responsabili dei settori ad esse afferenti. In assenza di dirigente responsabile di Area oppure di EP responsabile di Divisione la riunione sarà coordinata direttamente dal Direttore Generale o da un suo delegato. In assenza del responsabile di settore l'attribuzione degli obiettivi al personale ad esso afferente sarà effettuata da un superiore gerarchico appartenente alla stessa area o, in mancanza, dal Direttore Generale o suo delegato. Gli obiettivi dei Responsabili Amministrativi di Dipartimento (RAD) sono attribuiti dal Dirigente dell'area Performance a cui fanno capo. Gli obiettivi dei segretari amministrativi di dipartimenti/centri (SAD) sono concordati dagli stessi con i RAD, sentiti il Dirigente della Area della Performance e il Direttore di Dipartimento.

Il processo sarà coordinato dalla Divisione 6 Organizzazione, Gestione Esecutiva e Monitoraggio Piano Integrato, con la supervisione del Nucleo di valutazione, che potranno

suggerire ai vari responsabili estensori degli obiettivi eventuali aggiustamenti ritenuti necessari al fine di rendere più organico, uniforme ed equilibrato l'insieme degli obiettivi adeguandoli a quanto previsto dal D.Lgs 150/2009 e successive delibere Civit ed Anvur. La Divisione 6 Organizzazione, Gestione Esecutiva e Monitoraggio Piano Integrato provvederà inoltre a costruire un data base degli obiettivi operativi e dei relativi indicatori e target nonché della loro catalogazione nell'ambito delle aree strategiche previste dall'albero della performance, e a gestire il loro inserimento nel piano integrato.

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

La Divisione 6 Organizzazione, Gestione Esecutiva e Monitoraggio Piano Integrato richiederà agli uffici competenti per la gestione dei sistemi informativi interni i dati necessari per la valutazione degli obiettivi strategici legati ad indicatori di outcome di loro competenza.

Ogni responsabile di struttura compilerà le griglie di rilevazione sull'apposito software gestito dalla Divisione 6 Organizzazione, Gestione Esecutiva e Monitoraggio Piano Integrato, accompagnandole con una relazione sullo stato dell'unità organizzativa di cui è responsabile, secondo uno schema coerente con i criteri esposti in precedenza.

I dati forniti dovranno riguardare:

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

raggiungimento dell'obiettivo, assunto pari al 100% il tempo complessivo da tutti dedicato all'obiettivo;

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

Come specificato nel paragrafo 4, la Divisione 6 Organizzazione, Gestione Esecutiva e Monitoraggio Piano Integrato, raccoglie le griglie contenenti i target effettivi e gli altri dati di cui sopra necessari per la valutazione degli obiettivi operativi. Tali griglie saranno trasmesse dagli uffici competenti per la gestione delle banche dati a disposizione dell'Ateneo (tipicamente per gli obiettivi strategici) o compilate sull'apposito software dai responsabili delle singole unità organizzative (tipicamente per gli obiettivi operativi), che si assumono pienamente la responsabilità dei dati forniti. Tuttavia la Divisione 6 Organizzazione, Gestione Esecutiva e Monitoraggio Piano Integrato, oltre a gestire il flusso delle informazioni, effettuerà delle verifiche a campione per constatare la veridicità dei dati forniti e provvederà, inoltre, a verificare direttamente tutti i casi ritenuti dubbi.

Una volta raccolti i dati la Divisione 6 Organizzazione, Gestione Esecutiva e Monitoraggio Piano Integrato provvederà a confrontare i target effettivi con i target attesi per determinare i risultati raggiunti dagli obiettivi operativi e i relativi scostamenti. La valutazione finale deve essere espressa in un valore percentuale.

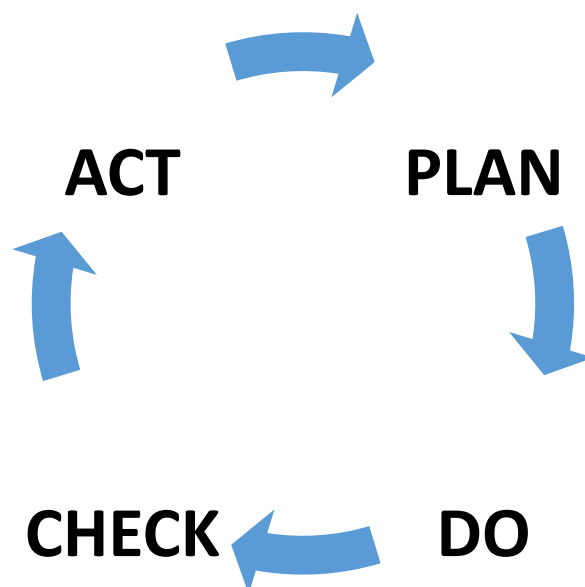
Il Nucleo di Valutazione, sulla base dei risultati della valutazione delle singole unità organizzative, elabora annualmente una relazione sulla valutazione della performance del sistema complessivo basato anche sull'analisi di tali indicatori e del benchmarking con altri atenei confrontabili per dimensioni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

- assicurare un rapporto di interscambio continuo e costruttivo con i vertici amministrativi dell'ateneo e con i Nuclei di valutazione nella loro funzione di OIV;

- tenere in considerazione elementi di specificità e differenziazione, nonché dell'influenza di eventuali fattori situazionali e contestuali nella gestione del ciclo di gestione della performance;
- fornire all'ateneo un feedback in forma scritta che sia articolato e non standardizzato;
- riservarsi di effettuare visite in loco, per le quali è richiesto il coinvolgimento diretto del Consiglio di Amministrazione dell'ateneo.

