



1506
UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI URBINO
CARLO BO

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE *PERFORMANCE*

ai sensi dell'art. 7 del d.lgs. 150/2009 e ss.mm.ii.

Adottato con Decreto Rettorale d'urgenza n. 22/2020 del 18 maggio 2020
e confermato per l'anno 2022 con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 9/2022 del
28 gennaio 2022 previo parere positivo del Nucleo di Valutazione rilasciato nella seduta del
20 gennaio 2022



Indice

1. Introduzione	pag. 1
1.1 La normativa di riferimento	pag. 1
1.2 <i>Il Sistema di misurazione e valutazione della performance</i>	pag. 2
2. I concetti della <i>performance</i>	pag. 4
3. Le dimensioni della <i>performance</i>	pag. 8
4. Il ciclo della <i>performance</i>	pag. 11
4.1 Raccordo ed integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio	pag. 11
4.2 <i>Il Piano integrato della performance</i>	pag. 15
4.3 Il monitoraggio intermedio	pag. 17
4.4 <i>La Relazione sulla performance</i>	pag. 18
5. La <i>performance</i> istituzionale	pag. 18
6. La <i>performance</i> organizzativa ed individuale	pag. 20
6.1 La misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa	pag. 20
6.1.1 La partecipazione alla misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa	pag. 22
6.2 La misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale	pag. 24
7. Le procedure di valutazione	pag. 26
7.1 La misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale del Direttore generale	pag. 26
7.2 La misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale del personale dirigente	pag. 28
7.3 La misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale del personale delle categorie EP e D titolare di incarichi di responsabilità	pag. 30
7.4 La misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale del personale delle categorie B, C e D non titolare di incarichi di responsabilità	pag. 33
8. Valorizzazione del merito e premialità	pag. 35
9. Procedure di conciliazione	pag. 36
10. Trasparenza e pubblicità	pag. 37
11. Modalità di raccordo ed integrazione con i sistemi di controllo esistenti	pag. 37
12. Clausola finale	pag. 38



1. Introduzione

Ai sensi del d.lgs. n. 150/2009, così come modificato dal d.lgs. n. 74/2017, ciascuna amministrazione pubblica è tenuta alla misurazione e alla valutazione della *performance* con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, ai fini del miglioramento della qualità dei servizi offerti 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 nonché di trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse dei destinatari dei servizi e degli interventi.

1.1 La normativa di riferimento

Il d.lgs. 25 maggio 2017, n. 74, in vigore dal 22 giugno 2017, ha apportato alcune modifiche al d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 (c.d. "Decreto Brunetta"), in attuazione dell'articolo 17, comma 1, lettera r), della Legge 7 agosto 2015, n. 124. La delega del Governo prevedeva interventi volti alla semplificazione, alla razionalizzazione e a una maggiore integrazione della gestione della *performance* con quella economico-finanziaria e con i sistemi di controllo interni.

Il nuovo testo modifica alcuni aspetti fondamentali del "Decreto Brunetta", fornendo buone opportunità di sviluppo per la Pubblica Amministrazione in generale ed integrandosi con la disciplina già in vigore nel settore universitario e della ricerca, attribuendo in via definitiva all'ANVUR le funzioni di gestione e indirizzo del sistema nazionale di valutazione della *performance* del comparto, nel rispetto dei principi ivi contenuti (art. 13, comma 12, del d.lgs. n. 150/2009 come modificato dal d.lgs. n. 74/2017). In particolare l'ANVUR dovrà tener conto degli indirizzi impartiti dal Dipartimento della Funzione Pubblica, titolare delle funzioni di promozione, indirizzo e coordinamento in materia di misurazione e valutazione della *performance* nella Pubblica Amministrazione, che predispone a tal fine linee guida, metodologie e strumenti. (art. 13, comma 12, d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii.).

Tra le altre principali modifiche del d.lgs. n. 74/2017 si segnalano inoltre:

- l'aggiornamento annuale del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, previo parere vincolante dell'OIV;
- il rafforzamento del principio della partecipazione e del coinvolgimento degli utenti finali nel processo di misurazione della qualità dei servizi resi dall'amministrazione ai fini della valutazione della *performance* organizzativa, mediante la definizione e l'adozione di sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti in merito alla qualità dei servizi e lo sviluppo di ampie forme di partecipazione;
- l'introduzione, oltre agli obiettivi specifici di ogni amministrazione, della categoria degli obiettivi generali, che identificano le priorità in termini di attività delle pubbliche amministrazioni coerentemente con le politiche nazionali, definiti tenendo conto del comparto di contrattazione collettiva di appartenenza;
- l'assunzione di un ruolo attivo per l'OIV che è tenuto a segnalare eventuali necessità di interventi correttivi rispetto agli obiettivi programmati, anche in relazione alle risultanze dei controlli interni, nonché a presidiare l'applicazione del principio di partecipazione degli utenti, verificando l'effettiva rilevazione della loro soddisfazione in merito alla qualità dei servizi resi, l'adeguatezza del processo di interazione messo in atto, nonché la pubblicazione dei dati;
- la definizione di un coordinamento temporale tra l'adozione del *Piano della performance* e della *Relazione sulla performance* ed il ciclo di programmazione economico-finanziaria;



- l'introduzione di nuovi meccanismi di distribuzione delle risorse destinate a remunerare la *performance*, affidati al contratto collettivo nazionale, che stabilisce la quota delle risorse destinate a remunerare, rispettivamente, la *performance* organizzativa e quella individuale.

La finalità è quella di conformare l'attività delle amministrazioni pubbliche ad un modello strategico integrato e sistemico, orientato ad attivare un processo di miglioramento continuo dell'efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa sia attraverso la valutazione della *performance* organizzativa e dell'impatto delle politiche adottate sui bisogni espressi dalla collettività, sia attraverso la valutazione della *performance* individuale, strettamente connessa ad un nuovo e diverso sistema di premialità.

1.2 Il Sistema di misurazione e valutazione della performance

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance (d'ora in avanti anche "Sistema" o "SMVP"), strumento atto alla valutazione della *performance* organizzativa ed individuale, è il documento metodologico che definisce i modelli, i criteri, le metodologie ed il processo di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa ed individuale, volti al progressivo miglioramento dell'organizzazione del lavoro, delle prestazioni erogate dalle singole persone nonché della qualità dei servizi offerti, adeguandoli alle esigenze dell'utenza. E' occasione di sviluppo e crescita professionale del personale, tramite una maggiore partecipazione dei singoli alla *performance* dell'Ateneo nel suo complesso e/o delle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e la stima del contributo positivo fornito dai singoli dipendenti all'organizzazione.

In base alla *mission* ed ai concreti bisogni degli specifici *stakeholder* di volta in volta individuati, l'Ateneo definisce gli indirizzi (aree strategiche ed obiettivi strategici), ovvero i risultati che intende raggiungere in un orizzonte temporale di lungo periodo, che l'art. 10 del d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii. stabilisce essere di durata triennale, ferma restando la possibilità di periodiche correzioni a seguito della valutazione della *performance* annuale. I risultati non riguardano solo gli esiti (*output*) dei programmi di miglioramento dei processi interni che l'Ateneo si propone di realizzare, ma anche l'impatto (*outcome*), ovvero le conseguenze della loro realizzazione sui portatori di interesse (i clienti/utenti, gli enti finanziatori, il personale, ecc.) e sull'Ateneo stesso.

Il Sistema è pertanto un insieme di elementi in relazione tra loro (le strutture e le attività amministrative, le persone responsabili, i risultati delle attività e gli strumenti per misurarli e valutarli), che a sua volta è in relazione con l'ambiente esterno e si fonda su alcuni principi base:

- connessione diretta con la *mission* e la strategia dell'Ateneo, attraverso il Piano strategico¹ e/o i documenti di programmazione triennale, in una logica di circolarità del processo di pianificazione e controllo;
- applicazione del modello di *cascading* sotto un duplice aspetto: la definizione degli obiettivi, che discende dalla pianificazione strategica e rappresenta la declinazione operativa, garantendone la coerenza nella gestione;
- valutazione della *performance*, dove la *performance* dell'Ateneo rappresenta anche il collegamento con la *performance* delle strutture organizzative e si ripercuote su tutte le posizioni organizzative ed il personale valutati;
- collegamento tra i sistemi di valutazione, istituzionali, organizzativi ed individuali, al fine di sfruttare le sinergie esistenti tra gli stessi e garantire una valutazione su più livelli, ma al tempo stesso unitaria e coordinata.

¹ Cfr. art. 1-ter, comma 1, del D.L. n. 7/2005, convertito dalla L. n. 43/2005.



Obiettivi primari del *Sistema di misurazione e valutazione della performance* sono quindi:

- 1) la trasparenza nella definizione e nella comunicazione delle attese dell'Ateneo, in termini di risultati e comportamenti, rispetto al singolo dipendente;
- 2) la responsabilizzazione ai vari livelli, con la sostituzione della logica dell'adempimento con una cultura gestionale basata su obiettivi e risultati;
- 3) il supporto alle singole persone nel miglioramento della propria *performance* e l'allineamento con gli obiettivi complessivi dell'Ateneo;
- 4) la facilitazione del confronto e del dialogo fra responsabili e collaboratori;
- 5) la focalizzazione della valutazione sulla *performance* individuale e la comunicazione degli esiti, individuando i punti di forza e di miglioramento ed indicando le strategie di intervento possibili (per supportare l'allineamento);
- 6) la correlazione dell'erogazione di compensi economici all'effettiva prestazione e al miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi.

Il SMVP rappresenta un'opportunità per rendere il ciclo della *performance* occasione di analisi e miglioramento per il governo e la gestione dell'Ateneo, che va oltre l'adempimento formale. Il presente documento non rappresenta un punto d'arrivo, ma la base per un miglioramento continuo che permetta una sempre maggiore ed accurata adozione di strumenti per la misurazione e valutazione della *performance* in tutta la sua ampiezza e in tutte le sue dimensioni, nell'ottica di una implementazione graduale che tenga conto delle prescrizioni contenute nell'articolata, complessa e stratificata disciplina legislativa e degli orientamenti attuativi espressi dagli organismi coinvolti a vario titolo (ANVUR, Dipartimento della Funzione pubblica, A.N.AC.).

Il presente aggiornamento del *Sistema di misurazione e valutazione della performance* dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo, elaborato ai sensi dell'art. 7 del d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 e ss.mm.ii., vede mantenuti i principi e le definizioni di base già delineati nel documento precedente, mentre prevede alcune modifiche al fine di consentire una sempre maggiore coerenza con la normativa vigente. Nella progettazione del Sistema si era già tenuto conto sia delle peculiarità insite nella natura e nell'organizzazione dell'istituzione universitaria sia della complessità del contesto normativo e contrattuale, con l'intento di predisporre un supporto metodologico valido per l'avvio del nuovo ciclo di pianificazione integrata. Dal punto di vista metodologico, si era già privilegiata la realizzazione di un Sistema che:

- a) da un lato possa guidare le scelte e i comportamenti individuali ed organizzativi verso il conseguimento degli obiettivi strategici (*performance* istituzionale) dell'Ateneo;
- b) dall'altro possa valorizzare il contributo delle strutture organizzative ed il contributo individuale (*performance* individuale) al perseguimento delle finalità istituzionali (*performance* istituzionale) e/o di buoni livelli di efficacia ed efficienza (*performance* organizzativa).

La scelta di aggiornarlo trova riscontro soprattutto nella volontà di attivare un percorso graduale e sostenibile di adeguamento alla norma che prevede il coinvolgimento degli utenti finali ai fini della misurazione e valutazione della *performance* organizzativa, mediante l'utilizzo sistematico ed organico di sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti (**indagini di *customer satisfaction***) in merito alla qualità dei servizi erogati, peraltro già da tempo utilizzati dall'Ateneo.

Il presente documento è stato redatto in ottemperanza alle indicazioni fornite nelle *Linee guida* emanate dal Dipartimento della Funzione pubblica (che modificano il precedente quadro degli indirizzi definito dalle delibere CIVIT/ANAC) e nelle *Linee guida* dell'ANVUR, che comportano l'individuazione dei seguenti elementi:



- 1) le modalità di raccordo e integrazione del ciclo della *performance* con la pianificazione economico-finanziaria dell'Ateneo in riferimento all'approvazione degli equilibri di bilancio funzionali al perseguimento degli obiettivi strategici e all'assegnazione del *budget*;
- 2) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità per ogni fase del ciclo e l'individuazione di specifiche attività "*milestone*" il cui rispetto della tempistica è fondamentale per il buon funzionamento del ciclo della *performance*;
- 3) le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema;
- 4) le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti e segnatamente con il sistema informativo per il controllo di gestione.
- 5) il collegamento tra *performance* e incentivazione al personale;

Per quel che riguarda l'ambito di misurazione e valutazione delle *performance*, il presente Sistema prende in considerazione la *performance* delle attività gestionali e definisce i meccanismi e gli strumenti che permettono di misurare e valutare la *performance* organizzativa e quella individuale, tenendo in considerazione sia gli obiettivi assegnati in relazione alla responsabilità e al ruolo ricoperto, sia i comportamenti organizzativi, utilizzati ai fini della corresponsione degli incentivi al personale. Sono sottoposti a valutazione il Direttore generale, il personale dirigente, il personale titolare di incarichi di responsabilità, il personale senza incarichi di responsabilità.

Il SMVP è disegnato in modo da bilanciare la necessità di differenziare la corresponsione di compensi incentivanti, secondo quanto stabilito dalla normativa e dalla contrattazione nazionale, con la valorizzazione della collaborazione e del gioco di squadra e in ultima analisi con la crescita del senso di appartenenza.

L'Ateneo si riserva di apportare in futuro integrazioni e/o modifiche, anche a seguito della completa definizione delle norme di raccordo tra quanto disposto dal d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii. e le disposizioni che disciplinano la specificità del sistema universitario, con particolare riferimento all'attività propria dell'ANVUR ed alle sue indicazioni.

Il SMVP è approvato dal Consiglio di Amministrazione, previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione / OIV, ed adottato con Decreto rettorale. Viene pubblicato sul sito istituzionale nel rispetto del principio di trasparenza e ne viene data idonea pubblicità in linea con le prescrizioni normative.

2. I concetti della *performance*

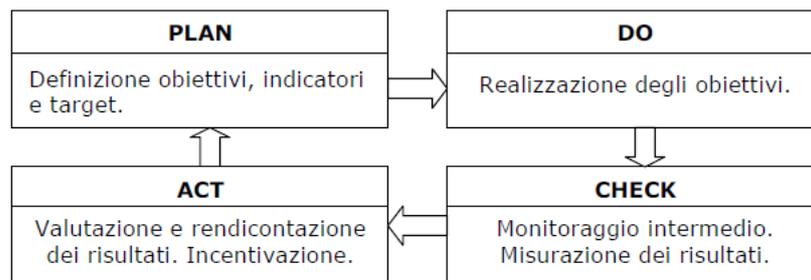
La riforma introdotta dal d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii. pone enfasi su tre concetti multidimensionali: la *performance*, la sua **misurazione** e la sua **valutazione**.

Con riferimento alle disposizioni normative che ne hanno introdotto l'adozione nelle pubbliche amministrazioni, per *performance* si intende la prestazione erogata, sia in forma individuale, sia in forma "organizzata", in relazione alla posizione attribuita, alle funzioni corrispondenti ed alle aspettative di risultato connesse, contenute negli atti di indirizzo e programmazione, anche con riferimento ad obblighi adempimentali, oltre che alle modalità di esercizio dell'attività lavorativa, alla gestione delle risorse, all'integrazione organizzativa e al comportamento messo in atto.

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



Costituiscono elementi di definizione della *performance* il **risultato**, espresso *ex ante* come **obiettivo** ed *ex post* come esito, il **soggetto** cui tale risultato è riconducibile e l'**attività** che viene posta in essere dal soggetto per raggiungere il risultato, in un'ottica di miglioramento continuo secondo la logica del cosiddetto ciclo *PDCA* (*Plan, Do, Check, Act*).



Le suddette fasi risultano così declinate nell'art. 4 del d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii.:

- definizione e assegnazione degli obiettivi** che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti l'anno precedente;
- collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;**
- monitoraggio** in corso di esercizio ed attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione** della *performance* istituzionale, organizzativa ed individuale;
- utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di **valorizzazione del merito;**
- rendicontazione** dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, di controllo interni ed esterni ed ai vertici delle amministrazioni, nonché ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti dei servizi.

La *performance* (istituzionale, organizzativa o individuale), ancorché faccia riferimento a politiche e progetti definiti dagli organi di indirizzo, è tradotta in **obiettivi**, con lo scopo di rendere funzionale ed efficace l'attività amministrativa, orientandola verso la realizzazione delle "aspettative di risultato", espresse in termini di azioni specifiche che si caratterizzano per la modalità di attuazione, il rispetto dei tempi di attuazione e/o le dimensioni da realizzare. Essi rappresentano quindi le azioni attraverso le quali si realizzano i "progetti" nei quali si articolano le "politiche" e/o le "strategie" dell'Ateneo e debbono essere esplicitamente attribuiti, anche ai fini della valutazione, corredati da indicatori e *target*, a responsabili a cui è assegnato il compito di promuoverne e presidiarne l'attuazione e che ne rispondono in caso di mancata o inadeguata realizzazione: il personale dirigente, delle categorie EP e/o D titolari di incarichi di responsabilità.

