

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE 2022
UNIVERSITA' DEL PIEMONTE ORIENTALE

Sommario

| | | |
|-------|--|----|
| 1. | Principi generali e riferimenti normativi..... | 2 |
| 1.1 | Attori e caratteristiche dell’UPO | 3 |
| 1.2 | Calendario Ciclo Performance | 5 |
| 1.3 | Monitoraggio in itinere e modalità di attivazione di eventuali interventi correttivi | 8 |
| 2. | Sistema delle Performance..... | 9 |
| 2.1 | Performance Organizzativa di Ateneo (istituzionale)..... | 11 |
| 2.1.1 | Criteri e modalità di fissazione degli obiettivi | 11 |
| 2.1.2 | Modalità di rilevazione e misurazione..... | 12 |
| 2.1.3 | Valutazione | 12 |
| 2.2 | Performance delle Unità Organizzative (di struttura) | 12 |
| 2.2.1 | Criteri e modalità di fissazione degli obiettivi | 12 |
| 2.2.2 | La scheda di performance delle unità organizzative | 16 |
| 2.2.3 | Modalità di rilevazione e misurazione..... | 17 |
| 2.2.4 | Valutazione | 18 |
| 2.3 | Performance Individuale | 19 |
| 2.3.1 | Criteri | 19 |
| 2.3.2 | Modalità di rilevazione del giudizio sui comportamenti attesi e dei risultati finali | 22 |
| 2.3.3 | Modalità di valutazione | 24 |
| 2.3.4 | Risultati e sistema premiante | 25 |
| 2.3.5 | Casi particolari | 29 |
| 3. | Partecipazione degli utenti al processo di misurazione della Performance..... | 30 |
| 4. | Modalità di raccordo ed integrazione tra ciclo performance e bilancio | 31 |
| 5. | Procedure di conciliazione..... | 32 |
| 6. | Conclusioni | 33 |

1. Principi generali e riferimenti normativi

L'Università del Piemonte Orientale (UPO) aggiorna annualmente il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance (SMVP), previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione (NdV), come prescritto dal D.Lgs. n. 74/2017 "Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in attuazione dell'articolo 17, comma 1, lettera r), della legge 7 agosto 2015, n. 124".

Il SMVP è un documento di natura programmatica con cui le Pubbliche Amministrazioni stabiliscono la struttura logica su cui si basa il proprio sistema di misurazione e valutazione delle performance, delineando i criteri e le modalità con cui intendono operare, in accordo a quanto prescritto dal D.Lgs. 150/2009 e successive modificazioni ed integrazioni normative.

Il presente documento è stato redatto tenendo conto delle considerazioni ed osservazioni formulate dal NdV e nel rispetto di quanto indicato nelle "Note di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020", approvata dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR in data 20 dicembre 2017 e nelle "Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del Bilancio delle Università statali italiane" approvate dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR in data 23 gennaio 2019.

L'UPO considera il SMVP come una guida, uno "strumento metodologico" che descrive, con riferimento al Ciclo delle Performance:

- a) la definizione e l'assegnazione degli obiettivi 2022;
- b) il processo di *performance budgeting*;
- c) le fasi, i tempi, le modalità ed i soggetti responsabili del processo di misurazione e valutazione della performance;
- d) i meccanismi di monitoraggio in itinere e le modalità di attivazione di eventuali interventi correttivi necessari;
- e) l'iter e le scadenze, interne ed esterne, di predisposizione ed approvazione dei documenti correlati al Ciclo della Performance;
- f) le modalità di misurazione e valutazione della performance organizzativa e della performance individuale;
- g) le procedure di conciliazione nel rispetto dell'applicazione del SMVP.

Il modello concettuale dell'UPO si basa sui seguenti principi generali:

1. orientamento al miglioramento continuo in termini di efficacia ed efficienza;
2. impegno costante finalizzato allo sviluppo delle competenze professionali del PTA e alla valorizzazione del merito;
3. diffusione capillare della cultura della valutazione, del miglioramento e del soddisfacimento dei bisogni dell'utenza;
4. massima trasparenza in merito alle modalità ed ai criteri di misurazione e valutazione delle performance.

1.1 Attori e caratteristiche dell'UPO

L'UPO è un'università giovane e in crescita. Ha un modello policentrico insediato nel territorio del Piemonte orientale con sedi a Vercelli, Novara ed Alessandria. La sede del Rettorato è a Vercelli.

La struttura organizzativa dell'Università del Piemonte Orientale, alle dipendenze della Direzione Generale, prevede un'articolazione in cinque Divisioni (Prodotti, Risorse, Risorse Finanziarie, Risorse Patrimoniali ed Amministrazione Decentrata) e in Strutture di I, II e III livello, corrispondenti ai Settori e agli Uffici di staff, alle tematiche e sotto-tematiche. Da sottolineare però che con la nomina della nuova Direttrice Generale è prevista una revisione del Progetto di "Analisi e miglioramento dei Processi" che potrebbe apportare rilevanti modifiche alla struttura organizzativa.

Gli attori coinvolti nel processo delle Performance sono:

- il Rettore e il Consiglio di Amministrazione, che delineano la strategia stabilendo gli obiettivi strategici da perseguire;
- Il Direttore/Direttrice Generale, che presidia i processi operativi necessari per il raggiungimento degli obiettivi previsti nel Piano delle Performance della struttura tecnico-amministrativa;
- I Dirigenti, che sono responsabili dell'attività amministrativa e dei relativi risultati conseguiti dalle proprie Divisioni;
- Un gruppo di lavoro composto da PTA in supporto alla Direzione Generale per la produzione dei documenti programmatici relativi alle performance ed il monitoraggio degli obiettivi;
- La componente sindacale in sede di contrattazione integrativa;
- I Responsabili di I, II e III livello presenti in Amministrazione Centrale e nei Dipartimenti, che collaborano alla fase di definizione di risorse ed obiettivi ed hanno il compito di coordinare il

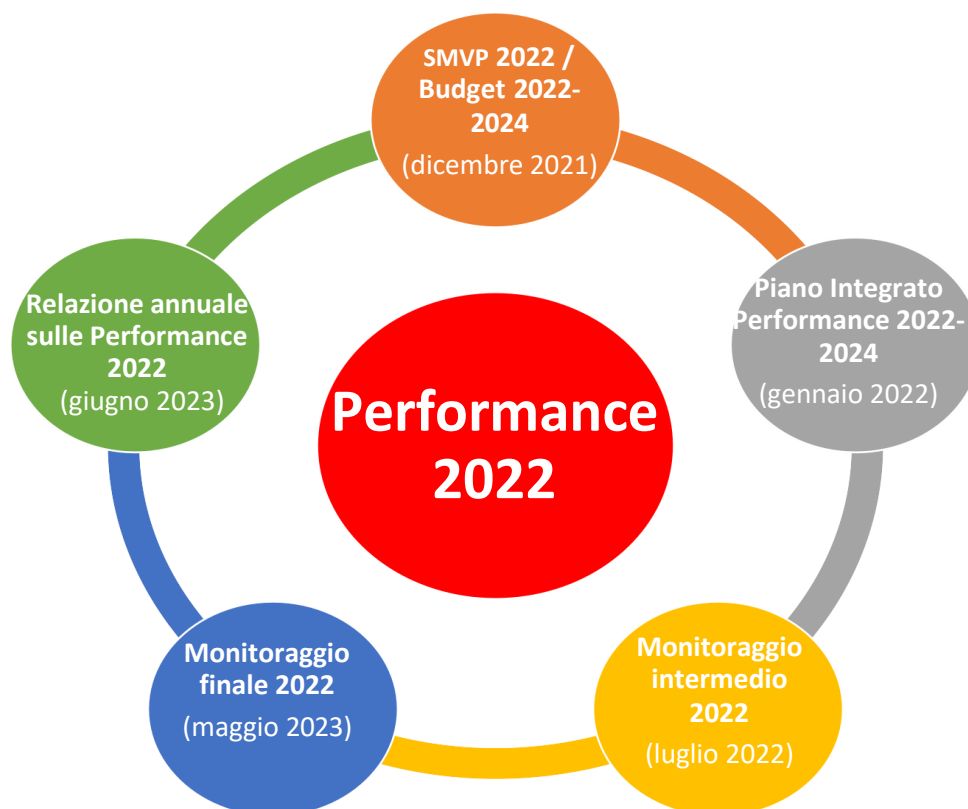
personale tecnico amministrativo a cui sono a capo per raggiungere tale scopo;

- Il Nucleo di Valutazione (NdV), che ha una funzione di supporto e di monitoraggio relativamente al funzionamento del sistema di misurazione e valutazione delle Performance nel suo complesso.

