



uniss
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI SASSARI

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Anno 2023

Aggiornamento

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE
DELL'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI SASSARI**

Anno 2023 - Aggiornamento

(art. 7 del D.lgs. 150/2009, modificato dal D.lgs. 74/2017)

Approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 31/01/2023, previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione rilasciato in data 30/01/2023.

Sommario

1. Introduzione e principali novità	1
1.1 Finalità del sistema di misurazione e di valutazione della performance	2
1.2 Integrazione tra il ciclo di bilancio e il ciclo delle performance	3
1.3 Integrazione con il sistema di assicurazione della qualità	4
2. Il Ciclo della Performance	5
3. Soggetti coinvolti nel processo di valutazione, misurazione e responsabilità	7
4. Fase di definizione e assegnazione degli obiettivi operativi	9
5. Fase di monitoraggio ed eventuale rimodulazione degli obiettivi	10
6. Fase di misurazione e di valutazione della performance Organizzativa e Individuale	10
6.1 La performance organizzativa	11
6.2 La valutazione partecipativa	13
6.3 La valutazione individuale	13
6.3.1 La performance individuale relativa all'ambito organizzativo di appartenenza	14
6.3.2 Obiettivi individuali o di gruppo	14
6.3.3 La valutazione dei comportamenti organizzativi	14
7. Valutazione Finale e metodologia di misurazione della Performance individuale	16
7. Collegamento fra la valutazione della performance e il sistema premiale	18
8. Soggetti valutati	20
8.1 La valutazione della Direttrice/del Direttore Generale	20
8.2 La valutazione dei Dirigenti e del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario	22
9. Procedure di conciliazione	24
10. Performance e anticorruzione e trasparenza	25
11. Modalità di garanzia della trasparenza del sistema di valutazione	25
ALLEGATO N. 1 Tabella sulla valutazione dei comportamenti organizzativi	28
ALLEGATO N. 2 Modello di misurazione della customer satisfaction	28

1. Introduzione e principali novità

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) è lo strumento metodologico che regola lo svolgimento delle fasi del ciclo della performance, nel rispetto di quanto previsto all'art. 7 del D.lgs.150/2009, come modificato dal D.lgs.74/2017.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance consente all'Ateneo di assicurare il corretto svolgimento del ciclo della performance articolato nei processi di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance organizzativa e individuale del personale tecnico amministrativo, relativamente al contributo che la sfera amministrativo-gestionale apporta agli indirizzi strategici di Ateneo, attraverso il supporto alle funzioni primarie di didattica, ricerca e terza missione.

Il SMVP deve essere aggiornato ogni anno, nel rispetto della normativa vigente.

Per la redazione del presente documento, si è tenuto conto:

- del D.lgs. n. 150/2009, come modificato dal D.lgs. n. 74/2017;
- delle disposizioni normative in materia di anticorruzione e trasparenza legge 6 novembre 2012, n. 190, "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione";
- del D.lgs. 33/2013, "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni" e successive modificazioni;
- della L. 240/2010, recante "Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario" e delle norme collegate;
- del D.L. 80/2021, convertito con modifiche nella L. 113/2021, che introduce all'art. 6 il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO);
- del D.P.R. 81 del 24 giugno 2022 che elenca i piani assorbiti dal PIAO, tra cui il Piano della Performance di cui all'art. 10 del D.lgs. 150/2009;
- del D.M. 132 del 30 giugno 2022, che contiene la definizione del contenuto del PIAO;
- delle Linee Guida predisposte dall'ANVUR per la gestione integrata del ciclo della performance delle università statali italiane (luglio 2015 e gennaio 2019); nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020;
- delle Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 1/2017 (per il Piano Integrato), n. 2/2017 (per il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance), n. 3/2018 (per la Relazione Annuale sulla Performance, n. 4/2019 (per la valutazione partecipativa nelle Amministrazioni Pubbliche); n. 5 (per la misurazione e la valutazione della performance individuale);
- delle disposizioni del CCNL di comparto;
- delle modifiche proposte in sede di applicazione del SMVP a seguito del completamento del ciclo delle performance anno 2021;
- delle osservazioni del Nucleo di Valutazione contenute nel verbale del 29 aprile 2022.

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

Le principali novità del Sistema introdotte con il presente documento, rispondendo anche ad alcune criticità segnalate dal Nucleo di Valutazione, sono le seguenti:

1. revisione delle tempistiche delle varie fasi del ciclo delle performance;
2. definizione più puntuale della metrica utilizzata per la misurazione dei risultati di performance;
3. maggiore chiarezza nel processo di valutazione del Direttore generale;
4. introduzione di sei fasce di valutazione individuale per i dirigenti e il personale tecnico-amministrativo;
5. modifica del dizionario dei comportamenti attesi differenziato per ruolo;
introduzione in allegato di un modello di misurazione e valutazione della *customer satisfaction*;
6. introduzione di un glossario dei termini utilizzati.

1.1 Finalità del sistema di misurazione e di valutazione della performance

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance è uno strumento per supportare i processi decisionali, gestire più efficacemente le risorse e i processi organizzativi, indirizzare i comportamenti e rafforzare le responsabilità del personale, al fine del continuo miglioramento della qualità dei servizi offerti e della crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito. Il soddisfacimento degli *stakeholders* sia interni che esterni è di primaria importanza, in un'ottica di perseguimento dell'efficienza, dell'efficacia, dell'economicità e della creazione di valore pubblico.

Il SMVP è anche finalizzato a condividere e diffondere la cultura della performance, della misurazione e della valutazione, per rispondere alla sfida posta dal PIAO e dal nuovo contesto normativo che promuove un sistema di programmazione integrata, finalizzata alla semplificazione e alla creazione di valore pubblico.

Il Sistema descritto nei paragrafi seguenti è volto a:

- migliorare l'intero processo-di gestione del ciclo della performance rispetto ai primi anni di applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- verificare l'effettivo raggiungimento degli obiettivi, definendo in maniera puntuale le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- assicurare la valutazione partecipativa prevista dall'art. 19 del D.lgs. 150/2009 come modificato dal D.lgs. 74/2017 e dalle linee guida n. 5 del Dipartimento della funzione Pubblica;

- definire le procedure di conciliazione, ai sensi delle guida n. 5/2019 del Dipartimento della Funzione Pubblica.

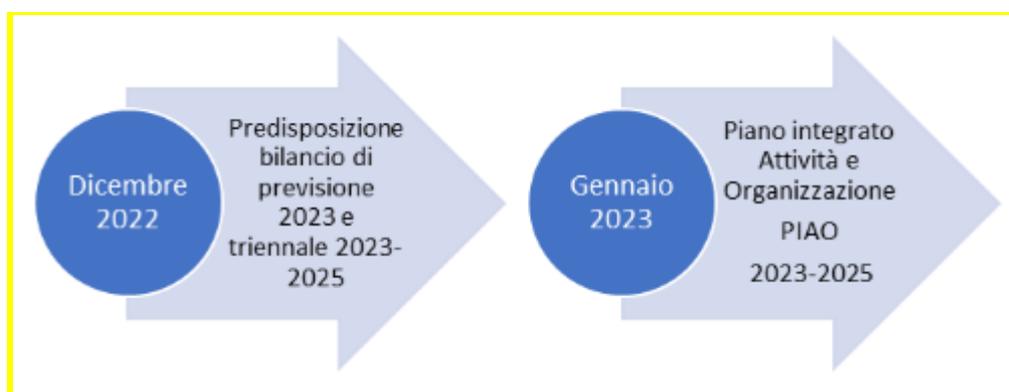
I risultati della valutazione della performance organizzativa e individuale rappresentano il fondamento del sistema incentivante di Ateneo che valuta, con modalità e misure differenti, il personale dirigente e tecnico amministrativo ai fini dell'erogazione della retribuzione di tipo premiale. L'articolo 18 comma 2 del decreto legislativo 150/2009 vieta "la distribuzione in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi di incentivi e premi collegati alla performance in assenza delle verifiche e attestazioni sui sistemi di misurazione e valutazione".

1.2 Integrazione tra il ciclo di bilancio e il ciclo delle performance

Il nostro Ateneo raccorda le linee di indirizzo indicate dalla Governance (strategia) con le modalità con cui realizzarle (performance). Nell'ottica di un'ulteriore fase di approccio alla programmazione integrata, il Piano integrato è correlato alle risorse necessarie alla realizzazione di diversi obiettivi ivi previsti e dunque al Bilancio di previsione. Gli obiettivi strategici e operativi devono essere "sostenibili" in termini di risorse umane, economiche, finanziarie e strumentali atte a perseguirli.

