



# **SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (SMVP)**

**– aggiornamento anno 2023 –**

*(art. 7 c. 1 D.Lgs. n. 150 del 2009 novellato dal D.Lgs. n. 74 del 2017)*

***Il Nucleo di Valutazione, in data 20 gennaio 2023, ha espresso parere  
positivo sull'aggiornamento del SMVP***

***Il Consiglio di Amministrazione ha approvato l'aggiornamento del  
SMVP in data 26 gennaio 2023***

Sommario

<b>1</b>	<b>PREMESSA.....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>ORGANIZZAZIONE DEGLI UFFICI E DOTAZIONE ORGANICA.....</b>	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>L'ARTICOLAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'UNIVERSITÀ DEL SANNIO.....</b>	<b>11</b>
<b>4</b>	<b>I TRE LIVELLI DELLA PERFORMANCE.....</b>	<b>13</b>
<b>4.1</b>	<b>LA PERFORMANCE DELL'ATENEO NEL SUO COMPLESSO.....</b>	<b>13</b>
<b>4.2</b>	<b>LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLA STRUTTURA.....</b>	<b>14</b>
<b>4.3</b>	<b>LA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....</b>	<b>17</b>
<b>5</b>	<b>LE FASI DI GESTIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE.....</b>	<b>20</b>
<b>6</b>	<b>IL PIANO DELLE PERFORMANCE.....</b>	<b>22</b>
<b>7</b>	<b>LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE.....</b>	<b>24</b>
<b>7.1</b>	<b>VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....</b>	<b>24</b>
<b>7.1.1</b>	<b>VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI OPERATIVI.....</b>	<b>24</b>
<b>7.1.2</b>	<b>VALUTAZIONE DEI SERVIZI.....</b>	<b>25</b>
<b>7.1.3</b>	<b>VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELLA DIMENSIONE AFFIDABILITÀ DEI SETTORI (OBIETTIVI OPERATIVI PIÙ SERVIZI EROGATI).....</b>	<b>27</b>
<b>7.2</b>	<b>LA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....</b>	<b>28</b>
<b>7.2.1</b>	<b>LA VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE.....</b>	<b>28</b>
<b>7.2.2</b>	<b>LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE CON QUALIFICA DIRIGENZIALE.....</b>	<b>31</b>
<b>7.2.3</b>	<b>VALUTAZIONE DEL PERSONALE RESPONSABILE DI SETTORE (PERSONALE DI CATEGORIA EP).....</b>	<b>33</b>
<b>7.2.4</b>	<b>LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE OPERATIVO DI CATEGORIA D E C TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA.....</b>	<b>35</b>
<b>7.2.5</b>	<b>LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE OPERATIVO DI CATEGORIA C E B SENZA INCARICHI DI RESPONSABILITÀ.....</b>	<b>37</b>
<b>8</b>	<b>MONITORAGGIO E CONTROLLO.....</b>	<b>39</b>
<b>9</b>	<b>SOGGETTI E RESPONSABILITÀ.....</b>	<b>40</b>
<b>10</b>	<b>PROCEDURE DI CONCILIAZIONE.....</b>	<b>41</b>
<b>11</b>	<b>RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI E CON IL BILANCIO.....</b>	<b>43</b>
<b>12</b>	<b>APPENDICI.....</b>	<b>48</b>
<b>12.1</b>	<b>FONTI NORMATIVE, FONTI DI INDIRIZZO, DOCUMENTI CONSULTATI.....</b>	<b>48</b>
<b>12.2</b>	<b>LIBRERIE COMPORTAMENTI.....</b>	<b>51</b>
<b>12.3</b>	<b>INDICATORI DI PERFORMANCE ECONOMICO FINANZIARIA.....</b>	<b>53</b>

## 1 Premessa

Nell'ultimo quinquennio le Università italiane, in quanto pubbliche amministrazioni, sono state destinatarie di interventi, sia normativi che di indirizzo, in tema di gestione del ciclo della *performance*.

Inoltre, in quanto Università sono state oggetto degli interventi dell'ANVUR cui, oramai per norma di legge (articolo 13, comma 12, del Dlgs 150/2009), è demandata la valutazione del sistema amministrativo delle università statali.

Già nel giugno del 2015, l'ANVUR aveva emanato delle articolate *"Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane"*, che erano state parzialmente recepite nell'edizione 2018 del SMVP dell'Ateneo e nella successiva edizione 2020.

Il Decreto Legislativo 25 maggio 2017, n.74 *"Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150"* ha introdotto modifiche nella disciplina della misurazione e valutazione della *performance* delle pubbliche amministrazioni, prevedendo, tra l'altro, che il SMVP sia aggiornato con cadenza annuale. L'ANVUR il 3 luglio 2017 ha pubblicato un documento denominato *"Modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto università e ricerca"*, nel quale venivano esaminate le principali novità contenute nel Decreto Legislativo e le ricadute che ne derivavano per il sistema della *performance* delle Università.

Successivamente, l'ANVUR, con la *"Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020"*, approvata dal Consiglio Direttivo in data 20/12/2017, è ritornata sull'argomento, fornendo alle Università sia indicazioni sulle modalità di gestione del ciclo della *performance* per il triennio 2018-2020 sia su alcuni contenuti che il SMVP deve prevedere.

Il vigente Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro relativo al personale del Comparto Istruzione e Ricerca – Triennio 2016-2018, attualmente in fase di rinnovo, è il primo contratto nazionale di lavoro stipulato dopo l'entrata in vigore del D.lgs. 150/2009, nel quale la valutazione della *performance* assume una funzione di rilievo nell'attribuzione del salario accessorio.

Il CCNL nella parte dedicata al comparto universitario prevede quanto, di seguito, riportato:

### **Articolo 41;**

#### **comma 3:**

*"...Sono oggetto di contrattazione integrativa:*

*...lettera d) "criteri per l'attribuzione dei premi correlati alla performance..."*.

#### **comma 6:**

*"...Sono oggetto di confronto con i soggetti sindacali di cui al comma 1*

*...lettera c) I criteri generali dei sistemi di valutazione della performance...".*

## **Articolo 64**

### **comma 2:**

*"...Le risorse disponibili per la contrattazione integrativa ai sensi del comma 1 sono destinate ai seguenti utilizzi:*

- a) premi correlati alla performance organizzativa;*
- b) premi correlati alla performance individuale..."*

### **comma 3:**

*"...La contrattazione integrativa destina ai trattamenti economici di cui al comma 2, lettere a), b), c) la parte prevalente delle risorse di cui all'art. 63, comma 3, con esclusione delle lettere c), f) e, specificamente, ai premi di cui al comma 2, lett. a) almeno il 30% di tali risorse..."*

L'art. 7 del D.lgs. n. 150/2009, stabilisce che: *"Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance".*

In altri termini, come afferma l'ANVUR nel commentare le modifiche normative in materia di performance introdotte dal D.lgs. 74/2017, è emersa la necessità di *"...riflettere sull'adeguatezza di un documento metodologico eccessivamente statico a fronte di scelte gestionali ed organizzative (e valutative) che necessitano invece di continui aggiustamenti. Non a caso le università inseriscono spesso tali modifiche all'interno dei Piani Integrati, senza aggiornare i SMVP, rispetto ai quali quindi appaiono incoerenti. Con le modifiche intervenute al decreto, essi possono oggi intendersi come allegati del Piano, semplicemente esplicando le motivazioni che hanno portato a un loro eventuale aggiornamento ovvero alla conferma della versione vigente..."*.

Il Decreto legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito nella Legge 6 agosto 2021, n. 113, ha introdotto, per le pubbliche amministrazioni con più di 50 dipendenti (escluse le scuole), il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) che deve essere adottato entro il 31 gennaio di ogni anno, ha durata triennale e definisce gli strumenti e le fasi *"per giungere alla piena trasparenza dei risultati dell'attività e dell'organizzazione amministrativa, nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di contrasto alla corruzione"*.

Il c.d. Decreto Milleproroghe 2022 ha prorogato l'adozione del PIAO al 30 aprile 2022 e con Decreto Interministeriale del 30 giugno 2022, n. 132 è stato emanato il *"Regolamento recante definizione del contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione"*.



Alla luce di quanto finora premesso, il presente aggiornamento del SMVP dell'Università degli Studi del Sannio, può essere considerato quale ulteriore passo di un processo generale di ripensamento complessivo delle modalità di valutazione della *performance* adottate dall'Ateneo; processo che, evidentemente, richiederà non solo lavori di revisione periodici, frutto della interazione tra la *governance* e il Nucleo di Valutazione, ma soprattutto di messa a punto e di perfezionamento degli strumenti informatici indispensabili a tradurre in termini operativi ciò che il Sistema prevede.

Il presente aggiornamento del SMVP conferma la metodologia di assegnazione degli obiettivi di performance organizzativa ai Responsabili di Settore nonché l'assegnazione di obiettivi individuali al personale di categoria D e C assegnatario di posizione organizzativa.

Esso è stato redatto tenendo conto dei suggerimenti e delle proposte del Nucleo di Valutazione di Ateneo.

Di seguito, si riepilogano i principali punti che costituiscono oggetto dell'aggiornamento 2023.

**1. Valutazione performance Direttore Generale.**

La procedura è stata modificata attribuendo al Rettore la valutazione dei comportamenti del Direttore Generale.

**2. Valutazione performance personale con qualifica dirigenziale.**

Nel novembre 2022 l'Ateneo ha provveduto al reclutamento di un dirigente a tempo determinato, cui ha affidato la responsabilità del Settore Servizi Tecnici. È stata, quindi, introdotta, al paragrafo 7.2.2., la procedura di valutazione della *performance* individuale del personale con qualifica dirigenziale, che regola l'attribuzione della retribuzione di risultato. Al paragrafo 13.2 "*Librerie comportamentali*" è stata introdotta la libreria dei comportamenti che qualifica l'attività del dirigente.

**3. Obiettivi minimi previsti dal Decreto Interministeriale del 30 giugno 2022, n. 132 "Regolamento recante definizione del contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione".**

Il paragrafo 6 "*Piano Integrato*" è stato integrato con la previsione degli obiettivi minimi previsti dall'articolo 3, comma 1, lettera b) del Regolamento PIAO.

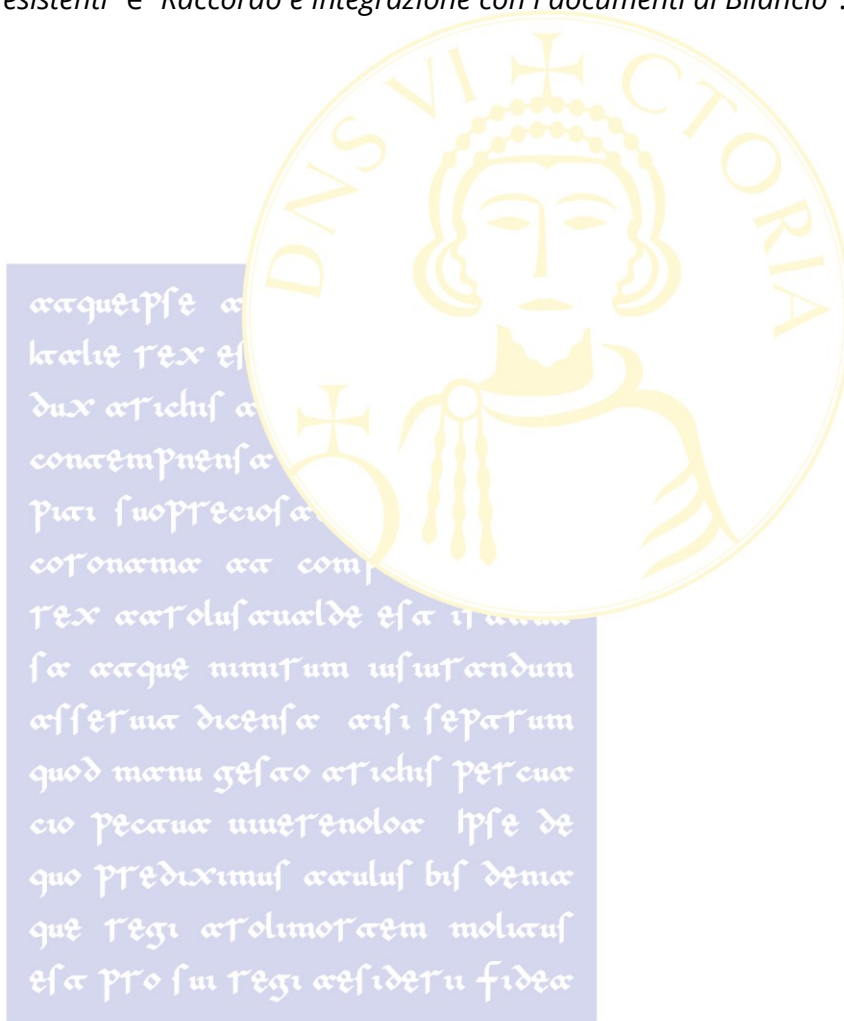
**4. Procedura di conciliazione**

È stato modificato il paragrafo 10 "*Procedure di conciliazione*" introducendo una nuova procedura interna, volta a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della *performance* individuale, e a prevenire il ricorso alla procedura di conciliazione di cui all'articolo 410 del cpc.

**5. Raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti.**

È stata inserita una procedura di raccordo tra obiettivi organizzativi della *performance*, il ciclo di bilancio e la contabilità analitica per consentire di valutare, in sede di previsione, i costi degli obiettivi organizzativi non rientranti nella attività ordinaria della struttura e inserirli all'interno del bilancio di previsione da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione, al fine di ottenere l'autorizzazione all'utilizzo del relativo *budget* di costo, nonché di determinare, in sede di consuntivo, i costi effettivamente sostenuti ed i relativi scostamenti.

Sono stati unificati i paragrafi precedentemente esistenti denominati "*Raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti*" e "*Raccordo e integrazione con i documenti di Bilancio*".



## 2 Organizzazione degli uffici e dotazione organica.

L'Università degli Studi del Sannio, con sede a Benevento, è stata istituita, con Decreto Ministeriale del 27 dicembre 1997, n. 1524, a decorrere dal 1° gennaio 1998, e si articola, allo stato attuale, secondo la seguente struttura:

- Amministrazione Centrale;
- tre Dipartimenti;
  - o Dipartimento di Diritto, Economia, Management e Metodi Quantitativi - DEMM;
  - o Dipartimento di Ingegneria - DING;
  - o Dipartimento di Scienze e Tecnologie - DST;
- Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA);
- Centro Linguistico di Ateneo (CLAUS).

L'offerta formativa dell'Ateneo, nell'a.a. 2022/2023, si articola in 22 Corsi di Studio (10 Corsi di Laurea, di cui uno interateneo, 1 Corso di Laurea Magistrale a ciclo unico, 10 Corsi di Laurea Magistrale, di cui tre interateneo e 1 Corso di Laurea professionalizzante interateneo) ([www.unisannio.it/it/didattica/corsi-di-studio/corsi-di-laurea](http://www.unisannio.it/it/didattica/corsi-di-studio/corsi-di-laurea)) erogata dai tre Dipartimenti DEMM, DING, DST. Inoltre, l'offerta didattica si completa con tre corsi di Dottorato di ricerca e un corso di Laurea Magistrale interateneo in Ingegneria Biomedica, la cui sede legale è presso l'Università degli Studi del Molise.

Sono previsti, inoltre, alcuni programmi di mobilità internazionale con il rilascio di doppio titolo (Hanoi University - Vietnam, Università di Siviglia - Spagna, Universidade de Coimbra - Portogallo, Gdansk School of Banking - Polonia, Università di Mahajanga e Antsirananana - Madagascar, Universidad Autonoma de Santo Domingo). In Ateneo, è attivo il "programma di mobilità" degli studenti al fine per sostenere esami o svolgere attività di tirocinio, del personale tecnico amministrativo per attività di STAFF TRAINING e dei docenti per attività di TEACHING STAFF presso atenei stranieri con i quali siano stati stipulati Accordi Interistituzionali (Programma Erasmus) e programmi di mobilità extraeuropea (nello specifico i Programmi KA107/KA171 che prevedono la mobilità INCOMING e OUTGOING con Paesi terzi).