Per questo motivo l'Amministrazione concede al NdV:

1. un accesso diretto al software di gestione delle Performance di Ateneo;
 2. accesso a tutta la documentazione collegata;
 3. l'assistenza di una struttura interna qualificata di PTA.
- Il personale tecnico-amministrativo;
 - Gli *stakeholders* che partecipano al processo attraverso indagini di *customer satisfaction*, questionari di gradimento ecc.

1.2 Calendario Ciclo Performance



Il SMVP, il Piano Integrato della Performance e la Programmazione Economico-Finanziaria triennale sono strumenti di supporto alla pianificazione e programmazione.

Il ciclo della Performance, come raffigurato nel grafico precedente, è un processo ciclico in cui sono costruite solide fondamenta già a partire dal mese di dicembre dell'anno precedente, nella fase di definizione del nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance e del Budget di Ateneo.

Fasi Ciclo della Performance dell'Università del Piemonte Orientale

| FASI | TEMPI | SOGGETTI RESPONSABILI | DOCUMENTI |
|--|--------------------------------------|--|--|
| AGGIORNAMENTO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE | ENTRO DICEMBRE DELL'ANNO PRECEDENTE | DIREZIONE GENERALE / DIRIGENTI | SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE |
| COLLEGAMENTO TRA GLI OBIETTIVI E L'ALLOCAZIONE DELLE RISORSE E PERFORMANCE BUDGETING | ENTRO DICEMBRE DELL'ANNO PRECEDENTE | RETTORE / DIREZIONE GENERALE / DIRIGENTI | DOCUMENTO ECONOMICO-FINANZIARIO DI RACCORDO TRA PIANO STRATEGICO 2019-2024 E PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA TRIENNALE 2022-2024 + BUDGET DI ATENE0 2022-2024 |
| PIANO DELLA PERFORMANCE | ENTRO 31 GENNAIO | RETTORE / DIREZIONE GENERALE / CdA | PIANO INTEGRATO DELLA PERFORMANCE |
| MONITORAGGIO INTERMEDIO PROGETTI STRATEGICI | ENTRO 31 LUGLIO | DIREZIONE GENERALE / DIRIGENTI | RELAZIONE SUL MONITORAGGIO INTERMEDIO DEI PROGETTI STRATEGICI |
| MONITORAGGIO FINALE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ATENE0 E DELLE UNITA' ORGANIZZATIVE | ENTRO MAGGIO DELL'ANNO SUCCESSIVO | DIREZIONE GENERALE / DIRIGENTI | SCHEDE DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E REPORT CONSUNTIVO |
| MONITORAGGIO FINALE PERFORMANCE INDIVIDUALE | ENTRO MAGGIO DELL'ANNO SUCCESSIVO | DIREZIONE GENERALE / DIRIGENTI | SCHEDE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE |
| VALUTAZIONE PERFORMANCE DEL DIRETTORE GENERALE | ENTRO GIUGNO DELL'ANNO SUCCESSIVO | RETTORE / CdA / NdV | RELAZIONE DEL NdV PER LA VALUTAZIONE DEL DG |
| RELAZIONE FINALE SULLA PERFORMANCE | ENTRO 30 GIUGNO DELL'ANNO SUCCESSIVO | DIREZIONE GENERALE / DIRIGENTI / CdA | RELAZIONE ANNUALE |

| Ciclo Performance anno 2022 | 2021 | | | 2022 | | | | | | | | | | | | 2023 | | | | | | |
|---|---|----|----|---|---|---|------------------|---|---|------------------|---|---|------------------|----|----|--------|---|------|---------|---|---|---|
| | IV trim | | | I trim | | | II trim | | | III trim | | | IV trim | | | I trim | | | II trim | | | |
| | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | |
| Aggiornamento SMVP | SMVP | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Performance Budgeting | Budget | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Performance organizzativa di Ateneo e delle Unità Organizzative | Programmazione e assegnazione obiettivi organizzativi | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Assegnazione e monitoraggio periodico obiettivi individuali | | | | A S S . | | | M O N . | | | M O N . | | | M O N . | | | | | | | | | |
| Monitoraggio continuo obiettivi individuali | | | | Azione amministrativa e monitoraggio continuo obiettivi individuali | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Monitoraggio intermedio progetti strategici | | | | | | | | | | M.i.p. s. | | | | | | | | | | | | |
| Monitoraggio finale Performance (Ateneo, Org., Ind.) | | | | | | | | | | | | | | | | | | M.f. | | | | |
| Valutazione | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | V | |
| Relazione annuale | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | R |

Secondo la logica del *cascading* gli obiettivi discendono dalla pianificazione strategica e ne rappresentano una coerente declinazione operativa.

Il CdA, in un processo di tipo *top-down*, su proposta del Rettore e della Direzione Generale, individua gli obiettivi specifici da assegnare alle strutture, centrali e dipartimentali, tramite il Piano Integrato delle Performance, in coerenza con la programmazione economico-finanziaria dell'Ateneo. La performance è misurata, per ogni obiettivo, attraverso il rilevamento della percentuale di avanzamento dell'obiettivo stesso e dall'indicatore di misurazione approvato.

È fondamentale rispettare le varie scadenze stabilite ed effettuare un attento monitoraggio per poter evidenziare eventuali problematiche in modo tale da apportare interventi correttivi in corso d'opera o, se non possibile, nell'anno successivo. I risultati sono misurati tramite il "monitoraggio finale" e le

valutazioni sono riportate nella Relazione annuale.

1.3 Monitoraggio in itinere e modalità di attivazione di eventuali interventi correttivi

Il Ciclo della Performance è costantemente monitorato dall'Amministrazione grazie al supporto di un gruppo di lavoro composto da PTA in ausilio al Direttore/Direttrice Generale e ai Dirigenti.

I controlli vengono effettuati semestralmente. Entro il mese di luglio viene scattata una prima fotografia della situazione tramite la rilevazione della percentuale di raggiungimento degli obiettivi.

Questa operazione risulta necessaria per poter evidenziare eventuali criticità nel proseguimento dei lavori, ed eventualmente, ove possibile, mettere in atto opportuni interventi correttivi, che saranno sottoposti all'approvazione del CdA nella fase di approvazione del monitoraggio intermedio.

La relazione sul monitoraggio intermedio, entro il mese di luglio, viene inviata al NdV, al quale viene anche fornita una tempestiva comunicazione qualora si manifestino nel corso dell'anno eventi imprevedibili tali da determinare un rallentamento, una rimodulazione o il congelamento di uno o più obiettivi.

Il monitoraggio finale viene effettuato ad inizio dell'anno seguente per verificare quanto realizzato in merito agli obiettivi assegnati nel 2022, effettuare analisi su eventuali scostamenti e le loro cause per poter programmare adeguatamente l'anno successivo.

Al fine di agevolare il controllo, l'Amministrazione concede al NdV un accesso diretto al software di gestione delle Performance di Ateneo, a tutta la documentazione collegata e l'assistenza di una struttura interna qualificata di PTA.

Come indicato dalla "Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020" «in caso di ritardo nell'adozione del Piano o della Relazione sulla performance, l'Amministrazione comunica tempestivamente le ragioni del mancato rispetto dei termini al Dipartimento della Funzione Pubblica»¹ dando avviso anche al NdV.

¹ D. LGS N.150 DEL 27/10/2009, art. 10, comma 5, modificato dall' art. 8, comma 1, lett. e), D.Lgs. 25 maggio 2017, n. 74

2. Sistema delle Performance

La performance è il contributo che un'entità (Ente, unità organizzativa, individuo) apporta attraverso la propria attività per il raggiungimento di obiettivi e per soddisfare i bisogni di una organizzazione conseguendo determinati risultati.

La misurazione e la valutazione della performance sono, ai sensi dell'art. 3 comma 1 del D. Lgs 150/2009, "volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle Amministrazioni Pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle Amministrazioni Pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento".

Il processo di misurazione della performance consente all'Amministrazione di quantificare i risultati ottenuti, grazie all'impiego di risorse di diverso tipo (input), in termini di prodotto (output) e di impatto (outcome) valutando i fattori di contesto (endogeni ed esogeni) causa di eventuali scostamenti rispetto ai valori target programmati.