In sede di predisposizione del Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale viene chiesto alle strutture di indicare per ciascuno stanziamento di budget richiesto, l'obiettivo operativo inserito nel piano delle performance cui lo stesso è riconducibile e la missione ed il programma di riferimento. L'attività di definizione degli obiettivi operativi, laddove comportante assegnazione di risorse finanziarie, deve essere compatibile con le previsioni contenute nel budget economico e degli investimenti nonché con la programmazione triennale del personale, così da garantire, rispettivamente, coerenza tra le risorse economiche, strumentali e umane necessarie al raggiungimento degli obiettivi.

Le fasi del ciclo della performance e del bilancio nei mesi di dicembre 2022 e gennaio 2023 sono le seguenti:



Le attività di monitoraggio e valutazione dei risultati attesi dovranno tendere ad un confronto tra gli obiettivi raggiunti e le azioni realizzate e le risorse utilizzate, al fine di garantire una maggiore efficacia, efficienza e trasparenza dell'utilizzo delle risorse e l'ottenimento di migliori risultati attraverso un

miglioramento del processo di assegnazione delle risorse umane ed economico-finanziarie in relazione agli obiettivi da raggiungere.

1.3 Integrazione con il sistema di assicurazione della qualità

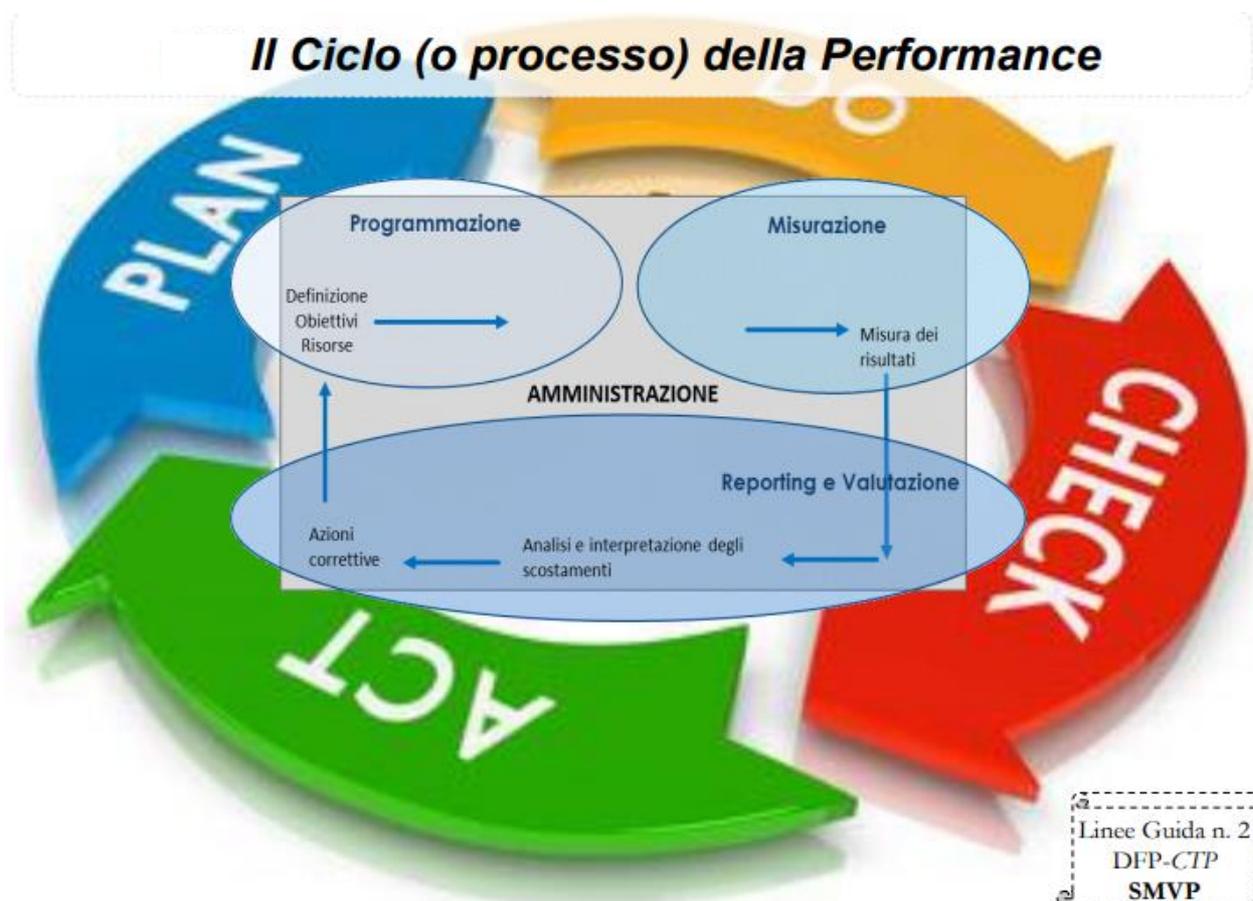
Il Sistema di Misurazione e Valutazione si inserisce nel più ampio sistema di assicurazione della qualità, strutturato secondo la logica di Deming (*Plan Do Check Act*).

Gli Organi di Governo presidiano la fase della pianificazione e programmazione strategica (PLAN) e, configurano la *Mission* e la *Vision* e le strategie dell'Ateneo (Piano Strategico, Programmazione Triennale, Piano di Reclutamento) nonché programmano gli obiettivi operativi e le risorse necessarie a sostenere gli obiettivi strategici prefissati (Piano integrato e Budget), definiti coerentemente con le politiche e gli obiettivi di qualità che l'Ateneo ha deciso di perseguire, e in considerazione delle indicazioni provenienti dagli *stakeholders* esterni.

Le strutture dell'Ateneo (Dipartimenti e Amministrazione Centrale e loro articolazioni), sulla base degli obiettivi strategici e operativi prefissati dagli Organi di Governo e delle correlate risorse messe a disposizione, erogano (DO) i servizi e le attività.

La fase di CHECK prevede il coinvolgimento di diversi soggetti responsabili dei processi di autovalutazione e valutazione interna (Commissioni Paritetiche Docenti Studenti (CPDS), Direttore Generale e Dirigenti con riferimento al monitoraggio degli obiettivi di performance, Presidio di Qualità di Ateneo (PQA) con riferimento al monitoraggio della qualità della didattica e della ricerca e della terza Missione. Gli esiti del processo di autovalutazione e valutazione interna generano, quindi, proposte di miglioramento e azioni correttive (ACT) che sono portate all'attenzione degli Organi di Governo attraverso indirizzi e suggerimenti del PQA, del Nucleo di Valutazione (NdV), dalle CPDS, o messe in atto direttamente dai Dipartimenti (azioni di miglioramento specifiche dei Corsi di Studio). Il NdV valuta, infine, il funzionamento dell'intero Sistema attraverso la Relazione annuale.

2. Il Ciclo della Performance



Secondo quanto previsto dal D.lgs.150/2009, il ciclo della performance si articola temporalmente in diverse fasi, che si svolgono in parallelo e che si replicano di anno in anno in modo coerente ed influenzano la pianificazione dei cicli successivi in quanto i risultati del monitoraggio e della valutazione dell'anno precedente si integrano con le nuove istanze di programmazione dell'anno successivo.

Le fasi del ciclo della performance sono le seguenti:

1. Pianificazione strategica che definisce gli obiettivi strategici e i risultati attesi dall'Ateneo nel suo complesso. Le linee strategiche vengono approvate dal Consiglio di Amministrazione, previo parere del Senato Accademico. Coerentemente con la pianificazione strategica vengono assegnati gli obiettivi al Direttore Generale, poi recepiti all'interno del Piano Integrato delle attività e dell'organizzazione nella sottosezione Performance; gli obiettivi strategici, in riferimento alla programmazione triennale ministeriale e in conformità agli obiettivi del sistema universitario, discendono dalle politiche di Ateneo

in materia di didattica, ricerca, terza missione, internazionalizzazione e dai Piani di sviluppo dei Dipartimenti, dalle politiche di reclutamento del personale e di organizzazione, valorizzazione e formazione dello stesso, dagli obiettivi per lo sviluppo sostenibile dell'Agenda Onu 2030, dalle politiche sulla qualità nonché dal Piano per la trasparenza e dalle misure anticorruzione.

2. Programmazione, che si concretizza nella definizione degli obiettivi operativi funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici e che consiste nella:

- definizione e assegnazione degli obiettivi di tipo organizzativo e gestionale;
- collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse.