Al 31 dicembre 2021 risultano iscritti ai corsi di I e II livello 3.930 studenti, oltre agli studenti dei corsi di Dottorato di Ricerca e agli studenti che frequentano il Corso di Master di II Livello."

La struttura organizzativa dell'Università degli Studi del Sannio è stata nel 2020 profondamente modificata; infatti, nel maggio 2020, il Direttore Generale ha illustrato la nuova struttura

organizzativa da adottare nel quinquennio 2020/2025. Di seguito, si riportano alcuni stralci della relazione del Direttore Generale:

*"...Le Unità Organizzative dell'Ateneo dedicate alle attività tecnico-amministrative sono distinte in tre livelli, in relazione alla rilevanza e al grado di complessità e di professionalità richiesti per l'espletamento, il coordinamento e il controllo delle connesse attività...*

*...Le Aree sono unità organizzative di livello dirigenziale, dotate di autonomia gestionale, seppure gerarchicamente subordinate al Direttore Generale e sono articolate in Settori e Unità Organizzative.*

*Le Unità Organizzative di secondo livello (i Settori) sono dedicate al presidio e al coordinamento di uno o più ambiti di attività, all'interno di uno o più macro-processi. Sono unità organizzative poste sotto la responsabilità di personale di categoria EP o D individuato in base a requisiti professionali e curricolari coerenti con le caratteristiche della posizione organizzativa da ricoprire e con gli obiettivi da raggiungere. Le Unità Organizzative di terzo livello (U.O.) sono finalizzate allo svolgimento o al coordinamento diretto di singoli ambiti di attività...*

*Sulla base di quanto sopra, si conferma la proposta di istituire due macroaree:*

*Area Servizi;*

*Area Risorse e Sistemi;*

*oltre alla Segreteria Generale e l'U.O. Qualità e Valutazione, che sono in Staff al Rettore ed al Direttore Generale...*

*Da una prima stima, la dotazione organica "ideale" è di 168 unità che tiene conto degli attuali carichi di lavoro, con un incremento di n.9 unità rispetto all'attuale organico ma prevedendo, nel quinquennio, una significativa riduzione delle unità di personale in categoria B (dalle attuali 34 unità si prevede di arrivare a 15 unità) con incremento rispetto all'attuale situazione, del personale da incardinare nelle posizioni EP, D e C.*

*Questa dotazione organica "ideale" rappresenterà la linea guida delle assunzioni da programmare nel prossimo quinquennio alla luce dei punti organici già disponibili per il personale PTA al 2019, pari a 2,57, e di quelli che si renderanno disponibili a seguito delle cessazioni previste per gli anni 2020/2025: si tratta di n.22,6 unità, di cui n. 1 di categoria D, n. 13,6 di categoria C e n. 8 di categoria B."*

Si rinvia al link <https://www.unisannio.it/it/organigramma> per la rappresentazione grafica dell'attuale organigramma.

Con Decreto n. 480 del 06.07.2020, successivamente modificato dal Decreto 515 del 16.07.2020, il Direttore Generale varava l'articolazione delle Unità Organizzative ed assegnava alle Unità il



personale dell'Ateneo: successivamente venivano introdotte modifiche di minor rilievo, fino a pervenire all'attuale dotazione organica, consultabile al seguente link:

<https://www.unisannio.it/sites/default/files/ateneo/documenti/Organigramma%20dicembre%202022.pdf>

Allo stato, i Settori organizzativi nei quali si articola l'amministrazione sono:

### **Area Sistemi**

Sistemi Finanziari

Affari Legali e Generali

Servizi ai Dipartimenti

Risorse Strumentali

Ricerca e Mercato

Personale e Sviluppo organizzativo

### **Area Servizi**

Servizi IT

Servizi agli Studenti

Servizi Tecnici

### **Unità Organizzative in posizione di Staff**

Segreteria Generale

Qualità e Valutazione



L'attuale dotazione organica effettiva è prevede oltre al Direttore Generale, un Dirigente Tecnico a tempo determinato, 7 unità di categoria EP, di cui una collocata in aspettativa, con la conseguenza che al Direttore Generale è affidata la responsabilità di un unico Settore.

Nelle tabelle che seguono si riporta la consistenza del personale tecnico amministrativo e quella del personale docente al 31.12.22 desunta da fonte interna.

**PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO per area funzionale in forza (organico o comando) al 31.12.2022**

	Tempo indeterminato	Tempo determinato	In comando o aspettativa	Totale Personale in forza
Dirigenti	1	2	-1	2
Area Amministrativa-Gestionale	20	-	-1	19
Area Amministrativa	69	-	-1	68
Area Biblioteche	7	-		
Area Servizi Generali e Tecnici	18	-	-	18
Area Tecnica, Tecnico-Scientifica ed Elaborazione Dati	28	-	-	28
Collaboratori ed Esperti Linguistici	1	-	-	1
<b>Totale complessivo</b>	<b>144</b>	<b>-2</b>	<b>-3</b>	<b>139</b>

**PERSONALE DOCENTE E RICERCATORE al 31 dicembre 2022**

	DEMM	DING	DST	Totale
Docenti di I° fascia ( <i>tempo pieno</i> )	19	17	10	46
Docenti di I° fascia ( <i>a tempo definito</i> )	2	0	0	2
Docenti di II° fascia ( <i>tempo pieno</i> )	35	35	27	97
Docenti di II° fascia ( <i>a tempo definito</i> )	5	1	0	6
Ricercatori (a tempo pieno)	6	2	11	19
Ricercatori (a tempo definito)	2	1	0	3
Ricercatori a Tempo Determinato	9	16	11	36
<b>Totale complessivo</b>	<b>78</b>	<b>72</b>	<b>59</b>	<b>209</b>

coronam ac com  
 rex ac tolus aralde esa n  
 sa ac que nimitum usustandum  
 affertua dicensa arsi sepatum  
 quod manu gestato arichis per eua  
 cio peccua uuerenoloa ipse de  
 quo prediximus aculus bis denia  
 que regi ac olimoratem moliatu  
 esa pro sui regi ac sideru fidea

### 3 L'articolazione della Performance dell'Università del Sannio.

L'articolo 3, comma 2, del D.Lgs. 150/2009 stabilisce che *"Ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare ed a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, (secondo le modalità indicate nel presente Titolo e gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della Funzione Pubblica ai sensi dell'articolo 19 del decreto-legge 24 giugno 2014, n. 90, convertito, con modificazioni, dalla legge 11 agosto 2014, n. 114)"*.

La norma prevede, dunque, tre diverse dimensioni di *performance*, in cui si può concettualmente scomporre la valutazione delle attività di una Amministrazione Pubblica.

Come si legge nelle Linee Guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* del Dipartimento della Funzione Pubblica *"...Le tre unità di analisi non sono necessariamente alternative nei SMVP, in quanto consentono di cogliere insieme diversi di responsabilità, tra loro nidificati. Nel proprio SMVP, ciascuna amministrazione deve indicare quali saranno le unità di analisi alle quali verrà fatto riferimento in sede di misurazione e valutazione della performance organizzativa. Si ricorda, tra l'altro, che ai sensi del nuovo articolo 19 del d.lgs. 150/2009 alla retribuzione della performance organizzativa deve essere destinata una quota delle risorse del fondo relativo al trattamento economico accessorio"*.

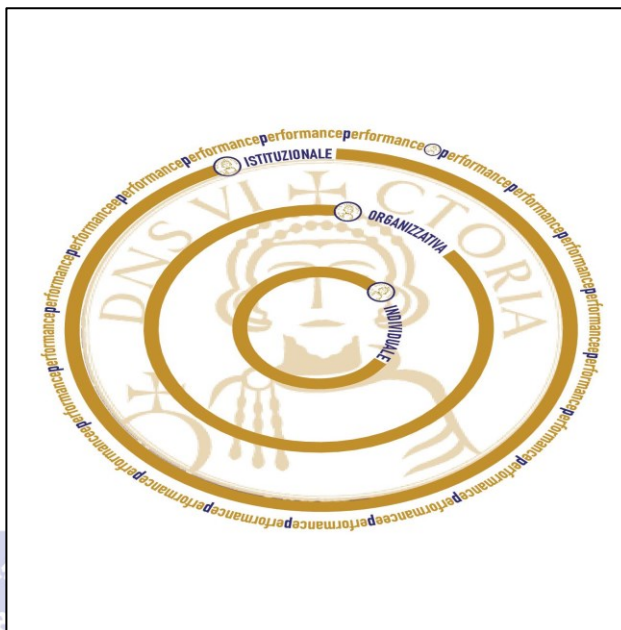
Il SMVP prende in esame le tre unità di analisi individuate nelle Linee Guida. Si rende necessario, quindi, tracciare, con la maggior precisione possibile, i confini tra le tre dimensioni della *performance* e individuare, per ciascuna di esse, una terminologia univoca.

A tale scopo, si forniscono, di seguito, le definizioni delle varie dimensioni della *performance*:

- **performance istituzionale** è la *performance* dell'Ateneo nel suo complesso, cui corrispondono la programmazione strategica e gli obiettivi strategici (di seguito *performance* complessiva).
- **performance organizzativa** è la *performance* delle unità organizzative in cui si articola la struttura, cui corrisponde il piano delle *performance* e gli obiettivi operativi assegnati a ciascun Settore (attività a termine – progetti – attività a ciclo continuo – processi di servizio). Si precisa che, nella presente versione del SMVP, **la performance organizzativa verrà misurata al livello di Settore** e non più, come nelle precedenti versioni, al livello di unità organizzativa, allo scopo di individuare un minor numero di obiettivi che siano maggiormente significativi, evitando la parcellizzazione della *performance* organizzativa delle strutture operative in un numero eccessivo di obiettivi scarsamente incisivi e difficilmente monitorabili.
- **performance individuale** è data dai risultati delle attività e dei comportamenti del Direttore Generale, dei Responsabili di Settore, dei Responsabili di unità organizzativa. e di ciascun

dependente; ad essa corrispondono obiettivi e comportamenti riferibili a ciascun componente o a ciascuna categoria di componenti l'amministrazione.

La figura che segue illustra i tre livelli di performance esposti.<sup>1</sup>



La misurazione ed il monitoraggio della **performance istituzionale** di Ateneo si focalizza sulla misura di indicatori della dinamica degli obiettivi strategici, di ulteriori indicatori di performance economico/finanziaria nonché di indicatori della soddisfazione dei clienti/utenti.

La **performance organizzativa** dei Settori, oltre ai risultati degli obiettivi operativi assegnati, include i risultati della rilevazione delle opinioni degli utenti esterni ed interni, effettuata nell'ambito del progetto *Good Practice*, coordinato dal Politecnico di Milano, giunto oramai alla sua 16<sup>a</sup> edizione e che vede la partecipazione di numerosissime Università.<sup>2</sup>

Infine, per quanto attiene alla **performance individuale**, si prosegue l'esperimento avviato nell'aggiornamento 2021 al SMVP, con il quale è stato introdotto nel protocollo di valutazione del Direttore Generale e in quello di tutti i dipendenti, di qualsiasi ordine e categoria, il risultato delle opinioni dei clienti/utenti esterni e interni, rilevate attraverso i questionari somministrati nell'ambito del progetto *Good Practice*.

<sup>1</sup> La medesima tripartizione e la medesima terminologia è adottata da ANVUR nel proprio SMVP. Vedi SNVP ANVUR Aggiornamento 2020, par. 3) pag. 12.  
[https://www.anvur.it/wp-content/uploads/2020/03/ANVUR\\_SMVP-Aggiornamento-2020-con-allegati.pdf](https://www.anvur.it/wp-content/uploads/2020/03/ANVUR_SMVP-Aggiornamento-2020-con-allegati.pdf)

<sup>2</sup> Per maggiori informazioni sul progetto Good Practice visitare il seguente sito:  
<https://www.polimi.it/policy/amministrazione-trasparente/servizi-erogati/carta-dei-servizi-e-standard-di-qualita/>



## 4 I TRE LIVELLI DELLA PERFORMANCE.

### 4.1 LA PERFORMANCE DELL'ATENEO NEL SUO COMPLESSO

La *performance* complessiva è l'insieme dei risultati gestionali attesi, misurabili a livello dell'Ateneo nel suo complesso. Essa permette di programmare, misurare e poi valutare come l'organizzazione, consapevole dello stato delle proprie risorse (salute dell'amministrazione), utilizzi le stesse in modo razionale (efficienza) per erogare servizi adeguati alle attese degli utenti (efficacia), al fine ultimo di creare valore pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli *stakeholder* (impatto).

La *performance* istituzionale dell'Ateneo nel suo complesso sarà costituita:

- dalla *performance* registrata nel conseguimento degli obiettivi strategici del piano strategico di Ateneo;
- dalla *performance* registrata da un *set* di indicatori che misurano la dinamica economico-finanziaria dell'Ateneo, desunti, in linea generale, dal bilancio di esercizio;
- dalla misura della soddisfazione dei clienti/utenti esterni e interni, derivata dalla rilevazione della loro opinione attraverso i questionari erogati ed elaborati nell'ambito del progetto "Good Practice" al quale, come già riferito, l'Ateneo ha aderito e partecipato a partire dall'edizione 2020/2021.

L'insieme delle misurazioni costituirà un c.d. *cruscotto direzionale* nel quale verrà rappresentato lo stato di salute dell'Ateneo, in un quadro sinottico di agevole lettura e di indubbio interesse, non solo per la *governance* dell'Ateneo, ma per tutte le categorie di *stakeholder* interni ed esterni.

Gli **indicatori della performance strategica** dell'Ateneo sono elencati nel Piano Strategico; essi misurano gli obiettivi strategici assegnati a ciascuna Area, individuata nel Piano come strategica. Nel Piano Strategico 2022-2024 sono state individuate le seguenti Aree Strategiche:

- **DIDATTICA**
- **RICERCA**
- **TERZA MISSIONE**
- **SERVIZI AGLI STUDENTI**
- **INTERNAZIONALIZZAZIONE**
- **SOSTENIBILITÀ**
- **PARI OPPORTUNITÀ**

Gli **indicatori economico-finanziari** sono costituiti dagli indicatori (spese di personale, indebitamento e sostenibilità economico-finanziaria) elaborati, annualmente, dal MUR per

monitorare l'equilibrio economico delle Università e che, in buona sostanza, sono utilizzati per definire il tasso di *turn over*, attribuito annualmente a ciascuna università, e la sua capacità di indebitamento. In sede di redazione della Relazione annuale sulla *performance* il valore degli indicatori verrà, quindi, stimato dall'Amministrazione, in attesa di quello definito dal MUR sulla piattaforma PROPER. Verranno, inoltre, considerati gli indicatori esposti nella tabella allegata all'appendice (12.3).

La misura della **soddisfazione dei clienti/utenti esterni e interni** verrà determinata come media dei punteggi che misurano la *customer satisfaction* di ciascuna delle 5 macroaree in cui è articolata l'attività amministrativa, risultanti dalle rilevazioni effettuate nell'ambito del progetto "*Good Practice*".

Il cruscotto potrà essere riportato nella Relazione Annuale sulla *Performance*, esclusivamente per la componente economico-finanziaria, in quanto le misure rilevate per gli indicatori della componente strategica, desunti per la maggior parte degli obiettivi da rilevazioni eseguite dal MUR (PRO3) e dall'ANVUR (Indicatori di Ateneo SUA), vengono resi noti, successivamente, al termine di scadenza previsto per la pubblicazione della Relazione medesima.

#### **4.2 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLA STRUTTURA.**

La *performance* organizzativa comprende la misurazione degli obiettivi operativi assegnati ai nove Settori, in cui l'organigramma dell'Ateneo è articolato.