Gli elementi di misurazione della performance sono:

- ❖ l'indicatore individuato per la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi;
- ❖ le modalità di rilevazione degli indicatori ed il relativo algoritmo di calcolo;
- ❖ il risultato atteso degli indicatori in riferimento ai livelli di soglia, target ed eccellenza;
- ❖ l'attività svolta dal soggetto (UO o singolo) per raggiungere il risultato atteso a livello di struttura di appartenenza o individuale;
- ❖ il soggetto responsabile della rilevazione e del calcolo dell'indicatore di risultato;
- ❖ il punteggio attribuito ad ogni obiettivo con riferimento al risultato raggiunto;
- ❖ il soggetto valutatore del risultato raggiunto.

Il punteggio attribuito ad ogni obiettivo con riferimento al risultato raggiunto rispetto ai livelli di risultato atteso fa riferimento alla seguente classificazione:

| | | |
|--------------------|---|-----------|
| Livello Soglia | Obiettivo raggiunto in misura sufficiente | 40 punti |
| Livello Target | Obiettivo raggiunto in misura buona | 70 punti |
| Livello Eccellenza | Obiettivo raggiunto in misura ottima | 100 punti |

Il calcolo dei punteggi avviene secondo il seguente algoritmo:

- se risultato < soglia → 0 punti
- se risultato = soglia → 40 punti
- se soglia < risultato < target → $[(\text{punti target} - \text{punti soglia}) / (\text{valore target} - \text{valore soglia}) * (\text{valore risultato} - \text{valore soglia})] + \text{punti soglia}$
- se risultato = target → 70 punti
- se target < risultato < eccellenza → $(\text{punti eccellenza} - \text{punti target}) / (\text{valore eccellenza} - \text{valore target}) * (\text{valore risultato} - \text{valore target}) + \text{punti target}$
- se risultato \geq eccellenza → 100

Esempio 1: indicatore - n. studenti iscritti

| Soglia | Target | Eccellenza | Risultato |
|--------|--------|------------|-----------|
| 14.260 | 14.300 | 14.400 | 14.270 |

Giudizio: l'indicatore ha raggiunto un livello sufficiente in quanto ha superato il livello soglia ottenendo un punteggio pari a 47,5.

Esempio 2: indicatore - n. studenti iscritti

| Soglia | Target | Eccellenza | Risultato |
|--------|--------|------------|-----------|
| 14.260 | 14.300 | 14.400 | 14.370 |

Giudizio: l'indicatore ha raggiunto un livello buono in quanto ha superato il livello target ottenendo un punteggio pari a 91.

Nel Piano Integrato delle Performance saranno individuati per i vari ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa: indicatori di impatto, efficacia ed efficienza.

L'Università è tenuta a misurare e a valutare la performance con riferimento:

- all'Ateneo considerato nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità (centrali o dipartimentali) in cui si articola;

- ai singoli dipendenti.

Come previsto dall'art. 3 del D.Lgs 150/2009 sono individuate infatti le seguenti dimensioni della performance:

- Performance Organizzativa
 - dell'Ateneo considerato nel suo complesso (istituzionale);
 - delle Unità Organizzative (di struttura);
- Performance Individuale.

2.1 Performance Organizzativa di Ateneo (istituzionale)

2.1.1 Criteri e modalità di fissazione degli obiettivi

La Performance dell'Ateneo considerato nel suo complesso è misurata attraverso una serie di indicatori di posizionamento² di pari peso decisi dall'Amministrazione, che consentono un sistematico monitoraggio dell'andamento generale dell'Università con riferimento alle sue missioni istituzionali e strategiche non solo in una prospettiva interna, ma anche in una prospettiva di confronto dinamico con le realtà esterne del Sistema Universitario Italiano.

Il SMVP ha infatti un legame diretto con la strategia dell'Ateneo tramite il Piano Strategico e contribuisce a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole.

Nel Piano Integrato delle Performance per ogni dimensione di analisi viene definito: un set di indicatori con valori soglia, target e di eccellenza, la fonte dei dati, il soggetto responsabile della rilevazione ed il soggetto responsabile della validazione.

La Performance di Ateneo viene rilevata considerando in particolare le seguenti aree istituzionali, confrontate nel contesto generale del Sistema Universitario, per le quali sono stabiliti i cosiddetti obiettivi istituzionali:

² RIPRESI IN PARTE DAL PIANO STRATEGICO DI ATENEO 2019-2024, PAR. 3.1 "IL POSIZIONAMENTO DELL'ATENEO", P.5

- Didattica;
- Ricerca;
- Amministrazione e Finanza;
- Trasparenza e Prevenzione della Corruzione.

2.1.2 Modalità di rilevazione e misurazione

La rilevazione dei risultati della performance di Ateneo avviene secondo un unico monitoraggio finale effettuato all'inizio dell'anno successivo, attraverso la misurazione di otto indicatori di pari peso, quindi 12,5% ognuno, stabiliti nel Piano Integrato delle Performance. Il risultato si ottiene dalla somma della media pesata dei punteggi di questi indicatori.

La Performance istituzionale è il traguardo finale raggiungibile tramite l'apporto di tutte le strutture organizzative e l'apporto di tutto il personale dipendente. Quindi ha un'incidenza su tutto il personale valutato.

Gli indicatori di Ateneo sono annuali pertanto la performance è rilevata al termine di ogni anno e non può essere oggetto di monitoraggio intermedio. I dati, la cui fonte è in pratica sempre esterna, sono raccolti e certificati dall'Ufficio *Data Mining and Managing* al termine dell'anno.

2.1.3 Valutazione

Il Consiglio di Amministrazione nel mese di maggio esprime una valutazione sui risultati ottenuti relativamente alla Performance Organizzativa di Ateneo (istituzionale).

2.2 Performance delle Unità Organizzative (di struttura)

2.2.1 Criteri e modalità di fissazione degli obiettivi

La performance delle unità organizzative è l'insieme dei risultati attesi da parte di ciascuna delle unità organizzative dell'Ateneo.

Essa è il fulcro dell'intero ciclo delle Performance e contribuisce a valutare l'andamento dell'organizzazione in merito all'effettivo supporto apportato per cercare di raggiungere gli obiettivi previsti a livello istituzionale.

La performance organizzativa coinvolge quindi tutte le strutture organizzative dell'Ateneo, centrali e dipartimentali tramite il perseguimento di obiettivi specifici ed operativi.

L'UPO definisce gli obiettivi specifici facendo riferimento:

- alle linee strategiche indicate nel mandato del Rettore e agli obiettivi strategici di Ateneo (Dipartimenti e Amministrazione);
- agli obiettivi della didattica, dello sviluppo e crescita dello studente, della ricerca e della terza missione;
- agli obiettivi del sistema della qualità;
- al miglioramento continuo dei processi interni sotto il profilo dell'efficienza, efficacia e della *customer satisfaction*;
- all'attuazione dei Documenti di programmazione;
- all'attuazione della trasparenza in tutti gli aspetti gestionali, evitando nel contempo di aggravare i procedimenti con ricadute negative sui cittadini e sulle imprese, nonché alla prevenzione della corruzione;
- alla promozione dell'immagine dell'Ateneo.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa favorisce:

- la concretizzazione delle politiche attivate per la soddisfazione finale dei bisogni dei diversi utenti e la rilevazione del loro livello di gradimento;
- l'attuazione di piani e programmi e la misurazione del loro grado di realizzazione in un'ottica di ottimizzazione di tempi e risorse necessarie;
- il rispetto di standard quantitativi e qualitativi dei servizi erogati;
- lo sviluppo di maggiori forme collaborative e di partecipazione in cui siano coinvolti tutti gli *stakeholders*;
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

La performance delle unità organizzative è rilevata in relazione ai seguenti tipi di attività:

- Attività di natura strategica;
- Attività correnti;
- Attività straordinarie ed eccezionali (*una tantum*);

Il processo di fissazione degli obiettivi delle Attività di natura strategica si articola come segue:

- nel mese di novembre il Rettore, sentito il Direttore/Direttrice Generale e sentiti i Direttori di Dipartimento, stabilisce i progetti strategici da avviare per il triennio di riferimento del Piano integrato delle Performance; il Direttore Generale individua le UO (unità organizzative) a cui sono affidati. Il Responsabile della UO assume la Responsabilità del progetto.
- nel mese di dicembre i Responsabili di progetto articolano il progetto in attività e definiscono gli obiettivi intermedi con l'indicazione delle UO a cui tali obiettivi intermedi sono affidati.
- entro il mese di gennaio i progetti, allegati al Piano integrato delle Performance, sono approvati dal CdA.