## ***6.2 Miglioramento del processo di valutazione***

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



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

## **7 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

### **7.1 Generalità**

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

1) la valutazione della prestazione individuale dei dirigenti;

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

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

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

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

Per la valutazione del restante personale, si propone un modello che contempla sia risultati, sia qualità del contributo assicurato, sia competenze dimostrate, in grado di monitorare in modo variabile e bilanciato la performance del personale tecnico

amministrativo dell'Ateneo e di incidere sulla cultura organizzativa introducendo criteri di merito individuale e di orientamento al risultato e all'utente.

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

- i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi operativi assegnati nell'ambito della struttura organizzativa di propria responsabilità o appartenenza;
- i risultati raggiunti rispetto a specifici obiettivi individuali assegnati dal superiore gerarchico;
- la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, le competenze e i comportamenti professionali e manageriali/organizzativi (apporto professionale).

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

**Tabella 7.1:** Ruoli e pesi attribuiti

<b>RUOLO</b>	<b>VALUTAZIONE</b>	<b>PESO</b>	<b>VALUTAZIONE</b>	<b>PESO</b>
Dirigenti	Obiettivi organizzativi e individuali	80%	Competenze e comportamenti professionali e manageriali	20%
EP, D e C con incarichi di responsabilità	Obiettivi organizzativi e individuali	70%	Competenze e comportamenti professionali e manageriali	30%
Il restante personale (senza incarichi di responsabilità)	Obiettivi organizzativi ed individuali	50%	Competenze e comportamenti professionali e organizzativi	50%

Nell'ottica della rilevazione del grado di soddisfazione degli stakeholder interni (art. 8, comma 1, del D.Lgs. 150/2009), alle valutazioni delle competenze e dei comportamenti

professionali e manageriali/organizzativi contribuiranno gli organismi collegiali previsti dai regolamenti delle strutture decentrate (giunta per dipartimenti e scuole, consiglio per i centri).

## **7.2 Valutazione del Direttore Generale**

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

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi."

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

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



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

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

Tale modello sarà applicato utilizzando la seguente procedura:

1. Gli obiettivi del Direttore Generale saranno inseriti nel Piano della performance e si riferiranno con un peso del 60% ad obiettivi connessi alla performance organizzativa dell'ateneo e per il 40% ad obiettivi inerenti la performance individuale del Direttore Generale. Ogni obiettivo dovrà essere accompagnato dal peso relativo, dagli indicatori per il raggiungimento e dal target di riferimento. Ove possibile la formulazione del target dovrà tenere conto dall'andamento storico.
2. Entro il 31 maggio il Direttore Generale trasmetterà al Nucleo di Valutazione una relazione che esponga, sulla base di evidenze documentate opportunamente allegate, lo stato di raggiungimento degli obiettivi di cui al punto 1 specificando le cause dell'eventuali criticità che hanno impedito il pieno raggiungimento. Nella relazione il valutato esprimerà una autovalutazione sul grado percentuale di raggiungimento di ciascun obiettivo.
3. Il Nucleo di Valutazione, entro due mesi dalla ricezione della Relazione, acquisita ogni documentazione ritenuta utile, esprimerà il proprio parere. In questa fase è prevista un'audizione del Direttore Generale in merito ai contenuti della relazione presentata e in generale sul raggiungimento degli obiettivi.
4. Il Nucleo di Valutazione per ciascun obiettivo stabilirà la percentuale di raggiungimento motivandola brevemente e sulla base del peso attribuito nel Piano della performance e procederà al computo di una media pesata del grado di raggiungimento complessivo degli obiettivi.
5. Il NdV sulla base della griglia di valutazione (Tabella 7.2) adottata formulerà la proposta di valutazione del Direttore Generale comunicandola al soggetto valutato. Qualora il soggetto valutato lo ritenga ha facoltà entro 15 gg di presentare osservazioni scritte in

relazione alla valutazione espressa. Il Nucleo di Valutazione dovrà considerare le osservazioni entro 30 giorni confermando o modificando la propria proposta di valutazione.

6. Il Nucleo di Valutazione avrà cura di trasmettere la propria proposta di valutazione, insieme a tutti i documenti considerati nella fase di istruttoria, al Consiglio di Amministrazione che effettuerà la valutazione annuale utile ai fini dell'assegnazione della retribuzione di risultato.