Le **Linee Guida per il Piano della Performance della Funzione Pubblica** prevedono "*...che ogni Amministrazione scelga quali e quanti obiettivi definire nel proprio Piano. Per quanto concerne la qualità degli obiettivi, si possono distinguere gli obiettivi strettamente legati alla policy dell'amministrazione o a interventi normativi, dagli obiettivi legati al funzionamento dell'amministrazione i quali rappresentano un'area di potenziale miglioramento sia in termini di efficienza che di efficacia.* (LG n. 1/2017 DFP).

Con riferimento al numero di obiettivi, le Linee Guida stabiliscono che ciascuna Amministrazione ne determini il numero, considerando che un numero ristretto e chiaro di obiettivi rende più comprensibile il Piano, pur comportando il rischio di escludere alcune attività, mentre un numero ampio di obiettivi copre più attività ma rende meno focalizzato il Piano e la sua percezione.

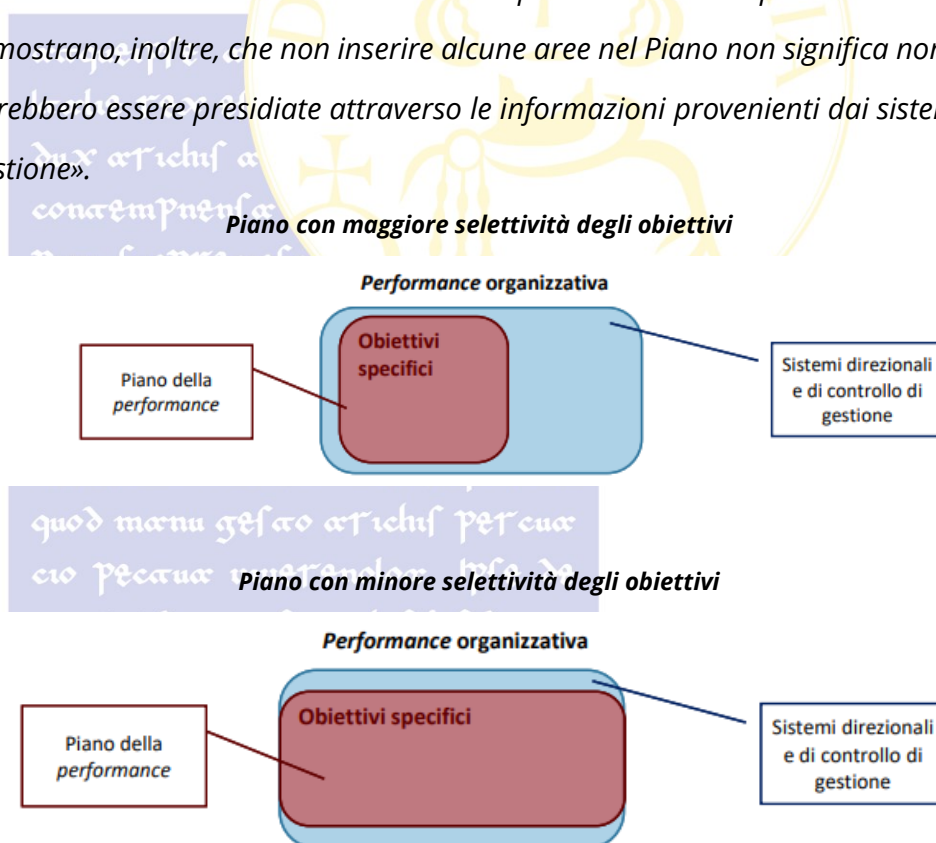
Per tale motivo, dopo le esperienze degli anni precedenti in cui gli obiettivi di *performance* organizzativa venivano assegnati alle Unità Organizzative (cioè a un livello più basso dell'organigramma), al fine di evitare nel piano delle *performance*, la presenza di un numero eccessivo di obiettivi operativi, spesso scarsamente significativi e difficili da gestire e monitorare, a partire

dall'aggiornamento del SMVP relativo all'anno 2022, si è stabilito di assegnare tali obiettivi al livello di Settore.

Per ciascun obiettivo operativo, per un arco temporale triennale, vanno precisati i risultati, mediante specifici indicatori e i relativi target, il valore di partenza degli indicatori (*baseline*, se esistente), le Strutture organizzative che contribuiscono alla loro realizzazione, precisando, qualora l'obiettivo sia condiviso da più Strutture, il contributo di ciascuna.

I risultati attesi (*target*) vanno definiti su base triennale.

Si ritiene interessante riportare il seguente brano tratto **dalle Linee Guida per il Piano della performance (pag. 15)**: «...la performance organizzativa comprende tutte le attività e progetti dell'amministrazione e i relativi risultati attesi. Il Piano vuole invece focalizzare l'attenzione sugli obiettivi specifici che l'amministrazione intende perseguire nel triennio successivo. Le figure di seguito mostrano in modo semplificato la relazione tra le due dimensioni nelle ipotesi di un Piano più selettivo e di uno meno selettivo. Le figure mostrano, inoltre, che non inserire alcune aree nel Piano non significa non controllarle, in quanto esse dovrebbero essere presidiate attraverso le informazioni provenienti dai sistemi direzionali o di controllo di gestione».



Il documento ANVUR del 3 luglio 2017 "Modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto università e ricerca", nel commentare l'articolo 4, comma 2, lettera a) del D.Lgs. n. 150/2009, come riformulato dal D.Lgs. n. 74/2017, secondo il quale per la definizione degli obiettivi bisogna tener conto dei risultati conseguiti negli anni precedenti (*baseline*), rileva come tale approccio ciclico si adatti, esclusivamente, alle attività ordinarie ma non possa essere applicato ad un obiettivo strategico innovativo.

Nel Piano della *Performance*, partendo dagli obiettivi triennali, occorre definire gli obiettivi per il primo anno del triennio, associando a ciascuno di essi i risultati attesi e gli opportuni indicatori per misurarli. In tal senso, «*Gli obiettivi annuali rappresentano, quindi, i traguardi intermedi da raggiungere al fine di assicurare il conseguimento dell'obiettivo triennale cui si riferiscono...*

...Per la definizione degli obiettivi annuali, si propone come contenuto minimo quanto di seguito indicato. In particolare, l'amministrazione dovrà specificare:

- le attività e i progetti da realizzare per il raggiungimento dell'obiettivo;
- i risultati attesi in termini quantitativi (quindi espressi con un set di indicatori e relativi target);
- il valore di partenza del/degli indicatori (baseline);
- le strutture organizzative che devono contribuire al raggiungimento dei risultati attesi»

(Linee Guida per il Piano delle Performance, pagina 18, cui si rinvia per il chiarissimo esempio contenuto nel Box 4). La fase di programmazione operativa si sviluppa parallelamente alla fase di predisposizione del bilancio annuale di previsione. L'assegnazione degli obiettivi operativi è il frutto di una necessaria attività di condivisione e negoziazione tra chi li assegna e chi deve realizzarli e coinvolge l'intera struttura organizzativa, dal Direttore Generale, ai Dirigenti e ai Responsabili di Settore, fermo restando che si tratta, pur sempre, di un processo di assegnazione di tipo *top-down*.

**La programmazione organizzativa anno n**

Azione	Attori	Tempi
<b>Proposta degli obiettivi di Performance da parte dei Dirigenti, Responsabili di Settore al Direttore Generale e, ove possibile, quantificazione delle risorse dedicate a ciascun obiettivo. Condivisione degli obiettivi con il Direttore Generale.</b>	Direttore Generale, Dirigenti, Responsabili di Settore	Entro novembre anno n-1
<b>Definizione e aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione</b>	NdV/CdA	Entro 31 gennaio anno n
<b>Approvazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)</b>	CdA	Entro 31 gennaio anno n
<b>Assegnazione degli obiettivi ai Dirigenti, ai Responsabili di Settore/U.O.</b>	Direttore Generale, Dirigenti Responsabili di Settore/U.O.	Entro febbraio anno n

Gli obiettivi devono contenere:

- indicazione dell'area strategica di riferimento;
- descrizione analitica degli obiettivi operativi;
- Dirigente o Responsabile di Settore responsabile ed eventuali co-responsabili in caso di obiettivi condivisi;
- descrizione delle attività/processi da espletare;
- individuazione dei pesi per ogni singolo obiettivo operativo individuato;



- individuazione degli indicatori per la misurazione e valutazione dei risultati;
- individuazione di *target* e, ove possibile, *baseline* di riferimento.

Gli indicatori possono essere ricondotti ad una delle seguenti tipologie:

- *indicatore di output*: misura il risultato alla fine di una attività/processo;
- *indicatore di efficienza*: misura il risultato tenendo conto delle risorse impiegate;
- *indicatore di efficacia*: misura la qualità percepita dagli stakeholders rispetto all'erogazione di un determinato servizio.

#### 4.3 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La *performance* individuale è concettualmente costituita, dalla misura del contributo al conseguimento degli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza, da eventuali obiettivi operativi individuali assegnati e da obiettivi comportamentali connessi alle competenze da possedere per il profilo e il ruolo ricoperto.

Nelle citate Linee Guida per i Ministeri (N.2 Dicembre 2017 Linee Guida per il Sistema di Valutazione della Performance, pag. 24) viene chiarito che "...la *performance individuale*, anche ai sensi dell'art. 9 del D.Lgs. n. 150/2009, è l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dall'individuo che opera nell'organizzazione, in altre parole, il contributo fornito dal singolo al conseguimento della *performance complessiva dell'organizzazione*».

Le dimensioni che compongono la *performance* individuale sono:

- i **risultati**, riferiti agli obiettivi annuali inseriti nel Piano; essi sono a loro volta distinguibili, in base a quanto l'amministrazione indica nel proprio SMVP, in:
  - risultati raggiunti attraverso attività e progetti di competenza della Struttura organizzativa di diretta responsabilità o appartenenza;
  - risultati dell'amministrazione nel suo complesso o della Struttura organizzativa sovraordinata cui il valutato contribuisce;
  - risultati legati ad eventuali obiettivi individuali, specificamente assegnati;
- i **comportamenti**, che attengono al "come" un'attività viene svolta da ciascuno, all'interno dell'amministrazione; nell'ambito della valutazione dei comportamenti una specifica rilevanza viene attribuita alla capacità di valutazione dei propri collaboratori. Ai sensi dell'articolo 9 del D.Lgs. n. 150/2009, secondo le modalità indicate nel SMVP, la misurazione e la valutazione della *performance* individuale dei dirigenti e del personale responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità, , deve essere collegata a:

- indicatori di *performance* dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali viene attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva (risultati);
- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali (risultati);
- alla qualità del contributo assicurato alla *performance* della struttura (comportamenti);
- alla capacità di valutare i propri collaboratori (comportamenti).

*"...Nel proprio SMVP ciascuna amministrazione deve specificare quali sono le dimensioni tenute in considerazione ai fini della misurazione della performance individuale e quali siano i rispettivi pesi. Il peso attribuito alle dimensioni della performance individuale varia in relazione alle attività e responsabilità assegnate all'individuo, ossia alla sua posizione all'interno della struttura organizzativa..."* (Linee Guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance - DPF n. 2 pag. 25).

Per quanto concerne la dimensione dei risultati della Struttura Organizzativa di diretta responsabilità o appartenenza, per ciascun obiettivo di *performance* organizzativa, vengono individuati i Responsabili di Settore direttamente coinvolti nel conseguimento dell'obiettivo e la misura del conseguimento dello stesso, debitamente pesata, costituirà una componente della valutazione individuale complessiva del Responsabile di Settore.

Ai Responsabili di Unità Organizzativa (personale di categoria D e C assegnatario di posizione organizzativa), i quali non contribuiscono direttamente al conseguimento di obiettivi di *performance* organizzativa, verranno assegnati obiettivi individuali annuali di *performance*, collegati alle attività di competenza della Unità Organizzativa.

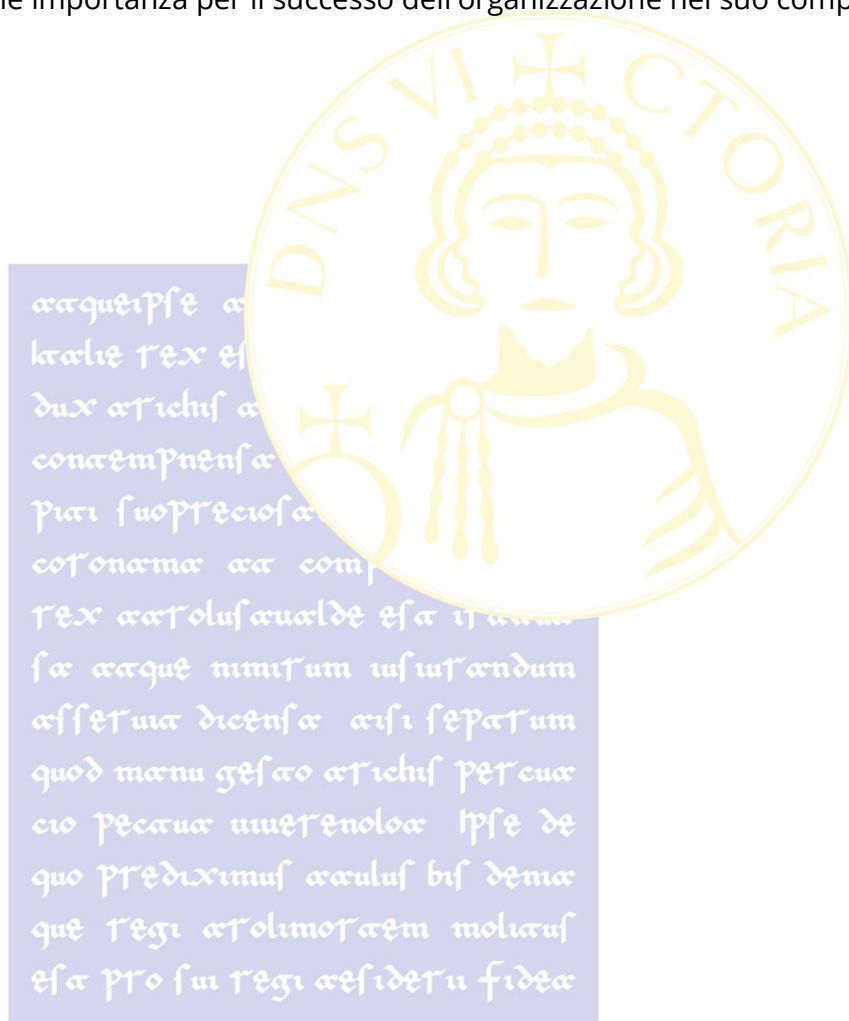
La misurazione e la valutazione individuale del personale non responsabile di Unità Organizzativa (di norma Categorie B e C) sarà collegata alla qualità del contributo assicurato alla *performance* dell'Unità Organizzativa di appartenenza.

Per quanto concerne la dimensione dei comportamenti, essi saranno oggetto di rendicontazione e valutazione per tutti i livelli dell'organizzazione, ovviamente con pesi e contenuti differenziati in base alla posizione ricoperta.

Le Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica attribuiscono particolare rilievo nell'ambito del sistema, alla misurazione e alla valutazione dei comportamenti e ritengono che, fin dalla fase di programmazione, il valutatore debba comunicare e formalizzare, non solo i risultati, ma anche i comportamenti attesi (Linee Guida n. 2 per il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, pag. 27).

A tale scopo, le predette Linee Guida suggeriscono che ogni amministrazione si doti di un catalogo in cui siano individuati e descritti i comportamenti ritenuti determinanti per lo svolgimento dei compiti riferiti allo specifico ruolo ricoperto.

Il sistema di *performance* dell'Ateneo intende valorizzare i comportamenti organizzativi nella valutazione delle persone direttamente responsabili di una struttura (Area, Settore, U.O.), in quanto fondato sul convincimento che lo sviluppo delle competenze proprie e della capacità di interagire e relazionarsi con approccio positivo con i responsabili delle altre strutture e con il personale in genere sia di fondamentale importanza per il successo dell'organizzazione nel suo complesso.



