



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI BARI
ALDO MORO



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

DELL'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BARI ALDO MORO

Validato dal Nucleo di valutazione in data 25/01/2021
Approvato dal Consiglio di Amministrazione del 29/01/2021
Adottato con D.R. n. 243 del 29/01/2021

L'Università degli Studi di Bari Aldo Moro (di seguito anche Ateneo o Università o UNIBA) a partire dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2014 (di seguito SMVP) ha intrapreso un percorso di ripensamento e implementazione degli strumenti di programmazione e controllo e di progressivo adattamento dei modelli di misurazione e valutazione della performance al contesto organizzativo.

L'azione di miglioramento, di tipo incrementale, è stata sollecitata, tra gli altri, da:

- l'evoluzione normativa (in particolare, gli interventi di modifica al D.lgs. 150/2009 apportati dal D.lgs. 74/2017);
- gli orientamenti forniti da Anvur e dal Dipartimento Funzione Pubblica nell'ambito di Linee Guida;
- le osservazioni e i pareri del Nucleo di Valutazione;
- gli indirizzi degli organi di Ateneo;
- l'attività di feedback e di analisi interna.

Tale evoluzione è tracciata dalle principali modifiche al SMVP intervenute dal 2014 al 2020. Le azioni di miglioramento e gli elementi di criticità sono descritte, inoltre, nel paragrafo **PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE INTEGRATA DI ATENEO** della [Relazione annuale sulla performance integrata di Ateneo](#).

Si illustrano di seguito le principali aree di miglioramento su cui l'Ateneo sta attualmente investendo:

AREE DI MIGLIORAMENTO	AZIONI REALIZZATE E IN CORSO
<p align="center">PERFEZIONAMENTO DEI MODELLI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisione del modello di valutazione della performance organizzativa a livello di Università; ✓ Revisione di una scala di valutazione per gli obiettivi strategici; ✓ Perfezionamento del processo di controllo strategico ✓ Introduzione di una scala specifica per la valutazione degli indicatori di tipo quantitativo (obiettivi operativi)
<p align="center">ALLINEAMENTO DEL MODELLO DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Superamento delle criticità riscontrate nelle procedure di conciliazione ✓ Riduzione del peso attribuito all'autovalutazione nei protocolli di valutazione; ✓ Rimodulazione dei pesi tra obiettivi e comportamenti; ✓ Previsione di pesi differenziati per posizione organizzativa
<p align="center">IMPLEMENTAZIONE DEGLI STRUMENTI DI ASCOLTO DEGLI UTENTI INTERNI ED ESTERNI E INTEGRAZIONE DEI RISULTATI NEL PROCESSO DI CALCOLO DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE (ART. 19 BIS DEL D. LGS 74/2017)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisione delle schede dei servizi sottoposti a valutazione ✓ Integrazione dei risultati della rilevazione dei servizi rivolti ad utenza prevalentemente esterna nell'ambito della performance organizzativa ✓ Perfezionamento della formula per il calcolo della numerosità campionaria
<p align="center">IMPLEMENTAZIONE DEL DATA WAREHOUSE DI ATENEO (SISMA) E COSTRUZIONE DI UN SISTEMA INFORMATIVO DI ATENEO A SUPPORTO DELLE DECISIONI</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementazione dell'applicativo SISMA e graduale caricamento dei dati da parte delle strutture di Ateneo ✓ Analisi delle esigenze informative e delle fonti di provenienza dei dati ✓ Progettazione e studio del sistema informativo di Ateneo
<p align="center">IMPLEMENTAZIONE DEI SISTEMI CONTABILI A SUPPORTO DEL PERFORMANCE BUDGETING</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Perfezionamento delle rilevazioni in COGE; ✓ Partecipazione alla sperimentazione Anvur sul performance budgeting ✓ Implementazione del progetto per l'introduzione della contabilità analitica

AREE DI MIGLIORAMENTO	AZIONI REALIZZATE E IN CORSO
TRACCIABILITA' DEI RISULTATI E DEI PROCESSI DI MISURAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Anticipazione temporale delle attività di misurazione ✓ Perfezionamento dei processi di monitoraggio e di misurazione dei risultati ✓ Semplificazione dei report e della documentazione utile alla rendicontazione dei risultati

Sommario

Premessa.....	2
1. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'UNIVERSITA': DEFINIZIONE, FINALITA' E STRUTTURA	5
2. ANALISI DI CONTESTO	6
3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'UNIVERSITA'	8
3.1 GLI AMBITI DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI BARI ALDO MORO.....	8
3.2 LA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE STRATEGICA	10
3.3 GLI AMBITI DELLA PERFORMANCE AMMINISTRATIVA DI ATENEO	11
3.4 LA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE AMMINISTRATIVA DI ATENEO	15
4. IL CICLO INTEGRATO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE AMMINISTRATIVA DI ATENEO: STRUMENTI, PROCESSI E DOCUMENTI.....	18
4.1 IL PIANO INTEGRATO	19
4.1.1 CARATTERISTICHE DEGLI OBIETTIVI	20
4.1.2 INDICATORI E TARGET	20
4.2 IL MONITORAGGIO DELLA PERFORMANCE	21
4.3 LA RELAZIONE ANNUALE SULLA PERFORMANCE INTEGRATA DI ATENEO	22
4.4 SOGGETTI, RESPONSABILITÀ E TEMPSTICA DEL CICLO INTEGRATO DELLA GESTIONE DELLA PERFORMANCE	22
4.5 IL SISTEMA INTEGRATO PER L'ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ	24
5. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	27
5.1 LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE CON INCARICHI DI RESPONSABILITÀ.....	27
A) PROTOCOLLO DI VALUTAZIONE PER I TITOLARI DI INCARICO DI LIVELLO DIRIGENZIALE	29
B) PROTOCOLLO DI VALUTAZIONE PER I TITOLARI DI INCARICO DI LIVELLO NON DIRIGENZIALE	30
5.2 LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DI CATEGORIA B, C E D SENZA INCARICHI DI RESPONSABILITÀ.....	32
5.3 PROCESSO DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	32
5.4 PREMIALITÀ E RETRIBUZIONE DI RISULTATO	33
6. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	34
FASE PRE-CONCILIATIVA (O DI RIESAME)	34
FASE CONCILIATIVA	34
7. MODALITÀ DI RACCORDO E DI INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE E CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA	35
ALLEGATO 1 – Protocollo di valutazione dei Collaboratori Esperti Linguistici	36
ALLEGATO 2 Protocollo di valutazione individuale in caso di personale in modalità di lavoro agile	37

1. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'UNIVERSITA': DEFINIZIONE, FINALITA' E STRUTTURA

Il presente SMVP costituisce l'architettura di base nonché l'impianto metodologico di riferimento per l'attuazione del ciclo integrato della performance dell'Ateneo. In particolare, costituisce l'insieme, coerente ed esaustivo (sotto il profilo dei nessi, delle sequenze logico-temporali, delle relazioni di reciprocità che le riguardano) dei metodi, delle scelte operative, delle tecniche e degli strumenti da utilizzare per l'attività di misurazione e valutazione della performance.

Il SMVP fornisce una specificazione delle fasi e della tempistica del ciclo della performance, nonché dei ruoli, delle responsabilità e delle unità organizzative coinvolte, a vario titolo, nelle attività di misurazione e valutazione. Tali attività sono volte al miglioramento della qualità delle funzioni istituzionali direttamente collegate alla mission dell'Ateneo.

La finalità ultima del presente SMVP è rappresentare il collegamento e l'integrazione tra i processi di pianificazione e di programmazione dell'Università con quelli di monitoraggio e controllo, oltre che favorire, attraverso un sistematico supporto informativo, l'*accountability* esterna.

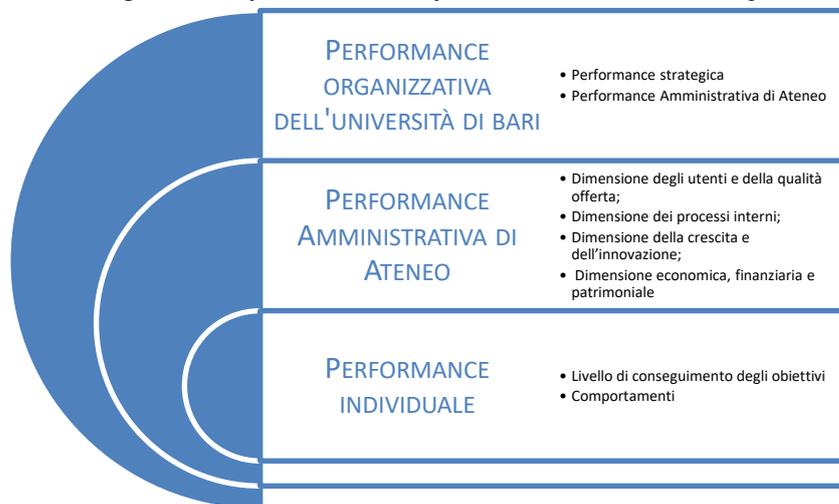
Coerentemente si fa propria la definizione di performance quale contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta, attraverso la propria azione, al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è costituita. La capacità dell'Università di soddisfare i bisogni rilevanti e di creare valore è collegata all'esercizio di due funzioni tipiche delle amministrazioni pubbliche:

- la funzione di governo, che consiste nelle scelte di indirizzo politico e nel controllo della sua realizzazione. L'indirizzo politico, infatti, esplicita attraverso programmi e priorità, la mission istituzionale e i valori condivisi dalla comunità universitaria;
- la funzione di amministrazione, che riguarda i processi di gestione e di organizzazione finalizzati all'attuazione delle scelte politiche.

La performance dell'Università è misurata e valutata in relazione a diversi *livelli* (c.d. profondità della performance):

- *Performance Organizzativa dell'Università degli Studi di Bari*, pertiene al perseguimento delle finalità istituzionali;
- *Performance Amministrativa di Ateneo*, collegata ai servizi amministrativi di supporto;
- *Performance Individuale*, riguarda le risorse umane, tecnico-amministrative, che concorrono alla performance amministrativa.

Figura 1 - Profondità della Performance dell'Università degli Studi di Bari Aldo Moro



Per ogni livello di analisi della performance, il SMVP definisce un processo di misurazione in termini di:

- soggetti;
- strumenti di misurazione;
- fasi.

Il SMVP dell'Università è strutturato in ottica modulare ma integrata al fine di tener conto delle peculiarità dei diversi ambiti strategici, dei soggetti coinvolti e delle loro specifiche esigenze informative.

Il SMVP, approvato dall'organo d'indirizzo politico dell'Università (previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione), costituisce il riferimento regolamentare e normativo del processo di misurazione e valutazione della performance ai sensi degli artt. 4 e 7 del D.lgs. 150/2009 e successive modifiche e integrazioni.

2. ANALISI DI CONTESTO

Il Decreto legislativo 150/2009 e ss. mm. e ii. (in seguito, "Decreto") dispone che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la performance organizzativa e individuale con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative, alle aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti e che, a tal fine, adottino il SMVP. Detto Decreto, inserendosi in un ampio quadro normativo nel quale insistono norme contenenti principi volti al miglioramento dei processi di pianificazione, programmazione e valutazione, è osservato unitamente agli altri sistemi, norme, regolamenti e processi.