3. Monitoraggio in itinere ed eventuale riallineamento della programmazione. Lo scopo della fase è quello di tenere sotto controllo lo stato di avanzamento degli obiettivi durante l'anno di riferimento e di rilevare l'eventuale necessità o opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio. Le proposte di rimodulazione o stralcio di obiettivi previsti nel Piano devono essere sottoposte al parere del Nucleo di Valutazione che valuta quali di esse rispondono ai criteri necessari per poter essere sottoposte al vaglio e all'approvazione del Consiglio di Amministrazione.

4. Misurazione finale

La performance strategica e operativa viene misurata attraverso il monitoraggio degli indicatori strategici ed operativi collegati agli obiettivi e al grado di conseguimento dei relativi target.

5. Valutazione della performance organizzativa e individuale.

La performance organizzativa e individuale è valutata dai Dirigenti e dai responsabili apicali e di struttura. Nella fase di valutazione è fondamentale effettuare un'analisi approfondita dei fattori che hanno impedito l'eventuale completo raggiungimento degli obiettivi.

6. Rendicontazione.

La valutazione dei risultati ottenuti viene riportata nella Relazione sulla performance che deve essere approvata del Consiglio di Amministrazione e validata dal NdV entro il 30 giugno di ogni anno.

3. Soggetti coinvolti nel processo di valutazione, misurazione e responsabilità

Dati i riferimenti normativi e le caratteristiche del Sistema i soggetti coinvolti sono numerosi.

In termini generali, il D.lgs. 150/2009 prevede espressamente che i soggetti coinvolti a vario titolo nel processo di misurazione e valutazione della performance siano:

- il Dipartimento della Funzione Pubblica e ANVUR;
- il Consiglio di Amministrazione (organo di indirizzo politico-amministrativo);
- il Nucleo di Valutazione (organismo indipendente di valutazione);
- la Direttrice Generale, le/i Dirigenti.

Il Nucleo di Valutazione, tra gli altri compiti, svolge funzioni di monitoraggio del funzionamento del Sistema complessivo della misurazione e valutazione, della trasparenza ed integrità, elaborando una relazione annuale sullo stato dello stesso, valida la "Relazione sulla performance" di cui all'articolo 10 del D.lgs. n. 150/2009, garantisce la correttezza dei processi di misurazione, valutazione e premialità, la cui corretta applicazione è rimessa alla sua vigilanza ed esprime parere vincolante sul sistema di misurazione e valutazione della performance.

Il Consiglio di Amministrazione, inoltre, approva il Sistema di misurazione e valutazione della performance, verifica il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici e operativi, approva i diversi documenti a supporto del ciclo di gestione della performance.

Il Direttore Generale è responsabile della gestione della procedura di valutazione degli obiettivi assegnati alle aree dirigenziali.

Le/i Dirigenti e il personale responsabile delle unità organizzativa, che partecipano alla negoziazione degli obiettivi di propria pertinenza e dei connessi indicatori e target, sono responsabili della loro attuazione e partecipano al processo di valutazione del personale loro assegnato. Tutto il personale è responsabile della realizzazione degli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza.

Fasi, soggetti coinvolti e tempistica del ciclo delle performance

MACRO FASI	FASI E DOCUMENTI	SOGGETTI	TEMPISTICA
PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE	Pianificazione strategica di Ateneo (Piano Strategico Triennale)	Organi di vertice (Rettore, Direttore Generale, CdA e Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione)	Entro il 31 dicembre dell'anno precedente al triennio, parallelamente alla fase di predisposizione e approvazione del Bilancio di previsione
	Definizione degli obiettivi con indicatori e target ed eventuale assegnazione di budget (Piano degli obiettivi)	Direttore Generale Dirigenti Direttori di Dipartimento Responsabili di unità organizzativa Titolari di funzione di responsabilità/specialistica Titolari di specifici obiettivi individuali/gruppo	Entro il 31 dicembre dell'anno precedente, parallelamente alla fase di predisposizione e approvazione del Bilancio Unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio e triennale
	Eventuale aggiornamento del SMVP, previo parere del NdV	Consiglio di Amministrazione	Entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento
	Approvazione del Piano Integrato delle attività e dell'organizzazione PIAO	Consiglio di Amministrazione	Entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento
FORMALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DECLINAZIONE A CASCATA	Assegnazione degli obiettivi al Direttore Generale, alle/ai Dirigenti, alle strutture organizzative, a tutto il personale tecnico-amministrativo e bibliotecario.	Direttore Generale Dirigenti Direttori di Dipartimento Responsabili di unità organizzativa Titolari di funzione di responsabilità/specialistica Titolari di specifici obiettivi individuali/gruppo Tutto il personale Tecnico-amministrativo e bibliotecario	Entro 30 giorni dall'approvazione del Piano integrato da parte del CdA
MONITORAGGIO INTERMEDIO ED EVENTUALE RIMODULAZIONE	Fase di monitoraggio ed eventuale assestamento del Piano delle performance e del Budget	Direttore Generale Dirigenti Responsabili di unità organizzativa Nucleo di Valutazione	Con riferimento alla data del 30 giugno entro il mese di luglio
	Relazione sul monitoraggio degli obiettivi del Piano Integrato ed eventuale approvazione della rimodulazione degli obiettivi	CDA Nucleo di Valutazione (con il supporto dell'Ufficio Pianificazione strategica integrata, misurazione, valutazione e controllo)	Entro il mese di settembre dell'anno di riferimento relazione sul monitoraggio; Entro il mese di ottobre dell'anno di riferimento approvazione dell'eventuale rimodulazione
MISURAZIONE FINALE	Fase di misurazione dei risultati della performance organizzativa, di struttura e individuale	Dirigenti/Direttore Generale /Direttori di Dipartimento/ Responsabili di unità organizzativa (con il coordinamento dell'Ufficio Pianificazione strategica integrata, misurazione, valutazione e controllo) Nucleo di Valutazione	Gennaio dell'anno successivo
VALUTAZIONE E RENDICONTAZIONE	Valutazione comportamentale del personale	Direttore Generale/Dirigenti/Direttore Generale/ Direttori di Dipartimento/ Responsabili di unità organizzativa	Febbraio/marzo dell'anno successivo
	Approvazione della Relazione sulla performance	CdA (redatta con il supporto dell'Ufficio Pianificazione strategica integrata, misurazione, valutazione e controllo)	Giugno dell'anno successivo
	Validazione della Relazione sulla Performance	Nucleo di Valutazione	30 giugno dell'anno successivo
	Relazione annuale sul funzionamento complessivo del Sistema	Nucleo di Valutazione	15 ottobre dell'anno successivo

4. Fase di definizione e assegnazione degli obiettivi operativi

L'Ateneo declina i propri obiettivi specifici e gli obiettivi generali (ovvero le priorità strategiche definite con Linee Guida Triennali emanate con DPCM) in obiettivi operativi.

Gli obiettivi operativi, nell'ambito della sottosezione "performance" del PIAO, devono essere definiti chiaramente, verificabili e suscettibili di misurazione e sostenibili sia rispetto alle risorse umane, sia rispetto alle risorse addizionali anche finanziarie necessarie per realizzarli.

Alcuni obiettivi possono essere programmati su base triennale e declinati su base annuale.

Per ogni obiettivo organizzativo si definiscono gli elementi descrittivi (azioni, fasi, ecc.) e la metrica di misurazione, gli indicatori e/o le attività e i relativi target e le unità organizzative coinvolte e le fonti (dove sono verificabili i dati).

Gli obiettivi operativi possono essere assegnati ad un'unica struttura o, per la complessità dei processi gestiti e/o in applicazione di specifiche disposizioni normative, possono essere assegnati a più strutture (o a tutte le strutture) all'interno della stessa Area dirigenziale o all'interno di diverse Aree dirigenziali (obiettivi condivisi e trasversali).

Gli obiettivi operativi assegnati alle strutture possono essere:

- di innovazione o progettuali, finalizzati alla realizzazione di progetti innovativi di particolare rilievo a livello di Ateneo, che sono misurati attraverso indicatori di output e di impatto;
- di miglioramento, finalizzati al miglioramento dei servizi offerti e all'efficientamento di processi e procedure. Per ciascun obiettivo devono essere individuati: il punto di partenza (baseline) ove disponibile; un indicatore di efficienza e/o efficacia oggettiva e/o un indicatore di qualità percepita; il traguardo atteso (target) di ciascun indicatore, che deve essere significativo rispetto all'obiettivo, ma considerato raggiungibile con le risorse disponibili e i vincoli di contesto; per ogni target deve essere indicato con precisione il periodo di riferimento per la sua valutazione e nel caso di obiettivi pluriennali deve essere esplicitata la declinazione annuale.