## 5 Le fasi di gestione del ciclo della performance

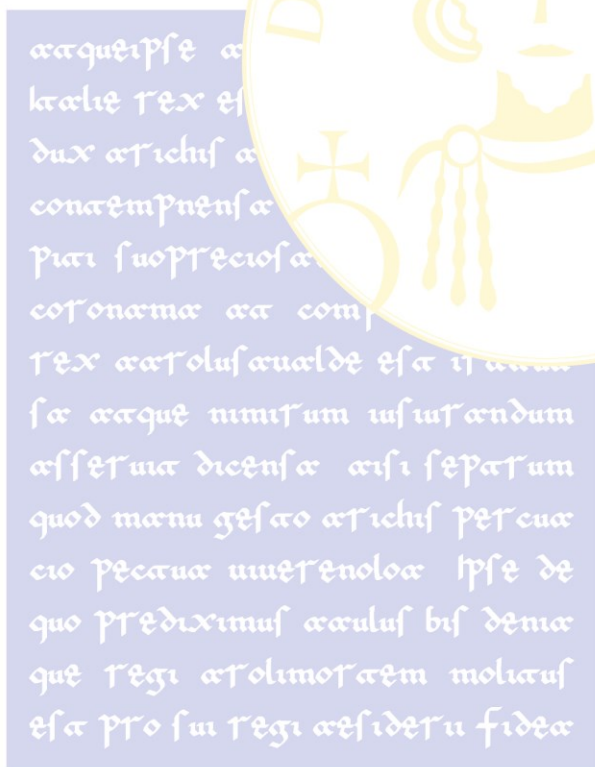
Alla luce delle modifiche al D.Lgs 150/2009 introdotte dal D.Lgs n. 74/2017, le fasi del ciclo di gestione della *performance* possono essere sintetizzate come segue:

1. Recepimento degli “obiettivi generali” che verranno emanati con Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri per identificare le priorità strategiche delle PA. Fino alla loro emanazione, l'ANVUR invita a far riferimento agli obiettivi strategici.
2. Definizione degli “obiettivi specifici” da adottare nel Piano della Performance, intesi come obiettivi operativi, coerenti con gli “obiettivi generali” di cui al punto 1 e con gli obiettivi del piano strategico, nonché dei relativi pesi, indicatori e *target*.
3. Bilancio preventivo annuale e triennale, redatto anche in forma di missioni e programmi. La programmazione finanziaria e di bilancio è definita nell’ambito del bilancio di previsione annuale e pluriennale da approvare entro il 31 dicembre.
4. Aggiornamento annuale del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance e parere sullo stesso da parte del NdV entro il 31 gennaio. Tale aggiornamento deve precedere l'approvazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).
5. Approvazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) contenente la sezione relativa alla performance entro il 31 gennaio.
6. Monitoraggio in corso d'anno ed eventuale revisione degli obiettivi, almeno una volta all'anno ed entro il 31 luglio, con riferimento all'avanzamento degli obiettivi al 30 giugno.
7. Misurazione, valutazione e rendicontazione sul conseguimento degli obiettivi entro il 31 marzo dell'anno successivo.
8. Approvazione del bilancio di esercizio entro il 30 aprile dell'anno successivo.
9. Approvazione della Relazione della performance e validazione da parte del NdV, entro il 30 giugno dell'anno successivo.

Nella tabella che segue vengono espone le azioni fondamentali (milestone) con l'indicazione dei termini entro i quali esse debbono essere portate a termine per rispettare quanto previsto nel D.Lgs 150/2009 e ss. mm. e i.i. e garantire il corretto sviluppo del ciclo della *performance*.



Azione	Attori	Tempi
<b>Definizione degli Obiettivi del Direttore Generale</b>	Rettore	Entro 31 dicembre
<b>Approvazione del Bilancio di previsione annuale e triennale</b>	CdA	Entro 31 dicembre
<b>Definizione e aggiornamento del SMVP previo parere del Nucleo di Valutazione</b>	NdV/CdA	Entro 31 gennaio
<b>Approvazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione contenente gli obiettivi di performance</b>	CdA	Entro 31 gennaio
<b>Elaborazione dei risultati delle indagini Good Practice.</b>	Settore Personale e Sviluppo Organizzativo	Entro il 15 febbraio
<b>Elaborazione delle valutazioni del PTA attraverso la compilazione di specifiche schede</b>	Valutatori	Entro il 15 febbraio
<b>Valutazione della performance del Direttore Generale</b>	Rettore/NdV/CdA	Entro il 31 marzo
<b>Approvazione Relazione sulla Performance e Documento di Validazione della Relazione sulla Performance. (art. 8, c. 1, lett c) D.lgs. 74/2017)</b>	CdA / Nucleo di Valutazione	Entro il 30 Giugno



## 6 Il Piano delle Performance

Le linee Guida ANVUR, emanate nel luglio 2015, introducono il Piano Integrato che rappresenta un'evoluzione del precedente Piano della Performance. Considerando il sovraccarico di adempimenti, costituito dall'obbligo di redazione del Piano della Performance e di quelli sulla trasparenza e per la prevenzione della corruzione, l'ANVUR individuava il Piano Integrato come lo strumento operativo che, in prospettiva, avrebbe potuto alleggerire tale sovraccarico. Raccomandava, quindi, alle Università di integrare e omogeneizzare i tre documenti in un unico strumento programmatico.

L'impostazione dell'ANVUR non è stata condivisa dall'ANAC che nel PNA 2018-2020 si è così espressa: *«Nel rilevare la necessità di uno sviluppo coordinato della pianificazione delle attività dell'ateneo in ordine alla performance e all'anticorruzione, anche alla luce della programmazione economico-finanziaria si evidenzia, tuttavia, l'importanza che il PTPC mantenga una propria autonomia rispetto agli altri strumenti di programmazione. Al riguardo, alla luce dell'evoluzione normativa che disciplina i PTPC, viene segnalata l'esigenza di superare l'impostazione di predisporre un unico piano (definito come "Piano integrato"). Questa indicazione è coerente con quanto precisato nella Parte Generale del presente Aggiornamento a proposito dei rapporti fra PTPC e Piani delle performance per le pubbliche amministrazioni in generale (§ 3), ferma restando la normativa specifica di settore» (pag. 50).*

L'ANVUR nella Nota di Indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020, pur prendendo atto della posizione dell'ANAC ha, comunque, invitato *«[...] le amministrazioni a continuare a contemplare gli obiettivi di anticorruzione e trasparenza nel Piano Integrato, ma soprattutto a utilizzare la mappatura dei processi realizzata per la prevenzione del rischio corruttivo anche ai fini di una migliore pianificazione della performance [...]».*

In ultimo l'articolo 6 del D.L. 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla Legge 6 agosto 2021, n. 113, recante *"Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionali all'attuazione del piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia"* ha previsto che le Pubbliche Amministrazioni, dall'anno 2022, debbano adottare il Piano Integrato di Attività ed Organizzazione (PIAO), nel quale confluiranno strumenti di programmazione che, precedentemente, costituivano autonomi adempimenti.

Il quadro normativo è stato completato con l'approvazione dei provvedimenti attuativi previsti dai commi 5 e 6 del citato articolo 6. In particolare, con il D.P.R. 24 giugno 2022, n. 81 (GU Serie Generale n.151 del 30-06-2022), sono stati individuati gli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano Integrato di Attività ed Organizzazione. Il Decreto 30 giugno 2022 n. 132 (Ministro della Pubblica

Amministrazione di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze), ha definito il contenuto del Piano, ivi incluse le modalità semplificate previste per le amministrazioni con meno di 50 dipendenti. Al Decreto è allegato il Piano Tipo che costituisce la Guida alla Compilazione del PIAO.

L'art. 1 del predetto DPR stabilisce che siano soppressi, in quanto assorbiti nelle apposite sezioni del PIAO, tra l'altro, gli adempimenti relativi ai piani previsti dall'art. 10, comma 1, lettera a) e comma terzo del D.Lgs 150/2009, i quali prevedono, rispettivamente, che le Pubbliche Amministrazioni, al fine di assicurare la qualità, comprensibilità e attendibilità dei documenti di rappresentazione della *performance*, provvedano alla redazione ed alla pubblicazione sul sito *web* istituzionale, del Piano della *Performance*, entro il 31 gennaio di ciascun anno e la sua coerenza con gli strumenti di programmazione finanziaria.

L'art. 3 comma 1, lett.b) del Decreto Ministeriale, stabilisce che la sottosezione Performance del PIAO venga predisposta secondo quanto previsto dal Capo II del Decreto Legislativo n. 150 del 2009 ed è finalizzata, in particolare, alla programmazione degli obiettivi e degli indicatori di *performance*, di efficienza e di efficacia dell'amministrazione.

Aggiunge, inoltre, quello che sembrerebbe costituire il contenuto minimo della sottosezione, in termini di obiettivi, precisando che vadano indicati almeno:

- 1) gli obiettivi di semplificazione, coerenti con gli strumenti di pianificazione nazionali vigenti in materia;
- 2) gli obiettivi di digitalizzazione;
- 3) gli obiettivi e gli strumenti individuati per realizzare la piena accessibilità dell'amministrazione;
- 4) gli obiettivi per favorire le pari opportunità e l'equilibrio di genere.

Alla luce di quanto esposto, si ritiene che il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance continuerà a regolare le procedure relative alla sottosezione *performance* del PIAO, e che la normativa che ne regola la redazione, influisca esclusivamente sulla determinazione degli obiettivi organizzativi che l'amministrazione assegna annualmente, i quali dovranno uniformarsi al contenuto minimo previsto nel Regolamento del PIAO.

## 7 La valutazione della performance

Si premette che nella presente edizione del SMVP la *performance* istituzionale dell'Ateneo, cioè la *performance* dell'Ateneo nel suo complesso, non produce alcun riflesso sulla *performance* individuale.

### 7.1 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Il SVMP deve prevedere metodologie che consentano di misurare la *performance* organizzativa delle Strutture, non solo sulla base del grado di conseguimento degli obiettivi operativi assegnati, ma anche dal punto di vista del cliente/utente.

Per valutare le Strutture è necessario, quindi, disporre della valutazione della *performance* degli obiettivi operativi, assegnati nel Piano a ciascuna di esse, nonché della *performance* dei servizi da esse erogati, intesa come valutazione del servizio da parte di chi ne usufruisce.

#### 7.1.1 VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI OPERATIVI.

Il grado di conseguimento di ciascun obiettivo operativo è valutato in relazione agli scostamenti tra *target* (valore obiettivo - Vo) e risultati raggiunti (valore effettivo - Ve). In formula ponendo il valore obiettivo = Vo e il valore Effettivo = Ve il grado di conseguimento sarà pari a  $(Ve / Vo) \times 100$ .

Una volta assegnato il punteggio a ciascun obiettivo, la valutazione della *performance* complessiva di ciascuna U.O., sarà espressa dal seguente algoritmo  $UO_i = (p_1 * P_1 + .. p_i * P_i)$ .

Dove "*p*" è un numero compreso tra 0 e 1 e corrisponde al peso attribuito a ciascun obiettivo operativo, "*P*" è il valore del punteggio derivante dalla misurazione della *performance* dell'obiettivo i-esimo risultante dall'applicazione della scala di valutazione.

In relazione ai valori della scala, con specifico riferimento al punteggio 1 attribuibile a un obiettivo raggiunto anche per il 75% si riporta quanto considerato nelle Linee Guida per la valutazione della *performance* individuale n. 4 (DFP – dicembre 2019):

*"... la pratica organizzativa restituisce la fotografia di una generale "neutralizzazione" degli incentivi monetari quale strumento di valorizzazione del merito in quanto, da un lato, il trattamento accessorio, in linea con quanto già evidenziato sulla differenziazione dei giudizi, viene percepito come parte integrante della retribuzione del dipendente pubblico, dall'altro, le risorse destinate al Fondo e all'erogazione della premialità da parte delle amministrazioni sono in molti casi realmente esigue."*

Ciò ha comportato, e comporta, il generalizzato fenomeno di attribuzione di valori elevati in sede di rendicontazione della *performance* individuale e organizzativa, con buona pace del concetto di differenziazione dei giudizi.

Per tale motivo, le citate Linee Guida suggeriscono di affiancare, agli strumenti di incentivazione monetaria, altri strumenti, rafforzando il legame tra esiti della valutazione ed attribuzione di incarichi



nonché attivazione di percorsi formativi *ad hoc* per il singolo valutato e riconoscimenti reputazionali formalmente attribuiti dall'Amministrazione, quali *"il miglior dipendente del mese"*.

Si ritiene che abbassare l'asticella che definisce il limite inferiore del risultato che consente di accedere all'intera incentivazione del fondo accessorio, consenta una maggiore possibilità di differenziazione dei target raggiunti in relazione ai quali potrebbero attivarsi le ulteriori forme di *rewarding* suggerite dal DFP.

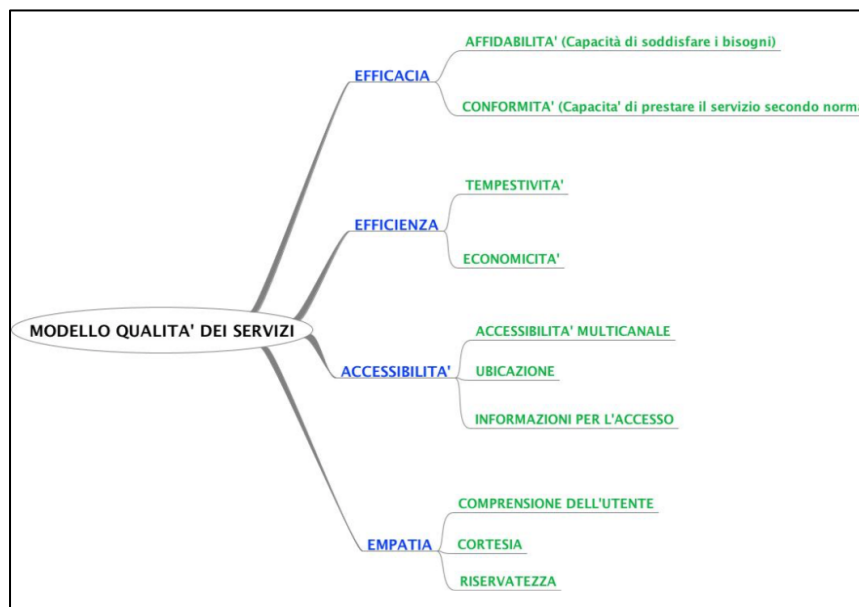
### 7.1.2 VALUTAZIONE DEI SERVIZI

Ogni Struttura Organizzativa dell'amministrazione eroga uno o più servizi rivolti ai clienti/utenti esterni ed ai clienti/utenti interni.

**L'utenza esterna** è costituita, in massima parte, dagli studenti che frequentano i corsi di studio. Indubbiamente, si potrebbero individuare ulteriori categorie di utenti esterni nell'ambito delle attività di ricerca e di terza missione che, però, risultano essere maggiormente eterogenei e disomogenei, quindi, difficilmente individuabili e raggiungibili.

**L'utenza interna**, per tutte le attività istituzionali dell'Università, è costituita dal personale docente e dal personale tecnico, amministrativo e bibliotecario.

La letteratura sulla valutazione dei servizi erogati da una pubblica amministrazione ha elaborato diversi modelli utilizzabili a tale scopo, che sottolineano tutti come la qualità di un servizio andrebbe valutata considerando diversi aspetti, che riguardano sia le caratteristiche intrinseche al servizio (affidabilità, conformità), sia le modalità di erogazione (tempestività, accessibilità), sia le capacità e le qualità dei soggetti deputati all'erogazione, oltre naturalmente agli aspetti economici.



### ***Il modello base per la valutazione dei servizi***

Nella realtà, la misurazione con parametri oggettivi dei vari aspetti della qualità dei servizi erogati, anche di quelli che a prima vista sembrerebbero facilmente misurabili, quali la tempestività, l'ubicazione, le informazioni per l'accesso, pone ostacoli e problemi difficilmente superabili.

Sembra, quindi, ragionevole affidare agli stessi soggetti che utilizzano il servizio la valutazione della sua qualità, considerando che, la percezione sulla qualità di un servizio da parte di chi ne fruisce, è influenzata in misura maggiore o minore da tutti gli aspetti che i diversi modelli elaborati dalla dottrina hanno considerato quali determinanti per la valutazione della qualità dei servizi offerti.