Il ciclo di gestione della performance dell'Università di Bari tiene conto di quanto previsto dalla Legge 240/2010 recante "*Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario*" e delle norme collegate.

In linea con la riforma culturale insita nel Decreto e nelle norme successive (tra le altre si annoverano il D.lgs. 91/2011, la L. 190/2012, il D.lgs. 33/2013 e il D.lgs. 74/2017 e successive modifiche e integrazioni) si riportano, di seguito, le finalità perseguite attraverso il ciclo di gestione della performance:

1. affinare ulteriormente l'integrazione del processo di definizione degli obiettivi con il processo di programmazione delle risorse, attraverso il coordinamento temporale tra ciclo della performance e programmazione economico-finanziaria e di bilancio, sia in termini di associazione delle risorse agli obiettivi, sia in termini di gestione del processo e dei soggetti coinvolti;
2. promuovere l'integrazione tra gli ambiti relativi alla performance, agli standard di qualità dei servizi, alla trasparenza e integrità e alle misure in tema di prevenzione e contrasto della corruzione;
3. garantire l'accountability e la migliore comparabilità della performance tra le amministrazioni (in particolare quelle universitarie statali);
4. consentire una effettiva valutazione della efficacia, efficienza ed economicità dell'attività delle pubbliche amministrazioni ai fini della erogazione dei servizi pubblici destinati direttamente o indirettamente a soddisfare le esigenze dei cittadini.

Il presente SMVP recepisce i principi delle "Linee Guida Anvur per la Gestione Integrata del ciclo della Performance delle università statali italiane" adottate a luglio 2015 (di seguito Linee Guida), delle ivi richiamate Delibere CiVIT (oggi A.N.AC.) e della Nota d'indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020, approvata dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR in data 20 dicembre 2017.

Le predette Linee Guida costituiscono il filo conduttore di tutto l'impianto del Ciclo di gestione della Performance dell'Università e, di conseguenza, il SMVP, che ne recepisce i principi, rappresenta lo strumento che consente di "mettere a sistema" i documenti prodotti focalizzando l'attenzione sull'implementazione coordinata e finalizzata all'efficacia degli strumenti e dei processi posti in essere.

Le stesse Linee Guida evidenziano la necessità di un'applicazione dei principi della gestione per obiettivi, che tenga conto delle peculiarità organizzative del contesto universitario, prima fra tutte, la presenza di due logiche "diverse e complementari":

1. la logica accademica, basata su principi di autonomia e autoregolazione del lavoro di tipo professionale;
2. la logica tecnico-amministrativa, basata su principi di organizzazione manageriale e orientamento agli obiettivi.

L'attività amministrativa ha un ruolo di supporto fondamentale per il conseguimento delle performance "accademiche" e, pertanto, è più che mai necessario un raccordo strategico tra le due anime dell'università.

3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'UNIVERSITA'

3.1 GLI AMBITI DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BARI ALDO MORO

L'Università concorre alla soddisfazione dei bisogni pubblici in relazione ai seguenti *ambiti strategici*:

Figura 2 - *Ambiti strategici dell'Università degli Studi di Bari Aldo Moro*



L'attività amministrativa è strumentale al perseguimento delle finalità istituzionali e ne costituisce un supporto imprescindibile al fine di assicurare servizi di qualità e garantire imparzialità, trasparenza e buon andamento.

A livello di Università, la Performance Organizzativa (PO_{UB}) è misurata e valutata in relazione a:

- grado di conseguimento delle priorità politiche e degli obiettivi specifici/strategici (P_S)¹;
- Performance Amministrativa di Ateneo (P_A), in termini di conseguimento degli obiettivi attribuiti alle strutture amministrative, di sostenibilità economico-finanziaria e patrimoniale e di qualità dei servizi.

Figura 3 – *La Performance Organizzativa dell'Università degli Studi di Bari*



Gli atti che definiscono la programmazione di Ateneo sono integrati nell'ambito del Documento di Programmazione Integrata di Ateneo (di seguito DPI), approvato dal Consiglio di Amministrazione, acquisito il parere del Senato Accademico, in linea con il modello di misurazione e valutazione della performance individuato nel SMVP.

Il DPI ha una struttura sezionale composta da:

- Documento strategico di Ateneo (Piano Strategico – Sezione I);
- Documento di attuazione della programmazione ministeriale MUR (Piano Triennale ai sensi della L. 43/2005 – Sezione II);

¹ Il D.lgs. n. 74/2017 ha introdotto, a partire dal ciclo di gestione della performance 2018-2020, una nuova articolazione degli obiettivi prevedendo la definizione di obiettivi specifici, programmati dalle singole amministrazioni su base triennale, in coerenza con gli obiettivi generali determinati a livello nazionale. Per le università gli obiettivi generali sono adottati con Decreto del Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (Linee Generali d'Indirizzo della programmazione delle università).

- Piano Integrato (Sezione III);
- Piano Triennale di prevenzione della corruzione (Sezione IV).

Il Documento strategico di Ateneo individua:

- priorità politiche;
- obiettivi specifici/strategici (di seguito “obiettivi strategici”);
- indicatori e target utili al monitoraggio del grado di conseguimento degli obiettivi strategici.

Le priorità politiche e gli obiettivi strategici (P_s) investono trasversalmente, con competenze e responsabilità differenziate, tutti gli ambiti strategici dell’Università.

Le priorità politiche e gli obiettivi strategici sono individuati dagli organi di indirizzo politico di Ateneo in linea con:

- il programma di mandato del Rettore;
- gli obiettivi generali adottati con decreto ministeriale per le università;
- il Bilancio Unico di Ateneo di previsione triennale.

Il Piano individua il referente politico (delegato del Rettore) per priorità politica e/o obiettivo strategico. Per ciascun obiettivo sono definiti:

- gli indicatori di realizzazione/risultato con i relativi target annuali;
- le azioni da porre in essere;
- le risorse associate.

Per ciascuna priorità politica il Piano Strategico individua, altresì, gli ambiti strategici di riferimento così come si evince dalla figura 4 che costituisce uno schema tipo.

Figura 4 - Matrice priorità/strategie e ambiti strategici

		AMBITI STRATEGICI			
		Didattica	Ricerca	Terza Missione	Amministrazione
Priorità politica A	Obiettivo Strategico A.1				
	Obiettivo Strategico A. N				
Priorità politica B	Obiettivo Strategico B.1				
	Obiettivo Strategico B. N				

Nella tabella che segue si riepiloga lo schema di misurazione della performance organizzativa dell’Università:

Tabella 1 - Protocollo di valutazione della performance organizzativa di UNIBA

OGGETTO		PESO PER OBIETTIVO STRATEGICO	PO _{UB}
PERFORMANCE STRATEGICA (75/100)	Obiettivo strategico A.1	(75/Totale obiettivi strategici)	Punteggio di valutazione * peso dell'obiettivo strategico
	Obiettivo strategico A.2	(75/Totale obiettivi strategici)	Punteggio di valutazione * peso dell'obiettivo strategico
	Obiettivo strategico B.2	(75/Totale obiettivi strategici)	Punteggio di valutazione * peso dell'obiettivo strategico
	Obiettivo strategico B.2	(75/Totale obiettivi strategici)	Punteggio di valutazione * peso dell'obiettivo strategico
	Obiettivo strategico n.	(75/Totale obiettivi strategici)	Punteggio di valutazione * peso dell'obiettivo strategico
PERFORMANCE AMMINISTRATIVA DI ATENEO (25/100)	Σ delle dimensioni della P _A	25	Punteggio di valutazione * peso P _A

3.2 LA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE STRATEGICA

La valutazione degli obiettivi strategici è realizzata tenuto conto del grado di conseguimento dei relativi indicatori.

Per ciascun indicatore è calcolato, quindi, il tasso di raggiungimento (c.d. *tasso di raggiungimento dell'indicatore*), in termini di rapporto percentuale tra risultato conseguito (valore effettivo) e target (valore obiettivo).

Tasso di raggiungimento dell'indicatore (T_i):

$$\left(\frac{\text{valore finale indicatore strategico}}{\text{valore target annuale}} \right) \times 100^2$$

Al fine di esprimere una valutazione sintetica sull'andamento della performance strategica (P_S), qualora un obiettivo strategico sia misurato da più indicatori, è calcolata la media dei rispettivi tassi di raggiungimento.

Tasso di raggiungimento medio (T_m)

$$\frac{\sum T_i}{\text{Numero di indicatori dell'obiettivo strategico}}$$

Il grado di conseguimento dell'obiettivo strategico è effettuato associando il T_i (in caso di obiettivi misurati attraverso l'utilizzo di 1 indicatore) o il T_m (in caso di obiettivi misurati attraverso l'utilizzo di più di 1 indicatore) alla seguente scala di valutazione.

² Qualora il tasso di raggiungimento sia superiore al 100% (per es. nei casi in cui il target è ampiamente superato), tale valore viene ricondotto al 100%.

Tabella 2 - Scala di valutazione per gli obiettivi strategici

Punteggio	Descrizione valutazione	Scala di valutazione 2021
1	Obiettivo pienamente raggiunto	≥98%
0,9	Obiettivo raggiunto in modo soddisfacente	≥85% ÷ <98%
0,8	Obiettivo sostanzialmente raggiunto	≥60% ÷ <85%
0,5	Obiettivo raggiunto in parte	≥25% ÷ <60%
0	Obiettivo non raggiunto	<25%

La performance strategica (P_s) è calcolata come sommatoria del punteggio di ciascun obiettivo moltiplicato per il suo peso. Il processo di misurazione è avviato dal Direttore Generale attraverso le strutture amministrative di supporto, per ciascun ambito di competenza. Il grado di conseguimento degli obiettivi strategici è misurato, a livello centralizzato, dalla Direzione Generale attraverso l'utilizzo di dati e informazioni di provenienza interna ed esterna. Modalità e documentazione inerente detta misurazione vengono comunicate al Nucleo di Valutazione (NdV).

Il Piano Strategico definisce, per ciascun obiettivo strategico, indicatori di misurazione, fonti di provenienza dei dati e pesi.

3.3 GLI AMBITI DELLA PERFORMANCE AMMINISTRATIVA DI ATENEO

La struttura amministrativa complessiva è valutata a livello di Performance Amministrativa di Ateneo.

Il modello adottato si ispira a quello della "Balanced Scorecard" con le correzioni necessarie alla sua applicazione nel contesto organizzativo universitario. Le prospettive di analisi sono le seguenti:

Figura 5 - Dimensioni della performance amministrativa



Il modello di riferimento si presta bene all'analisi della performance universitaria poiché caratterizzato da multidimensionalità sia sul piano oggettivo (oggetto da misurare) sia su quello soggettivo (criteri di valutazione).