I criteri guida per la definizione della metodologia da utilizzare per l'assegnazione e la misurazione degli obiettivi sono i seguenti:

- per tutte le strutture dell'Ateneo, la programmazione della performance deve focalizzarsi su un numero selezionato di obiettivi, frutto di un'analisi che tenga conto sia dei livelli di performance pregressa (con particolare attenzione alla valutazione degli utenti), che del livello di rilevanza dei servizi monitorati, nonché dei Piani e Programmi di Ateneo per il periodo considerato.
- in fase di definizione degli obiettivi devono essere definite le fonti (facilmente accessibili e individuabili) dei dati e delle informazioni necessarie per la misurazione, i soggetti responsabili della loro produzione e certificazione e la metrica per la misurazione del grado di raggiungimento di ogni obiettivo.

5. Fase di monitoraggio ed eventuale rimodulazione degli obiettivi

La performance organizzativa e individuale è monitorata costantemente dalle/dai dirigenti e dal personale responsabile delle unità organizzative, che almeno semestralmente e a fine anno deve monitorare lo stato di avanzamento e il grado di raggiungimento di tutti gli obiettivi di struttura e individuali e relazionare al Direttore Generale/Dirigente.

Entro il 31 luglio la performance è misurata con riferimento al grado di raggiungimento degli obiettivi al 30 giugno.

Il Direttore Generale, le/i Dirigenti, in accordo con le/i responsabili di struttura, possono richiedere, entro il termine di 30 giorni dal momento in cui vengono a conoscenza dell'impossibilità di raggiungere pienamente l'obiettivo così come definito originariamente e comunque non oltre il 30 luglio, la rimodulazione degli obiettivi, qualora siano intervenute priorità o altri eventi non dipendenti dal Dirigente e non prevedibili in fase di pianificazione, che oggettivamente non consentano il raggiungimento dei target assegnati.

Le proposte di rimodulazione degli obiettivi previsti nel Piano, integrate dal parere del Nucleo di Valutazione, dovranno essere presentate al Consiglio di Amministrazione al fine dell'approvazione entro il mese ottobre. Eventuali necessità di rimodulazione intervenute successivamente alla data del 31 luglio saranno considerate in sede di valutazione finale.

Il Nucleo di Valutazione valuta le evidenze fornite nella relazione sul monitoraggio in corso d'anno con le eventuali proposte di assestamento e formula le opportune raccomandazioni o segnala la necessità di ulteriori interventi in corso d'esercizio, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione (come previsto dall'art. 6 D.lgs.150/2009, modificato dal D.lgs. 74/2017).

6. Fase di misurazione e di valutazione della performance Organizzativa e Individuale

L'articolo 8, c. 1, del D.lgs. n. 150/2009 disciplina l'**ambito di misurazione e valutazione della performance organizzativa**.

L'articolo 9, c. 1, del decreto prevede che la **misurazione e la valutazione della performance individuale** delle/dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa è collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
- d) alla capacità di valutazione delle proprie collaboratrici e dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Il comma 2, dell'art. 9 del D.lgs. 150/2009, prevede inoltre la misurazione e la valutazione da parte delle/dei dirigenti della performance individuale del personale afferente alla propria struttura in base:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Il comma 3 dell'art. 9 chiarisce che nella valutazione della performance individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale.

La performance organizzativa di Ateneo è misurata attraverso una selezione di indicatori di efficacia, efficienza, impatto e/o livello di salute dell'amministrazione di derivazione dall'ambito strategico.

La misura dell'effettivo grado di raggiungimento, in funzione delle caratteristiche dell'obiettivo, potrà essere:

- quantitativa, ove il risultato atteso è determinato dalla misurazione di una variabile di tipo numerico, definita in fase di pianificazione;
- qualitativa, ove non essendo possibile individuare indicatori numerici, oppure questi rappresentino e sintetizzino in modo solo parziale il livello di prestazione reso, il valutatore dovrà esprimere un giudizio qualitativo (il più possibile basato su parametri osservabili e oggettivi).
- Gli indicatori di tipo quantitativo possono essere di tipo:
 - -quantitativo in senso stretto, basati su elementi numerici misurabili;
 - - temporale, che misurano la prestazione in base all'esecuzione di determinate attività entro una scadenza. Tali indicatori possono essere utilizzati nel caso in cui il rispetto della tempistica è fondamentale per il buon andamento dell'azione amministrativa.

Per misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi si seguono i seguenti criteri di misurazione:

- se misurati tramite indicatori quantitativi, viene determinato il rapporto tra il risultato rilevato e quello atteso previsto nel target e si calcola il risultato in termini percentuali;
- se misurati tramite attività da compiere entro un determinato periodo di tempo si valuta il rapporto tra il numero di azioni effettuate entro i tempi predefiniti e il totale delle azioni da effettuare previste.

6.1 La performance organizzativa

La performance organizzativa concerne sia l'intero Ateneo, sia le singole strutture organizzative a livello di Amministrazione Centrale e Dipartimenti.

La performance organizzativa è quindi definita come la capacità dell'Ateneo e delle Strutture (Aree, Uffici, Dipartimenti) di raggiungere gli obiettivi assegnati e di rispondere in maniera efficace ed efficiente alla richiesta di servizi degli stakeholders interni ed esterni.

La performance organizzativa di Ateneo è direttamente collegata con gli obiettivi indicati nel Piano Strategico, che sono declinati in obiettivi operativi nell'ambito del Piano Integrato di Attività e di organizzazione (PIAO), che costituisce il documento unico che sviluppa in chiave sistemica la programmazione delle attività tecnico-amministrative finalizzate al miglioramento continuo della performance organizzativa e individuale, in collegamento con la programmazione economico-finanziaria.

La performance organizzativa di struttura viene misurata attraverso i risultati ottenuti in relazione agli obiettivi organizzativi di specifica competenza dell'unità organizzativa e attraverso specifici indicatori di efficienza e di efficacia e rileva ai fini della valutazione individuale delle/dei responsabili di struttura, delle/dei Dirigenti e ai fini della valutazione del personale afferente alla struttura.

L'individuazione degli obiettivi avviene in sede di predisposizione del Piano Integrato, attraverso degli incontri di contrattazione ai quali partecipano il Direttore Generale, le/i Dirigenti e le/i responsabili di unità organizzativa.

Gli **obiettivi operativi** devono essere individuati secondo i seguenti criteri:

- ✓ espressivi di un reale miglioramento atteso di un processo già in essere o un nuovo processo/attività;
- ✓ sfidanti e realistici;
- ✓ definiti in modo chiaro e sintetico;
- ✓ contenuti in un limite ragionevole al fine di ottenere un sistema significativo di valutazione;
- ✓ associati a indicatori quantitativi e/o qualitativi di verifica idonei a determinare a consuntivo il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo.

La scelta degli **indicatori** deve essere effettuata tenendo conto dei seguenti requisiti:

- ✓ misurabilità e oggettività dei valori;
- ✓ affidabilità: l'indicatore deve rappresentare in maniera sufficientemente accurata la realtà che si sta misurando;
- ✓ collegamento con i processi presidiati dalla struttura;
- ✓ utilizzo delle indagini di *customer satisfaction*;
- ✓ comprensibilità: l'indicatore deve essere chiaramente definito e contestualizzato;
- ✓ rilevanza: l'indicatore deve essere utile e significativo per coloro che lo utilizzano;
- ✓ confrontabilità: l'indicatore deve consentire comparazioni (*benchmarking*);
- ✓ fattibilità: la raccolta di informazioni per la misurazione dell'indicatore deve comportare costi sostenibili in termini di risorse umane e finanziarie, nonché di sistemi informativi.

La misurazione della performance organizzativa di struttura viene svolta dalle/dai Dirigenti e dalle/dai responsabili dell'unità organizzativa con il supporto dell'Ufficio Pianificazione Strategica, misurazione, valutazione e controllo.

La verifica degli scostamenti in fase di monitoraggio intermedio, calcolati per ogni obiettivo come: *scostamento = valore target - valore ottenuto*, permette alle/ai responsabili apicali di effettuare un'analisi finalizzata ad attivare eventuali correzioni delle azioni da mettere in campo. Nella fase di

valutazione finale, fondamentale è un'analisi approfondita dei fattori, esogeni o endogeni, che hanno prodotto significativi scostamenti, soprattutto con la finalità di stabilire ciò che ha impedito il pieno raggiungimento degli obiettivi. L'esito della valutazione finale confluisce nella Relazione della Performance.