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

Percentuale complessiva di raggiungimento degli obiettivi	Percentuale di attribuzione del premio di risultato
80,01-100%	100%
60,01-80%	90%
40,01-60%	50%
20,01-40%	30%
0-20%	0%

### **7.3 Valutazione dei Dirigenti**

La valutazione dei Dirigenti è anch'essa regolata dal su citato Art. 9 del D.Lgs. 150/09.

Gli obiettivi individuali dei dirigenti sono assegnati ad inizio anno dal Direttore Generale e sono collegati, per una quota di almeno il 60%, ad obiettivi della performance organizzativa di competenza della direzione di diretta responsabilità, secondo pesi definiti annualmente dal Direttore Generale stesso.

Una seconda quota degli obiettivi individuali dei Dirigenti, con un peso massimo del 40%, è legata ad ulteriori obiettivi strategici rilevanti per la Direzione di propria responsabilità, individuati, assieme ai relativi pesi, sempre dal Direttore Generale.

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

L'assegnazione degli obiettivi organizzativi ed individuali ai singoli Dirigenti da parte del Direttore Generale viene formalizzata mediante la compilazione di apposita scheda "B1" riportata in allegato 1, con il loro inserimento nelle apposite sezioni. Una volta inseriti gli obiettivi organizzativi e individuali una copia della scheda dovrà essere stampata, firmata dal valutatore e dal valutato e trasmessa alla Divisione 6 Organizzazione, Gestione Esecutiva e Monitoraggio Piano Integrato che provvederà ad inserirla nell'apposito software e a custodirla fino al momento della valutazione.

Per quanto riguarda le competenze professionali e manageriali, esse saranno valutate dal Direttore Generale utilizzando la scheda "B2" in Allegato 1. All'inizio dell'anno, nell'ambito di un "colloquio informativo", il Direttore Generale illustrerà ai Dirigenti le competenze professionali ed organizzative oggetto di valutazione, evidenziando quelli che sono le competenze attese, dopo averle contestualizzate in riferimento alle diverse tipologie di attività svolte nella rispettiva Direzione. Sarà possibile attribuire dei pesi alle sette aree in cui sono declinate le competenze adeguandole alle diverse tipologie di attività svolte nella struttura. Dopo la conclusione del Ciclo della Performance, il Direttore Generale assegnerà la propria valutazione nell'ambito di un apposito "colloquio finale", in cui il Dirigente avrà la possibilità di sottoporre una propria "Relazione di autovalutazione", sulla base di evidenze concrete riferite agli obiettivi assegnati ed alle competenze dimostrate per il loro raggiungimento. In caso di valutazioni minime o massime (1 o 5) il DG, nella rispettiva scheda di valutazione, dovrà adeguatamente motivare e circostanziare le ragioni della valutazione.

Dopo la compilazione, le schede dovranno essere sottoposte agli interessati i quali sono tenuti a sottoscriverle per presa visione. Dalla data di sottoscrizione decorrono 10 giorni entro i quali l'interessato che si trovasse in disaccordo con la valutazione potrà trasmettere sue eventuali controdeduzioni per le cui modalità si rinvia al paragrafo 8 (Procedure di conciliazione).

Le schede B2 compilate, firmate dal valutatore e controfirmate dall'interessato dovranno essere trasmesse alla Divisione 6 Organizzazione, Gestione Esecutiva e Monitoraggio

Piano Integrato che provvederà al calcolo della media dei punteggi conseguiti nelle varie aree e al suo inserimento nella sezione finale della scheda B1. Le schede compilate non sono pubbliche e ne va rilasciata una copia al solo interessato al momento dei colloqui iniziale e finale, nel mentre la valutazione totale, intesa come sommatoria del punteggio ottenuto nella singola scheda, sarà riportata in un'apposita sezione della relazione sulla performance.

La performance individuale complessiva dei Dirigenti è misurata secondo lo stesso algoritmo previsto al paragrafo 7.4.

La retribuzione di risultato dei dirigenti, viene erogata secondo le fasce di merito rappresentate nella tabella 7.2.

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

Per quanto riguarda gli **obiettivi operativi** del personale di categoria EP, D e C con incarichi di responsabilità, inclusi i segretari amministrativi di dipartimento/centro, essi sono assegnati dal superiore gerarchico: il Dirigente competente per gli EP responsabili di divisione e gli EP per i responsabili dei settori di loro pertinenza (il Direttore Generale in assenza dei dirigenti o degli EP), in collaborazione con il responsabile della Divisione 6 Organizzazione, Gestione Esecutiva e Monitoraggio Piano Integrato.

Per i segretari amministrativi di dipartimento, gli **obiettivi operativi** sono assegnati dai Responsabili amministrativi di dipartimento sentiti i direttori di dipartimento e il Dirigente dell'Area. Per i segretari dei centri, gli obiettivi sono assegnati dal Direttore Generale sentiti i Direttori dei centri.

Ad ogni responsabile possono essere assegnati uno o più obiettivi. Ad ogni obiettivo sarà assegnato un peso.

