



# SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE



Parere del NdV:  
Approvato dal CdA:

seduta del 26 aprile 2023  
seduta del 27 aprile 2023

## PREMESSA

Nel presente documento è definito il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (nel seguito, anche "SMVP" o "Sistema") dell'Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale (UNICAS), ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs. n. 150/2009 "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni", successivamente novellato dal D.Lgs. n. 74/2017.

Le amministrazioni pubblicano e aggiornano annualmente tale documento che descrive il loro funzionamento in termini di tecniche, risorse e processi che assicurano il corretto svolgimento delle fasi di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione delle prestazioni (ciclo della performance).

Le Linee guida ANVUR 2015 ribadiscono come la responsabilità della definizione del Sistema sia da riferire al Consiglio di Amministrazione con l'ausilio del Nucleo di Valutazione - Organismo Indipendente di Valutazione (NdV-OIV).

In conformità con quanto disciplinato dall'art. 3, c. 2 del Decreto, ogni amministrazione pubblica è tenuta anche a misurare e 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 dispositivo legislativo di cui trattasi e gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della Funzione Pubblica (l'ANVUR per le università).

Il presente SMVP ha, dunque, ad oggetto la definizione dei criteri e della metodologia del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'Amministrazione dell'Università degli Studi di Cassino nel suo complesso e delle strutture in cui si articola, nonché della performance individuale del personale tecnico amministrativo ivi operante.

All'interno del documento sono riportati anche i ruoli e le responsabilità di ciascuno dei soggetti coinvolti nelle predette fasi.

Il Sistema è stato stilato in prima stesura nell'anno 2012 in ottemperanza alle delibere della CiVIT (Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche) sull'argomento.

In un percorso di progressivo miglioramento metodologico, il documento è già stato più volte aggiornato, in particolare nel 2016, alla luce della pubblicazione delle attinenti Linee guida ANVUR, e nel 2017, sulla scorta delle modifiche apportate al D.Lgs. n. 150/2009 dal D.Lgs. n. 74/2017.

Nel 2019, inoltre, in occasione della revisione annuale del documento, il SMVP è stato rimodulato in modo tale che, mentre per Direttore Generale e Dirigenti si è previsto di continuare a procedere nella valutazione facendo riferimento ad obiettivi di struttura, obiettivi individuali e comportamenti attesi, per i funzionari di categoria D ed EP, titolari di posizione organizzativa, la misurazione e valutazione della performance individuale è stata fissata di default sulla scorta dei soli obiettivi di struttura e comportamenti attesi, sopprimendo la fase di definizione e conferimento degli obiettivi individuali in cascading dagli obiettivi organizzativi assegnati alle strutture di afferenza.

Tale semplificazione, in linea con gli orientamenti espressi dall'ANVUR nelle diverse note/linee guida succedutesi negli anni, dalle quali traspare chiaramente la propensione di tale organo a porre l'accento sulla performance organizzativa piuttosto che su quella individuale del personale, è anche coerente con le precedenti versioni del SMVP nelle quali, in assenza dell'attribuzione di specifici obiettivi individuali al personale con incarichi di responsabilità, era già contemplato che la valutazione riguardasse il solo conseguimento degli obiettivi organizzativi e dei comportamenti attesi.

Quest'anno, seppur nella sostanziale invarianza della cornice normativa che sovrintende al sistema, l'Ateneo ha ritenuto di rivedere il SMVP non solo alla luce delle osservazioni del Nucleo di Valutazione e, più in generale, all'interno di una logica di miglioramento continuo, ma anche in considerazione della recente nomina del Direttore Generale e della definizione delle linee strategiche 2023-2025, elaborate dalla nuova governance, dalle quali, in una logica di cascading, è derivato il relativo PIAO 2023-2025.

In ultimo, per quanto riguarda la necessità di ricondurre nell'alveo del SMVP le attività di misurazione e valutazione degli obiettivi ricompresi all'interno dei progetti di telelavoro e/o smart-working, tale documento prevede il riesame e l'eventuale rimodulazione, degli obiettivi e/o indicatori/target, come descritto al successivo par. 2.2.

## RIFERIMENTI

### Normativa

- Artt. 7, 8 e 9 del D.Lgs. n. 150/2009;
- [Modifiche al D.Lgs. n. 150/2009, apportate dal D.Lgs. n. 74/2017 attuativo della L. n. 124/2015](#) (cd. “Riforma Madia della Pubblica Amministrazione”).

### Documenti ANVUR

- [“Linee guida per la gestione integrata del ciclo della performance delle università statali italiane”](#), pubblicate a Luglio 2015;
- Documento [“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 ANVUR il 20.12.2017;
- [“Documento di Feedback al Piano integrato dell’Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale 2017-2019”](#), trasmesso dall’ANVUR il 5 luglio 2017 (*accesso previa autenticazione*);
- [“Linee Guida per la gestione integrata dei cicli di performance e di bilancio delle università statali italiane”](#), approvate dal Consiglio Direttivo ANVUR il 23.01.2019.