6.2 La valutazione partecipativa

Nell'ambito della performance organizzativa di Ateneo, a seguito delle modifiche apportate al D.lgs. 150/2009 dal D.lgs. 74/2017, vi è un rafforzamento della partecipazione delle/dei cittadini intesi come utenti finali dei servizi forniti dalle PP.AA. - nel processo di misurazione e valutazione. Tale partecipazione avviene tramite la rilevazione sistematica del grado di soddisfazione degli utenti rispetto ai servizi fruiti, anche attraverso modalità interattive; ed il loro coinvolgimento diretto attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione. Ad oggi i canali utilizzati da Uniss sono:

1. il Questionario Anvur sull'organizzazione dei Corsi di Studio (CdS);
2. il Questionario utilizzato nel Progetto Good Practice.

Il primo è una rilevazione annuale dell'opinione delle studentesse e degli studenti sulla qualità della didattica, rivolta alle/agli iscritte/i ai corsi di Laurea e Laurea Magistrale, da compilare online ed in forma anonima, garantisce alti tassi di risposta essendo obbligatorio ed ha una "copertura" dei servizi amministrativi limitata alla adeguatezza delle strutture e delle attrezzature relative al CdS; il secondo, permette di effettuare un'analisi di benchmark con gli altri atenei aderenti al Progetto e ha una focalizzazione dei servizi ad ampio spettro.

Altre modalità di ascolto degli stakeholder sono riscontrabili nella:

- rilevazione dell'opinione delle/dei laureande/i e laureati relativa all'esperienza universitaria e alla condizione occupazionale delle/dei laureate/i (si tratta di due indagini gestite dal consorzio Almalaurea secondo modalità concordate con ANVUR);
- negli incontri che l'Ateneo organizza con le parti sociali in occasione della progettazione dell'offerta formativa e dal confronto periodico che i singoli corsi di studio attuano con i comitati di indirizzo.

6.3 La valutazione individuale

La performance individuale, in coerenza con le disposizioni normative sopra richiamate, è legata ai seguenti ambiti:

- a) ai risultati della performance di Ateneo e di struttura relativi all'ambito organizzativo di afferenza;
- b) a specifici obiettivi individuali o di gruppo;
- c) ai comportamenti e alla capacità di valutazione dei propri collaboratori.

Il personale viene inoltre valutato sui risultati di *customer satisfaction*, che concorrono a determinare i risultati di performance organizzativa.

6.3.1 La performance individuale relativa all'ambito organizzativo di afferenza

La performance individuale misura il contributo fornito dalla singola unità di personale, in relazione al raggiungimento degli obiettivi organizzativi e individuali ed in base ai comportamenti organizzativi agiti.

La performance individuale è misurata considerando le componenti di valutazione previste dall'art.9 del D.lgs.150/09, prendendo in considerazione anche i risultati di performance organizzativa della struttura di afferenza o di cui si ha la responsabilità con pesi diversi a seconda del ruolo e delle responsabilità.

Gli obiettivi vengono assegnati a cascata partendo dalla Governance al Direttore Generale, alle/ai Dirigenti e al personale di categoria EP, D, C, B secondo i vari livelli di responsabilità.

Il modello adottato 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 (declinazione in obiettivi operativi) e declinazione in obiettivi individuali attraverso l'individuazione di specifiche azioni per la realizzazione degli obiettivi da parte degli attori direttamente interessati.

6.3.2 Obiettivi individuali o di gruppo

La performance e la relativa valutazione degli obiettivi individuali o di gruppo riguarda le attività svolte dal personale finalizzate al raggiungimento di specifici obiettivi previsti nel Piano Integrato o prestazioni specifiche su attività e processi di funzionamento, tra le quali vengono ricomprese le funzioni specialistiche e di responsabilità, nonché la partecipazione a gruppi costituiti per il raggiungimento di determinati obiettivi, anch'essi previsti nel Piano integrato. I premi potranno essere erogati compatibilmente con le risorse destinate a tali fini dalla contrattazione integrativa.

6.3.3 La valutazione dei comportamenti organizzativi

Il sistema di valutazione delle performance tiene conto anche della valutazione dei comportamenti organizzativi. Essa si affianca alla valutazione dei risultati individuali e della struttura, integrandole in un unico sistema. La valutazione dei comportamenti organizzativi è ponderata in maniera decrescente rispetto al ruolo professionale ricoperto, attribuendo pertanto una minore valenza percentuale per i ruoli professionali apicali caratterizzati da elevata responsabilità e dal coordinamento di una o più unità organizzative. Essa, invece, risulta preponderante per il personale tecnico amministrativo senza responsabilità gestionali o a cui non vengano assegnati obiettivi individuali, la cui realizzazione dipenda da responsabilità specifiche. La determinazione del peso è riportata nella tabella n. 3.

I comportamenti organizzativi sono le caratteristiche individuali del personale estrinsecate nell'attività lavorativa, quali conoscenze, capacità e motivazioni, che, nello svolgimento di detta attività, caratterizzano in maniera decisiva il raggiungimento degli obiettivi e l'espletamento dei compiti assegnati. Questo criterio di valutazione pone, dunque, l'attenzione sui fattori che concorrono a qualificare il comportamento e l'azione delle/dei dirigenti, delle/dei responsabili e di tutto il personale.

I comportamenti organizzativi differenziati per ruolo e categoria sono evidenziati nell'allegato n. 1.

Aree di comportamento e comportamenti organizzativi attesi oggetto di valutazione

Aree di comportamento	Competenze comportamentali
Realizzative	Orientamento al risultato
	Orientamento all'innovazione
	Responsabilità e autonomia
	Problem Solving e competenze professionali
	Precisione e accuratezza
Manageriali	Pianificazione e organizzazione
	Sviluppo del personale
	Negoziazione
	Flessibilità
Relazionali	Collaborazione e comunicazione
	Orientamento all'utente
	Diversificazione della valutazione dei giudizi

Per ciascuno dei comportamenti previsti nel dizionario viene espresso un giudizio seguendo una scala da 1 a 5 secondo la seguente scala di valutazione:

Punteggio	Giudizio	Percentuale raggiungimento
1	Inadeguato rispetto alle aspettative	20%
2	Inferiore alle aspettative	40%
3	Sufficiente in relazione alle aspettative	60%
4	Positivo in relazione alle aspettative	80%
5	Molto positivo in relazione alle aspettative	100%

7. Valutazione Finale e metodologia di misurazione della Performance individuale

La valutazione del personale è la risultante della performance organizzativa e di quella individuale declinata nei diversi ambiti sopra descritti e rappresentata nella seguente tabella-

Gli ambiti e gli indicatori di valutazione

Risultati	Ambiti	Indicatori
Organizzativi di Ateneo	Obiettivi di Ateneo	Indicatori che misurano il contributo alla performance di Ateneo previsti nel PIAO
Organizzativi di struttura	Obiettivi operativi della struttura di afferenza previsti nel Piano Integrato	Indicatori previsti nelle schede del Piano Integrato per ogni unità organizzativa
Individuali	Obiettivi individuali e/o di gruppo	Indicatori previsti nelle schede di attribuzione degli obiettivi individuali e di gruppo
	Ambiti comportamentali e capacità di diversificazione dei giudizi nella valutazione dei dipendenti	Comportamenti attesi previsti nelle schede di valutazione dei comportamenti

La valutazione del personale deve rappresentare un momento significativo per la qualificazione e la valorizzazione delle risorse umane ed è importante che tutti i soggetti che hanno la responsabilità della misurazione e della valutazione della performance collaborino affinché la stessa non venga percepita come semplice adempimento, ma come momento di crescita.

Il colloquio tra valutatore e valutato, visto come momento di discussione e di condivisione, assume una forte rilevanza nel ciclo della performance e deve essere previsto nelle seguenti fasi:

- **fase di assegnazione degli obiettivi e comunicazione dei comportamenti organizzativi attesi** - momento che prevede un colloquio tra valutatori e valutati, come strumento di motivazione e responsabilizzazione del personale, anche in relazione ai comportamenti attesi;
- **fase di monitoraggio** - periodo intermedio del ciclo (mesi di giugno- luglio) durante il quale il colloquio deve essere utilizzato per evidenziare criticità o problemi rilevati dal valutatore, dando modo al personale di mettere in atto azioni correttive mirate a risolvere le criticità emerse. La presenza di questi momenti di interazione intermedi favorisce il coordinamento organizzativo, permette il confronto sulle motivazioni di eventuali scostamenti rispetto ai comportamenti attesi, consentendo il riallineamento a fronte di cambiamenti sostanziali intervenuti;
- **fase conclusiva** - anticipa la valutazione al fine di condividere con le unità di personale le osservazioni e le motivazioni ad essa sottese.