Il superiore gerarchico, in collaborazione con il responsabile della Divisione 6 Organizzazione, Gestione Esecutiva e Monitoraggio Piano Integrato, potrà assegnare ulteriori specifici **obiettivi individuali**, inclusi i relativi pesi, che caratterizzeranno la valutazione del responsabile nel periodo di riferimento. Per i segretari amministrativi di dipartimento gli **obiettivi individuali** possono essere assegnati dal Dirigente dell'Area e/o dai RAD sentito il Direttore di dipartimento.

Per i responsabili amministrativi dei centri gli **obiettivi individuali** possono essere assegnati dal Direttore Generale sentito il Direttore di centro.

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

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

I pesi saranno sempre attribuiti in ragione dell'importanza degli obiettivi e/o impegno lavorativo dedicato.

L'attribuzione di obiettivi individuali è d'obbligo nel caso in cui, subito dopo il cascading una parte del personale con incarico di responsabilità risulti priva di obiettivi operativi, ovvero destinataria di obiettivi operativi con target non sufficientemente sfidanti. La responsabilità della mancata assegnazione di obiettivi ovvero dell'assegnazione di obiettivi con target irrisori o comunque non sfidanti ricade sul superiore gerarchico competente per la loro attribuzione, e se ne terrà conto nella valutazione comportamentale da parte del suo superiore gerarchico.

Un obiettivo (e relativo target) si ritiene sfidante quando per il suo raggiungimento è richiesto un impegno importante e concreto ma non impossibile. E' vietata l'attribuzione di obiettivi individuali già raggiunti, pena la mancata valutazione dell'obiettivo.

La fase di cascading degli obiettivi operativi e la fase di attribuzione degli obiettivi individuali devono terminare rispettivamente entro 30 giorni ed entro 60 giorni dalla data di approvazione del piano integrato da parte del Consiglio di Amministrazione.

L'assegnazione degli **obiettivi operativi** ed eventuali **obiettivi individuali** ai singoli responsabili da parte del superiore gerarchico viene formalizzata mediante la compilazione di apposita scheda "B1" riportata in allegato 1, con il loro inserimento nelle apposite sezioni utilizzando direttamente il software deputato alla gestione del ciclo della performance. Una volta inseriti gli obiettivi operativi e individuali una copia della scheda dovrà essere stampata, firmata dal valutatore e dal valutato per espressa accettazione degli obiettivi e relativi pesi e conservata da entrambi.

Per quanto riguarda le competenze professionali e manageriali, esse saranno valutate utilizzando l'apposito software per la gestione del ciclo della performance che consentirà la stampa della scheda "B2" in Allegato 1. La valutazione degli EP responsabili delle divisioni sarà effettuata dai dirigenti responsabili di area, ove presenti, o dal Direttore Generale ove assenti. La valutazione dei funzionari responsabili dei settori sarà effettuata dagli EP responsabili di divisione, ove presenti, o dal dirigente o Direttore Generale ove assenti. La valutazione dei segretari amministrativi di dipartimenti e centri sarà effettuata dal Direttore Generale acquisito il parere dei direttori dei dipartimenti e dei centri. Al termine il direttore Generale effettuerà la valutazione dei dirigenti di area e degli EP di divisione.

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

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

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

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

Valu- tazione	Giudizio	Parametri di giudizio
1	Scarso	Comportamento esibito sporadicamente Comportamento non rispondente agli standard o alle attese Comportamento lontano dal soddisfacimento dei requisiti di base della posizione Necessità di colmare ampie lacune o debolezze gravi
2	Insufficiente	Comportamento esibito sporadicamente o con bassa frequenza Comportamento solo parzialmente rispondente agli standard o alle attese Comportamento vicino ai requisiti della posizione ma ancora in parte difettosi o lacunosi Necessità di migliorare alcuni aspetti specifici
3	Adeguito	Comportamento frequente in situazioni abituali Comportamento mediamente in linea con gli standard o le attese Comportamento mediamente soddisfacente, anche se con difetti o lacune sporadiche e non sistematiche Il valutato non necessita di interventi di sostegno
4	Buono	Comportamento esibito molto frequentemente Comportamento mediamente superiore agli standard o alle attese Comportamento stabilmente soddisfacente Assenza di difetti o lacune
5	Ottimo	Comportamento consolidato ed esibito anche in situazioni non abituali Comportamento ampiamente superiore agli standard o alle attese Comportamento ben più che soddisfacente ed esemplari per qualità Comportamento complessivamente assumibile quale modello di riferimento

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

All'inizio dell'anno, nell'ambito di un "colloquio informativo", il superiore gerarchico illustrerà ai propri sottoposti le competenze professionali ed organizzative oggetto di valutazione, evidenziando quelli che sono le competenze attese, dopo averle contestualizzate in riferimento alle diverse tipologie di attività svolte nella propria struttura. Sarà possibile attribuire dei pesi alle sette aree in cui sono declinate le competenze adeguandole alle diverse tipologie di attività svolte nella struttura e/o dal valutato. Dopo la conclusione del Ciclo della Performance, il valutatore assegnerà la propria valutazione nell'ambito di un apposito "colloquio finale", in cui il valutato avrà la possibilità di sottoporre all'attenzione del valutatore una propria "Relazione di autovalutazione", sulla base di evidenze concrete riferite agli obiettivi assegnati ed alle competenze dimostrate per il loro raggiungimento, e il valutatore a

conclusione del processo di valutazione è tenuto ad individuare eventuali criticità e possibili aree di miglioramento. Non bisogna infatti perdere di vista che tale operazione valutativa non ha finalità repressive o punitive ma solo di confronto costruttivo e di giusta evidenza delle competenze virtuose e performanti, anche ai fini di una possibile futura equa ripartizione di parte del fondo incentivante. In caso di valutazioni minime o massime (1 o 5) il valutatore, nella rispettiva scheda di valutazione, dovrà adeguatamente motivare e circostanziare le ragioni della valutazione.