In definitiva il grado di soddisfazione percepito dal cliente/utente è uno strumento al quale può essere affidata, con risultati accettabili, anche se con qualche rischio, la valutazione della qualità del servizio.

La rilevazione delle opinioni dei clienti/utenti verrà effettuata nell'ambito del progetto "Good Practice", gestito dal MIP-Politecnico di Milano, cui l'Ateneo partecipa a partire dall'edizione 2020/2021.

In sede di elaborazione del piano, per ciascun servizio reso verrà assegnato un punteggio *target* nell'ambito di una scala di valori da 1 (valore minimo) a 6 (valore massimo) che verrà confrontato, in sede di rendicontazione, con il risultato finale emerso dalle rilevazioni.

Allo scopo di radicare nel personale la convinzione che la soddisfazione dei portatori di interesse, e quindi il loro giudizio sull'Ateneo, derivi da una valutazione complessiva della loro esperienza, a ciascun Settore verrà attribuito un identico valore, pari alla media del punteggio rilevato nell'ambito del progetto Good Practice, per ciascuna macroarea di attività amministrativa.

La determinazione del punteggio da attribuire che, si ribadisce, essere identico per ciascun Settore, avviene con la medesima procedura adottata con riferimento agli obiettivi operativi, esposta nel paragrafo che precede.

**7.1.3 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELLA DIMENSIONE AFFIDABILITÀ DEI SETTORI (OBIETTIVI OPERATIVI PIÙ SERVIZI EROGATI).**

La valutazione complessiva della *performance* di ciascun Settore (affidabilità) dipende dal risultato della valutazione pesata sia degli obiettivi operativi assegnati (vedi par. 7.1.1) e sia dei servizi erogati (*customer satisfaction*) (vedi par. 7.1.2); dipende, quindi, dalla contemporanea valutazione di due elementi diversi, ciascuno dei quali contribuisce, con un proprio peso, a tale valutazione, come esemplificato nella tabella che segue.

Elementi che concorrono alla determinazione del risultato di <i>performance</i> della dimensione Affidabilità dei Settori	Peso
Performance degli obiettivi operativi	90
Performance dei servizi erogati	10

L’algoritmo di valutazione della *performance* di un Settore corrisponde alla media pesata delle valutazioni degli obiettivi operativi assegnati e dei servizi erogati:

$$\text{Valutazione } S_n = (pob_1 * Pob_1 + .. pob_n * Pob_n) + (ps * Ps)$$

dove il primo addendo della somma, esprime la *performance* degli obiettivi operativi assegnati al Settore mentre il secondo addendo, la *performance* dei servizi erogati, e dove *pob* esprime il peso assegnato a ciascun obiettivo operativo, *ps* il peso assegnato alla *performance* dei servizi, *Pob* il valore rendicontato dell’obiettivo e *Ps* il punteggio risultante dalla rilevazione delle opinioni dei clienti/utenti (rilevazione effettuata attraverso al somministrazione di questionari nell’ambito del Progetto “*Good Practice*”).

Il valore scaturente dall’applicazione dell’algoritmo determinerà il punteggio da attribuire alla *performance* organizzativa di ciascuna Settore.

## 7.2 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Gli elementi che compongono la *performance* individuale sono:

- il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al Settore del quale il dipendente è Responsabile (personale di categoria EP Responsabile di Settore);
- il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati al personale con qualifica dirigenziale e al personale di categoria D e C titolare di Posizione Organizzativa;
- gli esiti delle rilevazioni di *customer satisfaction* riferibili all'Ateneo nel suo complesso (Direttore Generale, personale con qualifica dirigenziale, personale dipendente di qualsiasi categoria);
- la valutazione dei comportamenti esibiti (Direttore Generale, personale con qualifica dirigenziale, personale dipendente di qualsiasi categoria).

Le quattro componenti si combinano in maniera diversa, rispettivamente, per il Direttore Generale, per i Responsabili di Settore (personale con qualifica dirigenziale e personale di categoria EP), per i Responsabili di Unità Organizzativa (personale di categoria D e C titolare di posizione organizzativa) e, infine, per il personale senza incarichi di responsabilità (di norma personale di categoria C e B).

Le tabelle che seguono sintetizzano i protocolli di valutazione.

Personale	Obiettivo Comune	Obiettivi specifici	Customer Satisfaction	Comportamenti	Totale
Direttore Generale	20%	40%	10%	30%	100%

Personale	Obiettivi organizzativi	Obiettivi individuali	Customer Satisfaction	Comportamenti	Totale
Personale con qualifica dirigenziale	40%	20%	10%	30%	100%

Personale	Obiettivi individuali	Obiettivi Settore	Customer Satisfaction	Comportamenti	Totale
Responsabili Settore (categoria EP)		60%	10%	30%	100%
Personale di categoria D e C responsabile di Unità Organizzativa	30%	30%	10%	30%	100%
Personale senza incarichi di responsabilità (di norma categorie C e B)			10%	90%	100%

### 7.2.1 LA VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE

La valutazione del Direttore Generale è effettuata dal Rettore, per quanto concerne i comportamenti esibiti e dal NdV, per quanto concerne la misura del conseguimento degli obiettivi assegnati; essa viene approvata dal Consiglio di Amministrazione.

**Il Direttore Generale** sarà valutato come segue:



- per il **60%** (rispettivamente, 20% calcolato sulla base del raggiungimento dell'obiettivo comune e 40% calcolato sulla base del raggiungimento degli obiettivi specifici) sul grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati (**dimensione affidabilità**);
- per il **10%** sulla base degli esiti delle rilevazioni di *customer satisfaction* dell'Ateneo nel suo complesso (**dimensione affidabilità**);
- per il **30%** sulla valutazione dei comportamenti esibiti (**dimensione comportamentale**).

Al Direttore Generale verranno assegnati dal Rettore tre obiettivi, il primo dei quali consiste in un obiettivo di tipo generale, il cui conseguimento dipende dall'attività di tutti o molti dei Settori e quindi, verrà declinato, a cascata, dal Direttore Generale a ciascun Settore competente, mentre gli altri due obiettivi sono specificamente connessi alla sua attività.

Le rilevazioni di *customer satisfaction* verranno eseguite nell'ambito del progetto *Good Practice* e si riferiranno alle opinioni dei clienti/utenti esterni e interni relative ai servizi erogati dall'Ateneo nel suo complesso.

I comportamenti (capacità professionali e personali), oggetto di valutazione, saranno contenuti in una scheda ed estrapolati, in sede di redazione del Piano, da un catalogo di comportamenti specificamente attinenti al ruolo di Direttore Generale (allegato in appendice al par. 12.2).

La valutazione del Direttore Generale avviene secondo il seguente iter:

- assegnazione degli obiettivi al Direttore Generale da parte del Consiglio di Amministrazione (CdA) entro il 31/01/n; gli obiettivi saranno inseriti nell'allegato al Piano Integrato relativo agli obiettivi individuali.
- il Direttore Generale presenta al Rettore, entro il 31/1/n+1, una relazione completa e dettagliata e, laddove necessario documentata, sulle attività svolte e gli obiettivi conseguiti, rispetto a quelli assegnati ad inizio anno n. La relazione dovrà contenere, altresì, l'autovalutazione operata dal Direttore Generale, riguardante i comportamenti esibiti nel corso dell'anno, nonché l'esito delle rilevazioni di *customer satisfaction*;
- invio della relazione al Nucleo di Valutazione entro il 15/02/n+1;
- il Nucleo di Valutazione elabora la proposta di valutazione complessiva del Direttore Generale, dopo aver ricevuto, altresì, dal Rettore, la proposta di valutazione relativa ai comportamenti organizzativi e trasmette tutta la documentazione all'Ufficio competente per la trattazione in Consiglio di Amministrazione, il quale, analizzata la proposta del Nucleo, delibera il giudizio di valutazione;

- liquidazione del compenso spettante legato al conseguimento degli obiettivi: solo dopo la validazione da parte del Nucleo di Valutazione della Relazione sulla Performance relativa all'anno n (entro 30/06/n+1), come previsto dalla normativa vigente, e previa delibera del CdA in merito al conseguimento degli obiettivi stessi.

Il protocollo di valutazione è sintetizzato nella tabella seguente:

Dimensione	Pesi parziali	Peso complessivo
<b>Affidabilità</b>		
Obiettivo Comune declinato per tutti i Settori: media dei risultati dei Settori. in relazione a tale obiettivo (media risultati)	20	70
Obiettivi specifici desunti dal Piano Strategico e/o dagli altri atti programmatori dell'Amministrazione.	40	
Customer Satisfaction	10	
<b>Comportamentale</b>		
Capacità individuali e manageriali	30	30
<b>Totale</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

L'algoritmo per la valutazione della **dimensione affidabilità** viene così espresso:

$$PA = PObc + Pobs1 + Pobs2 + Pocs$$

$$PObg = (PObgUO1 + \dots + PObgUOn) / n$$

Dove

PA: *Punteggio Affidabilità;*

PObc: *Punteggio Obiettivo Comune declinato per tutte le U.O.;*

Pobs1: *Punteggio Obiettivo Specifico 1 assegnato dal Rettore;*

Pobs2: *Punteggio Obiettivo Specifico 2 assegnato dal Rettore.*

Pocs: *Punteggio desunto dalle rilevazioni di customer satisfaction*

PObg 1.....n = *è la somma del punteggio attribuito alle n U.O. coinvolte nella realizzazione di PObg.*

Per l'autovalutazione dei **comportamenti**, il Direttore Generale potrà utilizzare i punteggi, contenuti nella tabella che segue, per indicare il grado di esibizione di ogni singolo comportamento.

Alternative	Punteggio
Comportamento non esibito mai	2
Comportamento esibito raramente	4
Comportamento esibito spesso	6
Comportamento esibito molto spesso	8
Comportamento esibito sistematicamente	10

	Ambito di comportamento	Comportamento	Punteggio
1	Capacità manageriali	Buona capacità di programmazione finalizzata al perseguimento degli obiettivi strategici e operativi	

2	Capacità manageriali	Capacità di sviluppo, formazione e crescita dei propri collaboratori.	
3	Capacità manageriali	Capacità di leadership e di motivare il personale.	
4	Capacità manageriali	Capacità di differenziare i giudizi di valutazione dei propri collaboratori.	
5	Capacità manageriali	Capacità di sviluppare e promuovere programmi di cambiamento nell'organizzazione.	
6	Capacità manageriali	Capacità di trovare soluzioni in situazioni complesse e di emergenza, tenuto conto anche delle risorse umane disponibili	
7	Capacità personali	Capacità di favorire e stimolare il lavoro di squadra	
8	Capacità personali	Capacità di autocritica	
9	Capacità personali	Dimostra e testimonia con il proprio comportamento valori di trasparenza, correttezza e equanimità	
10	Capacità personali	Dimostra capacità di ascolto e attenzione per il benessere del personale	
<b>Totale</b>			

I comportamenti da valutare hanno tutti identico peso: il punteggio massimo raggiungibile è 100, quello minimo 20.

In sede di redazione e aggiornamento del Piano, i comportamenti da valutare, esposti in questa sede solo per fini esemplificativi, saranno suscettibili di modifiche ed aggiornamenti; gli stessi verranno stabiliti desumendoli dalla libreria dei comportamenti contenuta nell'Appendice.

Il Punteggio complessivo della *performance* del Direttore Generale sarà determinato dal seguente algoritmo che prende in considerazione, sia la dimensione **Affidabilità** (obiettivi individuali e *customer satisfaction*) sia quella **Comportamentale**.

$PA = P_{oc} + P_{obS1} + P_{obS2} + P_{ocs}$ ;

$[(P_{OcUO1} + ..... P_{ObgUOn}) / n + P_{obS1} + P_{obS2} + P_{ocs}] * 0,7 + (P_{comp} * 0,30)$ .

### 7.2.2 LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE CON QUALIFICA DIRIGENZIALE

La valutazione del personale con qualifica dirigenziale è effettuata dal Direttore Generale sulla base degli elementi, di seguito, indicati:

- media del punteggio relativo al conseguimento degli obiettivi organizzativi assegnati alle Strutture alle dirette dipendenze (40%);
- misura del raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati (20%);
- esiti delle rilevazioni di *customer satisfaction* dell'Ateneo nel suo complesso (10%);
- valutazione dei comportamenti esibiti (30%).

Gli obiettivi individuali vengono assegnati dal Direttore Generale e la somma dei loro pesi sarà pari a 100; la valutazione della misura del loro conseguimento verrà effettuata dal Direttore Generale.

Le rilevazioni di *customer satisfaction* verranno eseguite nell'ambito del progetto "Good Practice" e si riferiranno alle opinioni dei clienti/utenti esterni e interni relative ai macro-servizi erogati dall'Ateneo nel suo complesso.

I dieci comportamenti (capacità professionali e personali), oggetto di valutazione, saranno contenuti in una scheda ed estrapolati, in sede di redazione del Piano, da un catalogo di comportamenti, specificamente attinenti al ruolo di Direttore Generale (allegato in appendice al par. 12.2).

La valutazione delle competenze comporta l'attribuzione di punteggi alle tipologie di comportamento riportate nella scheda di valutazione, punteggi che potranno attestarsi da un minimo di 20 ad un massimo di 100 punti con le seguenti scale di valori:

Alternative	Punteggio
Comportamento non esibito mai	2
Comportamento esibito raramente	4
Comportamento esibito spesso	6
Comportamento esibito molto spesso	8
Comportamento esibito sistematicamente	10

Il processo di misurazione e valutazione si articola nelle seguenti fasi:

- misurazione degli obiettivi organizzativi al 31/12/n: in collaborazione con l'Ufficio competente, il personale con qualifica dirigenziale misura il grado di raggiungimento degli obiettivi organizzativi; la rendicontazione dovrà concludersi entro il 20/01/n+1;
- misurazione dei comportamenti manifestati nell'anno n e verifica del raggiungimento degli obiettivi organizzativi: su indicazione dell'Ufficio competente il Direttore Generale, in contraddittorio con gli interessati compila la scheda relativa ai comportamenti, verifica il grado di raggiungimento degli obiettivi organizzativi, e condivide, ove possibile, la valutazione finale (entro il 10/02/n+1);
- Svolgimento dell'eventuale procedura di conciliazione/riesame, secondo quanto previsto nell'apposita sezione: l'interessato potrà dare avvio alla procedura di conciliazione/riesame entro 10 giorni lavorativi dalla condivisione della scheda, che dovrà concludersi entro il 30 gg dal suo avvio.

In definitiva, il protocollo di valutazione della *performance* individuale del personale con qualifica dirigenziale si articola secondo lo schema che segue:

Valutazione performance individuale personale con qualifica dirigenziale	Riepilogo punteggio Responsabile di Settore		
	Punteggio parziale [A]	Peso dimensione [B]	Punteggio finale [A x B]
Risultati obiettivi operativi di Settore		30%	



Risultato obiettivi individuali		30%	
Risultati customer satisfaction		10%	
Dimensione comportamentale		30%	
<b>Totale</b>		100%	

### 7.2.3 VALUTAZIONE DEL PERSONALE RESPONSABILE DI SETTORE (PERSONALE DI CATEGORIA EP).

In coerenza con gli obiettivi strategici dell'Ateneo le risorse del Fondo Accessorio per il personale EP e quelle per il personale di categoria B, C e D sono destinate, nella misura prevista dal CCNL 2016-2018, tra l'altro, ad erogare premi connessi alla *Performance* organizzativa e alla *Performance* individuale.

La *Performance* individuale dei Responsabili di Settore deriva dal grado di conseguimento degli obiettivi operativi assegnati al relativo Settore, dalla valutazione di comportamenti esibiti e dalla media dei risultati di *customer satisfaction* rilevati nell'ambito del progetto "Good Practice" per l'Ateneo nel suo complesso.