I progetti con i relativi obiettivi intermedi confluiscono nella scheda di performance delle unità organizzative coinvolte.

Il processo di fissazione degli obiettivi delle Attività di natura corrente si articola come segue:

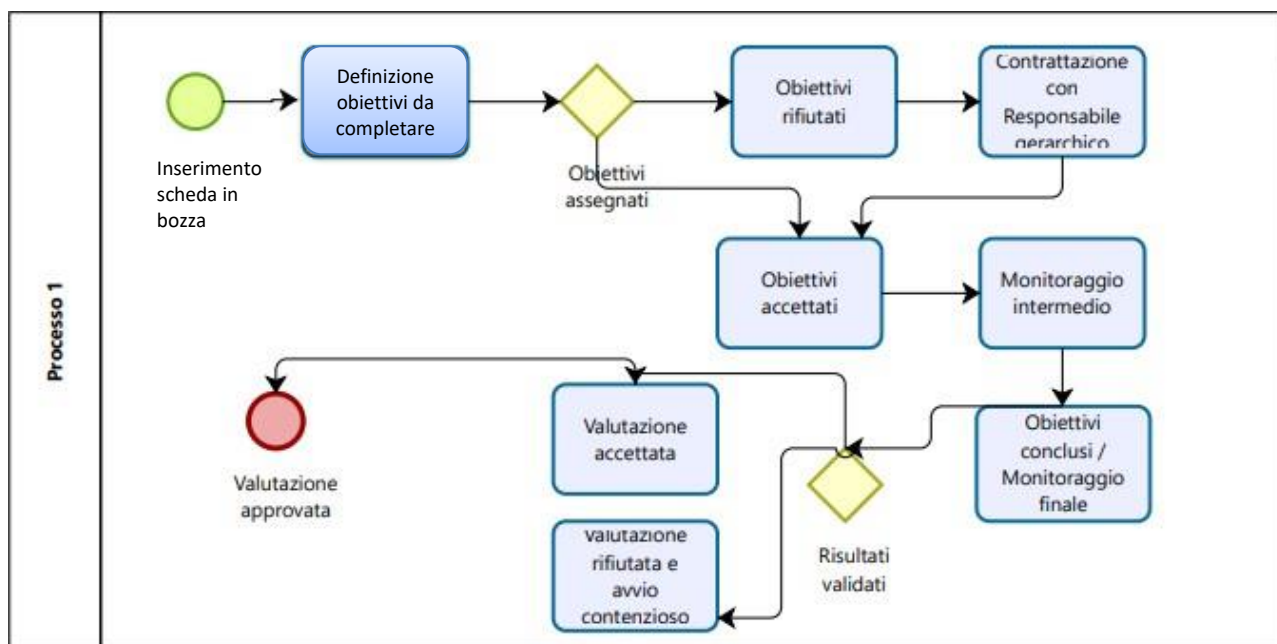
- Entro il mese di dicembre il Direttore/Direttrice Generale propone un set di indicatori delle attività correnti per ogni struttura organizzativa con livelli di soglia, target ed eccellenza attesi. In ogni set di indicatori deve essere presente almeno un indicatore che tenga conto della valutazione partecipativa dei principali *stakeholder* dell'Ateneo, a tale scopo potranno essere utilizzati gli indicatori di *customer satisfaction* del progetto "Good Practice" del Politecnico di Milano, cui l'Ateneo aderisce.
- Gli indicatori sono discussi con i Dirigenti e inseriti nel Piano integrato delle Performance, tramite la scheda di performance delle singole unità organizzative.

Il processo di fissazione degli obiettivi delle Attività di natura straordinaria (*una tantum*) si articola come segue:

- Entro il mese di gennaio il Direttore/Direttrice Generale, i Dirigenti e i Responsabili gerarchici e funzionali di strutture organizzative sovraordinate **possono** proporre ulteriori obiettivi riferiti a necessità di carattere straordinario.
- Gli obiettivi sono discussi con i Responsabili delle strutture a cui sono assegnati e sono inseriti, tramite la scheda di performance delle singole unità organizzative, nel Piano integrato delle Performance.

Entro la fine del mese di gennaio avviene la fase di assegnazione degli obiettivi a tutte le strutture organizzative: i responsabili potranno consultare la scheda di performance organizzativa sul *software di gestione delle performance* e avranno la possibilità di accettare formalmente quest'ultima sul sistema. Ogni responsabile riceverà una email automatizzata dal Sistema nella quale verrà avvisato dal soggetto "Valutatore"³ di poter procedere alla consultazione ed accettazione della scheda.

In caso di mancata accettazione si apre una fase di contrattazione con il responsabile gerarchico "valutatore". Lo schema successivo esplicita il *workflow* che porta all'accettazione della scheda di performance dell'unità organizzativa.



³ A SECONDA DELLO SPECIFICO CASO PUÒ ESSERE: UN RESPONSABILE DI LIVELLO SUPERIORE, UN DIRIGENTE O IL DIRETTORE/DIRETTRICE GENERALE

2.2.2 La scheda di performance delle unità organizzative

Le schede di performance delle unità organizzative sono allegate al Piano Integrato delle Performance.

La scheda di performance si suddivide in due parti:

- I. Una parte più descrittiva in cui è possibile trovare informazioni di tipo generico:
 - il settore di appartenenza;
 - il periodo di riferimento;
 - il nominativo del soggetto valutatore (Rettore per la Direzione Generale e per i progetti strategici, Direttore/Direttrice Generale per i Dirigenti ed il personale delle strutture collocate direttamente sotto alla Direzione Generale oppure il Responsabile del livello superiore a quello del valutato);
 - il nominativo del soggetto approvatore (Direttore/Direttrice Generale);
 - la % di raggiungimento complessiva (media ponderata dei risultati raggiunti);
 - lo stato della scheda (es. bozza, da completare, obiettivi accettati, obiettivi conclusi ecc.);
- II. una parte più analitica relativa alle performance della struttura composta da quattro sezioni, dove a seconda delle esigenze, saranno valorizzati uno o più campi tra quelli proposti:
 - Progetti strategici dell'Unità Organizzativa: questa sezione riporta i progetti strategici individuati dal Direttore/Direttrice Generale e assegnati alla UO. Il Responsabile della UO è responsabile del progetto strategico;
 - Obiettivi di progetti strategici di altre UO: questa sezione riporta gli obiettivi intermedi che la UO ha all'interno di progetti strategici assegnati ad altre UO;
 - Indicatori operativi UO: questa sezione contiene gli indicatori riferiti all'efficacia e alla qualità dei servizi resi nell'ambito delle attività di natura corrente, all'efficienza nell'impiego delle risorse. Qualora l'unità organizzativa sia di servizio ad una struttura Accademica o ad un Organo di Ateneo, tra gli indicatori dovrà essere prevista la misurazione del grado di soddisfazione dei principali soggetti fruitori dei servizi;
 - Obiettivi una tantum di UO: questa sezione contiene obiettivi riferiti a necessità di carattere straordinario assegnati alla UO dal Responsabile gerarchicamente superiore, riferiti all'attuazione di politiche, piani e programmi, al conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni della collettività, alla modernizzazione dell'organizzazione.

Per tutti i progetti, indicatori, obiettivi *una tantum* indicati nella scheda, entro gennaio, vengono definiti

dal responsabile di livello superiore i relativi pesi specifici, ove necessario.

Le schede sono allegate al Piano Integrato delle Performance.

Dopo l'approvazione del Piano Integrato delle Performance gli obiettivi si intendono ufficialmente attribuiti. Ogni Responsabile di unità organizzativa è incaricato di illustrare il contenuto della scheda al proprio ufficio. Le schede sono pubblicate sul sito dell'Ateneo in allegato al Piano Integrato delle Performance.

2.2.3 Modalità di rilevazione e misurazione

La rilevazione dei risultati di performance delle strutture organizzative avviene secondo un monitoraggio intermedio effettuato nel mese di luglio con riferimento ai primi sei mesi dell'anno e un monitoraggio finale effettuato nel mese di maggio dell'anno successivo.