Dopo la compilazione, le schede dovranno essere sottoposte agli interessati i quali sono tenuti a sottoscriverle per presa visione. Dalla data di sottoscrizione decorrono 10 giorni entro i quali l'interessato che si trovasse in disaccordo con la valutazione potrà trasmettere sue eventuali controdeduzioni per le cui modalità si rinvia al paragrafo 8 (Procedure di conciliazione).

Le schede B2 compilate, firmate dal valutatore e controfirmate dall'interessato dovranno essere trasmesse alla Divisione 6 Organizzazione, Gestione Esecutiva e Monitoraggio Piano Integrato che provvederà al calcolo della media dei punteggi conseguiti nelle varie aree e al suo inserimento nella sezione finale della scheda B1. Le schede compilate non sono pubbliche e ne va rilasciata una copia al solo interessato al momento dei colloqui iniziale e finale, nel mentre la valutazione totale, intesa come sommatoria del punteggio ottenuto nella singola scheda, sarà riportata in un'apposita sezione della relazione sulla performance.

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

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

in cui:

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

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



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

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

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

Successivamente all'adozione del Piano integrato, i responsabili della unità organizzative, nell'ambito di una opportuna riunione e con la supervisione del responsabile della Divisione 6 Organizzazione, Gestione Esecutiva e Monitoraggio Piano Integrato, assegnano al personale di categoria B, C e D senza incarichi di responsabilità afferenti all'unità uno o più degli **obiettivi operativi** loro attribuiti dal superiore gerarchico e formalizzati nella scheda B1 attraverso l'apposito software. Nel caso in cui gli obiettivi assegnati siano due o più andranno altresì assegnati i relativi pesi in base all'importanza e/o all'impegno necessario al loro raggiungimento.

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

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

gli obiettivi individuali potranno essere attribuiti dal presidente, sentito il DG o un suo delegato.

L'attribuzione di obiettivi individuali è d'obbligo nel caso in cui, subito dopo il cascading una parte del personale senza incarico di responsabilità risulti priva di obiettivi operativi, ovvero destinataria di obiettivi operativi con target non sufficientemente sfidanti. La responsabilità della mancata assegnazione di obiettivi ovvero dell'assegnazione di obiettivi con target irrisori o comunque non sfidanti ricade sul funzionario, o sul responsabile di struttura, competente per la loro attribuzione, e se ne terrà conto nella valutazione comportamentale da parte del suo superiore gerarchico.

Un obiettivo (e relativo target) si ritiene sfidante quando per il suo raggiungimento è richiesto un impegno importante e concreto ma non impossibile. E' vietata l'attribuzione di obiettivi individuali già raggiunti, pena la mancata valutazione dell'obiettivo.

La fase di cascading degli obiettivi operativi e la fase di attribuzione degli obiettivi individuali devono terminare rispettivamente entro 30 giorni ed entro 60 giorni dalla data di approvazione del piano integrato da parte del Consiglio di Amministrazione.

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

L'assegnazione degli **obiettivi operativi** ed eventuali **obiettivi individuali** ai dipendenti da parte del responsabile dell'unità viene formalizzata mediante la compilazione di apposita scheda "A1", riportata in allegato 1 utilizzando direttamente l'apposito software, con l'inserimento nelle apposite sezioni corrispondenti. Una volta inseriti gli **obiettivi operativi e individuali** una copia della scheda dovrà essere stampata, firmata dal valutatore e dal valutato e conservata da entrambi.

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

- Dal funzionario responsabile per i settori, i servizi, le biblioteche e la Scuola Superiore;
- Dai segretari amministrativi, per il personale amministrativo dei dipartimenti;

- Dal funzionario responsabile della segreteria amministrativa, sentito il direttore, per il CLA, il Museo;
- Dal segretario amministrativo del dipartimento cui è attribuita la gestione amministrativo-contabile, sentito il direttore, per i centri di cui all'art. 61 dello Statuto di Ateneo;
- Dal direttore del dipartimento, sentiti i responsabili scientifici, per il personale tecnico dei dipartimenti;
- Dal Presidente, per le Scuole.