Gli obiettivi dovranno essere rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'Ateneo e ad esse funzionali e tali da determinare un significativo miglioramento nella qualità dei servizi e degli interventi.

Tipicamente, i criteri in base al quale definire un obiettivo operativo vengono riassunti tramite l'acronimo **S.M.A.R.T.**:

- **Specifico** (non sia vago o generico, ma tale che risulti chiaro e comprensibile sia per chi deve realizzarlo sia per un soggetto esterno);
- **Misurabile** (in modo che sia chiaramente ed oggettivamente quantificabile, anche in percentuale, il grado di raggiungimento ed il risultato ottenuto, facilitandone la verificabilità e



la valutazione);

- **Accessibile** (tale che sia effettivamente realizzabile e che sia sostenibile sia rispetto alle risorse umane (numero, competenze), sia rispetto ai supporti tecnici disponibili (banche dati, sistemi informativi), sia rispetto alle eventuali risorse addizionali anche finanziarie necessarie per il suo conseguimento);
- **Rilevante** (non coincida con lo svolgimento delle attività² ma tale che risponda effettivamente alle strategie ed in ultima istanza ai bisogni degli *stakeholders*);
- **Temporalmente definito.**

Come indicato nelle *Linee guida* ANVUR, gli obiettivi dovranno inoltre essere in grado di mobilitare le energie delle persone coinvolte ed essere coerenti tra di loro, riconducibili ad un disegno strategico unitario.

La **misurazione** della *performance* è il processo, una volta fissati gli obiettivi attraverso grandezze stabilite ed indicatori idonei a misurarne il grado di raggiungimento, che ha per esito l'identificazione e la quantificazione dei risultati ottenuti dall'Ateneo in termini di prodotti (*output*) e di impatti (*outcome*) da questi prodotti su utenti e *stakeholder*, ma riguarda anche le attività da svolgere per conseguire tali risultati e le risorse (*input*) che le rendono possibili. **Risorse, attività, prodotti ed impatti** rappresentano gli oggetti di misurazione. **Efficienza, efficacia, economicità, qualità, soddisfazione dell'utente, equità** - i.e. tutti gli ambiti riportati dall'art. 8, comma 1, del d.lgs. n. 150/2009 come modificato dal d.lgs. n. 74/2017 - rappresentano alcune delle principali dimensioni di misurazione della *performance* organizzativa, la quale può essere effettuata attraverso quattro tipologie di **indicatori**:³

- **indicatori di stato delle risorse**, che quantificano e qualificano le risorse dell'Ateneo (umane, economico-finanziarie, strumentali, tangibili e intangibili), le quali possono essere misurate in termini sia quantitativi sia qualitativi, anche al fine di valutare il livello di salute dell'Ateneo. Le tre principali aree sono:
 - stato delle risorse **umane**: quantità (numero dipendenti, ecc.) e qualità (competenze, benessere, ecc.);
 - stato delle risorse **economico-finanziarie**: quantità (importi, ecc.) e qualità (valore del debito, ecc.);
 - stato delle risorse **strumentali**: quantità (mq. spazi, n. computer, ecc.) e qualità (adeguatezza *software*, ecc.);
- **indicatori di efficienza**, che esprimono la capacità di utilizzare le risorse umane, economico-finanziarie e strumentali (*input*) in modo sostenibile e tempestivo nel processo di produzione ed erogazione del servizio (*output*) o, in altri termini, la capacità di produrre beni e servizi minimizzando il tempo e/o le risorse impiegati;
- **indicatori di efficacia**, che esprimono l'adeguatezza dell'*output* erogato rispetto ad aspettative e necessità degli utenti (interni ed esterni) e possono essere misurati in termini sia quantitativi sia qualitativi. Per misurare l'efficacia dell'azione di una amministrazione, è quindi fondamentale individuare quali dimensioni siano rilevanti per gli utenti: la loro definizione permette di specificare

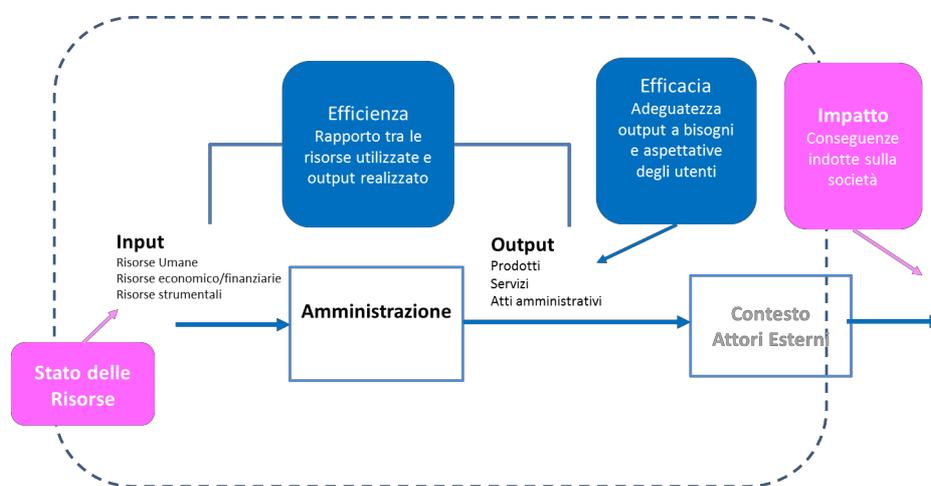
² A titolo esemplificativo ma non esaustivo non sono obiettivi il "sottoscrivere contratti di ricerca" o "pagare le spese di missione" o "immatricolare gli studenti".

³ Cfr. *Linee guida del Dipartimento della Funzione pubblica per il Piano della performance - Ministeri* - Giugno 2017.

meglio il risultato atteso nei confronti dell'utenza;

- **indicatori di impatto**, che esprimono l'effetto atteso o generato (*outcome*) da una politica, da un servizio o dalle attività sui destinatari diretti o indiretti nel medio-lungo termine nell'ottica della creazione di valore pubblico, ovvero del miglioramento del livello di benessere rispetto alle condizioni di partenza; tali indicatori possono essere misurati sia in valori assoluti sia in termini di variazione percentuale rispetto alla condizione di partenza. Gli indicatori di questo tipo sono tipicamente utilizzati per la misurazione degli obiettivi specifici triennali.

Efficienza, efficacia e impatto si riferiscono alle attività dell'amministrazione e ai suoi risultati nel breve e nel lungo periodo. Lo stato delle risorse, invece, è riferito ad una fotografia delle risorse a disposizione dell'amministrazione.



Gli **indicatori** associati a ciascun obiettivo dovranno avere le seguenti caratteristiche:⁴

- **precisione o significatività**, intesa come la capacità di un indicatore o di un insieme di indicatori di misurare realmente ed esattamente il grado di raggiungimento di un obiettivo; occorre quindi individuare gli indicatori che consentano di rappresentare meglio i risultati che si vogliono raggiungere;
- **completezza**, intesa come la capacità dell'indicatore (o dell'insieme di indicatori) di rappresentare le variabili principali che determinano i risultati dell'Ateneo; l'incompletezza e la scarsa precisione hanno implicazioni sia sulla fase di pianificazione sia su quella di misurazione e valutazione: in fase di pianificazione, infatti, esse possono portare ad una scelta errata delle modalità operative più efficaci da adottare per raggiungere l'obiettivo; in fase di misurazione e valutazione possono comportare una valutazione non corretta del grado di raggiungimento degli obiettivi e la mancata corretta identificazione dei motivi di uno scostamento tra valori *target* previsti e risultati effettivi.

Ciascun indicatore utilizzato, inoltre, dovrà possedere i seguenti requisiti:

- **tempestività**, intesa come la capacità dell'indicatore (o dell'insieme di indicatori) di fornire le informazioni necessarie in tempi utili ai decisori; vi possono essere indicatori estremamente

⁴ Cfr. Linee guida del Dipartimento della Funzione pubblica per il Sistema di misurazione e valutazione della performance - Ministeri - Dicembre 2017.



interessanti ma i cui valori sono resi disponibili solo con un certo ritardo rispetto al periodo al quale si riferiscono e questo li rende spesso inutilizzabili perché il processo di misurazione e valutazione deve completarsi con una tempistica predefinita;

- **misurabilità**, intesa come la capacità dell'indicatore (o dell'insieme di indicatori) di essere quantificabile secondo una procedura oggettiva, basata su fonti affidabili.⁵

Il *target* è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere entro uno specifico intervallo temporale, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. L'introduzione di un *target* rappresenta un meccanismo efficace per monitorare, valutare e modificare i comportamenti: attraverso un *target* si può dare un indirizzo ed uno stimolo al miglioramento. Esso deve essere definito in modo realistico, tenendo conto degli eventuali risultati precedenti, in modo da essere anche ambizioso e tale da contribuire a migliorare il processo; deve essere riferito ad un arco temporale preciso ed essere misurabile, preferibilmente in modo quantitativo. Per la sua determinazione occorre riferirsi, ove disponibile, al valore medio storico oppure ad indagine interna o di *benchmarking*. Per quanto riguarda la definizione del *target* di ciascun indicatore, il calcolo prenderà in considerazione una o più delle seguenti modalità:

- *benchmarking* con gli altri Atenei;
- confronto con il *trend* storico (se disponibile o comunque ricostruibile);
- rispetto degli *standard* di servizio (ove definiti);
- rispetto dei vincoli normativi (cogenti o meno).

Nella fase di monitoraggio del processo occorre indicare il risultato conseguito, con l'indicazione dell'eventuale scostamento rispetto al valore atteso.

Per **valutazione** della *performance* si intende l'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati, che tiene conto dei fattori di contesto che possono avere determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto ai valori programmati, per stabilire l'incidenza di tali risultati sul livello di raggiungimento delle finalità dell'organizzazione. La valutazione, che deve basarsi su elementi fattuali e circostanziati, si realizza nel momento in cui le informazioni relative a risorse impiegate, attività, prodotti ed impatti realizzati, vengono interpretate alla luce degli obiettivi che l'Ateneo aveva il compito di raggiungere e dei fattori di contesto che possono aver determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto ai valori fissati, per stabilire l'incidenza di tali risultati sul livello di raggiungimento delle finalità dell'organizzazione. Il processo di valutazione è tipicamente un processo comparativo, di raffronto cioè tra il valore che gli indicatori definiti in fase di misurazione hanno assunto ed il valore obiettivo che era stato definito.

3. Le dimensioni della *performance*

Il *Sistema di misurazione e valutazione della performance* dell'Università di Urbino si basa sui tre seguenti livelli di *performance* collegati tra loro:

1. Istituzionale
2. Organizzativa (Ateneo nel suo complesso e singole strutture o unità organizzative in cui si articola)

⁵ È fortemente sconsigliato, ad esempio, l'utilizzo di indicatori basati su giudizi qualitativi espressi del personale stesso. Poco appropriati anche indicatori quantitativi ma non presidiati dalle strutture di supporto alla programmazione. Più in generale l'affidabilità delle fonti interne (quindi legate a sistemi informativi strutturati) o esterne (fonti ufficiali) è centrale per la misurabilità. Le autodichiarazioni poco si sposano con questo requisito (cfr. *Linee guida del Dipartimento della Funzione pubblica per il Sistema di misurazione e valutazione della performance* - Ministeri - Dicembre 2017).



3. Individuale (singoli dipendenti)

Il rapporto tra i 3 livelli di *performance* si basa su una logica a cascata o di sequenzialità programmatica: le *performance* istituzionali costituiscono indirizzo per le *performance* organizzative, le quali a loro volta costituiscono indirizzo per le *performance* individuali. *Performance* organizzativa e *performance* individuale sono strettamente collegate ed integrate in tutte le fasi del ciclo di gestione della *performance*: solo l'azione programmata e coordinata degli individui consente infatti il raggiungimento di risultati organizzativi. Pertanto la valutazione dei risultati raggiunti dal personale che opera nell'Amministrazione sarà correlata anche ai risultati ottenuti dall'organizzazione nel suo complesso.

La ***performance* istituzionale** è la *performance* dell'Ateneo in quanto istituzione volta a fornire servizi di didattica, ricerca e terza missione e consiste nel livello più elevato della programmazione, espresso nella definizione e nell'attuazione delle politiche dell'Ateneo. Essa comprende tutte le attività dell'Ateneo, sia quelle accademiche sia quelle tecnico-gestionali.⁶ La sua programmazione viene effettuata tramite la predisposizione del *Piano strategico* e di altri documenti programmatici (es. Programmazione triennale, ecc.), nell'ambito dei quali il Rettore, i Prorettori ed i suoi Delegati definiscono gli indirizzi e le *policies* dell'Ateneo, gli obiettivi strategici e le relative azioni secondo una prospettiva pluriennale, con l'indicazione di fasi di attuazione a livello annuale o infrannuale.

In riferimento alle attività accademiche, essa può essere misurata e valutata anche a livello di singolo Dipartimento, sulla base della declinazione degli obiettivi strategici assunti dall'Ateneo realizzata da ciascun Dipartimento; si potrà inoltre fare riferimento alla *performance* ottenuta nei principali esercizi di valutazione nazionale (VQR, indicatori AVA, PRO3, indicatori FFO). In tal modo sarà possibile sia apprezzare il raggiungimento della *performance* complessiva, sia accertare il contributo di tutte le strutture a tale risultato.

La definizione di ***performance* organizzativa** è multidimensionale.⁷ L'art. 45 del d.lgs. 30 marzo

⁶ Come richiamato nelle *Linee guida* ANVUR, gli obiettivi fissati per la componente tecnico-amministrativa non possono prescindere da quelli generali dell'Ateneo in materia di **didattica, ricerca e terza missione**. In particolare per quel che riguarda la didattica, la ricerca e la terza missione, la *performance* organizzativa deve contribuire all'**assicurazione della qualità prevista dal sistema AVA**.

Per quel che riguarda la **ricerca**, come previsto dalle *Linee guida*, gli obiettivi generali dell'Ateneo devono tener conto degli esiti della valutazione, sia negli esercizi periodici (VQR), sia nelle valutazioni e autovalutazioni intermedie rese possibili dal sistema AVA e, nello specifico, dalle Schede Uniche di Ateneo riferite alla Ricerca dipartimentale (SUA-RD). Attraverso tali risultanze, infatti, è possibile definire obiettivi strategici, di Ateneo e di Dipartimento, correlati alla valutazione; a questi ultimi vengono agganciati obiettivi della componente tecnico-amministrativa.

Per quel che riguarda la **terza missione**, ossia la ricaduta dell'attività dell'Ateneo sulla società, sul sistema economico e sull'Università stessa, occorre mappare le diverse forme in cui si manifesta, per poi giungere ad una opportuna misurazione e valutazione della *performance* amministrativa a supporto di essa. A tal fine si potrà utilizzare la Scheda Unica dedicata alla terza missione (SUA-RD sezione Terza missione), predisposta da ANVUR.

Per permettere l'integrazione con il *Piano integrato*, anche gli obiettivi e le azioni legate alla **prevenzione della corruzione** e alla **trasparenza** dovranno essere inseriti nella programmazione strategica. Tale integrazione deve essere reale e gli obiettivi di prevenzione della corruzione e di assicurazione della trasparenza e dell'integrità dovranno essere collegati alla valutazione della *performance* organizzativa ed individuale.

⁷ La definizione degli ambiti di misurazione specificati dall'articolo 8 del d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii. ne pone i confini, in quanto essa concerne:

- ♦ l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;
- ♦ l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli *standard* qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- ♦ la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi resi;
- ♦ la modernizzazione ed il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;



2001, n. 165, nel testo novellato dall'art. 57, comma 1, lettera b), del d.lgs. n. 150/2009, collega infatti la *performance* organizzativa “all'**amministrazione nel suo complesso** e alle **unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione**”. Essa consiste nel risultato che un'intera organizzazione con le sue singole articolazioni consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi legati alla propria *mission* e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini: può quindi includere tutte le attività istituzionali e/o tecnico-gestionali e può altresì concretizzarsi in obiettivi operativi coerenti con gli obiettivi strategici (obiettivi di sviluppo annuali o pluriennali) e/o relativi alla gestione efficiente delle attività ordinarie, ponendo l'accento sul mantenimento e/o miglioramento qualitativo dell'organizzazione, sulla razionalizzazione delle procedure e sulla qualità dei servizi erogati, con specifica attenzione all'economicità, all'efficacia, all'efficienza, alla tempestività, all'adeguatezza quantitativa e qualitativa e ai livelli di costo di processi, progetti o servizi, nonché alla soddisfazione delle esigenze e/o alle aspettative di gradimento da parte degli utenti e degli *stakeholders*. Può altresì dipendere da obiettivi operativi che derivino da obblighi ed adempimenti previsti dalle norme di legge, quali ad esempio la prevenzione della corruzione e la trasparenza.

La *performance* organizzativa è anche una componente della *performance* individuale, in quanto, nell'analisi dei risultati, il SMVP analizza anche il contributo di tutto il personale all'organizzazione attraverso la qualità della propria prestazione ed il proprio comportamento proattivo.