Il monitoraggio intermedio è svolto al fine di rilevare lo stato di avanzamento dei progetti strategici e le esigenze di rimodulazione. La misurazione dello stato di avanzamento dei progetti è effettuata dai Responsabili delle UO cui il progetto è assegnato. Le eventuali rimodulazioni necessarie sono approvate in Consiglio di Amministrazione e sono illustrate in un'apposita relazione inoltrata anche al Nucleo di Valutazione.

In sede di monitoraggio intermedio i Dirigenti possono altresì rivedere gli indicatori e gli obiettivi *una tantum* delle schede di performance qualora siano intervenute motivate circostanze modificative.

Il monitoraggio finale è svolto per i progetti strategici dai Responsabili delle UO cui il progetto è assegnato ed è volto a rilevare lo stato di avanzamento del progetto con riferimento agli obiettivi intermedi stabiliti. Qualora il progetto sia pluriennale il Responsabile della UO può procedere alla rimodulazione del progetto con riferimento agli anni successivi.

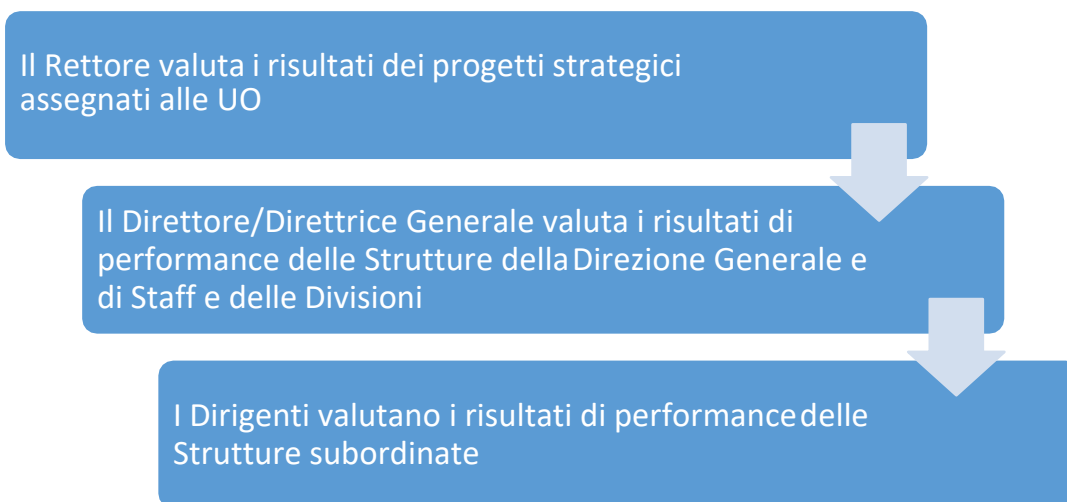
Gli indicatori inseriti nelle schede di performance sono rilevati nel monitoraggio finale secondo le modalità e le fonti descritte all'interno di ogni scheda di performance di unità organizzativa, nel *software* di gestione delle Performance. I risultati degli indicatori di *customer satisfaction* riferiti al progetto "Good Practice" sono rilevati dall'Ufficio Data Mining and Managing.

A fine anno il Responsabile gerarchico superiore, ascoltato il Responsabile di UO, rileva i risultati raggiunti negli obiettivi *una tantum*.

2.2.4 Valutazione

La performance organizzativa di ogni struttura viene giudicata in base alla media ponderata del punteggio attribuito al raggiungimento di progetti, obiettivi ed indicatori presenti nella scheda di performance organizzativa di quest'ultima, caricata sul *software di gestione delle performance*.

La valutazione finale dei risultati rilevati è effettuata dal Rettore per la sezione relativa ai progetti Strategici assegnati alla UO e dal Direttore Generale e dai Dirigenti per le altre sezioni (obiettivi in progetti strategici di altre UO, indicatori operativi, obiettivi una tantum) come di seguito illustrato:



La misurazione è volta ad analizzare gli scostamenti tra valore rilevato e target. Al termine del processo di misurazione si effettua la valutazione dei risultati rilevati: il soggetto valutatore esprime un giudizio finale motivato, che può anche differire dai risultati della misurazione.

La valutazione finale è sottoposta al Responsabile dell'Unità Organizzativa per la presa visione, al fine di individuare eventuali aree di miglioramento e discutere possibilità di sviluppo future.

I risultati della valutazione finale della performance delle strutture organizzative sono oggetto di specifica approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione e sono illustrati nella Relazione Annuale sulle Performance.

2.3 Performance Individuale



2.3.1 Criteri

La performance individuale è il contributo apportato dal singolo individuo all'Ateneo ed in particolare alla struttura organizzativa in cui opera.

La valutazione della performance si concretizza con un giudizio complessivo circa il comportamento individuale, i risultati relativi ad obiettivi individuali ed il modo in cui il dipendente ha contribuito ai risultati dell'unità organizzativa a cui appartiene.

Il peso attribuito ad ognuna delle sopracitate dimensioni della performance varia per ogni individuo, all'interno di un *range* di valori minimi e massimi prefissati, a seconda della posizione ricoperta all'interno della struttura organizzativa (di responsabilità o meno, con o senza collaboratori).

I comportamenti attesi del Direttore/Direttrice Generale fanno riferimento:

- all'esercizio del potere decisionale proprio del ruolo;
- alla gestione delle risorse umane di Ateneo con riferimento all'apparato tecnico-amministrativo;
- alla gestione di situazioni di criticità al fine di mantenere un costante e adeguato livello dei servizi;
- al ruolo di supporto al Rettore.

I comportamenti attesi dei Dirigenti fanno riferimento:

- alla corretta organizzazione degli uffici di propria competenza al fine di mantenere un costante e adeguato livello dei servizi, anche con riferimento agli standard previsti per il lavoro agile;
- alla gestione e motivazione del proprio personale nel rispetto delle disposizioni del Direttore/Direttrice Generale;
- al ruolo attivo nell'ambito del sistema delle performance in termini di assegnazione di obiettivi ai propri collaboratori sfidanti e coerenti con le risorse disponibili, di supporto nel raggiungimento degli obiettivi prefissati e di adeguata differenziazione nelle valutazioni;
- alla revisione dei processi obsoleti e manutenzione dei processi già aggiornati nell'ottica del miglioramento continuo.

I comportamenti attesi dei Responsabili di I, II e III livello con collaboratori fanno riferimento:

- alla corretta organizzazione degli uffici di propria competenza al fine di mantenere un costante e adeguato livello dei servizi in situazioni di assenza e/o emergenza temporanea, anche con riferimento agli standard previsti per il lavoro agile
- alla gestione del personale in relazione alle necessità di ufficio e nel rispetto delle disposizioni ricevute, anche attraverso l'adibizione temporanea di personale addetto ad altre attività;
- al ruolo attivo nell'ambito del sistema delle performance in termini di assegnazione di obiettivi ai propri collaboratori sfidanti e coerenti con le risorse disponibili, di supporto nel raggiungimento degli obiettivi prefissati e di adeguata differenziazione nelle proposte di valutazione;
- alla revisione dei processi obsoleti e manutenzione dei processi già aggiornati nell'ottica del miglioramento continuo.

I comportamenti attesi dei Responsabili di I, II e III livello senza collaboratori fanno riferimento:

- alla corretta organizzazione del proprio lavoro in relazione agli obiettivi richiesti e all'autonomia concessa, anche con riferimento agli standard previsti per il lavoro agile;
- al contributo fornito all'unità organizzativa superiore;
- alla revisione dei processi obsoleti e manutenzione dei processi già aggiornati nell'ottica del miglioramento continuo.

I comportamenti attesi del personale tecnico-amministrativo fanno riferimento:

- alla corretta organizzazione del proprio lavoro in relazione agli obiettivi richiesti e all'autonomia concessa, anche con riferimento agli standard previsti per il lavoro agile;
- al contributo fornito alla propria unità organizzativa;
- ad iniziative di miglioramento di almeno un processo in cui si opera, con riferimento alle proprie mansioni, nell'ottica del miglioramento continuo.

I Risultati individuali sono riferiti agli obiettivi individuali specificamente assegnati.

Tutti gli obiettivi individuali sono negoziati con lo stesso procedimento previsto per gli obiettivi di performance organizzativa illustrato a pagina 15.

Nel caso in cui intervengano eventi esogeni gli obiettivi possono essere rivisti in corso d'anno.

Con riferimento al Direttore/Direttrice Generale gli obiettivi individuali sono concertati con il Rettore entro il 31 gennaio, approvati dal CdA con il Piano Integrato delle Performance e trasmessi al Nucleo di Valutazione.