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

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

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

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

All'inizio dell'anno, nell'ambito di un "colloquio informativo", il valutatore riunirà il personale per l'illustrazione dei comportamenti organizzativi oggetto di valutazione, evidenziando quelli che sono i comportamenti attesi, dopo averli contestualizzati in riferimento alle diverse tipologie di attività svolte nella propria struttura. Sarà possibile attribuire dei pesi alle sette aree in cui sono declinate le competenze adeguandole alle diverse tipologie di attività svolte nella struttura e/o dal valutato. Dopo la conclusione del Ciclo della

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

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

Dopo la compilazione le schede dovranno essere sottoposte agli interessati i quali sono tenuti a sottoscriverle per presa visione. Dalla data di sottoscrizione decorrono 10 giorni entro i quali l'interessato che si trovasse in disaccordo con la valutazione potrà trasmettere sue eventuali controdeduzioni per le cui modalità si rinvia al paragrafo 8 (Procedure di conciliazione).

Le schede "A2" compilate, firmate dal valutatore e controfirmate dall'interessato dovranno essere trasmesse alla Divisione 6 Organizzazione, Gestione Esecutiva e Monitoraggio Piano Integrato che provvederà al calcolo della media dei punteggi conseguiti nelle varie aree e al suo inserimento nella sezione finale della scheda "A1". Le schede compilate non sono pubbliche e ne va rilasciata una copia al solo interessato al momento del colloquio, nel mentre la valutazione totale, intesa come sommatoria del punteggio ottenuto nella singola scheda, sarà riportata in un'apposita sezione della relazione sulla performance.

La performance individuale complessiva dei soggetti senza incarichi di responsabilità è misurata secondo lo stesso algoritmo utilizzato per i soggetti con incarichi di responsabilità nel paragrafo 7.4.

## **7.6 Premialità e retribuzione di risultato**

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

In accordo con l'art. 19 del D.Lgs. 150/2009, al termine del processo di valutazione, il Nucleo di concerto con la Divisione 6 Organizzazione, Gestione Esecutiva e Monitoraggio Piano Integrato, sulla base dei livelli di performance attribuiti ai valutati secondo il sistema di valutazione della performance individuale sopra descritta, compila una graduatoria delle valutazioni individuali del personale dirigenziale e non dirigenziale.

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

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

che saranno applicati secondo quanto previsto dal vigente contratto nazionale e dal contratto integrativo siglato a livello di Ateneo.

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

Almeno il 90% delle risorse collegate alla performance sarà ripartita fra tutto il personale sulla base delle risultanze delle valutazioni individuali e della relativa graduatoria, compilata secondo quanto previsto nei paragrafi 7.4 e 7.5.

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

## **8 PROCEDURE DI CONCILIAZIONE**

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

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

- a. la procedura di conciliazione è avviata dal valutato attraverso una richiesta scritta di riesame indirizzata al Direttore Generale;

- b. il Direttore Generale, acquisito il fascicolo dal valutatore, nel termine dei successivi 15 giorni, sentito il parere del Nucleo di Valutazione, può mantenere o modificare, anche parzialmente la valutazione delle performance individuale;
- c. in nessun caso la valutazione può essere rivista al ribasso.

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

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

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

trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT) istituita ai sensi dell'art.13 del D.lgs. 150/2009.

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

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

La necessità di una visione unitaria e integrata degli strumenti di programmazione appare dunque evidente marcata all'interno del dettato normativo e in questa direzione che l'Ateneo intende muoversi utilizzando lo strumento del Piano Integrato. Tale accordo sarà raggiunto inserendo fra gli obiettivi operativi alcuni specifici obiettivi riguardanti attività amministrative legate alla prevenzione dalla corruzione.



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

Sin dalla sua emanazione il decreto 150/2009 prevede che il Piano della performance debba essere adottato in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio. In particolare, all'art. 4, il decreto stabilisce che lo sviluppo di un ciclo di gestione della performance deve avvenire "in modo coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio", rendendo evidente il "collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse".

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

Il D.L. 90/2014, convertito in L. 114/2014, all'art. 19 parla espressamente di "progressiva integrazione del ciclo della performance con la programmazione finanziaria" (comma 10, lett. b) come norma generale regolatrice della materia in ambito di misurazione e valutazione della performance;

Il DPR 105/201624, all'art. 2, tra i criteri elencati inserisce quello di "promuovere la progressiva integrazione del ciclo della performance e del ciclo di programmazione economico finanziaria" (comma 1, lett. b);

Il D. Lgs. 74/2017, nel modificare il precedente D. Lgs. 150/2009, ribadisce all'art. 5 che il SMVP deve contenere "le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio" (comma 1, lett. c).