A) DIMENSIONE DEGLI UTENTI E DELLA QUALITÀ OFFERTA

L'Università interagisce attraverso una fitta rete di relazioni con gli stakeholder. Questi possono essere ricondotti a 5 macro-classi:

- studenti;
- personale docente;
- personale tecnico-amministrativo e CEL;

- comunità scientifica nazionale e internazionale;
- sistema sociale e produttivo.

La capacità relazionale contribuisce a diffondere il valore creato dall'istituzione universitaria rispetto alle diverse categorie di stakeholder. La complessità delle politiche dell'Università richiede di operare un'ottimizzazione delle relazioni inter-istituzionali anche attraverso la pianificazione e l'identificazione di partner strategici.

I processi partecipativi o decisionali inclusivi riguardano il coinvolgimento, nelle scelte compiute dall'Università, di enti, soggetti privati, associazioni o comuni cittadini. La misura del valore prodotto dalle relazioni istituzionali consente di verificare se e come l'Università interagisce con gli stakeholder rilevanti e di misurare il suo contributo allo sviluppo territoriale.

L'Università, inoltre, considera prioritaria la soddisfazione degli utenti e, pertanto, attribuisce assoluta rilevanza alla qualità dei servizi offerti. In particolare, la gestione dei processi di erogazione dei servizi mira a garantirne l'efficacia, ossia la capacità di rispondere alle attese degli utenti.

L'Università si impegna a potenziare e migliorare gli strumenti di valutazione esterna dei servizi e ad integrare i risultati ottenuti nei processi decisionali, strategici e operativi, individuando le priorità d'intervento. Con tale finalità, l'Università ha progettato e implementato un sistema di rilevazione del giudizio degli utenti (Progetto "Misuriamoci"), finalizzato al miglioramento continuo della *customer satisfaction*, avviato in via sperimentale nel 2018 sui servizi a maggior impatto esterno, è stato oggetto di implementazione nel 2019 e 2020 (anche in coerenza con le Linee n.4/2019 del DFP).

Tale strumento di indagine, diversificato rispetto alla tipologia di utente (Docente, Studente, Personale Tecnico-Amministrativo, Collaboratore Esperto Linguistico, enti e imprese, dottorandi) intende rilevare, per ciascun servizio erogato, i punti di forza e di debolezza dei servizi oggetto di indagine, consentendo la messa in opera di conseguenziali azioni correttive.

La misurazione del livello di soddisfazione degli utenti permette all'Università di:

- monitorare e controllare la qualità offerta e percepita dagli stakeholder principali;
- ottenere un supporto informativo per le azioni di miglioramento sui servizi;
- misurare la dimensione "Giudizio di soddisfazione degli utenti" che concorre alla misurazione della performance organizzativa.

Gli esiti dell'indagine concorrono, pertanto, alla valutazione della suddetta dimensione di analisi, contribuendo alla valutazione della performance organizzativa dell'Università ed individuale, come richiesto anche dall'art. 19 bis del Decreto, nella misura in cui è assicurata la rappresentatività statistica del campione di rispondenti. A tale fine è stata individuata una formula per calcolare la numerosità campionaria (in caso di non normalità della di distribuzione campionaria)³, che considera l'effettiva numerosità della popolazione di riferimento per ogni servizio valutato:

$$n_k = \frac{\alpha \left(\frac{\varepsilon}{2}\right)^2 + \sigma_k^2}{\alpha \left(\frac{\varepsilon}{2}\right)^2 + \frac{\sigma_k^2}{N_k}}$$

³ In caso di normalità della distribuzione campionaria si utilizzerà la formula sotto riportata in cui il valore z (z-score) costante è determinato in base al livello di confidenza $\alpha/2$ (z sarà pari a 1,96 con il valore di α già stabilito):

$$n_k = \frac{\left(\frac{\varepsilon}{2}\right)^2 + \sigma_k^2 z_{\alpha/2}^2}{\left(\frac{\varepsilon}{2}\right)^2 + \frac{\sigma_k^2 z_{\alpha/2}^2}{N_k}}$$

L'applicazione delle due formule prende avvio dalle evidenze metodologiche descritte nel cap. X su "La dimensione del campione" in *Statistica per la ricerca sociale* a cura di Francesco Delvecchio, Cacucci Editore, 2000 ed adattate al contesto di riferimento.

dove

n_k = numerosità campionaria per singolo servizio

N_k = popolazione di riferimento per singolo servizio

σ_k è lo scarto quadratico medio campionario (o deviazione standard campionaria) che quantifica lo scostamento fra le risposte e il loro valore medio

α è il livello di significatività o di confidenza (il valore soglia che fissa la coda della distribuzione, al livello α), fissato pari a 0,05

ϵ è lo scostamento massimo, l'ampiezza dell'intervallo di confidenza entro cui cade la media della popolazione e rappresenta il margine di errore, fissato pari a 1.

La formula permette di calcolare la numerosità campionaria significativa ovvero tale da rendere il numero di rispondenti idoneo a rappresentare l'intera popolazione di riferimento. Il risultato della valutazione del servizio sarà considerato utile se il numero di rispondenti risulterà pari o maggiore alla numerosità campionaria calcolata sullo specifico servizio. E' possibile determinare tale numerosità solo in fase di avvio dell'indagine, dopo aver accertato il numero degli utenti cui il questionario è somministrato.

B) DIMENSIONE DEI PROCESSI INTERNI

L'Università adotta un modello di controllo basato sui processi. Ciò consente di valutare le interrelazioni esistenti tra le diverse attività amministrativo-gestionali e di garantire il miglioramento continuo della performance. La dimensione dei processi interni fa riferimento a due funzioni:

- miglioramento del funzionamento complessivo attraverso l'analisi e l'intervento sulle criticità (c.d. funzione di diagnosi);
- capacità di raggiungere gli obiettivi strategici attraverso specifici obiettivi e azioni (c.d. funzione d'indirizzo).

La misurazione della performance di tale dimensione avviene attraverso la verifica dell'effettivo grado di conseguimento degli obiettivi legati a processi e progetti amministrativi (vedasi paragrafo 3.4).

C) DIMENSIONE DELLA CRESCITA E DELL'INNOVAZIONE

L'attuale contesto competitivo in cui operano le università rende imprescindibile l'orientamento all'innovazione e al miglioramento.

Le variabili organizzative costituiscono una leva strategica per il miglioramento della performance istituzionale nel breve e lungo periodo.

Le amministrazioni pubbliche, nella prospettiva di migliorare l'efficienza, l'efficacia e la qualità dei servizi, devono tendere alla valorizzazione del ruolo centrale del lavoratore nella propria organizzazione. In questa prospettiva, la programmazione di Ateneo individua specifici progetti di miglioramento e sviluppo organizzativo.

L'Amministrazione cura, annualmente, la realizzazione d'indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale. Le indagini hanno le seguenti finalità:

- conoscere le opinioni dei dipendenti e le criticità su tutte le dimensioni che determinano la qualità della vita e delle relazioni nei luoghi di lavoro, nonché individuare le leve per la valorizzazione delle risorse umane;
- conoscere il grado di condivisione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- conoscere la percezione che il dipendente ha del modo di operare del proprio superiore gerarchico;
- conoscere il grado di condivisione della conoscenza e della capacità di collaborare ai fini dell'integrazione delle attività.

La metodologia dell'indagine e le modalità di realizzazione sono condivise con il NdV e il Comitato Unico di Garanzia (CUG). Lo sviluppo delle indagini è condotto nel rispetto dei principi generali di anonimato della rilevazione e trasparenza dei risultati.

I risultati dell'indagine sono inseriti nella Relazione annuale sulla performance integrata di Ateneo. Gli stessi costituiscono la base informativa per la programmazione delle azioni di miglioramento del benessere del personale universitario contenute, altresì, nel Piano delle Azioni Positive (PAP).

D) DIMENSIONE ECONOMICA, FINANZIARIA E PATRIMONIALE

L'Università misura l'impiego delle risorse finanziarie e patrimoniali al fine di assicurare la gestione efficiente ed efficace delle risorse disponibili e di verificare l'equilibrio economico, finanziario e patrimoniale.

Le risorse in oggetto sono analizzate sia sul piano quantitativo che qualitativo per verificare la sostenibilità economica e finanziaria nel breve e lungo periodo.

L'analisi in oggetto si basa su una serie di indici di bilancio che consentono di apprezzare il trend storico e prospettico delle risorse e di migliorarne il processo di programmazione e gestione.

La misurazione e la valutazione delle risorse economiche, finanziarie e patrimoniali è favorita dalle nuove disposizioni in tema di armonizzazione dei bilanci delle pubbliche amministrazioni (L. 196/2009), dal D.lgs. 18/2012 che ha introdotto nelle università il sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica nonché dalle Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane (novembre 2018).

Tabella 3 – *Dimensioni della performance amministrativa*

DIMENSIONI DI ANALISI	PESO RELATIVO DELLE DIMENSIONI %	PARAMETRI DI VALUTAZIONE	SCALA DI MISURAZIONE
DIMENSIONE DEGLI UTENTI E DELLA QUALITÀ OFFERTA	10	- Risultati del questionario "Misuriamoci"	Scala da 1 a 6 (valori assoluti)
DIMENSIONE DEI PROCESSI INTERNI	75	Grado di conseguimento degli obiettivi di processo e di progetto	0-100 % ⁴
DIMENSIONE DELLA CRESCITA E DELL'INNOVAZIONE		Grado di conseguimento degli obiettivi di processo e di progetto relativi a crescita e innovazione	
DIMENSIONE ECONOMICA, FINANZIARIA E PATRIMONIALE	15	- Indicatori di sostenibilità economico-finanziaria	Scala 0-1 (discreta)

⁴ Si veda il paragrafo 3.4 La misurazione della Performance amministrativa di Ateneo

3.4 LA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE AMMINISTRATIVA DI ATENEO

Il modello di misurazione tiene conto della struttura amministrativa adottata che si articola nei seguenti livelli organizzativi:

Tabella 4 – *Livelli organizzativi di UNIBA*

LIVELLO ORGANIZZATIVO DI ATENEO	STRUTTURE DI AFFERENZA
SL1	Amministrazione nel complesso
SL2	Direzioni, Avvocatura
SL3	Uffici, Staff articolati e non articolati, Agenzia per il placement, Sezioni, Poli, Coordinamenti Dipartimenti di Didattica e di Ricerca, Strutture articolate e non articolate di supporto alle Scuole
SL4	Unità Operative, Punti di servizio dei Poli Bibliotecari

Il grado di conseguimento di ciascun obiettivo è valutato in relazione agli scostamenti tra *target* (valore obiettivo) e risultati raggiunti (valore effettivo), tenuto conto delle relative cause.

Ad ogni obiettivo può essere attribuito un giudizio secondo la seguente scala metrica:

Tabella 5 - *Scala di valutazione degli obiettivi attribuiti alle strutture amministrative*

Punteggio	Descrizione del punteggio	Regole di calcolo del risultato (per obiettivi di tipo quantitativo)
0	Obiettivo non raggiunto	$0 \leq \text{valore a consuntivo} \leq 25\%$
0,5	Obiettivo parzialmente raggiunto	$25\% < \text{valore a consuntivo} \leq 75\%$
1	Obiettivo pienamente raggiunto	$75\% < \text{valore a consuntivo} \leq 100\%$

La performance delle strutture si articola su diversi livelli di misurazione che tengono conto del grado di articolazione delle unità organizzative. Unità Operative, Staff non articolati, Uffici, Poli e Strutture non articolate di supporto alle Scuole sono unità elementari di assegnazione degli obiettivi organizzativi.