La ***performance* individuale** è l'insieme dei **risultati raggiunti** e dei **comportamenti realizzati dall'individuo** che opera nell'organizzazione. Consiste nel contributo prestato da ciascun dipendente o gruppo di dipendenti al conseguimento della *performance* dell'organizzazione in relazione sia agli obiettivi individuali direttamente assegnati, sia ai propri comportamenti e competenze, sia alla partecipazione alla *performance* organizzativa dell'intero Ateneo, e/o della struttura di appartenenza, e/o di eventuali *task force* formalizzate per lo sviluppo di progetti di rilevanza strategica, trasversali a diverse strutture. Le dimensioni che compongono la *performance* individuale possono essere pertanto:

- **risultati**, riferiti agli obiettivi annuali inseriti nel *Piano integrato della performance* o negli altri documenti di programmazione; essi sono a loro volta distinguibili in:
 - ♦ risultati legati ad eventuali obiettivi individuali specificamente assegnati;
 - ♦ risultati dell'Ateneo nel suo complesso o dell'unità organizzativa sovraordinata cui il valutato contribuisce;
 - ♦ risultati raggiunti attraverso attività e progetti di competenza dell'unità organizzativa di diretta responsabilità o appartenenza;
- **comportamenti professionali ed organizzativi attesi** ed adottati nello svolgimento delle proprie attività lavorative (indicati nelle schede di valutazione dei comportamenti), che attengono al “come” viene resa la prestazione lavorativa all'interno dell'Ateneo. I comportamenti sono azioni osservabili che l'individuo mette in atto per raggiungere un risultato.

Anche l'attività “ordinaria” può essere articolata in obiettivi, allo scopo di rilevarne l'effettiva e corretta realizzazione in ottica di miglioramento, consentirne la rendicontazione e correlarne il conseguimento con il sistema di valutazione.

-
- ♦ lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti ed i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
 - ♦ l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
 - ♦ la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
 - ♦ il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.



4. Il ciclo della *performance*

L'art. 4 del d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii. articola il ciclo della *performance* come processo di definizione degli obiettivi, di allocazione delle risorse necessarie al loro raggiungimento, di monitoraggio in corso di gestione e di valutazione e rendicontazione dei risultati ottenuti in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio.

L'Ateneo di Urbino definisce quindi l'articolazione del ciclo della *performance* nelle seguenti fasi:

1. Fase **programmatoria**

- definizione e assegnazione degli obiettivi e delle *performance* che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti l'anno precedente (art. 4, c. 2, lett. a), del d.lgs. n. 150/2009);
- collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;

2. Fase di **monitoraggio in corso di esercizio** e attivazione di eventuali interventi correttivi;

3. Fase della **misurazione e valutazione della performance** istituzionale, organizzativa e individuale e utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;

4. Fase della **rendicontazione** dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi (art. 4, c. 2, lett. f), del d.lgs. n. 150/2009).

Alle suddette fasi si aggiunge quella di "validazione", da parte del Nucleo di Valutazione (nel ruolo di OIV), del processo di misurazione e valutazione svolto dall'Ateneo, a cui segue la fase di rendicontazione dei risultati organizzativi ed individuali riportati nella *Relazione sulla performance*. Il Nucleo di Valutazione valida la *Relazione sulla performance* a condizione che la stessa sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione

4.1 Raccordo ed integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

Secondo l'impostazione del presente Sistema, la programmazione della *performance* di Ateneo si basa su una visione integrata della programmazione strategica, della programmazione operativa e di quella di bilancio, nonché delle politiche per l'assicurazione della qualità. Nella catena logica del SMVP si distinguono 4 livelli:

1. livello politico-istituzionale, nell'ambito del quale si definiscono le missioni, i programmi e le priorità politiche;
2. livello strategico, che prevede la traduzione delle missioni in obiettivi strategici e specifici;
3. livello operativo, che individua gli obiettivi operativi che discendono dagli obiettivi strategici;
4. livello individuale, che prevede la scomposizione degli obiettivi operativi in obiettivi individuali.

Ai sensi degli articoli 23, 24 e 25 del *Regolamento di Ateneo per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità* (emanato con D.R. n. 276 del 26 giugno 2013), il processo di programmazione ha ad oggetto la definizione degli obiettivi dell'Università, dei risultati attesi, delle tempistiche per il loro conseguimento, delle risorse necessarie a raggiungerli.

La fase iniziale del processo coincide con la definizione degli obiettivi strategici/generali che l'Ateneo si prefigge di raggiungere, cioè le priorità strategiche coerenti con le politiche nazionali e gli eventuali indirizzi adottati dal Governo nonché con le politiche dell'Ateneo che siano caratterizzate da trasversalità e la cui realizzazione sia ritenuta di particolare rilievo, anche in relazione al livello e alla



qualità dei servizi da garantire ai cittadini,.

Essa si estrinseca quindi nella predisposizione e/o aggiornamento del *Piano strategico* a cura dei Prorettori e Delegati rettorali, nel quale si esprimono le politiche e le linee di azione finalizzate al conseguimento di “obiettivi strategici”, anche con l’ausilio di indicatori di risultato. Tale documento, la cui approvazione ed il cui aggiornamento spettano al Consiglio di Amministrazione previo parere del Senato accademico, ha orizzonte triennale, contiene gli obiettivi strategici, ed è approvato entro il 30 giugno dell’anno precedente al primo anno del triennio di riferimento.

Gli obiettivi strategici individuati nel *Piano strategico* di Ateneo e/o nelle linee di indirizzo strategico e/o in Piani e programmi di Ateneo, vengono declinati in ambiti più specifici.

Il Direttore generale crea le condizioni per il perseguimento degli obiettivi strategici contenuti nel *Piano strategico* attraverso l’attribuzione degli obiettivi operativi al personale che opera nelle strutture dell’Amministrazione centrale nonché nei Plessi. I risultati di tali fasi sono sintetizzati annualmente nella definizione, a cura dell’organo di indirizzo politico-amministrativo in collaborazione con i vertici dell’amministrazione, del *Piano integrato* (v. *infra*), il quale definisce gli obiettivi operativi concertati dal Direttore generale con il personale dirigente e delle categorie EP e/o D titolari di incarichi di responsabilità dell’Amministrazione centrale, dei Plessi dipartimentali e dei Centri di servizio, e fissa le relative *performance* organizzative ed individuali attese, in termini sia di risultato sia comportamentali, secondo quanto previsto dal presente *Sistema di misurazione e valutazione delle performance*. Per pianificarne e misurarne l’attuazione, si associano indicatori con l’esplicitazione dei relativi *target*, ossia i valori attesi che indicano il raggiungimento dell’obiettivo.

Il processo di programmazione, finalizzato a definire gli obiettivi ed i programmi operativi dell’Ateneo ed a garantire la sostenibilità di tutti gli obiettivi e di tutte le attività dell’Ateneo, è esposto, per quanto riguarda gli aspetti contabili, nel Bilancio unico d’Ateneo di previsione triennale e nel Bilancio unico d’Ateneo di previsione annuale autorizzatorio. Essi sono quindi collegati al *Piano strategico* ed al *Piano integrato*, poiché definiscono le condizioni economiche, finanziarie e patrimoniali per raggiungere gli obiettivi e realizzare le azioni in essi contenuti.

Il Bilancio unico d’Ateneo di previsione triennale deve garantire la sostenibilità di tutte le attività nel medio periodo, sulla base dei piani triennali per la programmazione e il reclutamento del personale e dei programmi triennali adottati ai sensi della normativa vigente. Il Bilancio unico d’Ateneo di previsione annuale autorizzatorio deve garantire l’equilibrio economico, finanziario e patrimoniale.

Sulla base delle ipotesi operative assunte, il *budget* è lo strumento amministrativo che traccia l’andamento della gestione e traduce la pianificazione strategica dell’Ateneo in valori quantitativi (monetari), in quanto esplicita le attività che l’Ateneo intende realizzare quantificandole in termini sia di costi sia di risultati attesi. Ha quindi una base programmatica, in funzione della quale sono allocate le risorse finanziarie, umane e strumentali tra i vari centri di responsabilità per il conseguimento degli obiettivi istituzionali. In presenza di eventuali disequilibri di competenza, derivanti da costanti azioni di verifica, nel *budget* economico dovranno essere operati interventi di adeguamento in relazione all’obiettivo del risultato programmato.

Considerato che il *Piano integrato* deve essere approvato entro il 31 gennaio di ogni anno, è opportuno che il processo di allineamento delle risorse di bilancio con gli obiettivi da conseguire avvenga con un congruo anticipo al fine di assicurare la conclusione del processo di definizione del *budget* con le strutture amministrative di riferimento con l’approvazione del bilancio entro il mese di dicembre antecedente il periodo oggetto di programmazione.



Attraverso il *budgeting* saranno associate, all'insieme di obiettivi programmati ed ai responsabili delle diverse articolazioni dell'Ateneo (unità organizzative, processi, servizi), le risorse necessarie per il loro conseguimento, in modo che le scelte siano sostenibili "nel tempo" e che vi sia coerenza tra le assegnazioni relative alle diverse unità organizzative. Tramite il *budgeting* si potrà:

- tradurre in termini quantitativi i programmi di gestione;
- consentire il coordinamento delle diverse funzioni ed attività dell'Ateneo;
- raggiungere gli obiettivi nel breve periodo;
- permettere al *management* di considerare in anticipo i problemi e le difficoltà e di decidere tempestivamente le azioni necessarie per fronteggiarli;
- consentire il controllo della gestione attraverso il confronto tra le quantità ed i valori programmati e le quantità ed i valori rilevati in sede di contabilità consuntiva.

Si prevede che a regime possa verificarsi la seguente successione temporale:

- entro il mese di ottobre dell'anno t-1: negoziazione *budget* anno t tra le strutture e la Direzione generale;
- entro il mese di dicembre dell'anno t-1:
 - stesura ed approvazione del *budget* di previsione dell'anno t;
 - definizione degli obiettivi per l'anno t;
- entro il mese di gennaio dell'anno t: adozione *Piano integrato*, con riferimento all'anno t.

La tabella che segue sintetizza gli adempimenti attualmente necessari per la corretta gestione del ciclo della *performance* dell'Ateneo, i soggetti coinvolti, i riferimenti di legge, e le istituzioni destinatarie dei documenti correlati e le relative scadenze.

Tabella 1 – Il ciclo coordinato della *performance*

Strumento	Attività	Soggetti coinvolti	Riferimenti normativi	Destinatario	Scadenza
Programmazione <i>performance</i> istituzionale <i>Piano strategico di Ateneo</i> , Programmazione triennale, ecc.	Definizione e revisione strategie di medio-lungo periodo (obiettivi strategici)	Rettore, Prorettori, Delegati, Senato accademico, Consiglio di Amministrazione, Nucleo di Valutazione, con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione	Sistema AVA art. 1-ter, comma 1, Legge 43/2005	MIUR ANVUR	Entro il 30 giugno t-1 ovvero entro la scadenza stabilita dal D.M. riguardante la Programmazione triennale
Sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i>	Aggiornamento e acquisizione parere vincolate Nucleo di Valutazione/OIV	Direttore generale, Nucleo di Valutazione, Consiglio di Amministrazione con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione	art. 7 d.lgs. 150/2009 e ss.mm.ii.	ANVUR	Entro il 31 dicembre anno t-1
Bilancio unico di previsione triennale e annuale e bilancio preventivo unico d'esercizio		Consiglio di Amministrazione	art. 5 d.lgs. 18/2012	MIUR e MEF	Entro il 31 dicembre anno t-1



Strumento	Attività	Soggetti coinvolti	Riferimenti normativi	Destinatario	Scadenza
Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio (allegato al Bilancio)		Consiglio di Amministrazione	art. 19, comma 1, d.lgs. 91/2011	MIUR e MEF	Entro il 31 dicembre anno t-1
<i>Piano integrato (Piano della performance, Piano triennale per la prevenzione della corruzione, Piano delle Azioni positive)</i>	Definizione e assegnazione obiettivi operativi e livelli di <i>performance</i> attesi, valori attesi di risultato e rispettivi indicatori (art. 4, c. 2, lett. a), d.lgs.150/2009). Collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse	Rettore, Prorettori, Delegati, Direttore generale, Consiglio di Amministrazione con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione	Art. 10, comma 1, lett. a), d.lgs. 150/2009 e ss.mm.ii. L. 190/2012 e ss.mm.ii. e successivi decreti attuativi Artt. 9 e 10, d.lgs. 33/2013 e ss.mm.ii.	ANVUR ANAC	Entro il 31 gennaio anno t
Misurazione intermedia <i>performance</i> istituzionale, organizzativa e individuale	a) Monitoraggio in corso nel triennio della <i>performance</i> istituzionale b) Monitoraggio in corso di esercizio della <i>performance</i> organizzativa e individuale e attivazione di eventuali interventi correttivi	a) Rettore, Prorettori e Delegati rettorali con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione b) Direttore generale con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione	d.lgs. 150/2009 e ss.mm.ii.		a) Entro il 30 aprile di ciascun anno b) Entro il 30 settembre dell'anno t
Misurazione finale <i>performance</i> organizzativa e individuale	Misurazione finale della <i>performance</i> organizzativa e individuale	Direttore generale - Responsabili di struttura con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione e dell'Ufficio Sviluppo organizzativo	d.lgs. 150/2009 e ss.mm.ii.		Entro il 15 marzo dell'anno t+1
Valutazione della <i>performance</i> istituzionale, organizzativa e individuale	Analisi ed interpretazione delle attività e dei relativi risultati anche alla luce dei fattori di contesto che possono aver determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto ai valori programmati	<i>Performance</i> istituzionale - Rettore e Consiglio di Amministrazione <i>Performance</i> organizzativa - Direttore generale, con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione <i>Performance</i> individuale - Direttore generale, Direttori di Dipartimento e Responsabili Uffici con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione e dell'Ufficio Sviluppo organizzativo	d.lgs. 150/2009 e ss.mm.ii. d.lgs. 150/2009 e ss.mm.ii.		<i>Performance</i> istituzionale - entro il 30 giugno dell'anno t+3 <i>Performance</i> organizzativa e individuale - entro il 30 aprile dell'anno t+1
Relazione dei Nuclei di valutazione		NdV-OIV	art. 14, d.lgs. 14/2012	ANVUR	30 aprile



Strumento	Attività	Soggetti coinvolti	Riferimenti normativi	Destinatario	Scadenza
Seconda sezione della Relazione dei Nuclei di valutazione: Valutazione della <i>performance</i>		NdV-OIV	art. 14, comma 4, lett. a), d.lgs. 150/2009 e ss.mm.ii.	ANVUR	30 giugno nell'ambito della Relazione Nuclei
Relazione sulla <i>performance</i> Rendicontazione della <i>performance</i> istituzionale, organizzativa e individuale	Rendicontazione risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi (art. 4, c. 2, lett. f), d.lgs. 150/2009)	Rettore, Prorettori Delegati e Direttore generale con approvazione del Consiglio di Amministrazione con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione	Art. 10, comma 1, lett. b), d.lgs. 150/2009 e ss.mm.ii.	ANVUR	Entro il 31 maggio dell'anno t+1
Validazione della <i>Relazione sulla performance</i>	Documento di validazione della <i>Relazione sulla performance</i>	Nucleo di Valutazione/OIV	art. 14, comma 4, lett. c), d.lgs. 150/2009 e ss.mm.ii.	ANVUR	Entro il 30 giugno dell'anno t+1
Relazione recante i risultati dell'attività svolta in termini di prevenzione alla corruzione	Redazione relazione recante i risultati dell'attività svolta in termini di prevenzione alla corruzione	Responsabile della prevenzione della corruzione	art. 1, comma 14, L. 190/2012	ANAC	15 dicembre

4.2 Il Piano integrato della *performance*

Al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della *performance*, entro il 31 gennaio di ogni anno l'Ateneo redige e pubblica, ai sensi dell'art. 10 del d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii., il *Piano della performance*, documento programmatico con orizzonte temporale triennale definito dall'organo di indirizzo politico-amministrativo in collaborazione con i vertici dell'amministrazione, che a loro volta consultano i dirigenti ed i responsabili delle unità organizzative. Nel Piano, nel rispetto degli indirizzi programmatici ed in coerenza con i documenti di programmazione generale e con le risorse assegnate:

- sono individuati gli indirizzi e gli obiettivi strategici e specifici, di cui all'articolo 5, comma 01, lettera b), che descrivono la strategia e i traguardi di medio-lungo periodo che l'amministrazione intende raggiungere e che ne orientano il funzionamento complessivo;
- sono definiti, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori ed il livello atteso (*target*) per la misurazione e la valutazione della *performance* dell'Ateneo, nonché gli obiettivi operativi annuali, che rappresentano la declinazione degli obiettivi specifici triennali, assegnati al personale dirigenziale e al personale titolare di incarichi di responsabilità ed i relativi indicatori.

Gli obiettivi, programmati in coerenza con gli obiettivi generali, sono definiti prima dell'inizio del rispettivo esercizio. Il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa.