Per quanto concerne la dimensione comportamentale, verranno presi in considerazione i comportamenti attesi, sulla base di un set che declina le capacità professionali e comportamentali esibite.

A tale proposito, si ricorda che nelle citate Linee Guida per la misurazione e la valutazione della *performance* individuale viene chiarito che "Spetta alla singola amministrazione stabilire se e in che misura assegnare obiettivi individuali al personale non dirigenziale...".

La procedura di valutazione è attribuita al Direttore Generale secondo il seguente protocollo:

- valutazione delle competenze necessarie per eccellere nel proprio lavoro (30%), rilevanti al fine di partecipare all'attribuzione dei premi connessi alla *performance* individuale;
- obiettivi operativi assegnati (60%) e risultati della *Customer Satisfaction* (10%) dell'Amministrazione nel suo complesso, desumibili dalle rilevazioni effettuate nell'ambito del Progetto "Good Practice", rilevanti al fine di partecipare all'attribuzione dei premi connessi alla *performance* organizzativa ed a quella individuale.

La valutazione delle competenze comporta l'attribuzione di punteggi collegati alle tipologie di comportamento riportate nella scheda di valutazione, punteggi che potranno attestarsi da un minimo di 40 ad un massimo di 100 punti, con la seguente scala di valori:

10	Coefficiente ottimo
8	Coefficiente Buono
6	Coefficiente Sufficiente

4	Coefficiente Insufficiente
---	----------------------------

Il processo di misurazione e valutazione si articola nelle seguenti fasi:

- misurazione degli obiettivi organizzativi al 31/12/n; in collaborazione con l'Ufficio competente, i Responsabili di Settore misurano il grado di raggiungimento degli obiettivi organizzativi; la rendicontazione dovrà concludersi entro il 20/01/n+1;
- misurazione dei comportamenti manifestati nell'anno n e verifica raggiungimento degli obiettivi organizzativi: su indicazione dell'Ufficio competente il Direttore Generale, in contraddittorio con i Responsabili compila la scheda relativa ai comportamenti dei Responsabili di Settore, verifica il grado di raggiungimento degli obiettivi organizzativi, e condivide, ove possibile, la valutazione finale (entro il 10/02/n+1);
- svolgimento dell'eventuale procedura di conciliazione/riesame, secondo quanto previsto nell'apposita sezione: l'interessato potrà dare avvio alla procedura di conciliazione/riesame entro 10 giorni lavorativi dalla condivisione della scheda, che dovrà concludersi entro il 30 gg dal suo avvio;

In definitiva, il protocollo di valutazione della performance individuale dei Responsabili di Settore si articola secondo lo schema che segue.

Valutazione performance individuale Responsabile di Settore	Riepilogo punteggio Responsabile di Settore		
	Punteggio parziale [A]	Peso dimensione [B]	Punteggio finale [A x B]
Risultati obiettivi operativi del Settore		60%	
Risultati customer satisfaction		10%	
Dimensione comportamentale		30%	
<b>Totale</b>		100%	

**Personale di categoria EP responsabile di Settore, con la contemporanea responsabilità ad interim di Unità Organizzativa.**

A tali dipendenti, in quanto assegnatari della responsabilità ad interim di una Unità Organizzativa, verranno assegnati dal Direttore Generale obiettivi individuali nell'ambito delle competenze dell'Unità Organizzativa.

Il loro protocollo di valutazione sarà, quindi, diverso da quello dei Responsabili di Settore di cui alla tabella che precede e sarà invece conforme alla tabella che segue;

Valutazione performance individuale del personale EP responsabile ad interim di U.O.	Riepilogo punteggio Responsabile di U.O.		
	Punteggio parziale [A]	Peso dimensione [B]	Punteggio finale [A x B]
Risultati obiettivi operativi del Settore di appartenenza		30%	
Risultati obiettivi individuali assegnati		30%	

Risultati customer satisfaction		10%	
Dimensione comportamentale		30%	
<b>Totale</b>		100%	

Si precisa che la valutazione degli obiettivi individuali e la valutazione dei comportamenti verrà effettuata dal Direttore Generale.

#### **7.2.4 LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE OPERATIVO DI CATEGORIA D E C TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA.**

Si tratta di personale di categoria D e C cui è stata attribuita la posizione di Responsabile di Unità Organizzativa.

La valutazione di tale categoria di personale è determinata dai seguenti elementi che vi contribuiscono con pesi diversi:

- grado di conseguimento degli obiettivi operativi assegnati al relativo Settore nel quale l'Unità Organizzativa è inquadrata;
- grado di conseguimento di eventuali obiettivi individuali loro assegnati dal Direttore Generale;
- valutazione di comportamenti esibiti;
- media dei risultati di customer satisfaction rilevati nell'ambito del progetto "Good Practice" per l'Ateneo nel suo complesso.

A tale proposito si ricorda che nelle citate Linee Guida per la misurazione e la valutazione della performance individuale n. 5 (dicembre 2019) viene chiarito che *"Spetta alla singola amministrazione stabilire se e in che misura assegnare obiettivi individuali al personale non dirigenziale..."*.

Per quanto concerne la dimensione delle competenze verranno presi in considerazione i comportamenti attesi, sulla base di un set relativo agli stessi, che rivelano le capacità professionali e i comportamenti esibiti.

La valutazione delle competenze comporta l'attribuzione di punteggi alle tipologie di comportamento riportate nella scheda di valutazione, punteggi che potranno attestarsi da un minimo di 40 ad un massimo di 100 punti con le seguenti scale di valori:

10	Coefficiente ottimo
8	Coefficiente Buono
6	Coefficiente Sufficiente
4	Coefficiente Insufficiente

Il processo di misurazione e valutazione si articola nelle seguenti fasi:

- misurazione degli obiettivi individuali assegnati al 31/12/n: in collaborazione con l'Ufficio competente, il Direttore Generale. misura il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali; la rendicontazione dovrà concludersi entro il 20/01/n+1.

- misurazione dei comportamenti manifestati nell'anno n: su indicazione dell'Ufficio competente il Direttore Generale, di concerto con i Responsabili di Settore, compila la scheda relativa ai comportamenti dei dipendenti di categoria C e D responsabili di P.O. e condivide, ove possibile, la valutazione finale (entro il 10/02/n+1).

- svolgimento dell'eventuale procedura di conciliazione/riesame, secondo quanto previsto nell'apposita sezione: l'interessato potrà dare avvio alla procedura di conciliazione/riesame entro 10 giorni lavorativi dalla condivisione della scheda, che dovrà concludersi entro il 30 gg dal suo avvio.

In definitiva, il protocollo di valutazione della *performance* individuale del personale di categoria D e C titolare di posizione organizzativa si articola secondo lo schema che segue:

Valutazione performance individuale Responsabile di U.O.	Riepilogo punteggio Responsabile di U.O.		
	Punteggio parziale [A]	Peso dimensione [B]	Punteggio finale [A x B]
Risultati obiettivi operativi del Settore di appartenenza		30%	
Risultati obiettivi individuali assegnati		30%	
Risultati customer satisfaction		10%	
Dimensione comportamentale		30%	
<b>Totale</b>		100%	

Ai dipendenti di categoria D e C ai quali è assegnata in aggiunta alla responsabilità della propria unità organizzativa la responsabilità, *ad interim*, di una ulteriore unità organizzativa verranno assegnati obiettivi individuali per ogni unità organizzativa della quale sono responsabili, sia effettivi che *ad interim*.



**7.2.5 LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE OPERATIVO DI CATEGORIA C E B SENZA INCARICHI DI RESPONSABILITÀ.**

Per il restante personale la *performance* complessiva si articola nella componente comportamentale e nell'esito delle rilevazioni di *customer satisfaction* riferibili all'Ateneo nel suo complesso.

La valutazione dei comportamenti è effettuata dal superiore gerarchico, sulla base di aspetti rilevanti tra i quali:

- Qualità del servizio prestato;
- Contributo al conseguimento degli obiettivi operativi dell'U.O.;
- Comportamento organizzativo;
- Requisiti di preparazione professionale;
- Presenze in servizio.

La valutazione delle competenze comporta l'attribuzione di punteggi alle tipologie di comportamento riportate nella scheda di valutazione, punteggi che potranno attestarsi da un minimo di 40 ad un massimo di 100 punti con le seguenti scale di valori:

10	Coefficiente ottimo
8	Coefficiente Buono
6	Coefficiente Sufficiente
4	Coefficiente Insufficiente

La valutazione sarà operata come esposto nella scheda che segue:

Valutazione performance individuale personale cat. C e B senza incarichi di responsabilità	Riepilogo punteggio Responsabile di U.O.		
	Punteggio parziale [A]	Peso dimensione [B]	Punteggio finale [A x B]
Risultati customer satisfaction		10%	
Dimensione comportamentale		90%	
<b>Totale</b>		100%	

Tale personale potrà conseguire un punteggio massimo di 100 punti. La valutazione si conclude con l'attribuzione del punteggio e la collocazione dei dipendenti in due distinte fasce A e B, la prima composta dal personale che abbia raggiunto un punteggio maggiore di 75 punti, e la seconda dal personale che abbia raggiunto un punteggio compreso tra 50 e 75 punti.

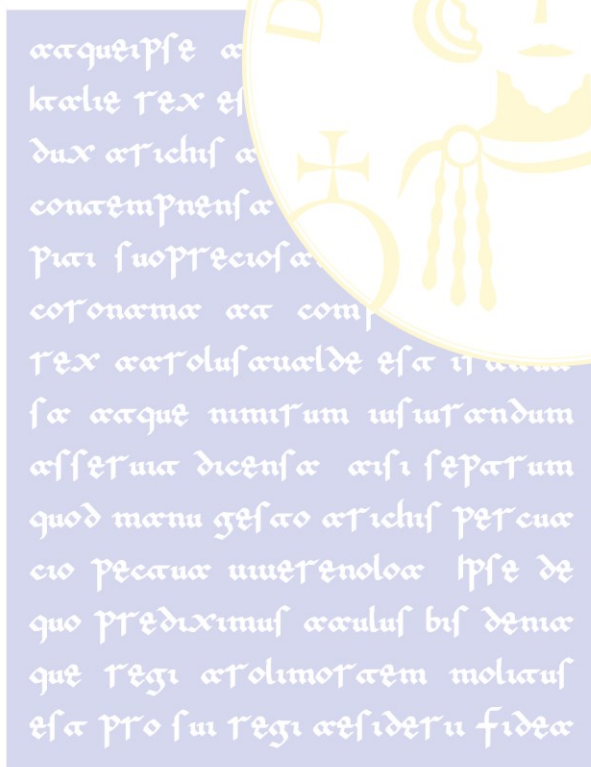
Per la Fascia A è previsto un *bonus* aggiuntivo in misura fissa determinata annualmente in sede di contrattazione integrativa prelevato dalla parte del Fondo di cui all'art. 64 del vigente CCNL che il contratto stesso destina alla remunerazione della *performance* (comma 3): il bonus verrà ripartito in parti uguali tra il personale appartenente a tale fascia.

La rimanente parte del Fondo di cui all'art.64 del vigente CCNL, destinata dal CCNL medesimo alla remunerazione della *performance* (comma 3), verrà ripartita secondo i criteri concordati in sede di contrattazione integrativa.

La valutazione si intende negativa se il punteggio conseguito è inferiore a 50 punti, e non dà diritto ad alcun importo premiale collegato alla *performance* (CCNL art.64 co. 2 lettere a) e b)).

Il processo di valutazione si articolerà nelle seguenti fasi:

- misurazione degli obiettivi organizzativi al 31/12/n: su richiesta dell'Ufficio competente, i Responsabili di U.O. misurano il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati compilando la scheda relativa ai comportamenti dei propri collaboratori; la valutazione dovrà concludersi entro il 20/01/n+1;
- gli esiti della valutazione vengono comunicati al personale interessato entro il 10/02/n+1, e, ove possibile, condivisi;
- in caso di non condivisione l'interessato può attivare la procedura di conciliazione entro 10 giorni lavorativi, procedura che dovrà concludersi entro il 30 gg dal suo avvio.



## 8 Monitoraggio e Controllo

Al fine di dare maggiore intensità all'intero ciclo della *performance* dell'Ateneo, è necessario che le fasi della pianificazione e della programmazione siano strettamente connesse e supportate dalle fasi del monitoraggio e del controllo.

La pianificazione e la programmazione rappresentano, infatti, condizione necessaria, ma non sufficiente, per la realizzazione degli obiettivi aziendali, se questi ultimi non vengono supportati da costanti processi di misurazione, monitoraggio e controllo, volti a fornire, al Management, una serie di informazioni sulla gestione, al fine di verificare lo stato di raggiungimento degli obiettivi ed eventuali criticità.

L'articolo 6 del D.lgs. 150/2009 dispone che *"...le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono inserite nella relazione sulla performance e vengono valutate dall'OIV ai fini della validazione di cui all'articolo 14, comma 4, lettera c)"*.

A tal proposito, l'ANVUR, nella Nota di indirizzo per la gestione della performance 2018 - 2020 chiarisce che *"...per quanto concerne le rimodulazioni di obiettivi e di indicatori eventualmente operate durante il ciclo di performance, all'abrogazione del terzo comma dell'art.10 è seguita l'introduzione del nuovo art.6 che prevede, nell'unico comma rimasto, che: «Le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono inserite nella relazione sulla performance e vengono valutate dall'OIV ai fini della validazione di cui all'articolo 14, comma 4, lettera c)»*.

L'Agenzia raccomanda alle università di attenersi a tale previsione, comunicando formalmente e tempestivamente al NdV-OIV eventuali modifiche - evidentemente conseguenti all'attività di monitoraggio (cui è dedicato proprio l'art.6) - e dandone conto esaustivamente nella Relazione sulla performance.

L'Amministrazione si atterrà a quanto previsto dalla norma e dalle raccomandazioni dell'ANVUR nell'ipotesi di rimodulazione infrannuale degli obiettivi definiti nel piano.

## 9 Soggetti e responsabilità

Coerentemente con la normativa di riferimento e con la delibera n. 1/2012 della ex Civit, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è stato definito dall'Università, previa acquisizione del parere vincolante del Nucleo di Valutazione.

L'adozione, in via formale, con apposito provvedimento, del sistema è compito dell'organo di indirizzo politico-amministrativo.

La funzione di misurazione e valutazione della *performance* è in carico ai seguenti soggetti, indicati con il termine *valutatori*:

- il Rettore che, anche sulla scorta di quanto proposto dal NdV, valuta la *performance* del Direttore Generale, sottoponendola all'approvazione del Consiglio di Amministrazione;
- il Direttore Generale, cui compete la misurazione e la valutazione della *performance* degli obiettivi organizzativi assegnati ai Settori e, di concerto con i Responsabili di Settore, la *performance* degli obiettivi individuali assegnati al personale di categoria D e C titolare di posizione organizzativa;
- i Responsabili di Settore e di UU.OO., cui compete la misurazione e la valutazione dei comportamenti del personale afferente al Settore/U.O. della quale è responsabile. Si rammenta che nel caso di personale EP, responsabile *ad interim* di unità organizzativa, i comportamenti vengono valutati dal Direttore Generale;
- il personale non dirigente, che interviene in tutto il processo di misurazione e valutazione come soggetto che deve essere informato e coinvolto nell'individuazione degli obiettivi e nel processo di misurazione e valutazione;
- Il NdV che valida la Relazione sulla *Performance* ai fini della assegnazione della retribuzione di risultato, esercita le funzioni previste dalle norme vigenti e formula la proposta della valutazione del Direttore Generale all'organo di indirizzo politico-amministrativo.

Con riguardo alla valutazione del personale che, nel corso dell'anno di riferimento, presta servizio presso Unità Organizzative differenti, essa sarà di competenza del Responsabile dell'Unità Organizzativa cui risulti assegnato il dipendente al momento della valutazione, di intesa con il precedente Responsabile.



## 10 Procedure di conciliazione

L'articolo 7, comma 2-bis, del DLgs 150/2009 come novellato dall'articolo 5 del DLgs 74/2017, stabilisce che nei Sistemi di Misurazione e Valutazione della Performance debbano essere previste, *"...le procedure di conciliazione, a garanzia dei valutati, relative all'applicazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance..."*.