Sono individuati, infatti, quattro livelli di misurazione della performance organizzativa (profondità della performance).

Figura 6 - Livelli di misurazione della performance organizzativa



Il processo di misurazione e valutazione avviene, secondo un modello di tipo *bottom-up*, dal IV al I livello di misurazione. Il processo è avviato dal Direttore Generale con apposita nota rivolta ai responsabili di posizione organizzativa.

Le strutture assegnatarie degli obiettivi effettuano una proposta di misurazione del grado di raggiungimento di ciascun obiettivo utilizzando gli applicativi a supporto del controllo di gestione. La Struttura Tecnica Permanente per la Misurazione della Performance (di seguito STPM) collabora con il NDV al fine della verifica degli elementi probativi inerenti il raggiungimento degli obiettivi da parte delle strutture cui gli stessi sono stati assegnati, provvisti di relazione di accompagnamento che indichi le modalità con cui è stato misurato il raggiungimento. Tale documentazione deve essere trasmessa entro e non oltre il 31 gennaio successivo all'anno di riferimento dell'obiettivo alla struttura organizzativa incaricata del controllo di gestione.

L'esito dell'attività istruttoria della STPM è trasmesso al NDV. Per le strutture che erogano servizi rivolti all'utenza esterna la misurazione del livello di soddisfazione degli utenti è effettuata centralmente, secondo le modalità descritte nel paragrafo 3.3.

La valutazione degli utenti può concorrere alla valutazione della performance della struttura soltanto nell'ipotesi in cui il numero dei rispondenti sia significativo rispetto alla popolazione di riferimento. In caso contrario, il peso attribuito al giudizio degli utenti deve essere neutralizzato e distribuito equamente tra gli altri obiettivi attribuiti alla struttura.

Figura 7 - Schema logico del processo di misurazione della performance delle strutture amministrative di Ateneo



4. IL CICLO INTEGRATO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE AMMINISTRATIVA DI ATENEO: STRUMENTI, PROCESSI E DOCUMENTI

Il ciclo di gestione della performance, come delineato dal Decreto, si articola in due diversi momenti, che si replicano annualmente in modo coerente, cumulativo e ciclico: i risultati della valutazione dell'anno precedente si integrano con le nuove istanze di programmazione dell'anno successivo. Le fasi della gestione della performance, alla cui base si colloca il presente documento metodologico, sono le seguenti:

- definizione e adozione dei documenti di programmazione (Documento di Programmazione Integrata);
- monitoraggio ed eventuale correzione della programmazione, esercitata internamente dall'amministrazione e verificata dal NdV;
- valutazione e rendicontazione dei risultati ottenuti (Relazione annuale sulla Performance Integrata di Ateneo) e attribuzione dei premi individuali in seguito alla validazione della Relazione da parte del NdV.

L'Università sviluppa, in coerenza con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, il ciclo integrato di gestione della performance⁵ che coinvolge i seguenti attori principali:

Figura 8 – Attori del Ciclo della Performance



L'Università adotta il Documento di Programmazione Integrata che, lungi dal costituire un mero adempimento, rappresenta uno strumento lavorativo utile e funzionale per l'attuazione di una programmazione integrata e l'analisi compiuta delle politiche, dei programmi e delle azioni messe in campo dall'Università.

Tale documento unico è, a sua volta, costituito da diversi documenti formalmente separati ma fortemente correlati tra loro sul piano dei contenuti:

Figura 9 – Documenti di programmazione di Ateneo. Integrazione con il Ciclo della Performance



I documenti rispondono a una specifica previsione di legge e, in ottica di programmazione integrata, sono contenutisticamente correlati. L'Università sta lavorando alla progressiva implementazione dei documenti suddetti, cercando di migliorarne l'integrazione.

⁵ Le linee guida ANVUR definiscono documenti, soggetti responsabili e scadenze relative al ciclo integrato della performance nelle università.

Documento conclusivo del ciclo integrato della performance è la Relazione annuale sulla Performance integrata di Ateneo. Oggetto di approfondimento del presente documento metodologico sono solo i documenti che si riferiscono, in senso stretto, alla programmazione e alla rendicontazione delle performance organizzative e individuali dell'Università.

4.1 IL PIANO INTEGRATO

Il Piano Integrato (di seguito Piano) è il documento unico, introdotto a seguito all'emanazione delle Linee Guida ANVUR (2018) che sviluppa, in chiave sistemica, la programmazione operativa dell'Ateneo, indicando gli obiettivi specifici delle strutture dell'Amministrazione Centrale e dei Dipartimenti. Il documento, coerentemente con la pianificazione strategica dell'Ateneo, le misure anticorruzione e le misure di accessibilità, individua:

- gli obiettivi operativi annuali (organizzativi e individuali);
- gli indicatori ed i relativi *target* per la misurazione e la valutazione intermedia e finale degli obiettivi operativi e della performance organizzativa ed individuale.

Il Piano include tutti gli obiettivi desumibili dagli altri documenti di programmazione ed è collegato ciclicamente con la Relazione annuale sulla performance integrata di Ateneo e con il Bilancio unico di Ateneo d'esercizio.

Per ciascun obiettivo operativo sono definiti:

- gli indicatori di realizzazione/risultato con i relativi *target*;
- le risorse umane impegnate per il conseguimento dell'obiettivi (anche indirettamente attraverso l'indicazione della struttura organizzativa) e la quantificazione delle eventuali risorse finanziarie e strumentali specificamente destinate;
- le responsabilità organizzative.

Gli obiettivi operativi costituiscono delle "*milestones*" per il perseguimento degli obiettivi strategici e ne sono, pertanto, direttamente collegati. Affinché possa essere esplicito tale collegamento logico è necessario che le azioni strategiche siano definite in forma chiara ed esplicita da parte degli Organi di indirizzo politico. Gli obiettivi operativi, quindi, declinano l'orizzonte strategico nel breve periodo tenendo conto dei risultati conseguiti negli anni precedenti.

In ottemperanza a quanto previsto dalle norme e dalle delibere A.N.AC., gli obiettivi inseriti nel ciclo di programmazione della performance dell'Università devono tener conto anche delle disposizioni in tema di trasparenza e anticorruzione e, pertanto, essere strettamente correlati alle attività e ai processi definiti nei relativi piani/programmi e misurati attraverso specifici indicatori e *target*, nonché prevedendo la totale integrazione delle fasi e della tempistica.

Il Piano consente, inoltre, di:

- ✓ assicurare la qualità della performance (il Piano definisce il processo e le modalità di assegnazione degli obiettivi, nonché l'articolazione complessiva degli stessi);
- ✓ assicurare la comprensibilità della rappresentazione della performance (il Piano esplicita il legame tra le finalità istituzionali, gli obiettivi strategici, le azioni, gli obiettivi operativi, gli indicatori);
- ✓ assicurare l'attendibilità della rappresentazione della performance (la rappresentazione della performance è attendibile solo se ex post è possibile verificare la correttezza metodologica del processo di misurazione).

Il Piano è approvato dal Consiglio di Amministrazione entro il 31 gennaio di ogni anno. La mancata adozione del Piano nei tempi previsti dall'art. 10 del Decreto è comunicata dal Direttore Generale al Nucleo di Valutazione con nota formale in cui si descrivono le motivazioni del ritardo.

4.1.1 CARATTERISTICHE DEGLI OBIETTIVI

La Performance Amministrativa di Ateneo è misurata attraverso la verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi relativi a:

- progetti di innovazione, miglioramento e/o sviluppo organizzativo;
- incremento dell'efficienza, efficacia dei processi interni e della qualità dei processi di erogazione dei servizi.

Il progetto è un insieme coordinato di attività che gode delle seguenti caratteristiche:

- finalizzazione: tutte le attività sono volte al conseguimento di uno o più obiettivi strategici comuni, condivisi e predefiniti (obiettivi finali);
- multidisciplinarietà: coinvolge competenze e responsabilità differenziate con relativa necessità di integrazione;
- unicità: l'obiettivo è peculiare del progetto e richiede uno sforzo di definizione, non ripetitivo, del modo di operare;
- temporaneità: è dato un orizzonte temporale e, dopo aver raggiunto l'obiettivo, il progetto termina. Per i progetti caratterizzati da particolare complessità, l'orizzonte temporale può essere anche pluriennale;
- innovatività: l'*output* del progetto deve consistere in un'innovazione di un processo erogativo e/o organizzativo e non può, in nessun caso, coincidere con un miglioramento ordinario;
- limitatezza delle risorse: al progetto sono assegnate risorse umane, strumentali e/o finanziarie in relazione all'obiettivo. Queste devono essere usate in maniera efficace ed efficiente.

Al progetto possono essere collegati uno o più obiettivi intermedi, strumentali al conseguimento dell'obiettivo finale. I progetti possono avere natura trasversale. Gli obiettivi intermedi sono assegnati alle unità organizzative coinvolte in relazione alle finalità del progetto.

Ogni progetto è sotto la responsabilità di un *Project Manager* (o *manager* di progetto) a cui sono attribuiti i compiti di coordinamento delle unità organizzative coinvolte e di monitoraggio e controllo sugli obiettivi intermedi e finali. Il *Project manager* deve mettere in atto tutte le azioni finalizzate a minimizzare la probabilità di insuccesso del progetto. Il conseguimento complessivo dell'obiettivo del progetto è una delle dimensioni di valutazione della performance individuale del Project Manager (c.d. Livello di conseguimento degli obiettivi).

L'Università individua, inoltre, obiettivi per misurare l'incremento dell'efficienza, efficacia dei processi e della qualità dei servizi.

Il Piano definisce per ogni struttura gli obiettivi (di progetto, di processo e/o di servizio) individuando per ciascuno di essi i relativi indicatori, *target* e pesi.

L'Università pubblica la carta dei servizi contenente gli standard di qualità dei servizi erogati (d.lgs. 33/2013 art. 32) e gli impegni assunti nei confronti degli utenti.

La complessiva misurazione e valutazione del grado di raggiungimento della performance delle singole strutture sarà data dalla sommatoria ponderata del punteggio associato ai singoli obiettivi.

4.1.2 INDICATORI E TARGET

Gli indicatori adottati per la misurazione e valutazione del raggiungimento degli obiettivi e dei risultati attesi si distinguono in:

- *indicatori di performance interni*, ovvero indicatori definiti direttamente dall'Ateneo per monitorare lo stato di avanzamento delle azioni;
- *indicatori ministeriali*, ovvero indicatori quali-quantitativi individuati dal Ministero (ad esempio indicatori FFO) oppure dall'ANVUR;
- *altri indicatori esterni*, utilizzati per realizzare il *benchmarking* tra Atenei (ad esempio gli indicatori comuni per le funzioni di supporto nelle amministrazioni pubbliche, previste nel Documento del Dipartimento della Funzione Pubblica).