Gli obiettivi individuali dei Dirigenti sono proposti dal Direttore/Direttrice Generale e sono allegati al Piano Integrato delle Performance. Tali obiettivi possono essere rivisti in corso d'anno a seguito di situazioni di criticità che possono manifestarsi; gli obiettivi rivisti sono trasmessi al Nucleo di Valutazione.

Con riferimento al personale Tecnico-Amministrativo gli obiettivi individuali sono proposti, nel numero massimo di due, entro il 31 gennaio dal Responsabile gerarchicamente superiore, sentito il Responsabile funzionale, di concerto con il collaboratore, nell'ottica del miglioramento continuo dei livelli di servizio. Tali obiettivi devono essere commisurati al ruolo e alle competenze del collaboratore e sono inseriti nella scheda individuale; il loro raggiungimento è valutato a fine anno nella performance individuale.

Possono, a seguito di adeguata motivazione approvata dal dirigente, non essere assegnati obiettivi individuali nei seguenti casi:

- Personale che prende servizio o cessa nel corso dell'anno, ad eccezione dei Dirigenti;
- Personale in aspettativa continuativa per una durata superiore a sei mesi;
- Personale che versa in situazione di particolare difficoltà (fisiche o di salute);

Con riferimento ai titolari di posizioni di responsabilità senza collaboratori la performance organizzativa della struttura di afferenza è considerata come un obiettivo individuale.

Tra gli obiettivi individuali è da considerare anche l'adeguato e puntuale svolgimento di eventuali incarichi aggiuntivi formalmente attribuiti che non sono riferiti a posizioni organizzative.

2.3.2 Modalità di rilevazione del giudizio sui comportamenti attesi e dei risultati finali

La performance individuale è rilevata attraverso apposite schede, differenti in base al ruolo ricoperto dal personale in Ateneo, allegate al Piano Integrato delle Performance:

- DIRETTORE/DIRETTRICE GENERALE;
- DIRIGENTI;
- RESP. 1° LIV. con collaboratori;
- RESP. 2° - 3° LIV. con collaboratori;
- RESP. 1° - 2° - 3° LIV. senza collaboratori;
- PTA non titolare di posizione organizzativa.

Il processo di rilevazione della performance individuale avviene "a cascata".

Con riferimento ai comportamenti attesi ogni dipendente riceve un giudizio da parte del proprio Responsabile in considerazione dei comportamenti professionali, organizzativi e relazionali tenuti.

La rilevazione dei Risultati individuali è effettuata in via continuativa in corso d'anno dal responsabile gerarchico, tramite momenti di feedback formali e informali, nell'ottica del feedback continuo e comunque con cadenza almeno trimestrale. Periodicamente ogni Responsabile rende conto al proprio Dirigente del monitoraggio effettuato. A fine anno il Responsabile Gerarchico rileva i risultati raggiunti e effettua una proposta di valutazione. In particolare la proposta di valutazione dei risultati potrà differire dalla rilevazione, qualora siano intervenute circostanze esterne (o indipendenti dal soggetto) che non hanno consentito la realizzazione degli obiettivi.

Il Rettore rileva i risultati di performance individuale del Direttore/Direttrice Generale

Il Direttore/Direttrice Generale rileva i risultati di performance dei Dirigenti, del personale della Direzione Generale e dei responsabili delle Strutture sotto ordinate

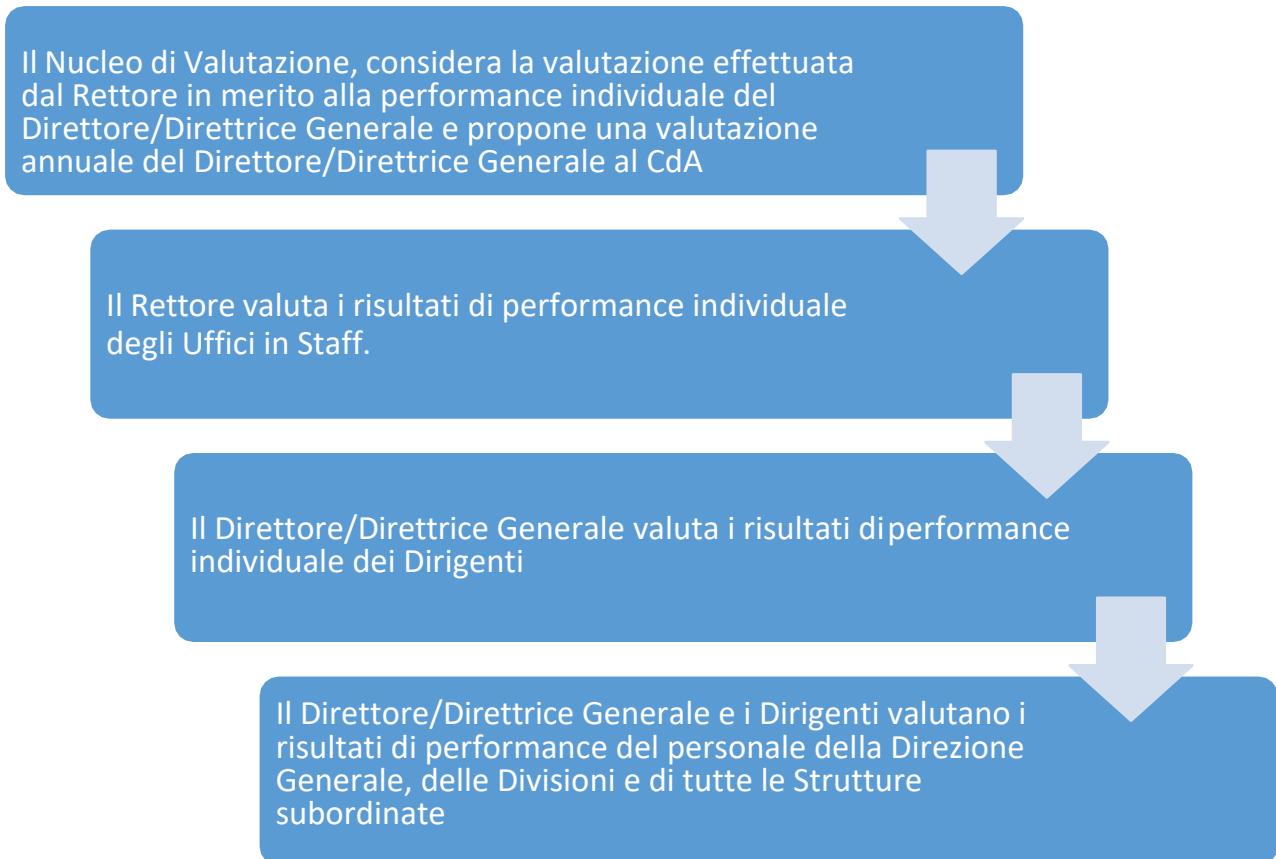
I Dirigenti rilevano i risultati di performance del personale della Divisione e dei responsabili delle Strutture di I livello subordinate

I Responsabili delle strutture di I livello rilevano i risultati di performance del personale della propria struttura e dei responsabili delle Strutture di II livello sottordinate

I Responsabili delle strutture di II livello rilevano i risultati di performance del personale della propria struttura e delle Strutture di III livello sottordinate

2.3.3 Modalità di valutazione

Le proposte di valutazione dei comportamenti attesi e dei risultati individuali della performance individuale sono sottoposte per la valutazione finale a Nucleo di Valutazione, Rettore, Direttore Generale e Dirigenti, secondo le specifiche competenze sotto descritte:



I valutatori potranno esprimere una valutazione in termini percentuali diversa rispetto alla proposta presentata, qualora ravvisino elementi ulteriori che motivano uno scostamento. In particolare nella valutazione dei risultati potrà essere formulata una valutazione differente rispetto a quella rilevata, qualora siano intervenute circostanze esterne (o indipendenti dal soggetto) che non hanno consentito la realizzazione degli obiettivi inizialmente previsti. La valutazione ha inoltre lo scopo di calibrare i risultati rilevati.

La valutazione finale è sottoposta al soggetto valutato per presa visione, al fine di individuare eventuali aree di miglioramento e discutere possibilità di sviluppo future.

I risultati della valutazione vengono sintetizzati nella Relazione Finale sulle Performance.