Le *Linee guida* emanate dall'ANVUR a luglio 2015 hanno sottolineato la necessità di una integrazione tra i documenti di gestione del ciclo della *performance* ed altri documenti di programmazione previsti in un documento unico denominato ***Piano integrato***, che sviluppi in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla *performance*, alla trasparenza e alla prevenzione della corruzione, tenendo conto della programmazione economico-finanziaria e della strategia relativa alle attività istituzionali.⁸

Nel mutevole contesto normativo di riferimento, l'Università di Urbino, che negli ultimi anni ha compiuto diversi sforzi e passi avanti verso una reale integrazione a livello di programmazione e di esecuzione di tutte le componenti che concorrono alla gestione delle attività ed al conseguimento dei risultati, adotterà ogni anno un *Piano integrato*, che comprenderà le *performance* organizzative ed individuali attese, secondo quanto previsto dal presente *Sistema di misurazione e valutazione della performance*: in tal senso il *Piano integrato* rappresenta la traduzione, in termini documentali, di un modello integrato di pianificazione, programmazione, misurazione, controllo e valutazione che trova nel *Sistema di misurazione e valutazione della performance* il suo supporto metodologico.

Al *Piano integrato* sarà allegata la matrice degli obiettivi operativi nella quale per ciascun obiettivo saranno indicati:

- eventuale riferimento al *Piano strategico* e/o ad altri documenti di programmazione
- responsabilità
- eventuale *budget* necessario
- indicatori
- *target*

Come negli anni scorsi, il *Piano integrato* sarà costituito da documenti autonomi (*Piano della performance*, *Piano triennale per la prevenzione della corruzione*, *Piano di Azioni positive*) ma complementari tra loro, che concorrono al più ampio processo di pianificazione e programmazione dell'Ateneo. A partire dal 2020, con le stesse modalità di integrazione dei predetti documenti, il *Piano integrato* incorporerà anche il *Piano di Azioni positive*, redatto al fine di programmare gli obiettivi volti a garantire le pari opportunità, a promuovere il benessere organizzativo e a rimuovere gli ostacoli all'uguaglianza fra studenti e studentesse, personale docente e personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo.

Il *Piano integrato* è approvato dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Direttore generale, ed è pubblicato sul sito istituzionale di Ateneo.

Qualora l'Ateneo si trovi impossibilitato a rispettare la scadenza del 31 gennaio, comunicherà tempestivamente le ragioni del mancato rispetto dei termini caricando i documenti di motivazione nell'apposita sezione del Portale della *performance*.

⁸ L'aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione, approvato dall'Autorità Nazionale Anticorruzione con delibera n. 1208 del 22 novembre 2017, ribadisce l'importanza che il *Piano triennale per la prevenzione della corruzione (PTPC)* mantenga "una propria autonomia rispetto agli altri strumenti di programmazione".

Il *PTPC* dovrà recepire gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza definiti dal Consiglio di Amministrazione. Tale organo dovrà altresì adottare il *PTPC* su proposta del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza.

La "Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della *performance* 2018-2020" dell'ANVUR suggerisce tuttavia di "mantenere comunque la denominazione "Integrato" del documento e la visione "integrata" che, a tendere, andrà rafforzandosi con le politiche per l'assicurazione della qualità, con la programmazione strategica e con il bilancio".



4.3 Il monitoraggio intermedio

Il presente Sistema prevede delle misurazioni intermedie (monitoraggio), che consistono nel confronto periodico e sistematico dei dati rilevati o degli obiettivi definiti al fine di un controllo *in itinere* dell'azione dell'Ateneo, ed una misurazione finale alla conclusione del periodo (anno) di riferimento.

Allo scopo di garantire l'orientamento delle azioni intraprese in direzione dei risultati attesi e di assicurare il regolare andamento della gestione, nel corso dell'anno l'Ateneo attuerà un'attività di monitoraggio periodico acquisendo informazioni di sintesi sul grado di raggiungimento sia degli obiettivi strategici previsti nel *Piano strategico* sia degli obiettivi operativi previsti nel *Piano integrato*, in modo da avere una visione tempestiva sulla "formazione" dei risultati attesi, da valutare l'esigenza di avviare una diversa pianificazione o da proporre interventi correttivi qualora la gestione non sia indirizzata verso il loro raggiungimento o la presenza di fattori non previsti né ostacoli al completamento (art. 15 del d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii., coordinati con l'art. 4 del d.lgs. n. 165/2001 e l'art. 2, comma 1, lett. h), L. n. 240/2010). La frequenza del monitoraggio può variare a seconda delle caratteristiche dei fenomeni oggetto di osservazione. In tutti i casi le attività di monitoraggio devono essere documentate mediante un sistema di reportistica.

Annualmente l'organo di indirizzo politico-amministrativo sarà informato sullo stato di avanzamento degli indicatori strategici e delle azioni intraprese al fine di mantenere una visione complessiva sui progressi ottenuti nel raggiungimento degli obiettivi strategici e/o dei programmi di Ateneo.

Analogamente, l'attività di monitoraggio degli obiettivi operativi previsti nel *Piano integrato* consisterà sostanzialmente nell'acquisizione, attraverso 1 o 2 incontri annuali eventualmente anche supportati da *reports*, di informazioni sull'andamento degli obiettivi stabiliti in fase di pianificazione, che permettano un'analisi intermedia dei valori degli indicatori rispetto ai *target* prefissati finalizzata a misurarne lo stato di avanzamento.

Al Direttore generale dell'Ateneo, con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione, è attribuita la responsabilità dell'effettiva gestione degli strumenti di monitoraggio e dell'efficace misurazione dei risultati di *performance* istituzionale, organizzativa ed individuale.

Allo stesso modo, durante l'anno tutti i valutatori ed i rispettivi valutati analizzeranno i risultati intermedi raggiunti e i comportamenti messi in atto, attraverso colloqui di confronto. La presenza di questi momenti di interazione intermedi favorirà il coordinamento organizzativo, permetterà il confronto sulle motivazioni di eventuali scostamenti dalle *performance* attese, consentirà il riallineamento a fronte di cambiamenti sostanziali del contesto di riferimento.

Nel corso dei monitoraggi l'Ateneo potrà modificare, integrare o revocare gli obiettivi, qualora se ne riveli l'impossibilità di attuazione o qualora sia necessario introdurre nuove priorità e nuovi obiettivi da assegnare. Le variazioni verificatesi durante l'esercizio degli obiettivi e degli indicatori delle *performance* attese sono inserite nella *Relazione sulla performance* e sono valutate dall'OIV ai fini della validazione di cui all'articolo 14, comma 4, lettera c), del d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii..

Il Nucleo di Valutazione, in quanto OIV, monitorerà l'andamento del *Piano integrato* tramite le medesime risultanze, al fine di segnalare, qualora lo ritenga necessario e/o opportuno, interventi correttivi all'organo di indirizzo politico-amministrativo (art. 6 del d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii.).

4.4 La Relazione sulla performance

In base al d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii. la fase di valutazione deve avere come *output* la **Relazione annuale sulla performance**, da redigere e pubblicare entro il 30 giugno di ogni anno.

Strumento di rendicontazione, valutazione e trasparenza, la *Relazione sulla performance* completa il



ciclo di gestione della *performance* e costituisce uno strumento pubblico di controllo. Essa rappresenta il corrispettivo del *Piano integrato* e constata i risultati raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e formalizzati nel Piano, con rilevazione del dato assunto dai relativi indicatori e degli eventuali scostamenti. Nella Relazione, l'Ateneo inoltre evidenzia le modalità secondo cui si è svolto, nell'anno di riferimento, l'intero processo di misurazione e valutazione, riporta l'esito delle verifiche effettuate nel corso dell'anno ed il giudizio complessivo riferito all'anno in esame, riguardo allo stato di attuazione di ciascun obiettivo, con riferimento ai progetti, alle risorse ed alle politiche a cui è collegato.

La *Relazione sulla performance* è approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo, validata dal Nucleo di Valutazione dopo l'approvazione del Consiglio di Amministrazione e pubblicata sul sito istituzionale dell'Ateneo.

Qualora l'Ateneo si trovi impossibilitato a rispettare la scadenza del 30 giugno, comunicherà tempestivamente le ragioni del mancato rispetto dei termini caricando i documenti di motivazione nell'apposita sezione del Portale della *performance*.

5. La *performance* istituzionale

La misurazione e valutazione della *performance* istituzionale, declinata nelle sue aree strategiche, è volta a fornire una misura dell'effettivo andamento dell'intero Ateneo e delle sue *mission* (didattica, ricerca e terza missione). Essa discende altresì dagli elementi che, ai sensi del complesso legislativo vigente, influenzano significativamente le missioni istituzionali dell'Ateneo e ne determinano il finanziamento e, di conseguenza, il mantenimento delle condizioni di funzionamento secondo le logiche sottese ai meccanismi di misurazione e valutazione da parte degli organismi ad esse preposti (ANVUR, MIUR, NdV, ecc.).

Oltre che da questi ultimi, la *performance* istituzionale sarà misurata e valutata dal Rettore, dai Prorettori e/o dai suoi Delegati, nonché dal Consiglio di Amministrazione, tramite il grado di conseguimento degli obiettivi strategici in modo funzionale alle missioni istituzionali e di indicatori di sistema definiti a livello ministeriale (es. VQR, indicatori PRO3 scelti per la *Programmazione triennale*, FFO, costo *standard* studente, finanziamenti da SUA-Rd, ecc.). L'Ateneo intende così capitalizzare le valutazioni disponibili (pluriennali ed annuali) che lo posizionano rispetto ad altri o al riferimento nazionale, effettuando analisi e confronti specifici ed individuando gli obiettivi di miglioramento nel posizionamento.

Partendo dal presupposto che alla *performance* istituzionale concorrono anche le prestazioni di supporto amministrativo alle attività di ricerca, didattica, terza missione, ecc., l'Ateneo intende trasformare la misurazione e valutazione della *performance* istituzionale, anche laddove svolta da organismi esterni (ANVUR, MIUR, ecc.), in supporto metodologico, assoggettandovi ed adeguandovi alle azioni valutative, agli indicatori ed agli effetti, la misurazione e la valutazione del contributo apportato dal personale dirigente e/o delle categorie EP e D titolare di incarichi di responsabilità. Pertanto l'Ateneo implementerà annualmente la rilevazione e/o il monitoraggio di una serie di indicatori quantitativi e qualitativi che, identificando le principali dimensioni di analisi di un Ateneo, siano ritenuti utili al fine di misurarne e valutarne la *performance* istituzionale.

L'Ateneo ritiene infatti utile e necessaria una progressiva convergenza dei processi e delle logiche sottese alla misurazione e valutazione del contributo apportato alla *performance* istituzionale dell'Ateneo da parte del personale dirigente e/o delle categorie EP e D titolare di incarichi di responsabilità con le logiche sottese ai meccanismi di misurazione e valutazione da parte degli organismi ad esse preposti (ANVUR, MIUR, NdV, ecc.). Ciò contribuirà a collegare la *performance* individuale alla *performance*



istituzionale dell'Ateneo, evitando la deriva burocratica della *performance* adempimentale, legandola invece alla missione ed alle funzioni istituzionali dell'Ateneo, alla sua strategia complessiva ed alla programmazione economico-finanziaria; contribuirà anche a responsabilizzare maggiormente il personale nella tensione verso l'*outcome*, evitando il processo di focalizzazione degli sforzi che si determina portando a privilegiare le attività i cui risultati sono oggetto di obiettivi assegnati in modo esclusivo ed a trascurare invece le attività per le quali gli obiettivi sono condivisi con altri. Contribuirà altresì ad evitare che, a fronte di indicatori non proprio soddisfacenti della *performance* istituzionale dell'Ateneo, possano comunque verificarsi valutazioni pienamente positive della *performance* individuale dei singoli.

La misurazione del contributo del personale dirigente e/o delle categorie EP e D titolare di incarichi di responsabilità alla *performance* istituzionale sarà pertanto effettuata annualmente attraverso indicatori appositamente selezionati. Le dimensioni di analisi, tra le quali non possono mancare quelle considerate in modo ricorrente ai fini della distribuzione del FFO o inserite in dettati normativi (ad esempio, il limite massimo alle spese del personale, il livello di indebitamento, l'indicatore di sostenibilità economico-finanziaria, la tempestività dei pagamenti, ecc.) potranno essere variate di anno in anno e potranno aggiungersi indicatori diversi sempre in correlazione alle aree di misurazione ritenute prioritarie anche ai fini della *performance* dei servizi amministrativi e tecnici di supporto alla didattica, alla ricerca, alla terza missione.

Le dimensioni analizzate, gli indicatori ed i valori attesi per ciascuna di esse, saranno elencati ogni anno nel *Piano integrato*.

La media dei valori effettivamente raggiunti o stimati degli indicatori selezionati sarà considerata quale misura del contributo ad essa apportato dal personale dirigente e/o titolare di posizioni di responsabilità: in base ai valori effettivamente raggiunti ogni anno dagli indicatori, a ciascuna delle dimensioni monitorate saranno associati corrispondenti valori percentuali standardizzati, variabili proporzionalmente. La media delle valutazioni raggiunte in ciascuna dimensione di analisi corrisponderà al risultato percentuale che il Direttore generale inserirà nella scheda di valutazione del personale dirigente e/o delle categorie EP e D titolare di incarichi di responsabilità a titolo di valutazione del contributo individuale alla *performance* istituzionale dell'Ateneo.

Tabella 2 - Fasi e tempi della *performance* istituzionale

Fasi	Contenuti	Responsabili	Tempi
Programmazione strategica	Definizione e adozione del <i>Piano strategico</i> di Ateneo e/o della Programmazione triennale con individuazione di obiettivi strategici e azioni nonché degli indicatori e dei <i>target</i> per la misurazione della <i>performance</i> istituzionale	Rettore, Prorettori e Delegati, con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione - Approvazione del Consiglio di Amministrazione previo parere del Senato accademico	Entro il 30/06/t-1
Monitoraggio annuale	Monitoraggio intermedio del grado di avanzamento della <i>performance</i> istituzionale	Rettore, Prorettori e Delegati con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione	Entro il 30/04 di ciascun anno
Revisione	Individuazione delle eventuali criticità e definizione di possibili interventi correttivi volti ad aggiornare gli indicatori di monitoraggio degli obiettivi strategici	Rettore, Prorettori e Delegati, Direttore generale, Consiglio di Amministrazione	Entro il 30/06/t+1



Fasi	Contenuti	Responsabili	Tempi
Misurazione	Misurazione dei valori finali degli indicatori individuati per la misurazione della <i>performance</i> istituzionale	Direttore generale con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione	Entro il 30/04/t+3
Valutazione	Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi	Rettore, Prorettori e Delegati	Entro il 30/06/t+1

6. La *performance* organizzativa ed individuale

Così come dalla strategia derivano i piani e gli obiettivi e le azioni per realizzarla, da questi ultimi derivano ulteriori obiettivi e compiti ancora più specifici e limitati (in termini di risorse impiegate), che vengono assegnati ai diversi ruoli organizzativi lungo la gerarchia della struttura, secondo un processo di definizione a cascata, affinché ciascuno possa contribuire alla realizzazione della strategia coerentemente al contributo di tutti. Dagli obiettivi strategici proverranno quindi, con un modello partecipativo, gli obiettivi operativi di gestione corrente (annuale). Alcuni obiettivi potranno avere natura trasversale, in quanto potranno essere raggiunti mediante il concorso di più unità organizzative.

La coerenza tra i vari livelli dell'organizzazione è alla base del modello gestionale della “*direzione per obiettivi*”, il quale prevede che il flusso delle informazioni e delle decisioni avvenga in senso “*top-down*”, attraverso un processo a cascata che parte dal livello più alto dell'organizzazione (obiettivi strategici) per giungere ad ogni unità organizzativa (*performance* organizzativa) e/o al singolo individuo (declinazione in obiettivi individuali e comportamenti organizzativi attesi). In una logica di *cascading*, tali obiettivi operativi potranno coinvolgere tutto il personale tecnico-amministrativo afferente alle singole strutture nello scopo comune di migliorare l'andamento generale delle attività svolte e/o di introdurre elementi innovativi nell'organizzazione, nei processi e nei prodotti.

Come già affermato, compete al Direttore generale, nell'ambito delle funzioni attribuitegli dalla vigente normativa, l'individuazione, all'inizio di ogni anno solare, degli obiettivi operativi specifici annuali da affidare al personale dirigente e delle categorie EP e/o D titolari di incarichi di responsabilità, nell'ambito delle specifiche aree caratterizzanti la posizione organizzativa ricoperta, sulla base delle politiche generali dell'Ateneo e di ulteriori eventuali indicazioni da parte degli organi di governo, in coerenza con le finalità individuate dal processo di pianificazione strategica dell'Ateneo e con la programmazione operativa e finanziaria.