In particolare, gli indicatori di performance interni dovranno:

- consentire la misurazione e la valutazione del raggiungimento (in valore assoluto/percentuale) degli obiettivi prefissati;
- riferirsi a dati/informazioni elementari/complesse, comunque riscontrabili nel patrimonio informativo, dell'Ateneo;
- riferirsi a risultati significativi e coerenti rispetto all'obiettivo operativo.

Gli indicatori potranno essere correlati alle seguenti dimensioni:

- *quantità*, ovvero contenenti variabili quantitative significative, specifiche di un'attività e/o servizio;
- *qualità*, ovvero contenenti variabili collegate ad un fenomeno, rappresentativo di un fattore di qualità ovvero che misuri aspetti rilevanti per la percezione della qualità di una determinata attività e/o servizio, dal punto di vista degli *stakeholder* oppure dell'ateneo;
- *efficienza*, finalizzata a rilevare il livello di efficienza ottenuta nell'erogazione di un determinato servizio ed è misurata attraverso un rapporto *output/input*;
- *efficacia*, finalizzata a rilevare il grado di raggiungimento degli obiettivi ed è misurata mettendo in relazione gli *outcome/output* attesi o richiesti o di riferimento comune con gli *output/outcome* effettivamente raggiunti, oppure rapportando gli *output* agli *outcome*.

A ciascuno degli indicatori di performance individuati sono assegnati specifici *target*, i quali rappresentano il livello di performance, misurato attraverso l'indicatore, che si desidera raggiungere. Il *target* rappresenta un meccanismo molto efficace per monitorare, valutare e modificare i comportamenti e per stimolare il miglioramento. Affinché questo avvenga è necessario che:

- il *target* sia ambizioso ma realistico;
- il *target* sia quantificabile e misurabile;
- i soggetti incaricati di ottenerlo abbiano abilità e competenze sufficienti e che i processi sottostanti rendano il *target* effettivamente raggiungibile;
- siano presenti meccanismi di retroazione per dimostrare i progressi ottenuti rispetto al *target*;
- siano previste forme di riconoscimento (non necessariamente di tipo finanziario);
- ci sia supporto da parte di superiori e/o vertici organizzativi;
- il *target* sia accettato dall'individuo o dal gruppo incaricato di raggiungerlo.
- il *target*, ove possibile, sia determinato sulla base dei risultati già conseguiti (valore di partenza o baseline).

4.2 IL MONITORAGGIO DELLA PERFORMANCE

Il monitoraggio costituisce l'attività di controllo periodico degli obiettivi operativi e strategici. Tale sistema consente di identificare gli eventuali scostamenti rispetto a quanto programmato, nonché le relative cause e si concretizza sia in un controllo in itinere dell'azione amministrativa sia nell'adozione, tempestiva ed eventuale, di adeguati meccanismi correttivi.

Il processo di monitoraggio degli obiettivi strategici ed operativi è coordinato dalle strutture organizzative incaricate del controllo di gestione e del controllo strategico.

Con riferimento al monitoraggio operativo, i responsabili delle unità organizzative assegnatarie di obiettivi, entro il 31 luglio di ogni anno, procedono alla misurazione intermedia degli indicatori e alla verifica dello stato di raggiungimento degli obiettivi al primo semestre. Le criticità riscontrate all'esito del monitoraggio intermedio sono immediatamente comunicate al superiore gerarchico e a quello funzionale (ove presente) e, quindi, al Direttore Generale. La stessa segnalazione deve essere effettuata, in qualsiasi momento dell'anno, nel caso d'impossibilità sopravvenuta al raggiungimento degli obiettivi.

Il Rettore e il Direttore Generale comunicano l'esito della misurazione intermedia degli indicatori agli Organi di Governo i quali possono adottare misure correttive in corso d'anno. Il Rettore e il Direttore Generale trasmettono,

inoltre, al NdV l'esito del monitoraggio intermedio e relazionano sulle azioni correttive poste in essere (anche nell'ambito della Relazione annuale sulla performance integrata di Ateneo).

Il NdV, ai sensi dell'art. 6 del decreto, monitora l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi anche accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione e segnala la necessità e/o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo d'indirizzo politico e amministrativo

Le modifiche intervenute sugli obiettivi, indicatori e/o target sono inserite nella relazione annuale sulla performance integrata di Ateneo.

4.3 LA RELAZIONE ANNUALE SULLA PERFORMANCE INTEGRATA DI ATENEO

Il ciclo di gestione della performance, come previsto dal Decreto, si conclude con la fase della rendicontazione dei risultati agli stakeholder.

L'Università redige annualmente un documento, adottato dall'Organo d'indirizzo politico e validato dal NdV, entro il 30 giugno, denominato "Relazione annuale sulla Performance integrata di Ateneo" (di seguito Relazione) che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati degli obiettivi organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai *target* attesi ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

La mancata adozione della Relazione nei tempi previsti dall'art. 10 del Decreto è comunicata dal Direttore Generale al NdV con nota formale in cui si descrivono le motivazioni del ritardo. La Relazione, ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera c) del Decreto, deve configurarsi come un documento sintetico, chiaro e di immediata comprensione, accompagnato, ove necessario, da una serie di allegati che raccolgano le informazioni di maggior dettaglio e deve contenere il link ad altri documenti onde evitare ridondanze.

La validazione della Relazione da parte del NdV costituisce condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti premiali di cui al Titolo III del Decreto. Il Direttore Generale informa il NDV in merito alla delibera del Consiglio di Amministrazione con cui sono corrisposte le premialità. La Relazione è redatta nel rispetto delle linee guida fornite dall'ANVUR per la valutazione della performance delle Università.

La Relazione è strettamente connessa sia al Piano integrato di riferimento sia a quello dell'anno successivo per i progetti direzionali con orizzonte triennale.

4.4 SOGGETTI, RESPONSABILITÀ E TEMPISTICA DEL CICLO INTEGRATO DELLA GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Il ciclo integrato di gestione della performance coinvolge diversi soggetti con differenti responsabilità. La tabella seguente riepiloga le fasi del ciclo, in relazione a soggetti responsabili e tempistica.

Tabella 6 - Responsabilità e tempistica del Ciclo integrato di Gestione della Performance

FASI	ATTIVITÀ	SOGGETTI COINVOLTI	DOCUMENTI	SCADENZE
DEFINIZIONE DELLE FASI, DEI TEMPI E DEI SOGGETTI COINVOLTI NELLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE	Definizione e approvazione del modello di misurazione e valutazione della performance	Consiglio di Amministrazione Direttore Generale Dirigenti CUG (condivisione) Nucleo di Valutazione (parere vincolante) Sindacati (informativa)	Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	Aggiornamento annuale (t-1)
PROGRAMMAZIONE E BUDGETING	Individuazione delle politiche, dei programmi e degli obiettivi strategici	Rettore Senato Accademico Consiglio di Amministrazione Delegati del Rettore	Piano Strategico o altro documento a contenuto strategico (sezione I – Documento di	anno t-1

FASI	ATTIVITÀ	SOGGETTI COINVOLTI	DOCUMENTI	SCADENZE
			Programmazione Integrata)	
	Programmazione triennale ex L. 43/2005	Rettore Senato Accademico Consiglio di Amministrazione Delegati del Rettore	Piano di Programmazione Triennale (sezione II – Documento di Programmazione Integrata)	La scadenza è correlata al decreto di adozione delle Linee d'indirizzo Ministeriali.
	Definizione degli obiettivi operativi e delle risorse collegate	Consiglio di Amministrazione Direttore Generale Dirigenti	Documenti di Programmazione Economico-Finanziaria	Entro il 31 dicembre (anno t-1)
			Piano Integrato (sezione III – Documento di Programmazione Integrata)	Entro il 31 gennaio (anno t)
	Definizione degli obiettivi triennali dei Dipartimenti di Didattica e Ricerca	Consiglio di Dipartimento Direttore e Giunta di Dipartimento	Documento Triennale di Programmazione dei Dipartimenti di Didattica e di Ricerca	31 marzo (anno t)
	Misurazione intermedia degli indicatori e verifica dello stato di avanzamento al 30/06	Direttore Generale Dirigenti Responsabili di struttura Referenti politici degli obiettivi strategici Presidio della Qualità	Report di monitoraggio con eventuali proposte di modifica	Entro il 31 luglio (anno t)
MONITORAGGIO IN CORSO D'ANNO (T)	Monitoraggio in itinere sugli obiettivi e adozione delle azioni correttive	Nucleo di Valutazione Consiglio di Amministrazione Direttore Generale Referenti politici degli obiettivi strategici Presidio della Qualità	Report di monitoraggio con eventuali proposte di modifica Delibera di adozione delle modifiche al Documento di Programmazione Integrata Decreto di adozione delle modifiche in corso d'anno agli obiettivi operativi	Settembre (anno t)

FASI	ATTIVITÀ	SOGGETTI COINVOLTI	DOCUMENTI	SCADENZE
	Relazione sul funzionamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (art. 14, co 4 del Decreto)	Nucleo di Valutazione	Relazione annuale dei Nuclei di Valutazione (Sezione Performance)	Entro il 30 aprile (anno t+1), salvo diversa scadenza stabilita dell'Anvur
	Rilevazione del livello di benessere organizzativo	Direttore Generale	Relazione sul benessere organizzativo	Entro il 30 aprile
MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEI RISULTATI	Attività di misurazione e di valutazione della performance organizzativa e individuale	Consiglio di Amministrazione Direttore Generale Dirigenti Direttori di Dipartimenti di Didattica e Ricerca (per gli obiettivi assegnati alle strutture amministrative) Responsabili di Struttura Dipendenti senza incarichi di responsabilità	Schede di rilevazione dei risultati e schede di valutazione della performance individuale	Entro il 30 aprile (anno t+1)
	Relazione ai sensi dell'art. 14 (D. Lgs. 19/2012)	Nucleo di Valutazione	Relazione annuale dei Nuclei di valutazione	Entro il 30 aprile anno t+1, salvo diversa scadenza stabilita dell'Anvur
RENDICONTAZIONE DEI RISULTATI	Predisposizione del documento di sintesi sulla Performance di Ateneo	Consiglio di Amministrazione Direzione Generale	Relazione annuale sulla Performance integrata di Ateneo	Entro il 30 giugno (anno t+1)
	Validazione della Relazione sulla Performance	Nucleo di Valutazione	Documento di Validazione	Entro il 30 giugno (anno t+1)

4.5 IL SISTEMA INTEGRATO PER L'ASSICURAZIONE DELLA QUALITÀ

Nelle università la valutazione delle attività connesse alla Didattica, alla Ricerca, alle loro ricadute sotto forma di Terza Missione e alle attività amministrative è attribuita ai NdV dalla L. n. 537/1993 e dalla L. n. 370/1999. Il quadro normativo, nel tempo, ha individuato ulteriori soggetti di controllo: al MUR è stata affiancata l'ANVUR mentre, a livello di Ateneo, è stato istituito il Presidio della Qualità che affianca gli Organi di governo.