L'UdA ha adottato dal 2015 la contabilità economico - patrimoniale e analitica per tutti i Centri di spesa, in applicazione della riforma della contabilità che ha visto il completamento nell'esercizio 2015 con l'introduzione del Bilancio Unico di Ateneo, che consente una visione

completa e analitica dell'intero Ateneo e dunque una migliore valutazione dell'andamento complessivo della gestione universitaria. In particolare, nel contesto del sistema di contabilità economico-patrimoniale adottato dall'Ateneo (con il Regolamento per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità) l'effettivo collegamento tra i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e gli obiettivi e indicatori adottati per la gestione delle performance viene più facilmente permesso in quanto il ciclo di programmazione finanziaria è strutturato in modo da:

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

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

Inoltre, ai sensi del D.M. 19/2014 "Principi contabili e schemi di bilancio in contabilità economico – patrimoniale per le università" e del D.M. 21/2014 "Classificazione della spesa delle università per missioni e programmi", l'UdA ha riclassificato le proprie spese per missioni e programmi. Poiché le missioni rappresentano le funzioni principali perseguite, mentre i programmi rappresentano gli aggregati omogenei di attività volte a perseguire le finalità individuate nell'ambito delle missioni, utilizzando risorse finanziarie, umane e strumentali ad esse destinati, tale riclassificazione ha permesso sia di monitorare più efficacemente i costi sostenuti in relazione alle finalità perseguite, sia di rendere maggiormente omogenei e confrontabili i bilanci, e può pertanto essere considerata come un primo passo verso l'integrazione tra il ciclo della performance e il ciclo di bilancio.

Infatti, nell'ambito di tale approccio, ciascuna voce del bilancio di previsione è correlata con due dimensioni di tipo analitico: la prima collega la voce di bilancio ad un centro di costo, la seconda è agganciata alla classificazione delle voci di bilancio secondo le missioni e i programmi definiti nel sistema COFOG (didattica, ricerca, servizi). Questo impianto consente pertanto di ottenere un quadro delle risorse economiche del budget destinate alle attività collegate alla didattica, alla ricerca, alla terza missione e ai servizi di supporto (che coincidono con le aree strategiche del Piano Integrato della performance). Dalla classificazione delle risorse per missioni nonché per centri di spesa si può procedere a collegare queste informazioni contabili al piano degli obiettivi di Ateneo, che sono, ugualmente, definiti per missione e per struttura di responsabilità.

A partire dal 2020 l'UdA intende perseguire questo percorso di integrazione individuando le corrispondenze e i collegamenti di missioni e programmi con i propri obiettivi strategici, nell'ottica di rendere esplicito il collegamento tra gli obiettivi (strategici e operativi) e le risorse finanziarie allocate.

Il principale problema di questo approccio deriva dalle diverse tempistiche del ciclo di bilancio e di quello della performance, in quanto il bilancio di previsione si chiude a fine dicembre mentre il Piano Integrato deve essere pubblicato entro la fine di gennaio: a partire dal 2020 l'Amministrazione si dovrà impegnare per superare questo ostacolo e completare l'integrazione tra i due cicli anticipando la negoziazione degli obiettivi al mese di novembre in modo da assicurarne il più possibile la coerenza con la programmazione finanziaria.

Infine, lo sviluppo della contabilità analitica consentirà di misurare e comparare non solo gli obiettivi che prevedono costi o investimenti aggiuntivi, ma anche gli obiettivi di funzionamento legati alle "attività ordinarie": sarà necessario introdurre gradualmente strumenti di contabilità analitica per misurare in dettaglio i costi "reali" necessari per la realizzazione degli obiettivi in termini di efficienza ed efficacia e per fornire degli strumenti operativi di supporto ai responsabili di vertice.

## **11 LA RILEVAZIONE DEL GRADO DI SODDISFAZIONE DELL'UTENZA**

L'art. 5 del D. Lgs. 74/2017, che modifica l'art. 7 del D.lgs. 150/2009, stabilisce che i cittadini e gli utenti esterni ed interni partecipino al processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione secondo le indicazioni degli artt. 8 e 19-bis del D.lgs. 150/2009.

La partecipazione e l'ascolto degli utenti è riferita alla valutazione della qualità, gradimento ed efficacia dei servizi prestati.

Il Nucleo di Valutazione di Ateneo verifica l'effettiva adozione dei sistemi di rilevazione delle opinioni degli studenti previsto dal sistema AVA, assicura la pubblicazione dei risultati in forma chiara e comprensibile e ne tiene conto ai fini anche della propria Relazione annuale.

Da diversi anni, l'Ateneo ha aderito al progetto Good Practice che permette di rilevare l'efficacia percepita dei servizi erogati dall'Amministrazione a Docenti, Studenti e personale TA): in particolare, sono oggetto di valutazione i servizi erogati dalle Segreterie Studenti, i servizi di orientamento e Job Placement, i servizi del Diritto allo Studio, l'internazionalizzazione, la qualità degli spazi e delle attrezzature, i servizi bibliotecari, i sistemi informativi a disposizione degli studenti. Inoltre, i risultati di queste rilevazioni sono messe a confronto con quelle degli altri atenei italiani partecipanti al progetto (circa una trentina), con lo scopo condiviso tra tutti gli atenei di perseguire una logica di miglioramento continuo del proprio operato. Gli esiti delle rilevazioni fornite e delle analisi comparative tra gli Atenei a cura del Politecnico di Milano possono costituire, a seconda dei casi, uno strumento per l'identificazione di punti di attenzione e per la definizione di obiettivi di miglioramento nonché per la valutazione del grado di soddisfazione complessiva di un'ampia fascia di utenza.

A partire dal 2020 l'Ateneo intende anche sviluppare un sistema interno di customer satisfaction più funzionale a valutare puntualmente la performance di alcune singole strutture e unità organizzative.