L'art. 8 del d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii. definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della ***performance organizzativa*** e l'art. 9 gli ambiti di misurazione e valutazione della ***performance individuale***, distinguendo tra la valutazione del personale con ruolo dirigenziale ovvero del personale responsabile di un'unità organizzativa in posizione di responsabilità (comma 1) e la valutazione del personale senza incarichi di responsabilità (comma 2). Per garantire modalità uniformi e complessivamente coerenti con le finalità del Sistema, il metodo di valutazione del **personale con ruolo dirigenziale** ovvero del **personale tecnico-amministrativo** prevede che le attese di prestazione e le valutazioni conseguenti siano espresse sulla base di piani distinti ma complementari, collegati a diversi indicatori di *performance* organizzativa ed individuale, che prevedono il raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali e/o particolari competenze professionali e manageriali e/o comportamenti organizzativi.

6.1 La misurazione e valutazione della *performance* organizzativa

La *performance* organizzativa può consistere nell'attuazione di politiche e nel conseguimento di



obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività. Può riguardare tutte le attività istituzionali e tecnico-gestionali, tramite l'attuazione di piani e programmi coerenti con le linee strategiche e/o relativi alla gestione di attività ordinarie volte al mantenimento e/o al miglioramento qualitativo dell'organizzazione o delle attività connesse all'erogazione dei servizi, con specifica attenzione all'economicità, all'efficienza, all'efficacia ed alla qualità delle prestazioni, anche misurate attraverso le rilevazioni della soddisfazione complessiva dell'utenza interna ed esterna (es. personale docente, ricercatore, dottorandi e assegnisti di ricerca, personale tecnico-amministrativo, studenti e/o altri *stakeholders*).

Il nucleo centrale della *performance* organizzativa è costituito dalle dimensioni di **efficienza ed efficacia**.

La dimensione dell'**efficienza** esprime la capacità di utilizzare le risorse (*input*) in modo sostenibile e tempestivo nel processo di produzione ed erogazione del servizio (*output*) o, in altri termini, la capacità di produrre beni e servizi minimizzando il tempo e/o le risorse impiegati.

La dimensione dell'**efficacia**, esprime l'adeguatezza dell'*output* erogato rispetto alle aspettative e alle necessità degli utenti (interni ed esterni). Per misurare l'efficacia dell'azione di una amministrazione, è quindi fondamentale individuare quali dimensioni siano rilevanti per gli utenti. L'insieme di queste dimensioni dipende dalla tipologia di amministrazione e dai suoi obiettivi, e proprio la loro definizione permette di specificare meglio il risultato atteso nei confronti dell'utenza. Definiti i parametri su cui si vuole misurare l'efficacia è poi necessario definire le modalità con cui la si vuole misurare. Sono possibili due vie:

1. efficacia oggettiva o erogata, andando a rilevare le sue caratteristiche reali, come la disponibilità del servizio, i tempi di attesa, il numero di errori commessi, la possibilità di accesso tramite *web*;
2. efficacia soggettiva o percepita, andando a rilevare la percezione che gli utenti hanno del servizio, generalmente attraverso indagini di *customer satisfaction*, interviste o *focus group*.

Vi è poi la dimensione dell'**impatto**, che esprime l'effetto generato da una politica o da un servizio sui destinatari diretti o indiretti, nel medio-lungo termine, nell'ottica della creazione di valore.

La misurazione della *performance* organizzativa può essere riferita a diverse unità di analisi: (1) amministrazione nel suo complesso; (2) singole unità organizzative dell'amministrazione; (3) processi e progetti. Utili elementi di riferimento per tutte le tre unità di analisi possono essere:

1. **l'attività**, unità elementare comune a tutte e tre le unità di analisi sopra declinate, intesa come un **insieme omogeneo di compiti, realizzato all'interno di una stessa unità organizzativa**, caratterizzato da:
 - a. un *output* chiaramente identificabile, che può essere un prodotto o servizio (ad esempio erogazione di un beneficio, rilascio di un'autorizzazione o produzione di un atto normativo o amministrativo);
 - b. *input*, ossia dalle risorse utilizzate per realizzare l'*output*, che possono includere risorse umane, finanziarie o strumentali;
2. il **processo**, definito come una **sequenza organizzata di attività finalizzate alla creazione di un output** richiesto o necessario ad un **utente** (interno o esterno) che può attraversare più unità organizzative. La finalizzazione verso un utente rappresenta l'elemento chiave per una efficace rappresentazione della *performance*;
3. il **progetto**, inteso come un **insieme di attività finalizzato a realizzare un output ben preciso in un determinato intervallo di tempo**, differenziandosi in questo senso da un processo destinato, invece, a ripetersi nel tempo. Il progetto richiede la definizione delle attività col fine



ultimo di individuare le risorse necessarie, i tempi attesi di completamento, l'*output* e l'efficacia attesi per le diverse attività e complessivamente per il progetto. Rispetto a quanto accade per i processi, per i progetti è importante la tempificazione delle attività, ossia la definizione dei tempi attesi di inizio e fine: il rispetto dei tempi con i costi ipotizzati è infatti uno degli indicatori centrali della gestione per progetti.

6.1.1 La partecipazione alla misurazione e valutazione della *performance* organizzativa

L'art. 19-*bis* del d.lgs. n. 150/2009, come modificato dal d.lgs. n. 74/2017, ha previsto che gli utenti interni ed esterni partecipino al processo di misurazione delle *performance* organizzative, richiedendo alle amministrazioni di adottare sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione e di favorire le più ampie forme di partecipazione e collaborazione dei destinatari dei servizi, secondo quanto stabilito dall'articolo 8, comma 1, lettere c) ed e).

L'Ateneo intende tener conto del coinvolgimento degli utenti finali ai fini della misurazione delle *performance* organizzative utilizzando sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti. Partendo dal presupposto che la *performance* organizzativa è la misura delle prestazioni di supporto amministrativo ad ogni attività istituzionale (ricerca, didattica, terza missione, ecc.) e la capacità delle strutture (Aree, Servizi, Settori, Plessi, Uffici, Centri) di rispondere in maniera efficiente ed efficace alla domanda di servizi da parte degli utenti interni ed esterni, l'Ateneo intende trasformare la valutazione svolta da questi ultimi in supporto metodologico, assoggettando alle loro azioni valutative, nonché ai loro effetti, la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa.

Dal 2020 pertanto, ai fini della misurazione e valutazione della *performance* organizzativa, l'Ateneo introdurrà gradualmente e sperimenterà l'utilizzo delle **indagini di customer satisfaction**, già peraltro da tempo utilizzate dall'Ateneo, in merito alla qualità dei servizi erogati, in quanto esse ne misurano l'efficacia e la qualità percepite dall'utente finale. I questionari somministrati agli *stakeholders* (personale docente e ricercatore, assegnisti di ricerca, dottorandi di ricerca, personale tecnico-amministrativo, studenti e/o altri *stakeholders*) consentiranno di elaborare, sulla base delle risposte, indicatori del livello di efficacia e di qualità percepita dell'*output* per le attività svolte ed i servizi erogati, contribuendo a misurare e valutare la *performance* organizzativa dell'Ateneo.

A tal fine, in prima applicazione l'Ateneo di Urbino intende avvalersi delle principali esperienze già sviluppate nell'ambito del Progetto *Good Practice*, progetto nazionale promosso in ambito universitario dalla Scuola di *Management* per le Università e gli Enti di Ricerca (SUM) del Consorzio MIP del Politecnico di Milano con l'obiettivo di analizzare i principali servizi offerti dalle Università e di sviluppare un modello condiviso per la valutazione delle attività amministrative delle Università in termini di efficienza ed efficacia.

Dal 2016, ogni anno nell'ambito di tale Progetto, l'Ateneo si confronta, efficacemente e con modalità di realizzazione sostenibili, con il personale docente e ricercatore, gli assegnisti di ricerca, i dottorandi di ricerca, il personale tecnico-amministrativo e gli studenti sul livello dei principali servizi strumentali e di supporto offerti in modo ricorrente alle attività primarie dell'Ateneo (ad es., Amministrazione e gestione del personale, Approvvigionamenti e servizi logistici, Comunicazione, Sistemi informatici, Supporto alla Didattica, Supporto alla Ricerca, Servizi bibliotecari, Contabilità, Orientamento, Internazionalizzazione, Servizi generali, infrastrutture e logistica, Servizi Segreteria, *Job Placement*, ecc.). Le indagini effettuate sono personalizzate in ragione dello specifico contesto universitario e i risultati sono messi in relazione con quelli raggiunti dagli altri atenei partecipanti al Progetto, permettendo all'Ateneo, grazie alle importanti indicazioni ottenute dalle rilevazioni, di individuare gli elementi da cogliere per migliorare i servizi erogati e di utilizzare il *benchmarking* come



elemento di riferimento per il miglioramento e per l'individuazioni di azioni correttive, ove nelle leve dell'Ateneo.⁹

Il Direttore generale, sulla base degli obiettivi strategici o delle priorità dell'Ateneo, individuerà e definirà i livelli di *performance* organizzativa (ovvero particolari obiettivi organizzativi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività) da raggiungere nell'anno di riferimento, i quali caratterizzeranno in parte la valutazione di tutto il personale dirigente e tecnico-amministrativo, che contribuisce all'erogazione dei servizi attraverso le attività ed i processi posti in essere. Annualmente il *Piano integrato* conterrà l'indicazione del livello di *performance* organizzativa attesa.

La *performance* organizzativa valutata sulla base dei risultati di *customer satisfaction* inciderà secondo un peso definito nella valutazione della *performance* individuale di tutto il personale dirigente e tecnico-amministrativo (v. *infra*).

La formula per la determinazione del punteggio sintetico da utilizzare per la valutazione della *performance* organizzativa dell'Ateneo terrà conto dei risultati generali dei questionari di *customer satisfaction* sui servizi erogati nell'anno in esame e del *benchmarking* con i dati degli altri Atenei che partecipano al Progetto *Good Practice*.

I questionari che saranno utilizzati annualmente dall'Ateneo per la misurazione e la valutazione delle *performance* organizzative saranno quelli i cui risultati siano già stati restituiti alla data prevista per la valutazione di tutto il personale da parte dell'Ateneo.

Gli esiti del processo di valutazione della *performance* organizzativa tramite somministrazione di questionari di *customer satisfaction* saranno documentati mediante reportistica predisposta dall'Ateneo e confluiranno nella *Relazione sulla performance*, che rappresenta l'atto conclusivo del ciclo della *performance*.

L'Ateneo potrà eventualmente avvalersi in futuro anche di altre esperienze già sviluppate al suo interno che potrebbero risultare utili al fine di individuare possibili azioni compatibili da integrare con le attività di valutazione partecipativa già poste in essere, quali ad esempio:

- Rilevazione della soddisfazione degli studenti: attività consolidata attraverso la somministrazione di questionari diretti a rilevare il gradimento degli studenti in relazione ai singoli insegnamenti dei percorsi formativi.
- Consultazione delle organizzazioni rappresentative del mondo della produzione, dei servizi e delle

⁹ Le indagini sono condotte rispettando i seguenti principi:

- anonimato della rilevazione;
- trasparenza dei risultati;
- utilizzo di questionari condivisi tra tutte le Istituzioni universitarie partecipanti ciascun anno al Progetto *Good Practice*, strutturati in ambiti di indagine ognuno dei quali prende in considerazione alcuni degli aspetti più rappresentativi dei servizi erogati;
- questionari compilabili *on line* nella finestra di compilazione collegandosi via *web* a *server* esterni.

La scala di misurazione adottata per consentire la comparabilità dei risultati è la scala Likert, sulla base delle seguenti motivazioni:

- tale scala consente, al pari delle altre, la misurazione degli atteggiamenti e/o delle percezioni dei partecipanti rispetto agli ambiti di indagine;
- è una scala facilmente applicabile;
- l'ampiezza delle alternative rende tale scala più flessibile rispetto a quelle che prevedono soltanto una risposta dicotomica e, quindi, fornisce maggiori informazioni e dati da elaborare.

Il formato delle singole domande della scala *Likert* è rappresentato da una serie di affermazioni per ognuna delle quali l'intervistato deve rispondere se e in che misura è d'accordo. Il grado di soddisfazione è espresso su una scala di valutazione da 1 a 6, con esclusione, quindi, di un elemento centrale, al fine di favorire la polarizzazione delle risposte: 1 indica il grado minimo e 6 il grado massimo. A ciascuna opzione di risposta è assegnato a priori un numero crescente che consente di determinare il punteggio. Il questionario consente anche di poter esprimere una posizione di "incertezza".



professioni nell'ambito del sistema AVA: sono periodicamente consultati i rappresentanti delle istituzioni e delle organizzazioni locali del mondo del lavoro e degli ordini professionali per la progettazione dei corsi di studio affinché si formino figure professionali per rispondere alle esigenze del mondo del lavoro.

Sulla base delle *Linee guida* n. 4/2019, emanate dal Dipartimento della Funzione pubblica nel novembre 2019, potranno altresì essere individuate ulteriori azioni compatibili, da integrare con le attività di valutazione partecipativa già intraprese.

Tabella 3 - Le fasi ed i soggetti coinvolti nella *performance* organizzativa

Fasi	Contenuti	Responsabili	Tempi
Programmazione dei livelli attesi di <i>performance</i> organizzativa	Individuazione dei livelli di <i>performance</i> organizzativa attesi nelle attività e nell'erogazione dei servizi	Direttore generale con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione	Entro il 30/11/t-1
Predisposizione ed approvazione <i>Piano integrato</i>	Predisposizione ed approvazione del <i>Piano integrato</i>	Rettore, Consiglio di Amministrazione, Direttore generale con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione	Entro il 31/01/t
Misurazione <i>performance</i> organizzativa	Somministrazione dei questionari di <i>customer satisfaction</i>	Direttore generale con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione	Entro il 31/03/t+1
Valutazione della <i>performance</i> organizzativa	Valutazione dei risultati dei questionari di <i>customer satisfaction</i> e del grado di soddisfazione degli <i>stakeholders</i> e <i>benchmarking</i> con i risultati di altri Atenei	Direttore generale con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione	Entro il 30/04/t+1
Rendicontazione	Redazione ed approvazione della <i>Relazione sulla performance</i>	Consiglio di Amministrazione Direttore generale con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione	Entro il 31/05/t+1
Validazione	Validazione della <i>Relazione sulla performance</i>	Nucleo di Valutazione / OIV	Entro il 30/06/t+1

6.2 La misurazione e valutazione della *performance* individuale

La valutazione della *performance* individuale è un processo continuo a frequenza annuale, coincidente con l'anno solare, che si basa sull'esame di fatti, dati e informazioni: riguarda tutto il personale dirigente e tecnico-amministrativo dell'Ateneo e tiene conto degli obiettivi individuali (nel caso del personale dirigente e/o titolare di incarichi di responsabilità), dei comportamenti organizzativi attesi, del contributo alla *performance* organizzativa e/o alla *performance* istituzionale (nel caso del personale dirigente e/o titolare di incarichi di responsabilità).

L'oggetto della valutazione **non è mai la persona** ma la prestazione fornita, cioè le **modalità** e le **attitudini** con le quali essa esplica la propria attività lavorativa nel contesto organizzativo di appartenenza: il modo di agire, di relazionarsi con gli altri (colleghi, superiori, collaboratori, utenti) e di esplicitare le proprie competenze e le proprie capacità gestionali, professionali e/o manageriali; la capacità di raggiungere gli obiettivi assegnati o di incidere sulla *performance* della struttura di appartenenza e/o dell'intero Ateneo. La valutazione non è quindi **mai riferita al carattere del dipendente o alle sue caratteristiche personali**, ma alla differenza tra i risultati e/o i comportamenti "attesi" e quelli "effettivi", e sarà relativa esclusivamente al periodo oggetto di valutazione (anno solare



di riferimento): la *performance* sarà misurata con riferimento al 31/12 di ciascun anno, di norma entro il 10/03 dell'anno successivo.

Il *Piano integrato* consiste in una selezione delle attese di risultato più significative, che si riferiscono a specifici obiettivi operativi (organizzativi, individuali e/o di gruppo). La misurazione della *performance* individuale terrà conto anche dell'insieme dei **comportamenti organizzativi dimostrati** attraverso le azioni messe in atto nel contesto lavorativo di appartenenza, i quali dovranno essere tali da manifestare una costante capacità del valutato di adeguare i comportamenti e le competenze alle mutevoli condizioni organizzative e gestionali interne all'Ateneo; essi comprendono anche quelli funzionali alla *performance* organizzativa della struttura di appartenenza attraverso comportamenti proattivi e propositivi, misurati secondo il diverso grado di responsabilità.

L'osservazione dei comportamenti organizzativi e l'utilizzo combinato con gli obiettivi permetterà una valutazione organica e completa delle prestazioni, valorizzando alcuni contributi rilevanti in termini organizzativi collegati ai risultati individuali e dell'organizzazione. La valutazione dei comportamenti organizzativi attesi, in quanto trasversali alle diverse famiglie professionali presenti in Ateneo, sarà inoltre utile a garantire la possibilità di confronto tra profili professionali estremamente diversificati. Nel procedere alla scelta dei comportamenti di tutto il personale B, C, D ed EP da sottoporre a valutazione, si terrà conto, fra gli altri, di quei comportamenti previsti dal CCNL per la procedura relativa alle progressioni orizzontali.¹⁰ Per il personale dirigente e/o titolare di posizioni di responsabilità si terrà conto altresì dei comportamenti funzionali al mantenimento della salute finanziaria, organizzativa e relazionale.