2.3.4 Risultati e sistema premiante

Le PA promuovono il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, secondo logiche meritocratiche e valorizzano i dipendenti che conseguono le migliori performance attraverso l'attribuzione selettiva di incentivi economici e di carriera.⁴

I risultati della valutazione della performance organizzativa di Ateneo, e della performance individuale, sono utilizzati per l'erogazione della retribuzione di risultato del Direttore Generale.

I risultati della valutazione della performance organizzativa, di Ateneo e di Struttura, e della performance individuale, sono utilizzati per l'erogazione della retribuzione di risultato dei Dirigenti.

I risultati della valutazione della performance organizzativa, di Ateneo e di Struttura, e della performance individuale, sono altresì utilizzati, secondo i criteri stabiliti in sede di contrattazione integrativa e in relazione alle risorse accessorie disponibili, per l'erogazione:

- a) della retribuzione di risultato del personale della categoria EP (art. 66 comma 1 lett. a) del CCNL 2016/2018);
- b) della quota dell'indennità di responsabilità per il personale delle categorie C e D soggetta a valutazione;
- c) dei premi correlati alla performance organizzativa e individuale per il personale delle categorie B, C e D (art. 64 comma 2 lett. a) e b) del CCNL 2016/2018);
- d) di eventuali progressioni economiche orizzontali che in ogni caso dovranno essere effettuate secondo quanto disciplinato dalle disposizioni contrattuali (art. 64 comma 2 lett. e CCNL 2016-2018);
- e) per l'attribuzione/mantenimento degli incarichi speciali.

Al Direttore Generale i premi sono attribuiti in base:

- a) al risultato dell'Ateneo nel suo complesso (Performance Organizzativa di Ateneo);
- b) ai risultati individuali relativi a comportamenti organizzativi ed obiettivi individuali (Performance individuale)

⁴D.LGS 150/2009, ART. 18, CO. 1,2

Ai Dirigenti e al personale con incarico di responsabilità i premi sono attribuiti in base:

- a) al risultato dell'Ateneo nel suo complesso (Performance organizzativa di Ateneo);
- b) al risultato della propria unità organizzativa (Performance organizzativa di struttura);
- c) ai risultati individuali relativi a comportamenti organizzativi ed obiettivi individuali (Performance individuale).

Al personale senza incarico di responsabilità i premi sono attribuiti in base:

- a) al risultato dell'Ateneo nel suo complesso (Performance organizzativa di Ateneo);
- b) al risultato della propria unità organizzativa (Performance organizzativa di struttura);
- c) ai risultati individuali relativi a comportamenti attesi ed obiettivi individuali (Performance individuale).

I risultati ottenuti dalla Performance dell'Ateneo nel suo complesso sono utilizzati ai fini dell'applicazione del sistema di misurazione e valutazione con i seguenti pesi:

| PERFORMANCE DELL'ATENELO NEL SUO COMPLESSO | |
|---|-----|
| Direttore Generale | 20% |
| Dirigenti | 15% |
| Personale tecnico-amministrativo | 10% |

I risultati ottenuti dalla Performance dell'Unità organizzativa o dell'Area di responsabilità (unità organizzativa di appartenenza) sono utilizzati ai fini dell'applicazione del sistema di misurazione e valutazione con i seguenti pesi:

| PERFORMANCE DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA O DELL'AREA DI RESPONSABILITA' CUI IL DIPENDENTE APPARTIENE | |
|--|-----|
| Dirigenti | 45% |
| Resp. I-II-III liv con collaboratori | 45% |
| Resp. I-II-III liv senza collaboratori | 45% |
| PTA senza incarico | 40% |

I risultati ottenuti dalla Performance Individuale sono utilizzati ai fini dell'applicazione del sistema di misurazione e valutazione con i seguenti pesi:

| PERFORMANCE INDIVIDUALE | | | |
|--|------------|------------------------------------|-------------------------------------|
| | Tot | Di cui Comportamenti Attesi | Di cui Risultati individuali |
| Direttore Generale | 80% | Min 35% | Max 45% |
| Dirigenti | 40% | Min 25% | Max 15% |
| Resp. I-II-III liv con collaboratori | 45% | Min 35% | Max 10% |
| Resp. I-II-III liv senza collaboratori | 45% | Min. 20% | Max 25% * |
| PTA senza incarico | 50% | Min. 20% | Max 30% |

* da utilizzare nel caso di assegnazioni di specifici obiettivi individuali diversi da quelli di performance organizzativa.

Nel caso in cui non siano rilevabili e/o valutabili risultati individuali il relativo peso è attribuito ai comportamenti organizzativi.

La scheda di valutazione di ogni dipendente esprime la valutazione finale dei risultati della Performance Organizzativa, di Ateneo e di Unità organizzativa, e della Performance Individuale secondo i pesi sopra descritti.

Nel caso in cui la valutazione della performance organizzativa di struttura, risulti inferiore al punteggio soglia di 40 punti, il risultato complessivo della valutazione viene considerato negativo anche se le restanti dimensioni oggetto di valutazione sono positive. Nel caso in cui la valutazione della performance relativa a due dei comportamenti organizzativi risulti inferiore al punteggio soglia di 40 punti, il risultato complessivo della performance individuale è pari a zero anche se le restanti dimensioni oggetto di valutazione sono positive.

Per il Direttore/Direttrice Generale la valutazione finale espressa nella scheda individuale è utilizzata per l'erogazione della retribuzione di risultato. Il Consiglio di Amministrazione, in sede di valutazione annuale del Direttore/Direttrice Generale, vista la proposta del Nucleo di Valutazione, la relazione del Direttore/Direttrice Generale ed i risultati della scheda di valutazione, stabilisce l'entità della retribuzione di risultato da corrispondere.

Per i Dirigenti la valutazione finale espressa nella scheda individuale è utilizzata per l'erogazione della retribuzione di risultato. In mancanza di una contrattazione integrativa di area dirigenziale, la

retribuzione di risultato è commisurata alla valutazione finale espressa dal Direttore/Direttrice Generale.

Per il personale Tecnico-Amministrativo la valutazione finale espressa nella scheda individuale è utilizzata per l'erogazione dei premi legati alla performance individuale e organizzativa.

La contrattazione integrativa di Ateneo dovrà stabilire, ai sensi dell'art. 64 comma 3 del CCNL 2016/2018, la quota delle risorse (art. 63 comma 3 del CCNL 2016/2018) da destinare ai premi correlati alla performance organizzativa di ateneo, di struttura e individuale per il personale delle categorie B, C e D e alle indennità correlate alle condizioni di lavoro del personale delle medesime categorie, fermo restando il fatto che a tali istituti contrattuali dovrà essere destinata la **parte prevalente delle seguenti risorse** e ai premi correlati alla sola performance organizzativa dovrà essere destinato **almeno il 30%** delle seguenti risorse:

- a) risorse ex art. 43 Legge 449/1997 quali ad esempio conto terzi (ex Fondo comune di Ateneo), progetti europei, alta formazione, sponsorizzazioni;
- b) quota di risparmi conseguiti e certificati in attuazione dell'art. 16 commi 4, 5 e 6 del D.L. 06/07/2011 n. 98 conv. Legge 15/07/2011 n. 111);
- c) importi corrispondenti ai ratei di RIA e dei differenziali retributivi tra le posizioni economiche rivestite ed il valore iniziale della categoria o della posizione di primo inquadramento in quest'ultima, del personale cessato dal servizio nell'anno precedente, appartenenti alle categorie B, C e D, calcolati in misura pari alle mensilità residue dopo la cessazione;
- d) risparmi accertati a consuntivo nell'utilizzo delle risorse destinate ai compensi per lavoro straordinario nell'anno precedente.

L'attribuzione della quota di risultato al personale, per ciascuna tipologia di performance (Organizzativa di ateneo, organizzativa di struttura e individuale) avverrà tramite il calcolo del valore economico del punto di performance. Il valore economico del punto è ottenuto, **per ogni tipologia di performance**, dividendo l'ammontare complessivo di risorse disponibili per la somma dei punteggi di performance di tutto il personale.

In contrattazione integrativa dovrà inoltre essere stabilita la misura della maggiorazione dei premi individuali (art. 20 CCNL), comunque non inferiore al 30% rispetto al valore medio pro capite, da attribuire ai dipendenti che conseguono le valutazioni più elevate e il numero massimo di personale valutato a cui tale maggiorazione può essere attribuita.