Le modalità di coinvolgimento dell'utenza tramite il progetto Good practice, con particolare attenzione all'analisi degli esiti e il loro utilizzo nella valutazione della Performance organizzativa, nonché le eventuali ulteriori attività di customer satisfaction messe in atto

dall'Ateneo, saranno supervisionate del Nucleo di Valutazione cui l'art. 19bis del DLgs 150/2009 introdotto dal DLgs. 74/2017 attribuisce il ruolo di definizione e verifica delle modalità di partecipazione degli utenti finali alla misurazione della performance, e valutate nella relazione annuale prevista dall'ANVUR.

Gli esiti delle rilevazioni combinate delle suddette indagini, che dovranno essere pubblicati sul sito dell'amministrazione, costituiscono una delle dimensioni della performance organizzativa (*vide supra*) e saranno valutate a consuntivo nella Relazione sulla Performance anche al fine di accrescere il grado di soddisfazione degli utenti interni ed esterni in merito ai servizi resi, allo scopo di rendere l'azione amministrativa più efficace ed efficiente.

Il Nucleo di valutazione, infine, verificherà l'effettiva adozione dei predetti sistemi di rilevazione della soddisfazione dell'utenza assicurando la pubblicazione dei risultati in forma chiara e comprensibile, e ne tiene conto ai fini della validazione della Relazione sulla performance.

**Approvato dal Consiglio di amministrazione nella seduta del 28/01/2020.**

# ALLEGATI

## ALLEGATO 1:

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

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

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

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

A: peso attribuito all'obiettivo in %	Area strategica	Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	B: punteggio finale (da relazione sulla performance)	Punteggio pesato (A x B)

**Totale punteggio obiettivi organizzativi**

### SEZIONE 2 - Obiettivi individuali

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

**Totale punteggio obiettivi individuali**

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

### VALUTAZIONI FINALI

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

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

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

## SEZIONE 1 - Obiettivi operativi dell'unità organizzativa

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

## SEZIONE 2 - Obiettivi individuali

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

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

## VALUTAZIONI FINALI

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



## SCHEDA A2



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

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

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

<b>STRUTTURA</b>	
------------------	--

**DATI VALUTATO**

<b>NOME E COGNOME</b>	
-----------------------	--

**DATI VALUTATORE (RESPONSABILE DI STRUTTURA)**

<b>NOME E COGNOME</b>	
-----------------------	--

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

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

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

<b>FIRMA VALUTATORE</b>	<b>FIRMA VALUTATO (PER AVVENUTO COLLOQUIO)</b>
-------------------------	--

<b>DATA COLLOQUIO</b>
-----------------------

# SCHEDA B2



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI G. D'ANNUNZIO DI CHIETI-PESCARA**

CATEGORIA:

**SCHEDA DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE**

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

**Personale Dirigente e Tecnico e Amministrativo**

<b>ANNO DI VALUTAZIONE</b>	.....	<b>Periodo di valutazione</b> .....				
STRUTTURA	.....					
<b>DATI VALUTATO</b>						
NOME E COGNOME	.....					
<b>DATI VALUTATORE (RESPONSABILE DI AREA O DIRETTORE GENERALE)</b>						
NOME E COGNOME	.....					
Aree qualitative	Comportamenti organizzativi	VALUTAZIONE*				
		1	2	3	4	5
Capacità di proporre soluzioni innovative	Capacità di promuovere soluzioni alternative non standardizzate che favoriscano l'innovazione all'interno dell'organizzazione					
Attenzione alle esigenze dell'utenza	Comprendere e soddisfare le esigenze degli utenti interni ed esterni trovando soluzioni e correttivi efficaci					
Soluzione dei problemi	Capacità di focalizzare le cause del problema e trovare soluzioni efficaci					
Coinvolgimento nei processi lavorativi	Capacità di coinvolgere i propri collaboratori nei processi lavorativi di propria responsabilità					
Flessibilità	Capacità di adattamento alla variabilità del contesto modificando, se necessario, i propri metodi e/o orari di lavoro					
Capacità organizzative e gestionali	Capacità di programmare e gestire le attività in relazione ad obiettivi e risorse, garantendo precisione e rispetto dei tempi.					
Capacità di differenziazione nella valutazione dei collaboratori e di assegnare a tutti obiettivi sfidanti	Capacità di analisi delle caratteristiche comportamentali e lavorative dei propri collaboratori, di assegnare a tutti obiettivi sfidanti e di emettere giudizi appropriati e differenziati					
<b>Contributo individuale alla performance organizzativa (solo per chi vi ha partecipato)</b>						
*1=SCARSO; 2=INSUFFICIENTE. 3=ADEGUATO; 4=BUONO; 5= OTTIMO						
<b>Spazio per eventuali note e/o proposte di azioni di miglioramento</b>						
(Es. Interventi formativi come formazione in aula, autoformazione, affiancamento, ecc.)						
FIRMA VALUTATORE			FIRMA VALUTATO (PER AVVENUTO COLLOQUIO)			
DATA COLLOQUIO						