Per tutto il personale la *performance* individuale sarà valutata con pesi differenziati in funzione del grado di responsabilità e della posizione.

Nel caso del personale dirigente, della categoria EP e D titolare di incarichi di responsabilità, oltre alla *performance* organizzativa, si terrà conto anche del contributo alla *performance* istituzionale. In considerazione del ruolo ricoperto, all'interno della valutazione complessiva del personale dirigente e dei singoli responsabili, il peso relativo al contributo alla *performance* istituzionale sarà decrescente man mano che si scende nella linea gerarchica, in considerazione dell'apporto via via indiretto dei singoli al risultato complessivo dell'organizzazione.

La traduzione dei valori finali raggiunti dagli indicatori monitorati annualmente per misurare e *performance* istituzionale ed organizzativa in termini di valutazione del contributo fornito dal personale dirigente e tecnico-amministrativo verrà effettuata con provvedimento del Direttore generale, il quale declinerà i risultati raggiunti attraverso l'attribuzione a tutti i dipendenti di corrispondenti valori percentuali, variabili proporzionalmente, che saranno inseriti nella scheda di valutazione finale di ciascuno.

La misurazione e valutazione della *performance* individuale garantirà il più possibile l'equità di trattamento di tutto il personale, nel rispetto delle pluralità professionali e tenendo conto delle posizioni. La metodologia adottata dall'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo si fonda su criteri di **oggettività delle metodologie, trasparenza e pubblicità dei criteri usati e dei risultati**,¹¹ a tutela e garanzia del valutato e del sistema nel suo complesso. L'Ateneo infatti:

¹⁰ Cfr. CCNL 16/10/2008 all'art. 82, comma 2, lett. c): Qualità delle prestazioni individuali, con particolare riferimento alla capacità di proporre soluzioni innovative, al coinvolgimento nei processi lavorativi, all'attenzione alle esigenze dell'utenza e alla soluzione dei problemi.

¹¹ Criteri e principi del Sistema di Valutazione: si veda l'art. 81, comma 2, del CCNL 2006-2009.



- pone i colloqui di *feedback* e la comunicazione funzionale fra responsabili e collaboratori alla base del processo di valutazione, quale stimolo al confronto;
- riconduce la valutazione a situazioni concretamente identificabili e, all'occorrenza, richiamabili;
- istituisce un organo di valutazione *super partes*, il Comitato di conciliazione,¹² per l'attivazione della procedura di conciliazione in caso di contestazione, da realizzarsi in tempi certi e congrui.

La valutazione della *performance* individuale sarà effettuata con l'ausilio di schede di valutazione individuale, nelle quali saranno elencate le aree comportamentali, ciascuna descritta attraverso i comportamenti organizzativi concreti attesi (ogni anno saranno allegati al *Piano integrato* i comportamenti organizzativi attesi da tutto il personale), i cui risultati saranno regolarmente rilevati ed utilizzati per la procedura di valutazione finalizzata all'erogazione del trattamento accessorio. Le aree comportamentali ed i comportamenti organizzativi individuati dall'Ateneo saranno commisurati alla categoria di appartenenza del personale da valutare e la loro valutazione non differirà rispetto all'area funzionale di inquadramento.

Nei casi del personale dirigente e/o del personale della categoria EP, nonché D responsabile di incarichi di responsabilità, saranno utilizzate ulteriori schede nelle quali saranno riportate la valutazione della percentuale di raggiungimento degli obiettivi individuali, nonché i valori inseriti dal Direttore generale a titolo di valutazione del contributo individuale alla *performance* organizzativa ed alla *performance* istituzionale. Nella scheda di valutazione tutto il personale senza incarichi di responsabilità sarà inserita un'ulteriore sezione nella quale saranno riportati i valori inseriti dal Direttore generale a titolo di valutazione del contributo individuale alla *performance* organizzativa.

Non saranno assegnati obiettivi individuali a Responsabili di Aree/Settori/Servizi/Plessi/Uffici/Centri la durata del cui incarico, per qualunque motivo (presa di servizio, scadenza del mandato, cessazione, ecc.), sia inferiore a cinque mesi nell'anno solare di riferimento.

Nel caso in cui uno dei soggetti coinvolti nel processo di valutazione interrompesse il rapporto di lavoro con l'Ateneo per qualsiasi motivo, entro tre mesi dall'interruzione dovrà essere portata a termine la procedura di valutazione che lo coinvolge.

In tutti i casi in cui, per varie ragioni, si siano succeduti diversi responsabili, per la valutazione sarà acquisito il parere di tutti.

Nella valutazione della *performance* individuale non saranno considerati i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale.

7. Le procedure di valutazione

7.1 La misurazione e valutazione della *performance* del Direttore generale

La valutazione del Direttore generale, il quale ha funzioni di complessiva gestione ed organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo sulla base degli indirizzi forniti dagli organi di indirizzo politico, sarà effettuata sulla base della *performance* istituzionale ed organizzativa dell'Ateneo, nonché della *performance* individuale attraverso il conseguimento di obiettivi individuali assegnati dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Rettore, riportati nel *Piano integrato*.

Al Direttore generale è assegnato un numero limitato di obiettivi di largo respiro, che coinvolgono l'intera Amministrazione, oppure di maggior dettaglio – aventi tipicamente orizzonte annuale - ma ritenuti particolarmente rilevanti per l'impatto che può derivarne. Possono essere obiettivi strettamente

¹² Comitato di Valutazione: si veda l'art. 81, comma 3, del CCNL 2006-2009.



collegati alla realizzazione del *Piano strategico* d'Ateneo, che presuppongono un'attività di gestione e coordinamento di tipo strategico e di sistema con rilevanza anche esterna all'Ateneo (es. obiettivi collegati alle infrastrutture e all'edilizia). Possono avere quindi anche carattere pluriennale ed essere monitorati annualmente per stati di avanzamento. Possono altresì essere obiettivi che coinvolgono solo una o più strutture dell'Ateneo, generalmente tesi al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza delle procedure e dei processi dell'Ateneo.

Al termine dell'anno il Direttore generale presenterà al Rettore una relazione sull'attività svolta in relazione agli obiettivi assegnati, che sarà da questi trasmessa, per le competenti valutazioni e determinazioni, al Consiglio di Amministrazione, nonché al Senato accademico. La stessa relazione sarà inviata al Nucleo di Valutazione dell'Ateneo per le competenti valutazioni.

La valutazione della *performance* del Direttore generale è legata per il 50% alla *performance* individuale, cioè agli obiettivi individuali da perseguire in corso d'anno in coerenza con le strategie definite nel *Piano strategico* d'Ateneo ed altri documenti di programmazione, per il 25% alla *performance* istituzionale, cioè al risultato complessivamente conseguito dall'Ateneo con riferimento al *panel* degli indicatori fissato annualmente nel *Piano integrato*, e per il 25% alla *performance* organizzativa complessiva, la cui valutazione potrà essere effettuata sulla base dei risultati dei questionari di *customer satisfaction* somministrati ovvero di specifici obiettivi organizzativi di Ateneo.

Ai sensi del D.M. 30 marzo 2017, n. 194 "Determinazione del trattamento economico dei direttori generali delle Università statali e degli Istituti statali ad ordinamento speciale per il quadriennio 2017-2020", al Direttore generale, in aggiunta alla retribuzione stipendiale, compete una retribuzione legata ai risultati conseguiti pari ad un massimo del 20% del trattamento economico complessivo, del trattamento stipendiale lordo annuo da erogarsi in proporzione ai risultati conseguiti rispetto agli obiettivi, che viene corrisposta previa delibera del Consiglio di Amministrazione al termine del ciclo di gestione della *performance*.



Tabella 4 - Le fasi di misurazione e valutazione della *performance* del Direttore generale

Fasi	Contenuti	Responsabili	Tempi
Definizione ed assegnazione obiettivi	Proposta degli obiettivi	Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore	Entro il 31/10/t-1
Monitoraggio finale	Presentazione di una relazione annuale a Rettore, Nucleo di Valutazione, Consiglio di Amministrazione, Senato accademico	Rettore, Nucleo di Valutazione, Consiglio di Amministrazione, Senato accademico	Entro il 31/03/t+1
Misurazione	Rilevazione dei valori finali degli indicatori di <i>performance</i> istituzionale ed organizzativa selezionati nei <i>panels</i>	Ufficio Controllo di gestione	Entro il 30/04/t+1
Valutazione	Valutazione delle <i>performance</i> ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato	Rettore, Nucleo di Valutazione, Consiglio di Amministrazione	Entro il 30/04/t+1



Fasi	Contenuti	Responsabili	Tempi
Rendicontazione	Relazione sulla <i>performance</i>	Direttore generale Consiglio di Amministrazione con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione	Entro il 31/05/t+1

7.2 La misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale dirigente

La misurazione e valutazione della *performance* del personale dirigente è rappresentata dalle seguenti dimensioni:

- gli indicatori di *performance* organizzativa, ovvero il risultato conseguito rispetto ai risultati di *performance* organizzativa attesi;
- il raggiungimento di specifici obiettivi individuali formalmente assegnati;
- il contributo assicurato alla *performance* istituzionale dell'Ateneo sulla base del *panel* di indicatori individuato annualmente;
- le competenze professionali e manageriali dimostrate ed i comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate, articolati in diversi fattori comportamentali declinati secondo il ruolo ricoperto.



Punteggio finale

Il punteggio finale della valutazione della *performance* individuale è il risultato della somma dei suoi fattori, secondo la seguente formula:

	FORMULA DI PONDERAZIONE
Personale dirigente	$(Tot. F1*20\%) + (Tot. F2*20\%) + (Tot. F3*40\%) + (Tot. F4*20\%)$

Nel caso del personale dirigente, entro il 30/11/t-1 il Direttore generale individuerà un numero limitato di **obiettivi individuali** relativamente ai processi presidiati per competenza, rilevanti e coerenti con la posizione occupata e chiaramente collegati all'attuazione dei progetti prioritari dell'Ateneo, con specifico riferimento al periodo annuale di valutazione. Nell'individuare gli obiettivi si assicurerà la focalizzazione sul miglioramento di azioni e processi direttamente collegati con le dimensioni strategiche previste all'interno del *Piano strategico* e/o delle linee di indirizzo strategico e/o dei piani e programmi di Ateneo ed alle più recenti innovazioni normative.



Qualora gli obiettivi coinvolgano l'operatività di altre strutture organizzative, è prevista l'evidenziazione della trasversalità dell'obiettivo nonché la condivisione delle azioni con i relativi responsabili.

Gli obiettivi individuali saranno descritti individuando i *target* di riferimento per determinarne il grado di raggiungimento, da misurare attraverso appositi indicatori di *performance*, nonché il peso di ciascun obiettivo, tenendo conto del grado di importanza nell'ambito delle politiche di Ateneo, il grado di complessità, ovvero la rilevanza sotto l'aspetto economico-finanziario o di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza.

La definizione della *performance* individuale attesa avverrà attraverso un colloquio tra il Direttore generale ed il singolo dirigente. La fase di programmazione della *performance* individuale si concretizzerà nella formalizzazione degli obiettivi individuali, che farà seguito all'approvazione del *Piano integrato* da parte del Consiglio di Amministrazione (entro il 31/01/t).

Nel corso dei monitoraggi intermedi il personale dirigente relazionerà al Direttore generale sullo stato di avanzamento degli obiettivi; in tali occasioni il Direttore generale evidenzierà eventuali criticità relative ai risultati attesi.

Entro il 31/01/t+1 il personale dirigente renderà conto al Direttore generale i risultati conseguiti al 31/12/t attraverso la redazione di una relazione completa e dettagliata e, laddove necessario, documentata, relativamente alla realizzazione degli obiettivi individuali entro il periodo previsto, nella quale riassumerà, per ciascun obiettivo, il risultato raggiunto, specificando gli eventuali costi sostenuti, illustrando le criticità più rilevanti riscontrate ed affrontate nell'anno t, motivando qualunque elemento che ne possa avere compromesso il raggiungimento, descrivendo il comportamento adottato a riguardo ed indicando quali capacità e risorse sono state messe in campo.

Entro il 15/03/t+1 il Direttore generale effettuerà la disamina delle prestazioni del personale dirigente e dei comportamenti organizzativi dimostrati, pesando il contributo individuale in termini quantitativi e qualitativi e considerando il contesto operativo in cui il dirigente si è trovato ad operare. Previo confronto su quanto eventualmente risulti critico o migliorabile, volto a consentire l'esplicitazione delle motivazioni in riferimento ai parametri stabiliti, ad acquisire le osservazioni e/o controdeduzioni del personale dirigente valutato e ad individuare le modalità e le azioni di sviluppo organizzativo e professionale che consentano il miglioramento della prestazione stessa, il Direttore generale compilerà la scheda relativa alla valutazione dei comportamenti agiti nell'anno t, e la condividerà personalmente con il personale dirigente.

Il processo di misurazione e valutazione della qualità del contributo assicurato alla *performance* generale, delle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché dei comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate sarà effettuato utilizzando una scala a 5 livelli. La valutazione negativa sarà sempre motivata. Pertanto, qualora sia assegnato anche un solo valore inferiore a 3 dovrà esserne inserita la motivazione nello spazio dedicato in calce alla scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi.

Per la valutazione dei risultati, da effettuarsi entro il 15/03/t+1, non è invece previsto un colloquio. Essa sarà inserita nella piattaforma informatica *U-GOV Risorse umane*, tramite cui sarà notificata.

Il contributo alla *performance* istituzionale ed alla *performance* organizzativa del personale dirigente sarà valutato sulla base dei valori raggiunti ogni anno da ciascuno degli indicatori monitorati, ai quali, con provvedimento del Direttore generale, sarà associato un valore percentuale corrispondente, variabile proporzionalmente, che sarà inserito nella scheda di valutazione finale.

La valutazione della *performance* individuale del personale dirigente terrà conto dei comportamenti resi anche nel rispetto degli obblighi dirigenziali che, qualora violati, comportano il divieto o la decurtazione della retribuzione di risultato nei casi espressamente previsti dal legislatore. La



retribuzione accessoria viene decurtata a monte del processo di valutazione a seguito del mancato rispetto dei suddetti obblighi dirigenziali.

Il Direttore generale trasmetterà i risultati delle valutazioni al Settore del Personale per la liquidazione del trattamento accessorio correlato. L'importo annuo individuale e le modalità di liquidazione della componente di risultato spettante sono definiti secondo le modalità previste dal CCNL vigente relativo al personale della dirigenza delle Università, a seguito della positiva verifica e certificazione dei risultati di gestione conseguiti in coerenza con gli obiettivi ed i comportamenti valutati.

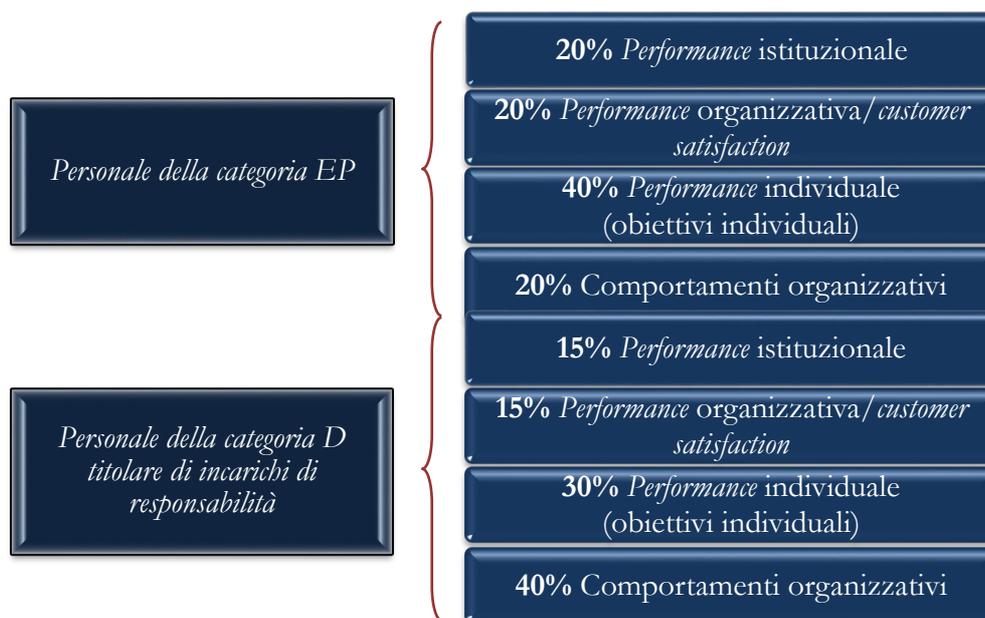
Gli esiti delle valutazioni sono resi pubblici sul sito *web* di Ateneo in forma aggregata nell'ambito della *Relazione sulla performance*.

La liquidazione del compenso spettante legato al conseguimento degli obiettivi avverrà dopo la validazione da parte del Nucleo di Valutazione della *Relazione sulla performance* relativa all'anno t, come previsto dalla normativa vigente.