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della *performance* individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale. Nel caso in cui il valutato intenda contestare gli esiti della valutazione può presentare una richiesta motivata di revisione della stessa entro 10 giorni dal ricevimento della scheda individuale. A tal fine, è possibile presentare ricorso presso la Commissione di Garanzia. Quest'ultima è nominata con Decreto del Direttore Generale ed è così composta: Direttore Generale o un suo delegato, un componente designato dal CUG ed il Delegato del Rettore al Personale. Il dipendente interessato può farsi assistere da una persona di sua fiducia o dall'Organizzazione sindacale a cui sia iscritto o alla quale abbia conferito mandato, o da persona di sua fiducia. Il reclamo deve contenere gli elementi giustificativi a sostegno dei fatti contestati. La Commissione deve esperire un preliminare tentativo di conciliazione tra valutato e valutatore, convocando questi ultimi per un incontro; nel caso in cui il tentativo di conciliazione non vada a buon fine, la Commissione avvia la procedura, chiedendo al responsabile della valutazione di produrre la documentazione, ossia le controdeduzioni, a supporto della valutazione, dallo stesso, effettuata. Il materiale istruttorio costituito dalla richiesta, dalle controdeduzioni, dalla scheda e dalla normativa di riferimento sarà inviato alla Commissione; durante l'istruttoria, la Commissione rileva gli eventuali vizi intervenuti e verifica la corretta applicazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Ateneo.

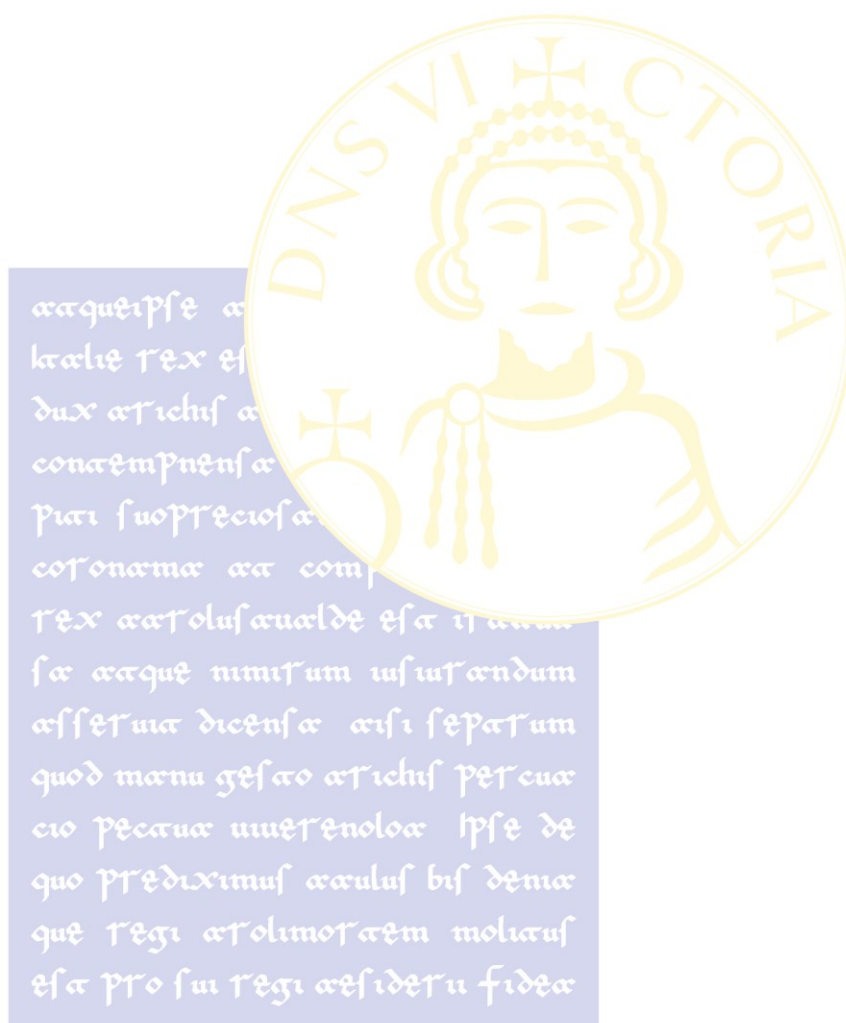
La Commissione entro 15 giorni dal ricevimento della documentazione stabilisce una data per incontrare le parti. L'intera procedura dovrà concludersi entro 30 gg. dal ricevimento del materiale istruttorio.

Al termine dell'istruttoria, la Commissione formula un parere, completo delle proprie osservazioni, da inviare al soggetto valutatore e al soggetto valutato, confermando la valutazione espressa dal valutatore o proponendo la revisione della medesima. Nell'ipotesi in cui il soggetto valutatore non si uniformi al suddetto parere entro dieci giorni dalla trasmissione, il Direttore Generale avoca a sé la valutazione in oggetto, in quanto responsabile della complessiva gestione ed organizzazione del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo. I lavori della Commissione devono concludersi entro

90 giorni lavorativi dal termine per la presentazione del ricorso. La procedura si conclude con la pronuncia della Commissione.

L'attivazione della procedura conciliativa non preclude l'erogazione del premio incentivante la performance individuale degli altri dipendenti, tenuto conto dell'obbligo per il valutatore di accantonare la quota residua del premio del dipendente in contraddittorio.

In ogni caso, il lavoratore potrà comunque decidere di tutelarsi direttamente davanti al giudice o attivare le procedure conciliative previste dall'art. 410 e s.s.m.m.i.i. del Codice di Procedura Civile.



## 11 Raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con il Bilancio.

### Gestione integrata del ciclo della performance e del bilancio (2023)

Le attività inerenti al controllo di gestione di Ateneo sono di competenza del Settore Sistemi Finanziari. L'Ateneo è articolato in quattro Centri di Responsabilità di primo livello (Amministrazione Centrale e tre Dipartimenti) aventi autonomia amministrativa e gestionale ai sensi dell'articolo 5, comma 3, del Decreto Legislativo del 27 gennaio 2012, n. 18: *"... Le università considerate amministrazioni pubbliche ai sensi dell'articolo 1, comma 2, della legge 31 dicembre 2009, n. 196, strutturano il bilancio unico d'ateneo di previsione annuale, coerentemente con la propria articolazione organizzativa complessiva, ivi inclusa quella riferibile alle funzioni di didattica e ricerca, in centri di responsabilità dotati, di autonomia gestionale e amministrativa, ai quali è attribuito un budget economico e degli investimenti autorizzatorio..."*. Il documento pubblico di sintesi previsionale, pertanto, viene redatto tenendo conto dei proventi che si prevede di realizzare (supportati da una attenta analisi di attendibilità e in ossequio al principio contabile della prudenza) e dei costi che si prevede di sostenere nell'ambito di ciascun centro di responsabilità.

I budget, annuale autorizzatorio e triennale non autorizzatorio, prevedono appostamenti previsionali sia "trasversali" sia "puntuali" al fine di porre in essere le azioni per il raggiungimento degli obiettivi strategici di ateneo (così come stabilito dal vigente PIAO, pagg. 9-11).

Tenuto conto anche di quanto stabilito dalle *"Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane"* emanate dall'ANVUR nel gennaio del 2019, l'Università degli Studi del Sannio nel processo di *budgeting* 2023-2025, che ha preso inizio con l'emanazione della Circolare del 26 luglio 2022, n. 14, ha fornito indicazioni operative ai Responsabili dei Settori, i quali *"... nell'ambito dei principi programmatici fissati dal Titolo III del "Regolamento di ateneo per l'amministrazione, la finanza, la contabilità e il controllo di gestione" e, in particolare, dall'articolo 21, dovranno, inoltre, formulare le predette previsioni anche tenendo conto degli obiettivi operativi e di servizio contenuti nel "PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE (PIAO) 2022-2024" (approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 24 giugno 2022) che, tra l'altro, sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione tenendo conto della strategia relativa alle attività istituzionali e, non ultima, della programmazione economico-finanziaria..."*.

**Metodologia**

Si descrive di seguito la procedura di raccordo tra gli obiettivi organizzativi della performance 2023 con il ciclo di bilancio e la contabilità analitica al fine di quantificare in sede previsionale i costi degli obiettivi organizzativi non rientranti nella attività amministrativa ordinaria dell'Ateneo.

In prima istanza sono stati definiti il valore di budget 2023 del costo del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario (come risultante da tabellare del vigente CCNL), suddiviso per ciascun Settore dell'attuale struttura organizzativa.

Quindi, è stato temporalmente anticipato (mese di ottobre 2022) il confronto tra il Direttore Generale e i Responsabili di Settore al fine di definire gli obiettivi organizzativi.

Successivamente, ciascun Responsabile di Settore in relazione a ciascun obiettivo organizzativo ha effettuato sia una previsione puntuale di budget (costo diretto per l'acquisizione di un bene o di un servizio) sia una previsione di una percentuale di impiego di tempo del personale in servizio presso ciascun Settore ai fini del raggiungimento dell'obiettivo.

Il valore di budget imputato a ciascun obiettivo organizzativo verrà inserito, successivamente all'approvazione dell'aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance (SMVP), all'interno dell'apposito applicativo informatico per il monitoraggio e la rendicontazione degli obiettivi di performance "Strategic PA".

Il Settore Sistemi Finanziari, nell'ambito delle attività di controllo di gestione, monitorerà la congruità dei costi rispetto alla realizzazione dell'obiettivo.

<b>Valore di budget 2023 del costo del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario (come risultante da tabellare del vigente CCNL)</b>	
SETTORE RICERCA E MERCATO	113.839,86 €
SETTORE AFFARI LEGALI E GENERALI	290.801,94 €
SETTORE PERSONALE E SVILUPPO ORGANIZZATIVO	321.346,43 €
SETTORE SISTEMI FINANZIARI	368.576,96 €
SETTORE RISORSE STRUMENTALI	477.927,18 €
SETTORE SERVIZI TECNICI	584.232,39 €
SETTORE SERVIZI AI DIPARTIMENTI	653.064,39 €
SETTORE SERVIZI IT	765.817,71 €
SETTORE SERVIZI AGLI STUDENTI	1.125.367,28 €
<b>TOTALE</b>	<b>4.700.974,14 €</b>



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (SMVP) AGGIORNAMENTO 2023

Area Strategica	Obiettivo Strategico	Obiettivo di performance organizzativa	Settore	Responsabile del Settore	Anno	Azione	Indicatore	Target	% impiego di tempo PTA in servizio presso ciascun Settore ai fini del raggiungimento dell'obiettivo	Valore budget 2023 costo PTA	Valore budget 2023 costo diretto per l'acquisizione di un bene o di un servizio	Budget 2023 per obiettivo di performance organizzativa
Obiettivo generale comune	Dematerializzazione e privacy	Migliorare il processo di adeguamento dell'Ateneo al "Regolamento Generale sulla protezione dei dati personali - GDPR"	Affari Legali e Generali	Labruna Maria	2023	Aggiornamento informative privacy	On/Off	1	3,00%	8.724,06 €		8.724,06 €
Semplificazione e reingegnerizzazione	Semplificazione e aggiornamento Regolamenti e procedure	Revisione dell'attuale Statuto e Regolamento Generale	Affari Legali e Generali	Labruna Maria	2023	Valutazione tecnico-normativa delle proposte ricevute	On/Off	1	3,00%	8.724,06 €		8.724,06 €
Parità di genere	Creare un ambiente attento alla parità di genere	Iniziative volte alla sensibilizzazione sulla parità di genere a tutto il PTA	Personale e Sviluppo Organizzativo	De Girolamo Maria Grazia	2023	Linee Guida sul linguaggio di genere ed in materia di organizzazione eventi	On/Off	1	3,00%	9.640,39 €		9.640,39 €
Obiettivo generale comune	Dematerializzazione e privacy	Dematerializzazione e digitalizzazione attestati di formazione dipendenti mediante la creazione di archivio informatico (Titulus)	Personale e Sviluppo Organizzativo	De Girolamo Maria Grazia	2023	Individuazione e sperimentazione di un software dedicato alla creazione del libretto formativo dei dipendenti	On/Off	1	3,00%	9.640,39 €		9.640,39 €
Terza Missione	Potenziare la valorizzazione e il trasferimento dei risultati di ricerca e innovazione ai portatori di interesse	Notte dei ricercatori	Ricerca e Mercato	Furno Sara	2023	Svolgimento dell'evento	On/Off	1	3,00%	3.415,20 €	10.000,00 €	13.415,20 €
Obiettivo generale comune	Dematerializzazione e privacy	Dematerializzazione delle procedure per la presentazione dei progetti di ricerca,	Ricerca e Mercato	Furno Sara	2023	Studio di fattibilità	On/Off	1	2,50%	2.846,00 €		2.846,00 €

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (SMVP) AGGIORNAMENTO 2023

		trasferimento e terza missione										
Obiettivo generale comune	Dematerializzazione e privacy	Semplificazione procedure relative ai servizi agli studenti	Servizi agli Studenti	Furno Sara	2023	Individuazione dei processi amministrativi da semplificare e ipotesi di riorganizzazione	Percentuale di completamento	34%	2,50%	28.134,18 €		28.134,18 €
Servizi agli studenti	Migliorare la qualità dei servizi agli studenti	Definizione procedure relative ai servizi agli studenti stranieri	Servizi agli Studenti	Furno Sara	2023	Individuazione dei processi amministrativi da riformare e ipotesi di riorganizzazione	Percentuale di completamento	40%	2,50%	28.134,18 €		28.134,18 €
Obiettivo generale comune	Dematerializzazione e privacy	Digitalizzazione archivi informatici delle Direzioni dei Dipartimenti	Servizi ai Dipartimenti	Marsullo Maria	2023	Digitalizzazione degli archivi informatici relativi ai Verbali delle sedute dei Organi collegiali di Dipartimento e Commissioni di concorso per conferimento borse e assegni di ricerca.	On/Off	1	3,00%	19.591,93 €		19.591,93 €
Semplificazione e reingegnerizzazione	Semplificazione e aggiornamento Regolamenti e procedure	Dematerializzazione del ciclo missioni	Servizi ai Dipartimenti	Marsullo Maria	2023	Prove post-configurazione dell'applicativo U-Web Missioni - Sperimentazione dematerializzazione ciclo missioni (Centri di Responsabilità Dipartimentali) euro sul territorio nazionale	On/Off	1	3,00%	19.591,93 €	11.429,57 €	31.021,50 €
Obiettivo generale comune	Dematerializzazione e privacy	Attivazione del portale dei pagamenti verso PagoPA per tutti i pagamenti all'ateneo, in aggiunta a quelli già attivati	Servizi IT	Altieri Rosario	2023	Contrattualizzazione del servizio	On/Off	1	3,00%	22.974,53 €	20.000,00 €	42.974,53 €
Semplificazione e reingegnerizzazione	Semplificazione e aggiornamento	Integrazione dei siti web dei Dipartimenti	Servizi IT	Altieri Rosario	2023	Studio di fattibilità della integrazione dei siti	Percentuale di completamento	40,00%	3,00%	22.974,53 €	20.000,00 €	42.974,53 €