2.3.5 Casi particolari

- Congelamento di uno o più obiettivi

Performance organizzativa di Ateneo: qualora a fine anno un obiettivo non risultasse misurabile a causa di fattori esogeni o endogeni intervenuti, il peso percentuale corrispondente verrà ribaltato sui restanti obiettivi di performance organizzativa di Ateneo in misura proporzionale.

Performance di unità organizzativa: ogni soggetto valutato è tenuto a segnalare tempestivamente “all’Ufficio Performance” (performance@uniupo.it) eventuali problematiche verificatesi nel corso dell’anno in grado di compromettere in tutto o in parte il raggiungimento del risultato atteso. Qualora a fine anno un obiettivo di struttura organizzativa, nonostante eventuali revisioni adottate in occasione del monitoraggio intermedio, non risultasse raggiungibile a seguito di motivata valutazione da parte del soggetto valutatore, il peso percentuale corrispondente verrà ribaltato sui restanti obiettivi di performance di unità organizzativa presenti, in misura proporzionale. Qualora non vi siano altri obiettivi di performance di unità organizzativa assegnati, il peso percentuale corrispondente sarà ribaltato sulla parte di performance organizzativa di Ateneo.

Performance individuale: qualora a fine anno uno o più obiettivi individuali non risultassero raggiungibili, a seguito di motivata valutazione da parte del soggetto valutatore, il peso percentuale corrispondente verrà ribaltato sui restanti obiettivi individuali e, in assenza, sugli indicatori di comportamento organizzativo.

- Posizioni organizzative multiple

Qualora fossero attribuiti più incarichi ad una stessa persona indipendenti tra loro, sarà presente una scheda di performance organizzativa per ogni struttura di competenza. Sarà quindi effettuata una valutazione complessiva per ogni posizione.

La valutazione individuale ai fini dell’applicazione del sistema incentivante terrà conto dei risultati di tutte le posizioni organizzative attribuite secondo il peso, le dimensioni e la complessità della Struttura.

- Creazione di una nuova posizione di responsabilità in corso d’anno

Qualora nel corso dell’anno venga assegnata una nuova posizione di responsabilità, al soggetto titolare di tale posizione dovrà essere assegnata una scheda di performance con obiettivi definiti in

considerazione della residua durata effettiva dell'anno.

- Cessazione di una posizione di responsabilità in corso d'anno

Qualora nel corso dell'anno fosse disposta la cessazione di una posizione di responsabilità, per il soggetto titolare di tale posizione sarà effettuata una valutazione pesata per la durata effettiva in cui è stato ricoperto l'incarico.

- Cambio di titolarità di una posizione di responsabilità in corso d'anno

Qualora nel corso dell'anno cambiasse la titolarità di una posizione di responsabilità, per il soggetto cessante e il soggetto subentrante sarà effettuata una valutazione pesata per la durata effettiva in cui è stato ricoperto l'incarico.

3. Partecipazione degli utenti al processo di misurazione della Performance

L'Amministrazione ritiene essenziale considerare i giudizi e le opinioni della propria utenza per poter ambire ad un miglioramento continuo anche in riferimento al processo di misurazione delle performance.

Il Rettore e/o il Direttore/Direttrice Generale ad inizio anno presentano la versione aggiornata del Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance e del Piano Integrato della Performance a tutto il personale tecnico amministrativo lasciando spazio ad eventuali domande o interventi.

Le indagini di Benessere Organizzativo potranno essere utilizzate ai fini della fissazione di obiettivi di performance.

Inoltre, all'interno del progetto *Good Practice* tramite l'erogazione di questionari, è prevista una preziosa occasione di analisi dei feedback in relazione al benessere organizzativo ed al livello di condivisione del sistema valutativo. Nel 2021 la percentuale di questionari compilati è pari all'80%. Questo dato conferma la *trend* positivo degli ultimi anni e testimonia un forte interesse in merito al tema.

Nel corso dell'anno ai fini di migliorare la qualità dei servizi offerti sono previste indagini di *customer satisfaction* che coinvolgono i vari *stakeholders*, in particolare gli studenti.

4. Modalità di raccordo ed integrazione tra ciclo performance e bilancio

Come indicato dalla legge 240/2010 un utilizzo evoluto dello strumento del budget consente di raggiungere un equilibrio dinamico fra l'obiettivo di una gestione contabile unitaria e quello dell'autonomia dei dipartimenti.

La funzione del bilancio è la rappresentazione formale, a una data precisa, della previsione o della reale disponibilità di risorse destinate alla realizzazione di attività e obiettivi sotto il profilo economico (sulla base di costi e ricavi), patrimoniale (crediti, debiti e patrimonio netto) e finanziario (entrate e uscite).

Il concetto di integrazione tra ciclo delle performance e ciclo di bilancio deve essere realizzato prima di tutto a livello "strategico" in coerenza con le linee tracciate dalla governance⁵.

Un'accurata previsione del consumo delle risorse infatti favorisce una scelta più consapevole delle priorità strategiche di Ateneo.

Nel Bilancio di previsione triennale, l'UPO definisce il raccordo tra il Piano Strategico 2019-2024 e la Programmazione Economico-Finanziaria, collegando gli obiettivi strategici alle risorse necessarie per raggiungerli. In questo documento in corrispondenza di ogni obiettivo strategico è indicata la quantità di risorse necessarie in una prospettiva triennale.

⁵ LINEE GUIDA PER LA GESTIONE INTEGRATA DEI CICLI DELLA PERFORMANCE E DEL BILANCIO DELLE UNIVERSITÀ STATALI ITALIANE, ANVUR, GENNAIO 2019

In contemporanea alla redazione del nuovo bilancio di previsione triennale 2022-2024 vengono definiti gli obiettivi per il 2022 con i vari Responsabili, che hanno la possibilità di avanzare delle proposte di progetto poi negoziate ed approvate. A tal fine le tempistiche della programmazione economico-finanziaria e quelle del Sistema delle performance sono state riallineate, in modo da consentire l'utilizzo delle informazioni derivanti dalla programmazione degli obiettivi per la costruzione del budget di previsione.

Nel *software* di gestione delle performance in ogni obiettivo operativo è indicato: il Gruppo di Lavoro coinvolto, un Responsabile e l'indicazione degli eventuali costi previsti legati ad una specifica Unità Previsionale di Budget.

La Divisione Risorse Finanziarie certifica lo stanziamento a budget e la sostenibilità economico-finanziaria degli obiettivi.

5. Procedure di conciliazione

A conclusione del processo di valutazione della performance individuale è possibile che emergano alcuni conflitti.

Le procedure di conciliazione, ispirate ai principi di celerità, efficacia ed efficienza, sono finalizzate a risolvere questi ultimi ed a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale, salvaguardando la validità dell'intero sistema.

Sia in fase di assegnazione degli obiettivi che in fase di valutazione della performance sono previsti colloqui di condivisione e di confronto con i diretti interessati.

Nel caso in cui insorgano reclami e/o situazioni conflittuali, il dipendente può avanzare contestazione della valutazione e richiedere l'avvio della procedura di conciliazione, limitatamente alla verifica del rispetto delle norme procedurali previste dal sistema di valutazione e misurazione della performance.

Le procedure di conciliazione prevedono le seguenti fasi e modalità di attuazione:

- comunicazione al Direttore/Direttrice Generale dell'eventuale contestazione della valutazione da parte del soggetto interessato, da attuarsi entro 15 giorni dalla comunicazione ufficiale dei risultati della valutazione. Contestualmente all'operazione di rifiuto della valutazione della propria scheda di

performance il dipendente può specificare il motivo;

- convocazione della Commissione, istruttoria e richiesta di documentazione;
- eventuali incontri con i soggetti interessati;
- analisi risultanze, stesura relazione finale e chiusura della procedura, che dovrà avvenire entro 60 giorni dalla presentazione della contestazione da parte del valutato.

La Commissione è così composta:

- Presidente CUG o suo delegato (Presidente);
- Rappresentante Parte Sindacale (componente);
- Dirigente delle Risorse Umane, sostituito da un altro dirigente nel caso in cui nella procedura di conciliazione sia coinvolto un dipendente della sua Divisione.

6. Conclusioni

L'UPO crede fermamente nell'importanza di una diffusa cultura della valutazione, orientata ad un miglioramento continuo in termini di efficacia ed efficienza, nel rispetto dei principi di trasparenza e del merito.

Per raggiungere tale scopo e favorire una creazione di valore pubblico, modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione, prevede, in quest'ottica, anche momenti di formazione e di condivisione dei risultati.