7.3 La misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale delle categorie EP e D titolare di incarichi di responsabilità

Coerentemente con quanto previsto per il personale dirigente, seppure con percentuali diverse, la misurazione e valutazione della *performance* del personale della categoria EP e/o D titolare di incarichi di responsabilità è rappresentata dalle seguenti dimensioni:

- i risultati conseguiti rispetto a specifici obiettivi individuali formalmente assegnati;
- il contributo assicurato alla *performance* istituzionale dell'Ateneo sulla base del *panel* di indicatori individuato;
- gli indicatori di *performance* organizzativa, ossia il risultato conseguito rispetto ai risultati di *performance* organizzativa attesi;
- le competenze professionali e manageriali dimostrate ed i comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate, articolati in diversi fattori comportamentali declinati secondo il ruolo ricoperto.





Punteggio finale

Il punteggio finale della valutazione della *performance* individuale è il risultato della somma dei suoi fattori, secondo la seguente formula:

CATEGORIA	FORMULA DI PONDERAZIONE
EP	$(Tot. F1*20\%) + (Tot. F2*20\%) + (Tot. F3*40\%) + (Tot. F4*20\%)$
D con incarico di responsabilità	$(Tot. F1*15\%) + (Tot. F2*15\%) + (Tot. F3*30\%) + (Tot. F4*40\%)$

Nel caso del personale della categoria EP, entro il 30/11/t-1 il Direttore generale, sulla base degli obiettivi strategici dell'Ateneo, individuerà e definirà un numero limitato di obiettivi individuali di carattere operativo relativamente ai processi presidiati per competenza, che si rendano utili in considerazione delle peculiarità dell'Ateneo, secondo il livello di responsabilità, chiaramente collegati all'attuazione dei progetti prioritari dell'Ateneo, con specifico riferimento al periodo annuale di valutazione; tali obiettivi, che caratterizzeranno la valutazione nel periodo di riferimento, saranno allineati alle azioni previste dai piani e programmi di Ateneo.

Nel caso del personale della categoria D titolare di incarichi di responsabilità di cui è diretto superiore gerarchico, entro la stessa data il Direttore generale individuerà un numero limitato di obiettivi individuali, da raggiungere entro la fine dell'anno, relativamente ai processi presidiati per competenza, che siano focalizzati sul miglioramento di azioni e processi ordinari collegati alla razionalizzazione delle procedure, alla qualità dei servizi erogati, all'efficacia, all'efficienza, alla tempestività, all'adeguatezza quantitativa e qualitativa, nonché ai livelli di costo di processi, progetti o servizi ed alla soddisfazione delle esigenze da parte degli utenti, alla prevenzione della corruzione ed alla trasparenza.

La definizione della *performance* individuale attesa avverrà attraverso un colloquio tra il Direttore generale ed il singolo dipendente. Il processo di illustrazione, comprensione e, possibilmente, condivisione degli obiettivi costituisce il fondamento per realizzare correttamente il processo di valutazione. Gli obiettivi saranno descritti individuando i *target* di riferimento per determinarne il grado di raggiungimento da misurare attraverso appositi indicatori, nonché il peso di ciascun obiettivo, tenendo conto del grado di importanza nell'ambito delle politiche di Ateneo, il grado di complessità, ovvero la rilevanza sotto l'aspetto economico-finanziario o di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza.

Nelle Aree sarà il Dirigente ad effettuare tale procedura per quanto attiene agli obiettivi individuali del personale categoria EP e/o D titolare di incarichi di cui è diretto superiore gerarchico. Il Direttore generale, quale Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, potrà assegnare eventuali obiettivi individuali legati alla prevenzione della corruzione ed alla trasparenza.

Nei Settori e Servizi sarà il personale della categoria EP ad effettuare tale procedura per quanto riguarda gli obiettivi individuali del personale della categoria D titolare di incarichi di cui è diretto superiore gerarchico. Il Direttore generale, quale Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, potrà assegnare eventuali obiettivi individuali legati alla prevenzione della corruzione ed alla trasparenza.

Qualora gli obiettivi coinvolgano l'operatività di altre strutture organizzative, è prevista l'evidenziazione della trasversalità dell'obiettivo nonché la condivisione delle azioni con i relativi responsabili.



Entro il 31/01/t si procederà all'approvazione del *Piano integrato* da parte del Consiglio di Amministrazione, a seguito della quale saranno assegnati formalmente gli obiettivi individuali al personale della categoria EP responsabile dei Settori/Servizi (da parte del Direttore generale e/o del Dirigente di riferimento) e gli obiettivi individuali al personale della categoria D responsabile di incarichi di responsabilità (da parte del responsabile della relativa Area/Settore/Servizio, laddove presente, ovvero del Direttore generale).

Per l'assegnazione formale degli obiettivi individuali saranno utilizzate apposite schede nelle quali saranno indicati gli obiettivi proposti attraverso una sintetica descrizione. Inoltre, saranno specificati gli indicatori qualitativi e/o quantitativi individuati per la loro misurazione ed i *target* o risultati attesi su cui si baserà successivamente la valutazione, nonché i pesi assegnati a ciascun obiettivo.

La scheda sarà stampata ed allegata al decreto del Direttore generale ed alla comunicazione del Dirigente o del responsabile del Settore/Servizio con cui sarà formalizzata l'assegnazione degli obiettivi. Con l'invio della comunicazione, gli obiettivi individuali si considerano formalmente assegnati, ferma restando la possibilità di "rimodularli" qualora le mutate condizioni li abbiano resi non più perseguibili.

Nel corso dei monitoraggi intermedi il personale delle categorie EP e D titolare di incarichi di responsabilità renderà conto al Direttore generale lo stato di avanzamento degli obiettivi; in tali occasioni il Direttore generale evidenzierà eventuali criticità relative ai risultati attesi e saranno individuate le azioni correttive tese a risolverle.

Entro il 31/01/t+1 il personale delle categorie EP e D titolare di incarichi di responsabilità renderà conto i rispettivi obiettivi individuali al 31/12/t attraverso la redazione di una relazione completa e dettagliata e, laddove necessario, documentata, relativamente alla realizzazione degli obiettivi individuali assegnati entro il periodo previsto, nella quale ciascuno dovrà riassumere, per ciascun obiettivo, il risultato raggiunto, specificando i benefici e gli eventuali costi legati alla realizzazione, illustrando le criticità più rilevanti riscontrate ed affrontate nell'anno t, motivando qualunque elemento che ne possa avere compromesso il raggiungimento, descrivendo il comportamento adottato a riguardo ed indicando quali capacità e risorse sono state messe in campo.

Sono previste **eccezioni** al sistema sopra descritto **per specifiche posizioni organizzative**, in particolare per il/la responsabile della Segreteria particolare del Rettore e per i/le responsabili degli uffici di supporto agli Organi collegiali ed al Nucleo di Valutazione. **A tale personale non saranno assegnati obiettivi individuali** e la valutazione finale sarà composta dalla valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi, articolati in differenti fattori comportamentali (70%) e dai livelli di *performance* istituzionale (15%) ed organizzativa (15%) raggiunti. Le valutazioni delle competenze e dei comportamenti organizzativi saranno effettuate rispettivamente dal Rettore e dal Direttore generale, ciascuno per la propria competenza.

Entro il 10/03/t+1 tutti i valutatori (Rettore, Direttore generale, Dirigenti, Direttori dei Centri di Ateneo, personale della categoria EP) effettueranno la disamina delle prestazioni nonché dei comportamenti organizzativi dimostrati rispettivamente dal personale delle categorie EP e/o D titolare di incarichi di responsabilità di cui sono diretti responsabili secondo una scala a 5 livelli di valutazione, pesando il contributo individuale in termini quantitativi e qualitativi e considerando il contesto operativo in cui il personale si è trovato ad operare. Previo confronto e dialogo su quanto eventualmente risulti critico o migliorabile, volto a consentire l'esplicitazione delle motivazioni in riferimento ai parametri stabiliti, ad acquisire le osservazioni e/o controdeduzioni del personale valutato e ad individuare le modalità e le azioni di sviluppo organizzativo e professionale che consentano il miglioramento della prestazione stessa, essi compileranno la scheda relativa alla



valutazione dei comportamenti agiti nell'anno t, nel rispetto del principio del merito; essi la condideranno personalmente con il personale delle categorie EP e/o D titolare di incarichi di responsabilità di cui sono diretti responsabili.

La valutazione negativa sarà sempre motivata. Pertanto, qualora sia assegnato anche un solo valore inferiore a 3 dovrà esserne inserita la motivazione nello spazio dedicato in calce alla scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi.

Per la valutazione del raggiungimento degli obiettivi individuali, da effettuarsi entro il 15/03/t+1, non è invece previsto un colloquio: essa avverrà esclusivamente sulla base della relazione finale nella quale, in base agli indicatori ed ai risultati attesi individuati in fase di assegnazione, il valutato dimostrerà il raggiungimento dei singoli obiettivi operativi assegnati. La valutazione sarà inserita nella piattaforma informatica *U-GOV Risorse umane*, tramite cui sarà notificata.

Nelle Aree e nei Settori/Servizi saranno rispettivamente il personale dirigente e/o il personale della categoria EP ad effettuare, entro il 15/03/t+1, la valutazione per quanto attiene al conseguimento degli obiettivi individuali conseguiti rispettivamente dal personale delle categorie EP o D titolare di incarichi di cui sono diretti responsabili. Nei Centri di Ateneo la valutazione dei risultati conseguiti dal personale della categoria D titolare di incarichi di responsabilità sarà effettuata dal Direttore del Centro. Il grado di conseguimento di eventuali obiettivi individuali legati alla prevenzione della corruzione ed alla trasparenza sarà sempre valutato dal Direttore generale, quale Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza.

Il contributo alla *performance* istituzionale ed alla *performance* organizzativa di tutto il personale delle categorie EP e D titolare di incarichi di responsabilità sarà valutato sulla base dei valori raggiunti ogni anno da ciascuno degli indicatori monitorati, ai quali, con provvedimento del Direttore generale, sarà associato un valore percentuale corrispondente, variabile proporzionalmente, che sarà inserito nella scheda di valutazione finale.

La liquidazione dei compensi spettanti potrà avvenire dopo la validazione della *Relazione sulla performance* da parte del Nucleo di Valutazione.

L'importo annuo individuale della retribuzione di risultato sarà erogato, nelle modalità previste relativamente al personale della categoria EP e/o D titolare di incarichi di responsabilità dal CCNL vigente, a seguito della positiva verifica e certificazione dei risultati conseguiti in coerenza con gli obiettivi ed i comportamenti valutati.

Gli esiti delle valutazioni saranno resi pubblici sul sito *web* di Ateneo in forma aggregata nell'ambito della *Relazione sulla performance*.

7.4 La misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale delle categorie B, C e D non titolare di incarichi di responsabilità

La valutazione del personale B, C e D non titolare di incarichi di responsabilità è riconducibile alle seguenti dimensioni di analisi:

- competenze dimostrate e comportamenti professionali e organizzativi, articolati in differenti fattori comportamentali elencati nelle schede di valutazione;
- contributo assicurato alla *performance* organizzativa.



Punteggio finale

Il punteggio finale della valutazione della *performance* individuale è il risultato della somma dei suoi fattori, secondo la seguente formula:

CATEGORIA	FORMULA DI PONDERAZIONE
Personale categorie C e D senza incarichi di responsabilità	$(Tot. F1*30\%) + (Tot. F2*70\%)$
Personale categoria B	$(Tot. F1*20\%) + (Tot. F2*80\%)$

La procedura prevede che a seguito dell'approvazione del *Piano integrato*, prevista entro il 31/01/n, ciascun Responsabile comunichi ai propri collaboratori i livelli attesi di *performance*.

Per il personale senza incarichi di responsabilità è prevista una procedura di valutazione semplificata che si basa sulla misurazione dei comportamenti organizzativi da parte del diretto Responsabile.

Entro il 10/03/t+1, ciascun Responsabile effettuerà la valutazione dei comportamenti agiti da ciascun collaboratore nell'anno t compilando la scheda relativa alla valutazione della prestazione e dei comportamenti, previo confronto su quanto eventualmente risulti critico o migliorabile, volto a consentire l'esplicitazione delle motivazioni in riferimento ai parametri stabiliti e ad acquisire le osservazioni e/o controdeduzioni del personale valutato.

Per il **personale tecnico-scientifico** delle categorie B, C e D **senza incarichi di responsabilità** che presta la propria attività nei laboratori didattici, informatici e/o scientifici dei Dipartimenti e/o dei Centri di servizio e/o negli Istituti, la valutazione della *performance* individuale (comportamenti professionali ed organizzativi) viene effettuata dal Direttore di Dipartimento o del Centro di servizio o dell'Istituto, quale superiore gerarchico, nel rispetto del principio del merito, ai fini della progressione economica e tra le aree, nonché della corresponsione dei premi incentivanti; il Direttore di Dipartimento potrà essere coadiuvato, se presente, dal docente referente della Sezione con cui il personale tecnico-scientifico collabora.

Al colloquio di valutazione sarà dedicata la massima cura ed attenzione, quale momento volto a favorire un reale perfezionamento della *performance* individuale e l'assunzione di consapevolezza delle aree di possibile miglioramento. Nella stessa sede il personale valutato potrà aggiungere tutti gli elementi che ritiene utili ai fini di un giudizio più completo ed obiettivo.



La valutazione negativa sarà sempre motivata. Pertanto, qualora sia assegnato anche un solo valore inferiore a 3 dovrà esserne inserita la motivazione nello spazio dedicato in calce alla scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi.

Il contributo alla *performance* organizzativa di tutto il personale delle categorie B, C e D senza incarichi di responsabilità sarà valutato sulla base dei valori raggiunti ogni anno da ciascuno degli indicatori monitorati, ai quali, con provvedimento del Direttore generale, sarà associato un valore percentuale corrispondente, variabile proporzionalmente, che sarà inserito nella scheda di valutazione finale. Il punteggio così ottenuto determinerà la valutazione della *performance* del collaboratore.

La liquidazione dei compensi spettanti potrà avvenire dopo la validazione della *Relazione sulla performance* da parte del Nucleo di Valutazione.

Gli esiti delle valutazioni delle prestazioni sono resi pubblici annualmente sul sito *web* di Ateneo in forma aggregata nell'ambito della *Relazione sulla performance*.

8. Valorizzazione del merito e premialità

Il d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii. introduce *ex lege* un criterio di selettività su base meritocratica applicabile indistintamente a tutto il personale, compresi i dirigenti, e l'espresso divieto di distribuire gli incentivi in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi o in assenza delle verifiche ed attestazioni. Nel Titolo III del d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii., che tratta la questione del merito e dei premi ad esso associati, si afferma il principio della valorizzazione del merito e dell'incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa attraverso metodi selettivi e concorsuali applicabili a tutti gli strumenti premiali.

L'Ateneo promuove l'utilizzo di sistemi premiali finalizzati alla valorizzazione dei risultati individuali e/o comportamenti organizzativi che esprimano il pieno conseguimento della funzionalità amministrativa e la corretta attuazione delle politiche istituzionali allo scopo di corrispondere alle esigenze della collettività, nel rispetto dei principi di efficienza, efficacia ed economicità, oltre che di trasparenza e prevenzione della corruzione. L'attivazione dei sistemi premiali è subordinata all'effettiva rilevazione del conseguimento di comprovati risultati di gestione che si rivelino utili, migliorativi o comunque espressione dei principi di correttezza e buon andamento dell'Amministrazione, nel rispetto del codice di comportamento dei dipendenti pubblici.

In conformità con le prescrizioni normative e contrattuali e nel rispetto degli accordi negoziali, viene riconosciuta ad ogni titolare di posizione organizzativa una retribuzione in ragione del grado e delle modalità di realizzazione delle *performance* attribuite, sia individualmente, sia con riferimento alla struttura di competenza, tenendo conto del risultato conseguito; ad ogni dipendente l'Ateneo riconosce la possibilità di concorrere alla ripartizione di somme specificamente destinate, a titolo di premialità, all'incentivazione della produttività.

I criteri generali per l'attribuzione delle premialità collettive ed individuali sono stabiliti in conformità alle norme di legge e alle prescrizioni contenute nei contratti collettivi nazionali, nel rispetto del sistema delle relazioni con le organizzazioni sindacali, così come previsto dall'ordinamento vigente.

In ogni caso è escluso l'utilizzo di sistemi premiali diretti, indistintamente a tutto il personale, senza alcun criterio di selezione e valutazione.

Le risorse destinate alla premialità possono essere attribuite ai dipendenti solo a seguito di validazione dei risultati conseguiti da parte dell'OIV. Tale validazione sarà pubblicata contestualmente alla *Relazione sulla performance*.



9. Procedure di conciliazione

Il processo di misurazione e di valutazione della *performance* individuale è teso a limitare il più possibile l'insorgere di contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati.

A livello di prevenzione dei contrasti il processo prevede:

- il coinvolgimento dei singoli responsabili nella definizione degli obiettivi, degli indicatori e dei *target* di loro pertinenza, nel rispetto delle condizioni di ottimizzazione delle *performance* per la realizzazione degli obiettivi di breve e di medio-lungo periodo;
- la fattiva collaborazione e l'instaurarsi di rapporti partecipativi nella raccolta delle informazioni a consuntivo, nella determinazione, classificazione ed analisi degli scostamenti.