Tutti gli obiettivi individuali e organizzativi, nonché i comportamenti attesi, sono rapportati ad un valore massimo di realizzazione pari al 100%.

La componente della valutazione individuale relativa alla performance organizzativa di struttura è determinata considerando:

- per il Direttore Generale il valore medio del risultato complessivo della performance organizzativa di struttura dell'Amministrazione Centrale e dei Dipartimenti.
- per le/i dirigenti il valore medio del risultato della performance organizzativa di struttura degli uffici afferenti all'area. Nel caso di più aree coordinate il valore corrisponde alle medie aritmetiche dei risultati complessivi di ciascuna.
- per le altre tipologie di personale il valore è calcolato come media ponderata dei risultati degli obiettivi operativi assegnati alla struttura di afferenza con i rispettivi pesi percentuali.
- Il periodo di servizio minimo di permanenza in una struttura organizzativa per poter essere valutati in base al grado di raggiungimento degli obiettivi della stessa ed ai comportamenti agiti è pari ad almeno tre mesi.

Per tutto il personale, dirigente e non dirigente, il grado di raggiungimento degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi è misurato con un valore numerico ricompreso tra 0 e 100. Qualora siano stati attribuiti due o più obiettivi della stessa tipologia (ad esempio, due obiettivi individuali) il grado di raggiungimento sarà misurato per ciascun obiettivo e successivamente ponderato in base al rispettivo peso; la valutazione complessiva per ciascuna tipologia di obiettivo (individuale e di struttura) sarà dunque la somma ponderata di tali valutazioni singole. Infine, la performance complessiva del personale con qualifica dirigenziale e tecnico – amministrativa- bibliotecaria è il risultato della somma delle valutazioni effettuate per ciascuna tipologia di obiettivi e per i comportamenti organizzativi, ponderate secondo il loro peso, espressa in termini percentuali.

Tabella 3 *Pesi di misurazione distinti per categoria*

Risultati	Direttore Generale	Dirigenti	Categoria EP con incarico di posizione organizzativa	Categoria EP senza posizione organizzativa con obiettivi individuali	Personale non EP con incarico di posizione organizzativa	Categoria D con obiettivi individuali	Categoria C con obiettivi individuali	Categoria D	Categoria C-B
Organizzativi di Ateneo	20	10	5	5	5	5	5	5	5
Organizzativi di struttura	40	70*	60**	30	50***	40	30	40	30
Individuali relativi a specifici obiettivi individuali anche condivisi	20	*	**	30	***	10	10	-	-
Individuali relativi ai Comportamenti	20	20	35	35	45	45	55	55	65
	100	100	100	100	100	100	100	100	100

* In caso di assegnazione di specifici obiettivi individuali ai dirigenti il peso attribuito deve essere così ripartito: 50 per i risultati della performance organizzativa di struttura e 20 per i risultati di performance relativa a specifici obiettivi individuali attribuiti.

** In caso di assegnazione di specifici obiettivi individuali al personale di categoria EP con posizione organizzativa il peso attribuito deve essere così ripartito: 40 per i risultati della performance organizzativa di struttura e 20 per i risultati di performance relativa a specifici obiettivi individuali attribuiti.

*** In caso di assegnazione di specifici obiettivi individuali al personale di categoria C e D con posizione organizzativa il peso attribuito deve essere così ripartito: 30 per i risultati della performance organizzativa di struttura e 20 per i risultati di performance relativa a specifici obiettivi individuali attribuiti.

7. Collegamento fra la valutazione della performance e il sistema premiale

La valutazione della performance organizzativa ed individuale è finalizzata al progressivo miglioramento delle prestazioni erogate in ambito lavorativo, nonché a un maggior coinvolgimento di ogni unità di personale al raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo.

I risultati della valutazione della performance organizzativa e individuale rappresentano pertanto il fondamento del sistema incentivante di Ateneo che valuta, con modalità e misure differenti, il personale dirigente e tecnico amministrativo ai fini dell'erogazione della retribuzione di tipo premiale. Il decreto legislativo 150/2009 all'articolo 19 attribuisce al CCNL il compito di stabilire, nell'ambito delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance, la quota delle risorse destinate a remunerare, rispettivamente, la performance organizzativa e quella individuale.

In particolare, sono connessi alla valutazione dei risultati le seguenti retribuzioni:

- retribuzione di risultato della Direttrice Generale. Ai Direttori generali compete, per legge, una retribuzione legata ai risultati conseguiti pari ad un massimo del 20% del trattamento stipendiale lordo;
- retribuzione di risultato del personale dirigente. La retribuzione di risultato è attribuita sulla base dei diversi livelli di valutazione conseguiti dai dirigenti a seguito del conseguimento di una valutazione positiva con le modalità stabilite dall'art. 50 del CCNL 2016-2018. Ai sensi dell'art. 25 del CCNL 2006-2009 l'importo annuo individuale della componente di risultato non può essere inferiore al 20% del valore annuo della retribuzione di posizione in atto percepita;
- retribuzione di risultato del personale di categoria EP. Come previsto dal CCNL 2016-2018, ai sensi dell'art. 75, comma 5, del CCNL 2006-2009 i risultati dell'attività svolta sono oggetto di valutazione annuale in base a criteri e procedure predeterminati dall'Amministrazione e la valutazione positiva dà titolo alla corresponsione della retribuzione di risultato. L'importo della retribuzione di risultato eventualmente spettante è compreso tra il 10 % e il 30% della retribuzione di posizione attribuita;
- parte premiale dell'Indennità di responsabilità del personale di categoria D, C e B titolare di posizione organizzativa, funzione specialistica e di responsabilità. Come previsto dal CCNL 2016-2018, ai sensi dell'art. 91 del CCNL 2006-2009 per detto personale - compresi responsabili amministrativi dipartimenti e i Manager didattici -, 1/3 dell'indennità di responsabilità deve essere erogata a seguito della verifica positiva dei risultati conseguiti dal dipendente.

L'art. 64, c. 3, del CCNL 2016-2018 di comparto stabilisce che la quota prevalente delle risorse variabili del "Fondo risorse decentrate per le categorie B-C-D" (art. 63, c. 3) venga utilizzato per remunerare, tra l'altro, i premi correlati alla performance organizzativa, cui sono destinate almeno il 30% di tali risorse, ed i premi correlati alla performance individuale.

La valutazione del personale è quindi condizione necessaria ai fini della erogazione di premi e delle componenti del trattamento retributivo legate alla performance.

"La professionalità sviluppata e attestata dal sistema di misurazione e valutazione costituisce criterio per l'assegnazione di incarichi e responsabilità secondo criteri oggettivi e pubblici".

L'art. 14 del D.lgs. 150/2009 prevede che la validazione della Relazione annuale sulla performance sia condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti per premiare il merito.

Una valutazione uguale o maggiore al 60% è considerata positiva e dà diritto alla erogazione della parte della retribuzione legata ai risultati della performance secondo i vigenti CCNL di comparto e gli accordi di contrattazione integrativa decentrata.

Una valutazione inferiore al 40% è da considerarsi negativa ed ai sensi dell'art. 3, c. 5bis, del D.lgs. n. 150/2009 rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'erogazione del

licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-quater, c. 1, lett. f-quinquies), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

In attuazione di quanto previsto nei contratti collettivi nazionali di comparto in vigore, a fronte di una valutazione positiva ed a seguito della validazione della Relazione sulla performance da parte del Nucleo di Valutazione, possono essere corrisposte agli interessati le indennità premiali così come definito nel contratto integrativo locale.

I risultati della performance complessiva dei dirigenti e del personale tecnico amministrativo di categoria B, C, D ed EP sono ricondotti nelle seguenti fasce di valutazione:

A) **90% < valore ≤ 100%**

B) **80% < valore ≤ 90%**

C) **70% < valore ≤ 80%**

D) **60% < valore ≤ 70%**

E) **40% < valore ≤ 60%**

F) **valore ≤ 40%**

La collocazione nell'ambito di una delle 6 Fasce A), B), C), D), E), F) rileva agli effetti del salario accessorio di risultato e degli altri istituti premiali di natura economica dei Dirigenti e del Personale Tecnico Amministrativo e Bibliotecario, in conformità a quanto definito in sede di contrattazione integrativa.