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (SMVP) AGGIORNAMENTO 2023

	Regolamenti e procedure	nell'ambito del Portale di Ateneo										
Obiettivo generale comune	Dematerializzazione e privacy	Completa dematerializzazione del ciclo missioni	Sistemi Finanziari	Corsale Fabio	2023	Prove post-configurazione dell'applicativo U-Web Missioni - Sperimentazione dematerializzazione ciclo missioni (Centro di Responsabilità Amministrazione Centrale)	On/Off	1	3,00%	11.057,31 €	11.429,57 €	22.486,88 €
Semplificazione e reingegnerizzazione	Semplificazione e aggiornamento Regolamenti e procedure	Studio e implementazione del sistema di controllo di gestione di Ateneo	Sistemi Finanziari	Corsale Fabio	2023	Analisi e messa a sistema delle attuali procedure di controllo di gestione (fonti di dati, data base, report, applicativi informatici)	On/Off	1	3,00%	11.057,31 €	5.000,00 €	16.057,31 €
Servizi agli studenti	Migliorare la qualità dei servizi agli studenti	Riqualificazione ex SEA	Servizi Tecnici	Fontana Simona	2023	Procedura di gara per l'affidamento dei lavori ed avvio degli stessi	Percentuale di completamento	35%	3,00%	17.526,97 €	5.000,00 €	22.526,97 €
Servizi agli studenti	Migliorare la qualità dei servizi agli studenti	Progetto Sheril	Servizi Tecnici	Fontana Simona	2023	Stipula contrattuale e prosecuzione lavori	Percentuale di completamento	35%	3,00%	17.526,97 €	50.000,00 €	67.526,97 €
										<b>241.559,95 €</b>	<b>132.859,14 €</b>	<b>374.419,09 €</b>

Iacque unni, unni, unni  
 affertua dicensa arsi sepatum  
 quod manu gestato arichus per eua  
 cio peccata unnerenoloa ipse de  
 quo prediximus axulus bis denia  
 que regi atolimoratem moliatuf  
 esa pro sui regi acesideru fidea

## 12 Appendici

### 12.1 FONTI NORMATIVE, FONTI DI INDIRIZZO, DOCUMENTI CONSULTATI.

#### a) Legislazione:

- Decreto Legislativo 27 ottobre 2009 n. 150, così come modificato e integrato dal D.Lgs 25 maggio 2017, n. 74, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico ed efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, con particolare riferimento:
  - al Capo II, articoli 4-10, sul “Ciclo di gestione della performance”;
  - all’art. 13, che definisce il ruolo dell’ANAC nello svolgimento delle dinamiche valutative;
  - al comma 12 dell’art. 13 - come modificato dall’art. 60, co. 2, d.l. 21 giugno 2013 n. 69, convertito con L. 9 agosto 2013 n. 98, ove chiarisce che il “Sistema di valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca, di cui al Capo I del Decreto Legislativo 31 dicembre 2009, n. 213, è svolto dall’ANVUR nel rispetto dei principi generali di cui all’articolo 3 e in conformità ai poteri di indirizzo della Commissione” (a tal proposito, si segnala che l’ANVUR “invita gli enti e gli organismi interessati a continuare ad attenersi alle linee guida tracciate dalla commissione ANAC ex CIVIT”);
  - all’articolo 14, che definisce compiti e funzioni dell’Organismo Indipendente di Valutazione delle Performance (OIV) e prevede la costituzione di una “Struttura tecnica permanente” per la misurazione della performance;
- Legge 30 dicembre 2010 n. 240, che contiene “Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e la efficienza del sistema universitario”, con particolare riferimento:
  - all’articolo 2 sugli organi ed all’articolazione interna delle università, che, al comma 1, lettera r), non solo attribuisce la titolarità in capo ai Nuclei di Valutazione delle funzioni di OIV - di cui all’articolo 14 del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009 n. 150 - (già costituiti ai sensi della Legge 24 dicembre 1993 n. 537, come integrata e modificata dalla Legge 19 ottobre 1999 n. 370), ma ribadisce che le Università svolgono, in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, procedure di valutazione della performance organizzativa e individuale;
- Legge 6 novembre 2012 n. 190 che, impone l'adozione di piani triennali di prevenzione della corruzione alle amministrazioni statali, con particolare riferimento:



- all'art. 1, co. 8, che introduce, fra gli elementi di valutazione della responsabilità dirigenziale, la mancata predisposizione del piano triennale di prevenzione della corruzione e la mancata adozione di idonee procedure per la selezione e la formazione dei dipendenti;
- all'art. 1, comma 12, che introduce una responsabilità dirigenziale, disciplinare ed amministrativa (per il danno erariale e all'immagine della pubblica amministrazione) in capo al Responsabile per la prevenzione della corruzione in caso di commissione, all'interno dell'Amministrazione, di un reato di corruzione accertato con sentenza passata in giudicato;
  - Decreto Legislativo 14 marzo 2013 n. 33, con particolare riferimento:
- all'art. 10, che impone alle amministrazioni pubbliche la redazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, da aggiornare annualmente, e prevede, altresì, una specifica ipotesi di responsabilità dirigenziale nel caso in cui tale piano non venga adottato.
  - Decreto Legge 9.06.2021 convertito con modificazioni dalla legge 6 agosto 2021 n. 11.

#### **b) Delibere della CIVIT ora ANAC**

Delibere 2010 (nn. 9, 89, 104, 114).

Delibere 2012 (nn. 1-6) del 2013 (nn. 6, 12, 23, 77).

Linee Guida del gennaio 2014 per il triennio 2014-2016.

#### **c) Linee guida e note di indirizzo ANVUR**

Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane, del maggio 2015;

Modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto università e ricerca, del 3 luglio 2017;

Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020, approvata dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR in data 20/12/2017.

Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane, del novembre 2018.

#### **d) Linee Guida emanate dal Dipartimento della funzione pubblica:**

Linee Guida per il Piano della Performance del giugno 2017 n.1;

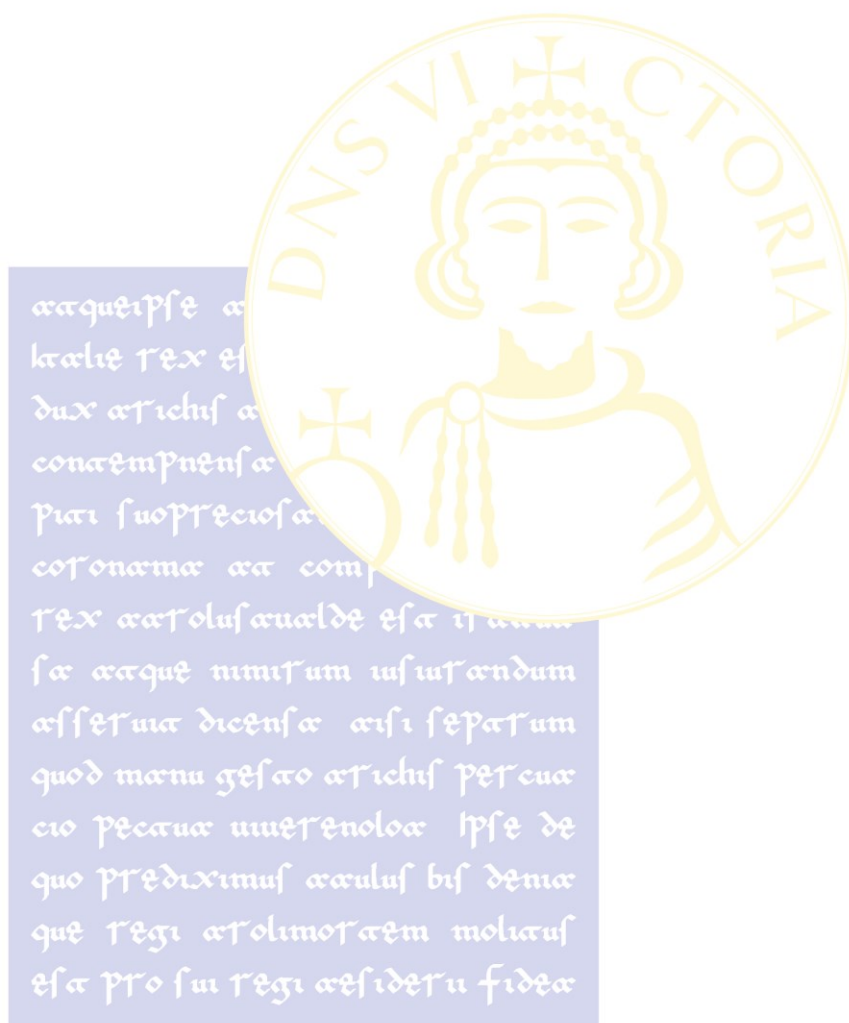
Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance del dicembre 2017 n. 2;

Linee guida per la Relazione annuale sulla performance del novembre 2018 N. 3;

Linee Guida sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche del novembre 2019 n. 4;

Linee Guida per la misurazione e valutazione della performance individuale del dicembre 2019 n. 5;

Le Linee Guida si rivolgono ai Ministeri, ma sono applicabili anche ad altre Amministrazioni Pubbliche come viene ricordato nelle rispettive introduzioni.



**12.2 LIBRERIE COMPORAMENTI**

		<b>Comportamenti Direttore Generale</b>
<b>Personalì</b>	1.1	Le doti di autorevolezza e di autonomia intellettuale;
	1.2	La flessibilità di pensiero e la capacità di adottare uno stile di leadership adeguato alle necessità e alle situazioni;
	1.3	La capacità di adottare una visione sistemica e di risolvere i problemi utilizzando con la opportuna discrezionalità risorse umane, organizzative, processuali, strumentali disponibili al fine di ottenere il risultato;
	1.4	La capacità di anticipare e prevenire i problemi e di adattamento a situazioni inedite;
	1.5	L'orientamento all'interdisciplinarietà.
<b>Gestionali</b>	2.1	La capacità di pianificare, programmare e gestire efficacemente il lavoro;
	2.2	Realizza nuove iniziative vantaggiose sotto il profilo dell'efficienza e dell'economicità
	2.3	Favorisce la partecipazione dei collaboratori a gruppi trasversali e tematici
	2.4	Focalizza la gestione sulla maggiore rispondenza dei risultati alle esigenze e alle aspettative dell'utenza interna
	2.5	Favorisce la partecipazione dei propri collaboratori a progetti di lavoro interistituzionali
	2.6	la capacità di individuare le priorità d'azione, di rispettare e far rispettare tempi, scadenze e vincoli normativi;
	2.7	L'attitudine a cooperare in modo efficace con le altre parti dell'organizzazione
	2.8	La capacità di promuovere concretamente l'orientamento alla qualità, al risultato, e al miglioramento continuo delle performance;
	2.9	La capacità di favorire il cambiamento organizzativo.
	2.10	Stabilisce programmi di lavoro coerenti con le finalità istituzionali e il contesto strategico
	2.11	Ha conoscenza delle procedure e dei processi interni e capacità di analisi e riprogettazione degli stessi
	2.12	Presta particolare attenzione, nella definizione degli obiettivi, agli aspetti economici e alle risorse umane disponibili
	2.13	Nella gestione tiene sempre conto delle norme, anche facendo riferimento ai Dirigenti competenti nelle diverse materie
<b>Relazionali</b>	3.1	La capacità di gestire efficacemente i propri collaboratori;
	3.2	Motiva e incentiva i propri collaboratori e assegna compiti e responsabilità tenendo conto delle competenze e delle attitudini professionali
	3.3	Riconosce e valorizza le prestazioni dei propri collaboratori, differenziandone la valutazione in relazione ai risultati raggiunti
	3.4	Rappresenta istituzionalmente l'Ente nei rapporti con l'esterno contribuendo alla qualificazione della sua immagine
	3.5	Instaura rapporti costruttivi con interlocutori esterni qualificati
	3.6	La capacità di comunicare scambiando le informazioni in modo chiaro, efficace, tempestivo e di instaurare un clima di lavoro positivo e stimolante;
	3.7	La capacità di relazionarsi costruttivamente con il personale e i collaboratori, favorendo la motivazione e il lavoro in team dei collaboratori;
	3.8	La capacità di negoziazione e di gestione dei conflitti;
	3.9	La capacità di relazionarsi efficacemente con soggetti esterni per realizzare attività e/o progetti.
	3.10	Ha sensibilità e disponibilità nei riguardi dello sviluppo professionale del personale
	3.11	Favorisce la mobilità del personale
	3.12	Riconosce e rispetta le esigenze di conciliazione vita-lavoro espresse dai lavoratori
	3.13	Ha consapevolezza delle relazioni umane interorganizzative e tiene conto delle eventuali compatibilità / incompatibilità
<b>Decisionali</b>	4.1	Incoraggia proposte innovative e non si accontenta delle prassi consolidate
	4.2	Decide, anche in assenza di informazioni rilevanti, qualora la soluzione del problema non possa essere rimandata
	4.3	Monitora il contesto esterno per individuare idee, tecnologie ed innovazioni e lo confronta con il contesto in cui opera per elaborare possibili piani di azioni migliorativi e innovativi
	4.4	Propone e/o sviluppa programmi di cambiamento organizzativo in funzione del miglioramento qualitativo dei prodotti e dei servizi

		<b>Comportamenti dirigente</b>
<b>personali</b>	1.1	Le competenze professionali e manageriali e di autonomia;
	1.2	La capacità di valutare gli effetti delle proprie scelte e delle proprie azioni;
	1.3	La capacità di affrontare e gestire adeguatamente situazioni nuove;
	1.4	La capacità di curare il proprio auto sviluppo.
	1.5	Mostra conoscenza nell'ambito in cui opera e volontà di aggiornamento
	1.6	Nelle occasioni di confronto, interviene in maniera competente e costruttiva
	1.7	Si tiene aggiornato rispetto alle competenze specialistiche della sua Struttura organizzativa
	1.8	Confronta la sua visione con quanto realizzato presso altre amministrazioni, traendone elementi da applicare al proprio ambito
<b>Gestionali</b>	2.1	La capacità di risolvere i problemi di piccola o grande entità che si manifestano nel corso dell'anno nella gestione della propria struttura organizzativa;
	2.2	La capacità di focalizzare l'attenzione sulle attività prioritarie senza tuttavia trascurare le altre attività svolte dalla propria struttura organizzativa e non direttamente riconducibili agli obiettivi assegnati;
	2.3	La capacità di relazionarsi con gli organi istituzionali;
	2.4	La capacità di promuovere concretamente l'orientamento alla qualità, al risultato, e al miglioramento continuo delle performance;
	2.5	L'orientamento all'innovazione dei processi e delle modalità di lavoro.
<b>Relazionali</b>	3.1	La capacità di dare supporto consulenziale ai propri collaboratori;
	3.2	La capacità di comunicare scambiando le informazioni in modo chiaro, efficace, tempestivo al fine di favorire il lavoro in team;
	3.3	La capacità di motivare i propri collaboratori anche attraverso azioni di delega/partecipazione;
	3.4	Stimola comportamenti efficaci ed orientati ai risultati, promuovendo consenso e coesione tra i propri collaboratori
	3.5	La capacità di valutarne i risultati raggiunti e i comportamenti lavorativi posti in essere dai propri collaboratori tramite una significativa differenziazione dei giudizi.
	3.6	La capacità di relazionarsi efficacemente con soggetti esterni per realizzare attività e/o progetti.
<b>Decisionali</b>	4.1	Identifica obiettivi o problemi da risolvere
	4.2	Sceglie la migliore delle alternative possibili, con ponderatezza e tempestività, in condizioni di incertezza, carenza di risorse e/o complessità
	4.3	Decide senza lasciarsi condizionare da pregiudizi e/o vincoli operativi, manifestando propensione a recepire nuovi stimoli ed opportunità
	4.4	Individua modalità di operare diverse dall'esperienza consolidata finalizzate ad un miglioramento dei risultati, dell'organizzazione e dei metodi di lavoro
	4.5	Decide nei tempi richiesti

*cio peccata unetentoloa ipse de  
quo ptediximus aculus bis denia  
que regi atolimoratem moliatuf  
esa pro sui regi aefideru fidea*



**12.3 INDICATORI DI PERFORMANCE ECONOMICO FINANZIARIA**

Attrattività economica: misura la capacità di attrarre risorse differenti dai contributi	<b>Proventi propri</b>
	<b>Proventi operativi</b>
Attrattività economica: misura la capacità di attrarre risorse per le attività di ricerca	<b>Proventi da ricerche con finanziamenti competitivi</b>
	<b>Proventi propri</b>
Attrattività economica: misura la capacità di attrarre risorse per attività commerciali	<b>Proventi da ricerche commissionate e TTO</b>
	<b>Proventi propri</b>
Peso in termini percentuali sul sistema universitario relativo al costo standard per studente ai fini dell'attribuzione della quota di FFO	