Ai sensi dell'art. 7, comma 3, del d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii., le procedure di conciliazione sono dirette a risolvere gli eventuali conflitti nell'ambito del processo di valutazione della *performance* individuale ed a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Nel caso insorgano divergenze tra valutatori e valutato e che tali divergenze risultino non componibili in sede di colloquio di valutazione, si prevede la seguente procedura, che contempla l'istituzione di un apposito Comitato di conciliazione, nominato dal Direttore generale, il quale ha il compito di cercare di ricomporre le divergenze per giungere ad un giudizio definitivo che valorizzi gli elementi oggettivi di valutazione.

Al fine di garantire obiettività di giudizio ed indipendenza da valutato e valutatore, il Comitato di conciliazione ha due diverse composizioni in funzione del ruolo del valutato.

Per l'esame dell'istanza avanzata da un dirigente, il Comitato di conciliazione è composto da:

- un componente del Consiglio di Amministrazione, designato dal Consiglio stesso, in qualità di Presidente;
- un componente esterno con competenze specifiche nel campo della valutazione, designato dall'Amministrazione;
- un componente del Comitato Unico di Garanzia, designato dal CUG stesso.

Per l'esame dell'istanza avanzata da tutto il personale (categorie B, C, D ed EP), il Comitato di conciliazione è composto da:

- il Direttore generale o un dirigente da lui nominato, in qualità di Presidente;
- un componente esterno con competenze specifiche nel campo della valutazione, designato dall'Amministrazione;
- un rappresentante del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo, designato dalla RSU.

I componenti dei Comitati di conciliazione restano in carica per due anni, rinnovabili.

La procedura di conciliazione considera i tempi ed i modi di attuazione sinteticamente indicati di seguito:

- il valutato può, entro 15 giorni lavorativi dal termine della valutazione complessiva finale, fissato dall'Ateneo, indirizzare le proprie osservazioni e la contestazione della valutazione al Direttore generale, il quale provvederà a convocare il Comitato di conciliazione competente per l'esame dell'istanza;
- il Comitato esamina l'istanza del valutato e la scheda di valutazione, nella quale sono riportate le motivazioni della valutazione, e può chiedere un'integrazione della documentazione oppure sentire personalmente gli interessati. Terminato il proprio lavoro di analisi, nel caso lo ritenga necessario, tale organo può chiedere al valutatore di argomentare ulteriormente i risultati della valutazione al fine di renderli più trasparenti e comprensibili, oppure – nel caso si siano evidenziati importanti



elementi non presi in considerazione dal valutatore o errori nella misurazione dei risultati – di riformulare la valutazione sulla base degli elementi emersi.

Il valutato può avvalersi dell'assistenza di un rappresentante sindacale e chiedere di essere sentito personalmente.

Concluso il tentativo di conciliazione, il Comitato conferma o rinvia, con le proprie osservazioni, la scheda di valutazione al valutatore. L'esito del tentativo di conciliazione deve essere comunicato per iscritto anche al valutato.

I lavori del Comitato di conciliazione devono essere conclusi entro 30 giorni lavorativi dalla presentazione dell'istanza. In ogni caso, la disciplina delle procedure di conciliazione deve ispirarsi ai principi della celerità, della efficacia, della efficienza e della economicità.

La procedura di conciliazione è attivabile unicamente nel caso insorgano divergenze tra valutatori e valutato sulla valutazione dei comportamenti organizzativi; essa non potrà riguardare la valutazione del raggiungimento o meno degli obiettivi individuali, né i valori inseriti a titolo di contributo alle *performance* istituzionale ed organizzativa.

Le finalità conciliative delle procedure comportano la necessità di attribuire al soggetto terzo (i.e. al Comitato di conciliazione), cui è affidato lo svolgimento della procedura, il solo compito di adoperarsi attivamente perché le parti possano raggiungere un accordo, formulando anche motivate proposte al riguardo. Il ricorso a dette procedure non sospende lo svolgimento del procedimento di valutazione della *performance* individuale né gli effetti allo stesso conseguenti.

10. Trasparenza e pubblicità

Alla chiusura delle valutazioni si procederà a dare diffusione dei risultati in forma aggregata. I risultati saranno pubblicati sul sito di Ateneo nella sezione *Amministrazione Trasparente > Performance*.

In particolare i principali esiti saranno riscontrabili nelle seguenti due pagine:

- 1) Dati relativi ai premi (*link: <https://www.uniurb.it/trasparenza/amministrazione-trasparente/performance/dati-relativi-ai-premi>*);
- 2) Relazione sulla *performance* (*link: <https://www.uniurb.it/trasparenza/amministrazione-trasparente/performance/relazione-sulla-performance>*), dove sono riportati tutti i principali risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

11. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti

Il Sistema di misurazione e valutazione delle *performance* istituzionale, organizzativa ed individuale, che si caratterizza per la sua trasversalità, deve necessariamente trovare una connessione non solo metodologica ma anche operativa con gli altri sistemi di programmazione e controllo, ovvero:

- controllo strategico correlato ad indicatori di risultato e impatto;
- controllo di gestione correlato ad indicatori di efficienza ed efficacia;
- sistema di controllo interno di regolarità amministrativo-contabile;
- indagini di *customer satisfaction*, al fine di potenziare i rapporti con gli *stakeholders*.

La misurazione delle *performance* richiede capacità di analisi e di lettura del contesto organizzativo, dei suoi processi produttivi, delle relazioni di causa-effetto tra processi interni ed impatti esterni, per le quali è necessario un sistema di acquisizione, analisi e rappresentazione di informazioni: assume



pertanto rilievo anche la componente tecnica dei sistemi informativi e di quelli di rilevazione utilizzati per ottenere le misure e per metterle a disposizione di quanti, a vario titolo, sono incaricati della valutazione.

La valutazione delle *performance* si basa sull'utilizzo di dati e/o informazioni di natura quantitativa e qualitativa che dovranno provenire sia da sistemi informativi interni, sia da banche dati esterne, ovvero saranno forniti direttamente dagli uffici competenti ove non ancora disponibili nei sistemi informatizzati.

Relativamente al sistema di controllo legato alla valutazione delle *performance*, si può prevedere un'implementazione graduale di un sistema informatico che supporti la valutazione delle *performance* attraverso reportistica ed elaborazioni statistiche.

Ci si potrà avvalere inoltre dell'informatizzazione, già conseguita, dei seguenti processi:

- Anagrafe e valutazione della ricerca (IRIS);
- Anagrafe Nazionale Studenti;
- Offerta e valutazione della didattica (U-GOV Didattica);
- Carriera studenti (Esse3);
- Struttura organizzativa e valutazioni del personale (U-GOV Risorse umane);
- Controllo di gestione (U-GOV Controllo di gestione);
- Contabilità (U-GOV Amministrazione).

Parallelamente alle energie e agli strumenti messi in campo per evolvere culturalmente verso le logiche introdotte dal Sistema, proseguirà quindi l'implementazione di applicativi condivisi ed integrati.

12. Clausola finale

Il presente Sistema sarà applicato per la misurazione e la valutazione delle *performance* realizzate a partire dall'anno 2020.

Le date individuate nel presente documento possono subire variazioni per adeguarsi a quelle fissate dalla normativa, per eventi e motivazioni non prevedibili o programmati o per ragioni interne adeguatamente motivate.

Per il 2020 alcune tempistiche potranno subire variazioni rispetto a quelle definite dal presente documento in modo tale da consentire l'adattamento del modello all'anno già in corso.



COMPORAMENTI ATTESI E RELATIVE MODALITA' DI VALUTAZIONE

SCHEDA 1

Personale dirigente						
Aree comportamentali	Comportamenti organizzativi attesi	VALUTAZIONE				
		1	2	3	4	5
Autonomia e capacità decisionale	Capacità di agire strategicamente per ottimizzare e pianificare risorse ed attività, individuando in autonomia le soluzioni migliori Capacità di assumere decisioni tra più opzioni valutando rischi ed opportunità, anche in condizioni di incertezza					
Capacità tecniche e sviluppo professionale	Capacità di acquisire, aggiornare, mantenere nel tempo ed applicare l'insieme delle conoscenze specifiche richieste per lo svolgimento del ruolo di dirigente Contributo alle strategie dell'Ateneo Vigilanza sulla corretta interpretazione ed applicazione della normativa vigente nelle materie di competenza e capacità di rispettare e far rispettare le regole ed i vincoli dell'organizzazione					
Gestione economica ed organizzativa	Capacità di usare le risorse disponibili con criteri di efficienza ed economicità ottimizzando il rapporto tempi/costi/qualità Capacità di programmare e gestire le attività in relazione ad obiettivi e risorse, garantendo precisione e rispetto dei tempi					
Gestione e valorizzazione dei collaboratori	Capacità di incentivare lo sviluppo dei punti di forza ed il recupero dei punti di debolezza e delle lacune di conoscenza dei propri collaboratori Capacità di far crescere i propri collaboratori trasmettendo competenze, delegando attività e controllando i risultati Capacità di dialogare, motivare, indirizzare, incentivare l'assunzione di responsabilità, utilizzare al meglio le risorse umane assegnate, nel rispetto degli obiettivi concordati					
Leadership	Autorevolezza nel proprio ruolo e stile appropriato all'interno del proprio gruppo e nelle interazioni con l'esterno Capacità di gestione del conflitto: attuazione di modalità di gestione delle dinamiche conflittuali tali da favorire la negoziazione e la cooperazione Sensibilità al clima organizzativo: adozione di iniziative orientate a rimuovere le situazioni di disagio Capacità di condurre le risorse umane assegnate a condividere e a far propri obiettivi, progetti nonché valori e comportamenti					
Orientamento ai bisogni dell'utenza	Ascolto ed attenzione alle esigenze dell'utenza Comunicazione efficace con l'utente Promozione della comunicazione all'utenza finalizzata alla semplificazione dell'accesso e degli adempimenti Qualità e gestione del disservizio: riconoscimento della non conformità agli <i>standard</i> di servizio previsti e reazione tempestiva con l'adozione di adeguate misure					



Orientamento alla qualità interna e all'innovazione	Capacità di implementare processi di sviluppo della qualità organizzativa e di attivarsi per il miglioramento dei servizi forniti Capacità di approccio ai problemi secondo nuove prospettive e di stimolare e mettere in atto soluzioni innovative Motivazione al cambiamento: attenzione agli scenari di cambiamento utili all'Ateneo Attuazione di misure innovative o preparazione del contesto ai cambiamenti					
Orientamento al risultato	Capacità di perseguire in modo completo e coordinato i risultati attesi Efficacia delle azioni: riduzione del numero di criticità e di problemi Adozione nei tempi previsti delle disposizioni motivate di conclusione del procedimento Capacità di adattarsi alle situazioni mutevoli dell'organizzazione e delle relazioni di lavoro mantenendo la coerenza degli obiettivi					
Problem solving	Anticipazione ed analisi delle criticità: analisi attenta delle cause di problemi gestionali ed adozione di una logica tesa a rilevare i primi segnali di possibili problemi Collaborazione ed aiuto ad altre strutture dell'Ateneo: adozione di significative azioni di collaborazione e sostegno ai colleghi Gestione degli imprevisti: risposta con prontezza, lucidità ed efficacia alle situazioni non prevedibili					
TOTALE COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (MAX 45 PUNTI)						

Legenda:

Descrizione della valutazione dei comportamenti organizzativi			
I comportamenti non sono adeguati Necessità di colmare ampie lacune e punti di debolezza gravi	Scarso	1	NEGATIVO
I comportamenti sono solo parzialmente adeguati Necessità di migliorare alcuni punti per arrivare ad una prestazione soddisfacente	Insufficiente	2	
I comportamenti sono adeguati Espressione di comportamenti mediamente soddisfacenti Necessità di migliorare gli errori non sistematici di prestazione	Sufficiente	3	POSITIVO
I comportamenti sono più che adeguati Manifestazione di comportamenti professionali costantemente soddisfacenti	Buono	4	
I comportamenti sono eccellenti per qualità e continuità	Ottimo	5	

La valutazione è considerata positiva se le prestazioni sono almeno “adeguate”, ossia se il punteggio è uguale o maggiore di 3.



CAT. EP – D con incarichi di responsabilità						
Aree comportamentali	Comportamenti organizzativi attesi	VALUTAZIONE				
		1	2	3	4	5
Attenzione alle esigenze dell'utenza	Capacità di cogliere e soddisfare le esigenze degli utenti interni ed esterni					
Capacità di coordinamento dei collaboratori	Capacità di coordinare i propri collaboratori nei processi lavorativi di propria responsabilità					
Capacità di proporre soluzioni innovative	Capacità di proporre, promuovere e realizzare cambiamenti operativi e miglioramenti continui ai processi di lavoro con soluzioni alternative non standardizzate che favoriscano l'innovazione all'interno dell'organizzazione					
Capacità organizzative e gestionali	Capacità di programmare e gestire le attività in relazione ad obiettivi e risorse, con criteri di efficacia, di efficienza ed economicità garantendo precisione e rispetto dei tempi					
Coinvolgimento nei processi lavorativi	Coinvolgimento nei processi lavorativi					
Flessibilità	Capacità di adattarsi a nuovi contesti, di interagire e collaborare con persone e gruppi con punti di vista diversi e culture differenti dalla propria, di accettare i cambiamenti nel proprio ruolo utilizzando anche la precedente esperienza, di cambiare il proprio approccio per adattarsi alle esigenze dell'Ateneo					
<i>Problem solving</i>	Capacità di analizzare i problemi e di individuare soluzioni efficaci					
Rispetto di norme e procedure	Vigilanza sulla corretta interpretazione ed applicazione della normativa vigente nelle materie di competenza e capacità di rispettare e far rispettare le regole ed i vincoli dell'organizzazione					
Tensione al risultato	Capacità di utilizzare le proprie competenze e di garantire un impegno ed uno sforzo elevati per realizzare gli obiettivi richiesti dall'organizzazione, sempre nell'ottica della qualità					
TOTALE COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (MAX 45 PUNTI)						

Legenda:

Descrizione della valutazione dei comportamenti organizzativi			
I comportamenti non sono adeguati Necessità di colmare ampie lacune e punti di debolezza gravi	Scarso	1	NEGATIVO
I comportamenti sono solo parzialmente adeguati Necessità di migliorare alcuni punti per arrivare ad una prestazione soddisfacente	Insufficiente	2	
I comportamenti sono adeguati Espressione di comportamenti mediamente soddisfacenti Necessità di migliorare gli errori non sistematici di prestazione	Sufficiente	3	POSITIVO
I comportamenti sono più che adeguati Manifestazione di comportamenti professionali costantemente soddisfacenti	Buono	4	
I comportamenti sono eccellenti per qualità e continuità	Ottimo	5	

La valutazione è considerata positiva se le prestazioni sono almeno “adeguate”, ossia se il punteggio è uguale o maggiore di 3.



Personale tecnico-amministrativo CAT. B - C - D senza incarichi						
Aree comportamentali	Comportamenti organizzativi attesi	VALUTAZIONE				
		1	2	3	4	5
Attenzione alle esigenze dell'utenza	Attitudine a cogliere i bisogni degli utenti (studenti/docenti/colleghi) e adoperarsi per soddisfarli anche attraverso la loro segnalazione ai superiori					
Capacità di proporre soluzioni innovative	Capacità di essere propositivo e di trasferire nel proprio lavoro idee o esperienze apprese in contesti differenti					
Capacità relazionali	Capacità di instaurare relazioni professionali positive con i colleghi, dimostrando interesse a fornire contributi utili e coerenti rispetto alle esigenze espresse, ed a favorire un clima sereno e funzionale allo svolgimento del lavoro					
Coinvolgimento nei processi lavorativi	Propensione a partecipare attivamente e con continuità alle attività lavorative					
Efficacia comunicativa	Capacità di fornire tempestivamente ed efficacemente le informazioni e di utilizzare le informazioni di ritorno					
Flessibilità	Disponibilità a modificare i propri schemi e/o orari di lavoro in relazione alle esigenze della struttura					
Orientamento al lavoro di gruppo	Disponibilità alla collaborazione e cooperazione sia all'interno dell'ufficio che all'esterno nei rapporti con i colleghi di altri uffici					
Qualità	Capacità di eseguire i compiti assegnati con accuratezza e precisione					
Soluzione dei problemi	Capacità di focalizzare le cause di un problema e proporre soluzioni efficaci					
TOTALE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (MAX 45 PUNTI)						

Legenda:

Descrizione della valutazione dei comportamenti organizzativi			
I comportamenti non sono adeguati Necessità di colmare ampie lacune e punti di debolezza gravi	Scarso	1	NEGATIVO
I comportamenti sono solo parzialmente adeguati Necessità di migliorare alcuni punti per arrivare ad una prestazione soddisfacente	Insufficiente	2	
I comportamenti sono adeguati Espressione di comportamenti mediamente soddisfacenti Necessità di migliorare gli errori non sistematici di prestazione	Sufficiente	3	POSITIVO
I comportamenti sono più che adeguati Manifestazione di comportamenti professionali costantemente soddisfacenti	Buono	4	
I comportamenti sono eccellenti per qualità e continuità	Ottimo	5	

La valutazione è considerata positiva se le prestazioni sono almeno "adeguate", ossia se il punteggio è uguale o maggiore di 3.