La normativa Autovalutazione, Valutazione periodica e Accreditamento (AVA) attribuisce al Presidio della Qualità il ruolo di supervisione e supporto all'implementazione della *quality assurance* negli Atenei, delegando ai NdV una funzione valutativa indipendente a favore di una crescita della cultura della qualità e del contributo offerto dal personale amministrativo per l'espletamento delle funzioni istituzionali che l'ANVUR valuta dall'esterno attraverso le procedure AVA e Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR).

L'Università, in coerenza con il sistema AVA, ha adottato un Sistema integrato per l'Assicurazione della Qualità (SAQ), basato su:

- pieno coinvolgimento dei docenti e dei ricercatori nel processo di valutazione della ricerca e dell'efficacia della didattica consentendo loro di fornire il proprio contributo al raggiungimento degli obiettivi prefissati ed attuando, se necessario, interventi correttivi;
- piena collaborazione del personale tecnico e amministrativo il quale deve fornire il suo contributo per il miglioramento dei servizi offerti per la didattica, la ricerca e la terza missione;
- partecipazione attiva e sulla consapevolezza degli studenti, a cui è affidato un importante ruolo di controllo e verifica dell'efficienza dei processi di assicurazione della qualità, consentendo loro di fornire, in tal modo, un notevole contributo per il miglioramento delle attività didattiche, dei servizi loro dedicati e delle strutture.

Pertanto, secondo le linee guida dell'ANVUR in materia di accreditamento periodico di sede e di Corso di studio vigenti, il Presidio della Qualità di Ateneo persegue specifici obiettivi per favorire i processi di Assicurazione della Qualità (AQ) finalizzati a un miglioramento continuo. Gli obiettivi e i relativi indicatori sono indicati nel Documento di Programmazione Integrata (Sezione I) e rendicontati nella Relazione annuale sulla Performance integrata di Ateneo.

Il Presidio monitora costantemente l'AQ a livello di Ateneo, di Dipartimento e di CdS con la misurazione degli indicatori, evidenziando:

- obiettivi raggiunti;
- obiettivi che hanno registrato scostamenti.

Gli obiettivi che pertengono al miglioramento dei processi di assicurazione della qualità sono collegati alle priorità politiche e agli obiettivi strategici di Ateneo.

Per l'analisi di dettaglio dei contenuti relativi al SAQ dell'Università si rimanda al seguente [link](#).

4.6 L'INTEGRAZIONE DEI PROCESSI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'UNIVERSITÀ

I processi di misurazione, con riferimento agli ambiti strategici su cui è misurata e valutata la performance dell'Università, sono integrati sul piano logico e temporale. Il ciclo di gestione della performance è reinterpretato nell'ottica di un unico processo di pianificazione, programmazione e controllo di Ateneo che consente di supportare le decisioni a tutti i livelli dell'organizzazione. Il legame tra gli obiettivi del ciclo di performance e gli obiettivi istituzionali di didattica, ricerca e terza missione è esplicitato nel Piano integrato. La tabella n. 8 rappresenta in forma sintetica tale integrazione.

Tabella 7 - *Integrazione del ciclo della performance con il ciclo di pianificazione, programmazione e controllo*

FASI	PRINCIPALI DOCUMENTI DI RIFERIMENTO DELL'UNIVERSITÀ
PROGRAMMAZIONE STRATEGICA	Documento strategico; Politica della qualità di Ateneo; Bilancio unico d'ateneo di previsione triennale
PROGRAMMAZIONE OPERATIVA E BUDGETING	Piano Integrato, Piano Triennale di prevenzione della corruzione; Documento Triennale Di Programmazione dei Dipartimenti di Didattica e di Ricerca; Bilancio unico d'ateneo di previsione annuale; Piano triennale della formazione; Piano Triennale dei fabbisogni di personale; Piano Azioni Positive
AZIONE, MISURAZIONE E MONITORAGGIO	Monitoraggio sull'assegnazione degli obiettivi individuali per il personale dirigente e non dirigente, Scheda SUA_Rd; Scheda SUA_CdS; Scheda SUA_Terza Missione
MISURAZIONE E VALUTAZIONE	Attestazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione; Monitoraggio delle premialità; Relazione sul benessere organizzativo e relazionale; Relazione sulla didattica; Relazione sulla ricerca; Relazione sulla terza missione; Rapporti di Riesame; Risultati delle indagini di customer satisfaction; Relazione annuale del Nucleo di Valutazione; Relazione annuale delle Commissioni paritetiche docenti-studenti; Relazione attività Presidio della Qualità di Ateneo
RENDICONTAZIONE DEI RISULTATI	Relazione annuale sulla performance integrata di Ateneo; Bilancio unico d'Ateneo di esercizio; Bilancio Sociale; Bilancio di genere; Bilancio ambientale

5. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La valutazione della performance individuale ha diverse finalità:

- evidenziare il contributo delle singole unità di personale rispetto agli obiettivi complessivi dell'amministrazione;
- chiarire e comunicare che cosa ci si attende dalle singole unità in termini di risultati e di comportamenti;
- supportare le singole unità nel miglioramento delle proprie performance (c.d. allineamento);
- valutare le performance e comunicare i risultati e le future aspettative dell'amministrazione nei confronti delle singole unità;
- contribuire a creare un clima di collaborazione e favorire il senso di appartenenza all'amministrazione;
- premiare la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti;
- promuovere una corretta gestione delle risorse umane.

Ai sensi dell'art. 9, commi 1 e 2, del Decreto le componenti della valutazione della performance individuale sono due:

- i risultati raggiunti in relazione agli obiettivi assegnati e fissati nell'ambito del Piano della performance (per le università Piano Integrato);
- i comportamenti e le competenze adottate/maturate nell'ambito dello svolgimento delle proprie attività.

L'Università valuta la performance individuale del personale tecnico-amministrativo contrattualizzato ai sensi del D.lgs. 165/2001. Ai fini della misurazione e valutazione della performance individuale si distinguono:

- soggetti valutati (personale con o senza incarichi di responsabilità);
- soggetti valutatori (soggetti che, avendo diretta contezza della performance del valutato, partecipano al protocollo di valutazione della performance individuale).

L'Università adotta un protocollo di valutazione differenziato in relazione al livello di responsabilità ricoperto nell'ambito della struttura organizzativa.

- modello *misto* (che contempla in maniera differenziata per tipologia di incarico l'autovalutazione, l'approccio *bottom up* e quello *top down*) per il personale con incarichi di responsabilità;
- modello *top-down* per il personale senza incarichi di responsabilità.

Ai fini della valutazione individuale, nel caso in cui il soggetto valutato, nel corso dell'anno oggetto di valutazione, cambi la propria struttura di appartenenza la valutazione complessiva è calcolata in proporzione al tempo di permanenza nel ruolo e/o nella struttura di appartenenza.

5.1 LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE CON INCARICHI DI RESPONSABILITÀ

Per l'Università sono considerati soggetti con incarichi di responsabilità:

- 1) Direttore Generale;
- 2) dirigenti;
- 3) altri dipendenti con incarichi di responsabilità.

La performance individuale dei soggetti titolari di incarichi di responsabilità è misurata e valutata in relazione alle seguenti dimensioni:

- *Livello di conseguimento degli obiettivi*, individuali e organizzativi, di diretta responsabilità. Gli obiettivi sono assegnati dal superiore gerarchico (per il Direttore Generale dal Consiglio di Amministrazione) e si riferiscono ad un orizzonte temporale di breve periodo. I risultati ai fini della valutazione individuale devono riferirsi all'area di responsabilità del soggetto valutato e devono essere misurabili. Per i titolari di incarichi di responsabilità, la performance della struttura di diretta responsabilità, misurata attraverso strumenti oggettivi di rilevazione, è riconosciuta quale dimensione rilevante per la valutazione della performance individuale. Il livello di conseguimento degli obiettivi costituisce la dimensione di raccordo tra la

performance organizzativa e la performance individuale ed è misurata secondo le modalità previste nel paragrafo 3.4 La misurazione e valutazione della performance amministrativa di Ateneo.

Tabella 8 - Performance individuale dei soggetti titolari di incarichi di responsabilità

VALUTATO	LIVELLO DI CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI (RACCORDO CON LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA)
DIRETTORE GENERALE	Obiettivi individuali
	Performance Amministrativa di Ateneo
DIRIGENTI	Obiettivi individuali
	∑ della performance organizzativa (III livello di misurazione)
RESPONSABILI DI SEZIONE/COORDINATORI, RESPONSABILI STAFF ARTICOLATI/SCUOLE ARTICOLATE,	Obiettivi individuali
	∑ della performance organizzativa (IV livello di misurazione)
RESPONSABILI UNITÀ OPERATIVA/STAFF NON ARTICOLATI/ UFFICI/ POLI/ SCUOLE NON ARTICOLATE	Obiettivi individuali
	Performance organizzativa della struttura gestita
TITOLARE DI ALTRI INCARICHI	Obiettivi individuali e/o obiettivi assegnati alla struttura di afferenza

Il livello di conseguimento degli obiettivi individuali è calcolato secondo la seguente scala metrica:

Tabella 9 – Scala di valutazione per gli obiettivi individuali

PUNTEGGIO DI VALUTAZIONE	DESCRIZIONE DEL PUNTEGGIO	Regole di calcolo del risultato (per obiettivi di tipo quantitativo)
0	Obiettivo non raggiunto	$0 \leq \text{valore a consuntivo} \leq 25\%$
0,5	Obiettivo parzialmente raggiunto	$25\% < \text{valore a consuntivo} \leq 75\%$
1	Obiettivo raggiunto	$75\% < \text{valore a consuntivo} \leq 100\%$

- *Capacità Manageriali (CM)*: capacità di programmare, gestire e controllare le risorse umane, strumentali e finanziarie assegnate;
- *Capacità Individuali (CI)*: insieme di caratteristiche dell'individuo (conoscenze, esperienze, capacità, attitudini, immagine di sé, motivazioni, valori) che alimentano sistematici e osservabili comportamenti intenzionali, correlati a prestazioni individuali il cui livello è conforme a quanto stabilito per il titolare di una data posizione di lavoro o, più in generale, alle esigenze ed aspettative dell'organizzazione.

La fase di valutazione delle capacità manageriali e delle capacità individuali viene svolta solo dopo la valutazione del raggiungimento degli obiettivi organizzativi ed individuali.

Con le dimensioni "Capacità Manageriali" e "Capacità Individuali" l'Università valuta i comportamenti del personale dipendente esibiti nel periodo oggetto di riferimento della valutazione. L'analisi dei comportamenti consente di stabilire una relazione tra la "qualità" dei risultati e "qualità" dei comportamenti individuali. La valutazione dei comportamenti consentirà di attivare sinergie con il sistema di gestione delle risorse umane (reclutamento e selezione, valutazione dei fabbisogni formativi, valutazione del potenziale).

Per le dimensioni Capacità Manageriali e Capacità Individuali si utilizza il metodo della valutazione dei comportamenti conosciuto come "Liste di controllo". La tecnica in oggetto consente al valutatore di non esprimere direttamente il proprio giudizio sul valutato ma di scegliere, rispetto ad un insieme di possibili esempi di un dato comportamento (c.d. indicatori di comportamento), sia positivi sia negativi, quello/i che identifica/no il comportamento agito dal soggetto valutato.