8. Soggetti valutati

8.1 La valutazione della Direttrice/del Direttore Generale

Il D.lgs. 150/2009 prevede, all'art. 14, c. 3, lett. e), che "l'Organismo indipendente di valutazione, proponga, sulla base del Sistema di misurazione e valutazione della performance, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi".

La valutazione della Direttrice/del Direttore Generale avviene secondo il seguente iter: il Rettore effettua la valutazione dei comportamenti; il Nucleo di Valutazione di Ateneo, in sede di validazione della relazione sulla performance, sulla base dei risultati della misurazione della performance della Direttrice/del Direttore Generale, effettua una proposta di valutazione complessiva della Direttrice/del Direttore Generale. Il Consiglio di Amministrazione provvede alla definitiva approvazione della valutazione complessiva della Direttrice/del Direttore Generale, previo parere del Senato Accademico, e delibera l'attribuzione dell'indennità premiale.

Lo Statuto dell'Autonomia dell'Università di Sassari prevede:

- all'art. 25 comma 3 che il Consiglio di Amministrazione determini l'ammontare dell'indennità di carica a cui può essere assegnata un'indennità;
- all'art. 27, comma 3, che il Direttore generale presenti annualmente al Consiglio di Amministrazione e al Senato Accademico una relazione sull'attività svolta e sui risultati di gestione raggiunti nel quadro dei programmi, dei progetti e degli obiettivi strategici definiti dagli organi di governo;
- art. 27 comma 6, che a seguito di risultati di gestione negativi, il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore, sentito il parere del Senato Accademico, delibera la revoca dell'incarico alla Direttrice/al Direttore Generale prima della scadenza del termine.

La valutazione della direttrice/del direttore generale prende in considerazione:

- 1) I risultati della performance organizzativa di Ateneo (peso 20%) legati alle dimensioni strategiche dell'Ateneo di Didattica, Ricerca e Terza missione e ai risultati della soddisfazione degli utenti, la cosiddetta *customer satisfaction*, rilevata a seguito di somministrazione di questionari in merito alla soddisfazione dei servizi erogati dal comparto organizzativo-gestionale, tecnico e bibliotecario (progetto rilevazione di efficacia Good Practice);
- 2) I risultati della Performance organizzativa di struttura (peso 40%), ancorata alla valutazione delle Aree Dirigenziali e delle strutture dipartimentali, nonché di eventuali uffici in staff alla Direzione Generale in merito al grado di raggiungimento degli obiettivi operativi indicati nel Piano Integrato delle Attività e dell'Organizzazione;
- 3) I risultati della performance ancorata al grado di raggiungimento di specifici obiettivi individuali (peso 20%);
- 4) I risultati della performance comportamentale (peso 20%), scaturiti dalla valutazione del Rettore per ognuno degli ambiti di valutazione comportamentale.

Sono istituite le seguenti 3 fasce di valutazione entro le quali ricondurre la valutazione del Direttore Generale ai fini dell'erogazione dell'indennità di risultato:

Range punteggio conseguito	Valutazione	% retribuzione di risultato (max 20%)
da 60 a 75	soddisfacente	da 12% a 14%
da 76 a 85	pienamente soddisfacente	da 15% al 17%
Da 86 a 100	molto positivo	da 18% a 20%

8.2 La valutazione dei Dirigenti e del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario

La misurazione delle prestazioni del personale è legata alla categoria di appartenenza e si basa in misura prevalente, come previsto dalla normativa vigente, sui risultati della performance individuale relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, sul raggiungimento di obiettivi individuali e/o di gruppo e sui comportamenti organizzativi:

Valutatrici/Valutatori finali della performance complessiva	Valutati
Direttore Generale	Dirigenti
Direttore Generale	Responsabili di Uffici e personale delle unità di staff. Manager didattici / Responsabili Amministrativi dei Dipartimenti/ Tecnici di laboratorio e altro personale afferente ai Dipartimenti d'intesa con i Direttori di Dipartimento. Titolari di specifici obiettivi individuali o di gruppo afferenti agli uffici in staff o ai Dipartimenti.
Dirigenti	Responsabili di unità organizzativa. Titolari di funzione di responsabilità e specialistica. Personale afferente alle unità organizzative dell'Amministrazione centrale. Titolari di specifici obiettivi individuali o di gruppo.

A conclusione del ciclo di misurazione e valutazione della performance i risultati finali devono essere condivisi con il personale coinvolto con l'utilizzo dell'applicativo U-Web Valutazioni. Per ciascuna unità di personale sono espresse:

- a) la percentuale di raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa di Ateneo;
- b) la percentuale di raggiungimento di tutti gli obiettivi di performance organizzativa di struttura assegnati;
- c) la percentuale di raggiungimento di tutti gli obiettivi di performance individuale eventualmente assegnati;
- d) la percentuale di valutazione del comportamento organizzativo;
- e) Il risultato in percentuale di performance complessiva, la quale tiene conto del grado di raggiungimento di tutte le tipologie di obiettivi assegnati e della valutazione dei comportamenti organizzativi.

I soggetti che partecipano alla valutazione sono i seguenti:

Struttura	Valutati	Valutatore grado di raggiungimento obiettivi organizzativi di struttura e obiettivi individuali	Valutatore comportamenti	Valutatore finale
Aree dirigenziali	Dirigenti	Dirigente	Direttore Generale	Direttore Generale
	Responsabili degli uffici dell'Amministrazione Centrale	Responsabile dell'Ufficio	Dirigente	Dirigente
	Titolari di funzioni specialistica/ di responsabilità	Responsabile dell'Ufficio	Responsabile dell'Ufficio	Dirigente
	Personale afferente agli uffici dell'Amministrazione Centrale	Responsabile dell'Ufficio	Responsabile dell'Ufficio	Dirigente
Uffici in Staff	Responsabili degli uffici in Staff	Responsabili degli uffici in Staff	Direttore Generale	Direttore Generale
	Titolari di funzioni specialistica/ di responsabilità	Direttore Generale	Direttore Generale	Direttore Generale
	Personale afferente agli uffici in Staff dell'Amministrazione Centrale	Responsabili degli uffici in Staff	Responsabili degli uffici in Staff	Direttore Generale
Dipartimenti	Responsabili amministrativi di Dipartimento	Responsabili amministrativi di Dipartimento	Direttore di Dipartimento	Direttore Generale
	Manager didattici	Direttore di Dipartimento	Direttore di Dipartimento	Direttore Generale
	Personale amministrativo dei Dipartimenti	Responsabili amministrativi di Dipartimento	Direttore di Dipartimento	Direttore Generale
	Personale tecnico dei Dipartimenti	Responsabili amministrativi di Dipartimento	Direttore di Dipartimento	Direttore Generale

CASI PARTICOLARI RIFERITI AL VALUTATO

Trasferimento ad altra struttura nel corso dell'anno: il personale che ha effettuato cambi sede vedrà assegnate tante schede di valutazione pari al numero dei trasferimenti, relative alle strutture nelle quali ha effettuato almeno tre mesi di attività. Sono previste più schede anche nel caso di cambiamento del ruolo organizzativo o di categoria in corso d'anno.

Cessazioni e assunzioni durante l'anno: la valutazione deve essere effettuata prima che il personale cessi dal servizio (ove possibile) e solo se il valutato ha prestato effettivo servizio nell'anno solare per almeno 3 mesi nella stessa struttura.

Personale universitario in convenzione con l'Azienda Ospedaliero-Universitaria: non deve essere sottoposto a valutazione da parte dell'Università ma da parte dell'A.O.U.

Congedo/malattia/aspettativa per più di nove mesi nel corso dell'anno: non essendoci sufficienti elementi di valutazione, non si valuta il personale in questa condizione.

Congedo/malattia/aspettativa per meno di nove mesi nel corso dell'anno: il valutatore deve indicare nella scheda il caso che ricorre e il periodo a cui è riferita la valutazione. Nella valutazione della performance individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale (come previsto dall'art.9 comma 3 del D.lgs.150/2009).

Personale in comando o in distacco presso altri enti: per il personale comandato o distaccato presso altri enti la valutazione dovrà essere effettuata dall'ente di utilizzazione.

CASI PARTICOLARI RIFERITI AL VALUTATORE

Scadenza dell'incarico del responsabile dell'unità organizzativa in corso d'anno: la valutazione deve essere effettuata dal nuovo responsabile.

Cessazione dal servizio del valutatore: la valutazione deve essere effettuata prima della cessazione dal servizio del valutatore (ove possibile).