Gli indicatori di comportamento consentono di identificare le aspettative dell'Università verso il titolare di una specifica posizione al fine di incrementare il suo contributo alla performance organizzativa.

La scala di valutazione, per ciascun indicatore di comportamento, è indicata nella tabella seguente:

Tabella 10 - *Scala di valutazione del comportamento organizzativo*

DESCRIZIONE	PUNTEGGIO
Comportamento mai esibito	1
Comportamento esibito raramente	2
Comportamento esibito in misura adeguata	3
Comportamento esibito spesso	4
Comportamento esibito sistematicamente	5

Tra le capacità manageriali è valutata la capacità di differenziazione di valutazione dei propri collaboratori, come previsto dall'art. 9 co 1, lett. d), del Decreto.

A) **PROTOCOLLO DI VALUTAZIONE PER I TITOLARI DI INCARICO DI LIVELLO DIRIGENZIALE**

Il protocollo per la valutazione delle capacità si basa su tre approcci:

- 1) autovalutazione;
- 2) top down;
- 3) bottom up (riferimenti sub-apicali).

La valutazione del livello di conseguimento degli obiettivi (*Livello di conseguimento degli obiettivi*) è valutata esclusivamente dal superiore gerarchico che li assegna in fase di programmazione.

La tabella che segue riepiloga la valutazione individuale per soggetto valutato.

Tabella 11 - *Protocollo di valutazione per i titolari di incarico di livello dirigenziale*

SOGGETTO VALUTATO	DIMENSIONE	VALUTATORE	PESO ATTRIBUITO ALLA DIMENSIONE	DI CUI PER SINGOLO VALUTATORE
DIRETTORE GENERALE	Livello di conseguimento degli obiettivi	Consiglio di Amministrazione (su proposta del Nucleo di Valutazione)	80%	
	Capacità Manageriali e individuali	Consiglio di Amministrazione (<i>top down</i>)	20%	70%
		Dirigenti e responsabili di Staff (<i>bottom up</i>)		20%
		Autovalutazione		10%
DIRIGENTI	Livello di conseguimento degli obiettivi	Direttore Generale	80%	
		Direttore Generale (<i>top down</i>)	20%	60%

SOGGETTO VALUTATO	DIMENSIONE	VALUTATORE	PESO ATTRIBUITO ALLA DIMENSIONE	DI CUI PER SINGOLO VALUTATORE
	Capacità Manageriali e individuali	Responsabili di strutture organizzative di diretta dipendenza dal dirigente (<i>bottom up</i>)		30%
		Autovalutazione		10%

B) PROTOCOLLO DI VALUTAZIONE PER I TITOLARI DI INCARICO DI LIVELLO NON DIRIGENZIALE

Il protocollo di valutazione è costruito in relazione al nuovo modello organizzativo e tiene conto sia delle relazioni gerarchiche di tipo verticale (valutazione del superiore gerarchico), sia di quelle funzionali. Tale costruzione consente di valutare l'apporto del soggetto valutato alle attività di supporto alla didattica e alla ricerca.

Tabella 12 - Protocollo di valutazione per i titolari di incarico di livello non dirigenziale

SOGGETTO VALUTATO	DIMENSIONE	VALUTATORE	PESO ATTRIBUITO ALLA DIMENSIONE	DI CUI PER SINGOLO VALUTATORE
RESPONSABILE DI SEZIONE	Livello di conseguimento degli obiettivi	Dirigente	70%	
	Capacità Manageriali e individuali	Dirigente (<i>top down</i>)	30%	85%
		Autovalutazione		15%
COORDINATORE DEL DIPARTIMENTO DI DIDATTICA E DI RICERCA	Livello di conseguimento degli obiettivi	Dirigente	70%	50%
		Direttore del Dipartimento		50%
	Capacità Manageriali e individuali	Dirigente (<i>top down</i>)	30%	45%
		Direttore del Dipartimento (<i>top down</i>)		40%
Autovalutazione	15%			
RESPONSABILE DI STAFF/UFFICIO	Livello di conseguimento degli obiettivi	Direttore Generale/Rettore	70%	
	Capacità Manageriali e individuali	Direttore Generale/Rettore (<i>top down</i>)	30%	85%
		Autovalutazione		15%
RESPONSABILE DEL POLO BIBLIOTECARIO	Livello di conseguimento degli obiettivi	Dirigente	70%	40%
		Presidente del SIBA		60%
	Capacità Manageriali e individuali	Dirigente (<i>top down</i>)	30%	45%
		Presidente del SIBA (<i>top down</i>)		40%
Autovalutazione	15%			
RESPONSABILE DI UNITÀ OPERATIVA	Livello di conseguimento degli obiettivi	Responsabile di Sezione/ Coordinatore del Dipartimento di Didattica e di Ricerca/Dirigenti	70%	

SOGGETTO VALUTATO	DIMENSIONE	VALUTATORE	PESO ATTRIBUITO ALLA DIMENSIONE	DI CUI PER SINGOLO VALUTATORE
	Capacità Manageriali e individuali	Responsabile di Sezione/ Coordinatore del Dipartimento di Didattica e di Ricerca (<i>top down</i>)	30%	85%
		Autovalutazione		15%
RESPONSABILE DI UNITÀ OPERATIVA DI BIBLIOTECA	Livello di conseguimento degli obiettivi	Coordinatore del Dipartimento di Didattica e di Ricerca	70%	50%
		Responsabile del Polo Bibliotecario		50%
	Capacità Manageriali e individuali	Coordinatore del Dipartimento di Didattica e di Ricerca (<i>top down</i>)	30%	45%
		Responsabile del Polo Bibliotecario (<i>top down</i>)		40%
		Autovalutazione		15%
RESPONSABILE DI UNITÀ OPERATIVA DI LABORATORIO	Livello di conseguimento degli obiettivi	Coordinatore del Dipartimento di Didattica e di Ricerca	70%	20%
		Responsabile scientifico del Laboratorio/Direttore del Dipartimento di didattica e di ricerca		80%
	Capacità Manageriali e individuali	Coordinatore del Dipartimento di Didattica e di Ricerca (<i>top down</i>)	30%	45%
		Responsabile scientifico del Laboratorio (<i>top down</i>)		40%
		Autovalutazione		15%
RESPONSABILE DELLA SCUOLA	Livello di conseguimento degli obiettivi	Dirigente (<i>top down</i>)	70%	40%
		Presidente della scuola		60%
	Capacità Manageriali e individuali	Dirigente (<i>top down</i>)	30%	45%
		Presidente della scuola (<i>top down</i>)		40%
		Autovalutazione		15%
TITOLARE DI ALTRO INCARICO	Livello di conseguimento degli obiettivi	Direttore Generale/Dirigente	70%	
	Capacità Manageriali e individuali	Direttore Generale/Dirigente/ Coordinatore del Dipartimento di Didattica e di Ricerca (<i>per il personale EP dei Dipartimenti di didattica e di ricerca</i>)	30%	85%
		Autovalutazione		15%

5.2 LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DI CATEGORIA B, C E D SENZA INCARICHI DI RESPONSABILITÀ

La performance individuale del personale senza incarichi di responsabilità è misurata in relazione alle seguenti dimensioni:

- *Livello di conseguimento degli obiettivi*: consente di collegare la performance individuale alla performance organizzativa dell'unità organizzativa nell'ottica di evidenziare il contributo del singolo alla performance della struttura di appartenenza. Tale dimensione è valutata secondo il processo di misurazione riportato nel paragrafo 3.4 *La misurazione della performance amministrativa di Ateneo*;
- *Capacità Individuali (CI)*⁶: insieme di caratteristiche dell'individuo (conoscenze, esperienze, capacità, attitudini, immagine di sé, motivazioni, valori) che alimentano sistematici e osservabili comportamenti intenzionali, correlati in modo causale a prestazioni individuali il cui livello è conforme a quanto stabilito per il titolare di una data posizione di lavoro o, più in generale, alle esigenze ed aspettative dell'organizzazione.

Tabella 13 - *Protocollo di valutazione del personale di categoria B, C e D senza incarichi di responsabilità*

DIMENSIONE	PESO %	DESCRIZIONE
LIVELLO DI CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI	60	Performance della struttura di appartenenza (IV livello- Unità Operativa, staff, ufficio, polo) e/o Obiettivi di Ateneo
CAPACITÀ INDIVIDUALI	40	Dimensioni individuate nell'apposita scheda di valutazione

La valutazione individuale del personale senza incarichi di responsabilità è effettuata dal responsabile della struttura di appartenenza. Per il personale senza incarichi di responsabilità afferente alle strutture di biblioteca e ai laboratori, il responsabile, per l'espressione del giudizio di valutazione, può sentire il responsabile funzionale.

5.3 PROCESSO DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

L'assegnazione degli obiettivi è effettuata attraverso la sottoscrizione di un'apposita scheda che contiene i seguenti elementi:

- dati anagrafici del soggetto valutato;
- struttura di appartenenza e responsabile gerarchico (se presente anche il responsabile "funzionale");
- riepilogo degli obiettivi assegnati, indicatori e target;
- scale di valutazione;
- luogo, data e sottoscrizioni.

Al termine del periodo di riferimento degli obiettivi, coincidente con l'anno solare, il Direttore Generale, o suo delegato, dà avvio alla valutazione individuale stabilendo la relativa tempistica. Il valutatore procede alla valutazione compilando una scheda di riepilogo i cui contenuti saranno presentati al soggetto valutato in occasione di un apposito colloquio di valutazione.

Il confronto tra soggetto valutatore e soggetto valutato ha la finalità di indicare punti di forza e di debolezza con l'obiettivo di migliorare la performance realizzata. La scheda riporta anche uno spazio in cui sia il soggetto valutatore sia il soggetto valutato potranno formulare le proprie osservazioni (che non sostituiscono le procedure di conciliazione di cui al paragrafo 6). A conclusione del colloquio il valutato prende atto della sua valutazione attraverso la sottoscrizione della scheda.

⁶ La scala di valutazione dei comportamenti individuali corrisponde a quella prevista per il personale con incarichi di responsabilità (par. 5.1)

Il NdV presenza laddove possibile e opportuno alle riunioni nelle quali è effettuata la verifica del livello di raggiungimento degli obiettivi, al fine della redazione della Relazione e della revisione del Piano Integrato dell'anno successivo. Il Direttore Generale comunica al NdV la data dei colloqui di valutazione dei Dirigenti.