9. Procedure di conciliazione

Alla luce di quanto precisato dalla delibera n. 104/2010 della CIVIT e nelle linee guida n. 5/2019 del Dipartimento della Funzione Pubblica per la misurazione e valutazione della performance individuale in merito alle procedure di conciliazione, intese come le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance, la disciplina prevista deve ispirarsi ai principi della celerità, dell'efficacia, dell'efficienza e dell'economicità.

Prima di procedere alla definitiva formalizzazione di una valutazione non positiva, il valutatore acquisisce in contraddittorio le valutazioni della/del valutata/o anche assistita/o dalla organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persone di sua fiducia, che darà luogo ad una valutazione di II istanza, nella quale sarà formulata dalla Direttrice Generale una nuova valutazione (che può ricalcare la precedente o discostarsi da essa).

Nell'eventualità che sorga un conflitto a valle del processo di valutazione della performance individuale, nel caso si ravvisino vizi formali o sostanziali o in caso di valutazione non positiva, viene prevista una fase di conciliazione. L'eventuale contestazione della valutazione da parte del soggetto interessato, deve essere comunicata con nota protocollata al Direttore Generale entro 15 giorni dalla comunicazione dei risultati della valutazione.

Il Direttore Generale convoca una apposita Commissione di garanzia che deve esprimere parere vincolante sul caso in esame, composta da 3 soggetti terzi rispetto al valutatore iniziale.

La Commissione sarà composta nel modo seguente:

- da un Dirigente, designato dal Direttore Generale, con funzioni di Presidente;
- da un Rappresentante sindacale;
- da un membro indicato dall'Amministrazione esperto di diritto del lavoro, organizzazione aziendale e gestione del personale.

Resta salva la facoltà della/del dipendente di attivare le procedure di conciliazione di cui all'art. 410 cpc, così come novellato dalla legge n. 183/2010, in materia di risoluzione delle controversie di lavoro.

10. Performance e anticorruzione e trasparenza

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance costituisce per l'Ateneo anche un aspetto qualificante delle misure da adottarsi in materia di anticorruzione e trasparenza. Infatti gli adempimenti, i compiti e le responsabilità inseriti nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, vengono integrati nel Ciclo della Performance (come previsto dalla L. 190/2012 e dal D.lgs. 33/2013) attraverso la formulazione di specifici obiettivi relativi alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza, che saranno valutati con le stesse modalità applicate agli obiettivi operativi.

11. Modalità di garanzia della trasparenza del sistema di valutazione

Il presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance deve essere pubblicato nell'apposita sezione del sito web di Ateneo, denominata "Amministrazione trasparente" e dovrà essere pubblicato sul Portale delle Performance del Dipartimento della Funzione Pubblica.

Glossario

Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario (ANVUR): è l'Agenzia che sovrintende e cura la valutazione esterna della qualità delle attività delle Università e degli Enti di Ricerca. Valuta la qualità dei processi, i risultati e i prodotti delle attività di gestione, formazione, ricerca, trasferimento tecnologico.

Amministrazione Trasparente: sezione all'interno del sito internet dell'Ateneo in cui vengono pubblicati i dati e le informazioni previste dal D.lgs. n.33 del 14 marzo 2013 "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni".

Ciclo della performance: il concetto è stato introdotto dal decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150 e consiste nella sequenza logica e temporale delle diverse fasi in cui si articola il sistema e che contraddistinguono la realizzazione delle performance. Le fasi consistono nella definizione e nell'assegnazione degli obiettivi, nel collegamento tra gli obiettivi e le risorse, nel monitoraggio costante e nell'attivazione di eventuali interventi correttivi, nella misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, nell'utilizzo dei sistemi premianti. Il ciclo si conclude con la rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché alle cittadine e ai cittadini, alle e agli utenti e alle destinatarie e ai destinatari dei servizi.

Indagine Good Practice: rilevazione di *customer satisfaction* sui servizi erogati dall'amministrazione. Studentesse, studenti, docenti, assegniste, assegnisti, dottorande, dottorandi, e personale tecnico amministrativo sono invitati a compilare un questionario messo a punto nell'ambito del Progetto "Good Practice", coordinato dal Politecnico di Milano, al quale l'Università degli Studi di Sassari aderisce con altri Atenei allo scopo di svolgere un'analisi comparativa dei servizi e delle attività svolte e individuare le buone pratiche. L'Ateneo di Sassari utilizza i dati dell'indagine Good Practice per misurare la performance organizzativa di Ateneo, essendo il questionario uno degli strumenti con cui misurare la qualità dei servizi resi attraverso la rilevazione del livello di efficacia percepita.

Misurazione e valutazione della Performance del personale: consiste nella quantificazione dei risultati raggiunti da ciascun dipendente, attraverso criteri di valutazione definiti a priori, e comprendente i risultati raggiunti in termini di Performance Organizzativa e di Performance Individuale, che esprime il contributo fornito da ciascun dipendente, in termini di raggiungimento degli obiettivi assegnati e di valutazione dei comportamenti organizzativi attesi.

Nucleo di Valutazione (NDV): è l'organo di ateneo responsabile della verifica della qualità della didattica e della ricerca e assolve le funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), di cui all'art.14 del D.lgs.150/2009, nell'ambito della Valutazione della performance, con il compito di promuovere, garantire, monitorare, validare e controllare la correttezza dei processi relativi al ciclo della performance.

Performance Organizzativa: in generale esprime i risultati che le singole strutture e l'Ateneo nel suo complesso devono perseguire, al raggiungimento dei quali tutti coloro che ne fanno parte sono chiamati a contribuire.

Pianificazione operativa: è la declinazione "operativa" degli obiettivi strategici per le diverse unità organizzative dell'Ateneo. Il Piano integrato triennale è aggiornato annualmente e approvato dal Consiglio di Amministrazione entro il mese di gennaio.

Pianificazione strategica (Linee Strategiche): identifica gli obiettivi strategici e i risultati attesi dall'Ateneo nel suo complesso negli ambiti della didattica, della ricerca, della terza missione e dell'organizzazione. Le Linee Strategiche e gli obiettivi strategici hanno valenza pluriennale sono approvate dal Consiglio di Amministrazione, su parere del Senato Accademico.

Piano Integrato di Attività e Organizzazione - PIAO: è il documento integrato di programmazione che deve definire la pianificazione delle attività amministrative dell'Ateneo e coordinare il raggiungimento di molteplici obiettivi, tra i quali quelli di performance organizzativa e individuale, quelli di trasparenza ed anti-corrruzione, quelli di sviluppo organizzativo e di reclutamento, di semplificazione, gli obiettivi di formazione e di valorizzazione delle risorse umane. È stato introdotto con il DL 80 del 9 giugno 2021, convertito in Legge 113 del 6 agosto 2021, con la finalità di superare la molteplicità e la frammentazione di strumenti di programmazione e creare un piano unico di governance. Il D.P.R. 81 del 24 giugno 2022 elenca i piani assorbiti dal PIAO, tra cui il Piano della Performance di cui all'art. 10 del D.lgs. 150/2009; il DM 132 del 30 giugno 2022 definisce il contenuto del Piano integrato di attività e di organizzazione.

Relazione sulla Performance: è il documento di rendicontazione degli obiettivi strategici e degli obiettivi operativi. Deve essere approvata dal Consiglio di Amministrazione e validata dal Nucleo di Valutazione. L'adozione della relazione è condizione necessaria per l'erogazione dei premi di risultato e per l'erogazione dei premi di performance.

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP): è lo strumento che regola e definisce il processo di valutazione della performance organizzativa (art. 8 del D.lgs. 150/2009) e individuale (Art. 9 del D.lgs. 150/2009). Nelle amministrazioni pubbliche il concetto di performance è stato introdotto dal decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, come

modificato dal D.Lgs. 25 maggio 2017, n° 74, che ha disciplinato il ciclo della performance e trova riscontro negli articoli 20, 34 e 66 del CCNL del Comparto Istruzione e Ricerca per il triennio 2016-2018.

Stakeholder: si tratta di tutti gli attori portatori di un diritto o un interesse rilevante interni o esterni all'Ateneo: studentesse, studenti, docenti, personale tecnico, aziende, enti o istituzioni locali, nazionali e sovranazionali, comunità scientifica, fondazioni, distretti tecnologici, consorzi, scuole, alunni, famiglie ecc.

Target: è il risultato atteso per ogni obiettivo, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'azione o un'attività. È un valore che può essere espresso in termini sia quantitativi che qualitativi e può riferirsi ad uno specifico intervallo temporale.

ALLEGATI

ALLEGATO N. 1 Tabella sulla valutazione dei comportamenti organizzativi

ALLEGATO N. 2 Modello di misurazione della *customer satisfaction*