5.4 PREMIALITÀ E RETRIBUZIONE DI RISULTATO

L'Università promuove il merito e il miglioramento delle performance organizzative e individuali attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi. Al fine di realizzare un'effettiva diversificazione dei trattamenti economici accessori destinati dalla contrattazione a remunerare la performance organizzativa e individuale, l'Università stabilisce i seguenti livelli di premialità:

Tabella 14 - *Livelli di premialità*

LIVELLO DI PREMIALITÀ	PUNTEGGIO ASSOCIATO	% DI RETRIBUZIONE DI RISULTATO
I – Prestazione Eccellente	Da 90,01 a 100/100	100%
II – Prestazione Distinta	Da 80,01 a 90/100	90%
III- Prestazione Adeguata	Da 60,01 a 80/100	70%
IV – Prestazione Inadeguata	Da 0 a 60/100	-

Ai sensi dell'art. 20 del Decreto gli strumenti per premiare il merito e le professionalità sono:

- a) il bonus annuale delle eccellenze, di cui all'articolo 21;
- b) il premio annuale per l'innovazione, di cui all'articolo 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'articolo 25;
- f) l'accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale, in ambito nazionale e internazionale, di cui all'articolo 26.

Gli incentivi di cui alle lettere a), b), c), ed e) sono riconosciuti a valere sulle risorse disponibili per la contrattazione collettiva integrativa.

6. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

La procedura di conciliazione è finalizzata alla risoluzione degli eventuali conflitti e/ controversie che possono emergere nell'ambito del processo di misurazione e valutazione e a prevenire l'eventuale contenzioso giurisdizionale.

FASE PRE-CONCILIATIVA (O DI RIESAME)

I soggetti valutati entro 15 giorni dalla data di ricezione della scheda di valutazione individuale ⁷ possono instaurare un contraddittorio diretto a chiarire il giudizio di valutazione inviando al soggetto indicato nella tabella che segue una specifica richiesta di riesame in cui siano indicate analiticamente le censure mosse al giudizio valutativo in riferimento ai singoli elementi di valutazione.

Tabella 15 - *Richiesta di riesame*

SOGGETTO VALUTATO	DESTINATARIO DELL'ISTANZA DI RIESAME
Direttore Generale	Consiglio di Amministrazione
Dirigenti	Direttore Generale
Responsabile di Sezione	Direttore Generale
Coordinatore del Dipartimento di Didattica e di Ricerca	Direttore Generale
Responsabile di Staff	Direttore Generale
Responsabile di Ufficio	Direttore Generale
Responsabile del Polo Bibliotecario	Direttore Generale
Responsabile di struttura di supporto alla Scuola	Direttore Generale
Responsabile di unità operativa	Dirigente
Responsabile di unità operativa di biblioteca	Dirigente
Responsabile dell'unità operativa di laboratorio	Dirigente
Titolare di altro incarico	Direttore Generale/Dirigente
Personale senza incarico di responsabilità (Amministrazione centrale)	Direttore Generale/Dirigente
Personale senza incarico di responsabilità (Dipartimenti)	Coordinatore del Dipartimento di Didattica e di Ricerca

Il soggetto destinatario dell'istanza di riesame analizza la scheda di valutazione e le contestazioni convocando, entro e non oltre 30 giorni dal ricevimento dell'istanza, il soggetto valutato e il soggetto valutatore (se quest'ultimo è un soggetto diverso da chi effettua il riesame) per il colloquio di riesame. Nel caso in cui il disaccordo sulla valutazione persista ed il giudizio sulla stessa venga confermato, i soggetti valutati possono attivare la conciliazione per la gestione del contraddittorio (fase conciliativa).

FASE CONCILIATIVA

⁷ I 30 giorni decorrono dalla data del colloquio in cui è stata confermata la valutazione

La conciliazione prevede che i soggetti valutati, entro e non oltre 30 giorni successivi dall'avvenuta conferma del giudizio espresso in sede di riesame, possano inviare una richiesta di revisione del giudizio conseguito all'Organo di Conciliazione composto da:

- Coordinatore del Nucleo di Valutazione o suo delegato;
- Direttore Generale o suo delegato (oppure dal Rettore nel caso in cui il soggetto valutato sia il Direttore Generale, il dirigente o un responsabile di Staff);
- Presidente del Comitato Unico di Garanzia o suo delegato.

L'organo è presieduto dal Coordinatore del Nucleo di Valutazione che assume il ruolo di Presidente dell'Organo.

L'istanza di attivazione della procedura di conciliazione va trasmessa al Direttore Generale che convoca entro 60 giorni l'Organo di Conciliazione, il valutatore e il soggetto valutato. Quest'ultimo, in sede di colloquio, può farsi assistere da un rappresentante delle organizzazioni sindacali.

In sede di conciliazione possono essere analizzati esclusivamente:

- errori tecnico-metodologici nello sviluppo della procedura di valutazione (errato soggetto valutatore, errore nell'utilizzo di parametri, mancanza di elementi fondamentali);
- ipotesi di distorsioni nel processo di valutazione, come ad esempio comportamenti palesemente difformi del soggetto valutatore rispetto ai suoi colleghi o situazioni analoghe.

L'Organo di Conciliazione, al termine del processo di verifica del giudizio (e, in ogni caso, entro 90 giorni dall'avvio del procedimento di conciliazione), si pronuncia sulla correttezza o meno della valutazione e, se necessario, formula una proposta volta a risolvere il conflitto.

7. MODALITA' DI RACCORDO E DI INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE E CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA

L'art. 19 del D.lgs. 91/2011 stabilisce che le pubbliche amministrazioni devono definire obiettivi e indicatori di bilancio coerenti con il sistema di obiettivi ed indicatori adottati ai sensi del Decreto.

Al fine di determinare un effettivo collegamento tra i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e il complesso di obiettivi e indicatori adottati per la gestione delle performance, l'Università ha strutturato il ciclo di programmazione finanziaria al fine di:

- a) definire un piano dei Centri di Gestione (CDG) i quali rappresentano unità organizzative dotate di risorse finanziarie, umane e strumentali; essi utilizzano le risorse messe a loro disposizione e rispondono della corretta gestione di queste e del raggiungimento degli obiettivi programmati;
- b) attribuire a ciascun CDG degli obiettivi e delle risorse previsti dal Piano;
- c) misurare e valutare gli indicatori di natura finanziaria previsti in fase di programmazione operativa per quantificare i risultati ottenuti rispetto agli obiettivi di cui al punto b) 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 in corso di revisione.

L'avvio del processo di budgeting deve essere concomitante con la programmazione degli obiettivi strategici e operativi per consentire una integrazione sostanziale dei relativi contenuti.

Per l'integrazione del Ciclo di Gestione della Performance con gli altri documenti di pianificazione e programmazione si fa riferimento alla tabella n. 6 *"Integrazione del ciclo della performance con il ciclo di pianificazione, programmazione e controllo"*.

L'Università, ai sensi di quanto stabilito dall' art 51 del CCNL 1994-1997 e tenuto conto dei contenuti del Regolamento del Centro Linguistico (emanato con D.R. n. 3418 del 30.10.2017), valuta annualmente la produttività dei Collaboratori Esperti Linguistici (CEL) in servizio presso l'Ateneo attraverso la verifica del raggiungimento degli obiettivi ad essi assegnati.

Pertanto, ai fini della misurazione e valutazione dei risultati, si distinguono:

- Soggetto valutato: collaboratori esperti linguistici in servizio presso l'Ateneo;
- Soggetto valutatore: soggetto che, avendo contezza dei risultati conseguiti dal soggetto valutato, partecipa al protocollo di valutazione e che nel caso specifico viene identificato nel Presidente del CLA;
- Oggetto di valutazione: obiettivi assegnati annualmente dal Direttore Generale, sentito il parere del Presidente del CLA.

La valutazione degli obiettivi comporta l'attribuzione a ciascuna unità di personale di una fascia di merito secondo le scale metriche descritte nella tabella che segue.

Fascia di merito	Descrizione del punteggio	Punteggio di valutazione	% di conseguimento dell'obiettivo (obiettivi quantitativi)	% di retribuzione collegata agli obiettivi
Alta	Obiettivi raggiunti pienamente	1	≥ 90,01 -100	100%
Media	Obiettivi raggiunti parzialmente	0,5	≥ 50 - < 90	75 %
Bassa	Obiettivi non raggiunti o raggiunti senza sufficienza	0	< 50	0

In caso di eventuali conflitti e/o controversie che possono emergere nell'ambito del processo di misurazione e valutazione si rimanda al paragrafo 6. Procedure di conciliazione

Tabella 16 - Protocollo di valutazione per i titolari di incarico di livello non dirigenziale (modalità di lavoro agile)

TIPOLOGIA DI INCARICO	DIMENSIONE	SOTTODIMENSIONI	PESO ATTRIBUITO ALLA DIMENSIONE %
RESPONSABILE DI SEZIONE; COORDINATORE DEL DIPARTIMENTO DI DIDATTICA E DI RICERCA; RESPONSABILE DI STAFF/UFFICIO; DIRETTORE DI POLO BIBLIOTECARIO; RESPONSABILE DI UNITA' OPERATIVA (ANCHE DI BIBLIOTECA E DI LABORATORIO); RESPONSABILE DELLA SCUOLA; TITOLARE DI ALTRO INCARICO	Livello di conseguimento degli obiettivi	Performance organizzativa	55
		Obiettivi individuali	
	Capacità e comportamenti	Capacità Manageriali e individuali	30
Capacità di lavorare per obiettivi		15	

Tabella 17 - Protocollo di valutazione per il personale senza incarichi di responsabilità (modalità di lavoro agile)

DIMENSIONE	SOTTODIMENSIONE	PESO ATTRIBUITO ALLA DIMENSIONE %
LIVELLO DI CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI		55
CAPACITÀ E COMPORAMENTI	CAPACITÀ INDIVIDUALI	15
	CAPACITÀ DI LAVORARE PER OBIETTIVI	30

La “*Capacità di lavorare per obiettivi*” è misurata dalla frequenza con cui il lavoratore raggiunge obiettivi/compiti/attività assegnati dal superiore gerarchico. Tali obiettivi/compiti/attività attengono l’espletamento del lavoro svolto in modalità agile e si distinguono dagli obiettivi intermedi e di miglioramento dei processi (paragrafo 3.3) che sono misurati e valutati secondo le metodologie definite per la dimensione “Livello di conseguimento degli obiettivi”.

La valutazione della dimensione “*Capacità di lavorare per obiettivi*” è effettuata attraverso la seguente scala metrica.

Tabella 1 - *Scala di valutazione della Capacità di lavorare per obiettivi*

DESCRIZIONE	PUNTEGGIO	SCALA DI VALUTAZIONE (% DI OBIETTIVI/ COMPITI/ATTIVITÀ CONSEGUITI RISPETTO A QUELLI ASSEGNATI)
Comportamento mai esibito	1	≤25
Comportamento esibito raramente	2	>25 ÷ ≤50
Comportamento esibito in misura adeguata	3	>50 ÷ ≤ 75
Comportamento esibito spesso	4	> 75 ÷ ≤ 90
Comportamento esibito sistematicamente	5	> 90

In caso di modifica in corso d'anno delle modalità di prestazione di lavoro del soggetto valutato, la valutazione sarà effettuata tenendo conto della modalità di prestazione prevalente sul piano temporale.

Per i soggetti valutatori, per la scala di valutazione delle capacità manageriali e individuali e per quanto non espressamente derogato dal presente allegato, si rimanda ai paragrafi 5.1 e seguenti del SMVP.