### Documenti DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA

- [“N. 1 Linee guida per il Piano della performance Ministeri”](#), pubblicate a Giugno 2017;
- [“N.2 Linee guida per il Sistema di misurazione e valutazione della performance Ministeri”](#) pubblicate a Dicembre 2017;
- [“N. 4 Linee guida sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche”](#), pubblicate a Novembre 2019;
- [“N. 5 Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale”](#), pubblicate a Dicembre 2019;
- [“Linee guida sul piano organizzativo del lavoro agile \(POLA\) e indicatori di performance”](#), pubblicate a Dicembre 2020;

### Documenti NUCLEO DI VALUTAZIONE

- [“Relazione annuale del nucleo di valutazione 2022”](#) approvata nella seduta del NdV del 14 ottobre 2022.

**Il presente SMVP**, validato dal Nucleo di Valutazione nella seduta del 26 aprile 2023, approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 27 aprile 2023, pubblicato sul sito web di Ateneo nella sezione Amministrazione trasparente [\[link\]](#) e sul Portale della performance gestito dal Dipartimento della Funzione Pubblica [\[link\]](#), **si applica a decorrere dall’anno 2023 con riferimento al Direttore Generale, ai Dirigenti e al personale TA titolare di posizione organizzativa.**

# INDICE

PREMESSA	PAG. 02
RIFERIMENTI	PAG. 03
INDICE	PAG. 04
<b>1. Caratteristiche distintive dell'amministrazione</b>	<b>PAG. 05</b>
<b>2 Descrizione del Sistema</b>	<b>PAG. 07</b>
<b>2.1 Fasi, soggetti e responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance</b>	<b>PAG. 07</b>
<b>2.2 Modalità di definizione e misurazione degli obiettivi</b>	<b>PAG. 11</b>
<b>2.3 Performance organizzativa: ambiti di riferimento e metodologia di misurazione</b>	<b>PAG. 13</b>
<b>2.3.1 Il coinvolgimento dei cittadini e degli altri utenti finali nel processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa nelle università italiane</b>	<b>PAG. 15</b>
<b>2.4 Performance individuale: ambiti di riferimento e metodologia di misurazione e valutazione</b>	<b>PAG. 16</b>
<b>2.4.1 Valutazione della performance del Direttore Generale</b>	<b>PAG. 17</b>
<b>2.4.2 Valutazione della performance dei Dirigenti</b>	<b>PAG. 17</b>
<b>2.4.3 Valutazione della performance del Personale non dirigenziale titolare di incarichi di responsabilità</b>	<b>PAG. 19</b>
<b>3 Legame tra valutazione della performance e sistema premiale</b>	<b>PAG. 20</b>
<b>4 Procedure di conciliazione</b>	<b>PAG. 20</b>
<b>5 Attività pianificate per il progressivo miglioramento del Sistema</b>	<b>PAG. 20</b>
<b>ALLEGATO 1:</b> Scheda di conferimento e valutazione degli obiettivi	<b>PAG. 21</b>
Form 1: Obiettivi org.vi di Ateneo/Struttura	
Form 2: Obiettivi individuali	
<b>ALLEGATO 2:</b> Scheda di conferimento e valutazione dei comportamenti	<b>PAG. 22</b>
<b>ALLEGATO 3:</b> Set indicatori di performance org.va_ <i>Contributo alla performance istituzionale</i>	<b>PAG. 23</b>
<b>APPENDICE:</b> Parere del Nucleo di Valutazione-OIV sul SMVP	

## 1. Caratteristiche distintive dell'amministrazione

L'Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale è stata istituita nel 1979 in risposta alle esigenze formative rappresentate da un territorio, caratterizzato da una crescente attenzione all'innovazione e alla promozione culturale e sociale. Per la sua posizione geografica, UNICAS funge da naturale punto di snodo tra le città del Lazio meridionale, della Campania, del Molise e dell'Abruzzo, dalle quali canalizza la maggior parte degli studenti.

La struttura organizzativa dell'Ateneo, definita anche a seguito della recente riorganizzazione degli Uffici si articola in:

- 1) Organi di Governo e di gestione dell'Ateneo;
- 2) Altri Organi di Ateneo;
- 3) Strutture didattiche e scientifiche: Dipartimenti e Centri di servizio;
- 4) Aree Dirigenziali.

### **Organi di Governo e di gestione dell'Ateneo \***

Rettore  
Senato Accademico  
Consiglio di Amministrazione  
Direttore Generale  
Nucleo di Valutazione  
Collegio dei Revisori

### **Altri Organi di Ateneo**

Consiglio degli Studenti  
Presidio della Qualità  
Comitato Unico di Garanzia

### **Dipartimenti**

Dipartimento di Economia e Giurisprudenza (DIPEG)  
Dipartimento di Ingegneria Civile e Meccanica (DICEM)  
Dipartimento di Ingegneria Elettrica e dell'Informazione "Maurizio Scarano" (DIEI)  
Dipartimento di Lettere e Filosofia (DLF)  
Dipartimento di Scienze Umane, Sociali e della Salute (DIPSUSS)

### **Centri di servizio**

Centro Universitario per l'Orientamento (CUORI)  
Centro Editoriale di Ateneo (CEA)  
Centro Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA)  
Centro Universitario per la Disabilità, Innovazione e Ricerca (CUDIR)  
Centro di Ateneo per i Servizi Informatici (CASI)  
Centro Rapporti Internazionali (CRI)

### **Aree Dirigenziali**

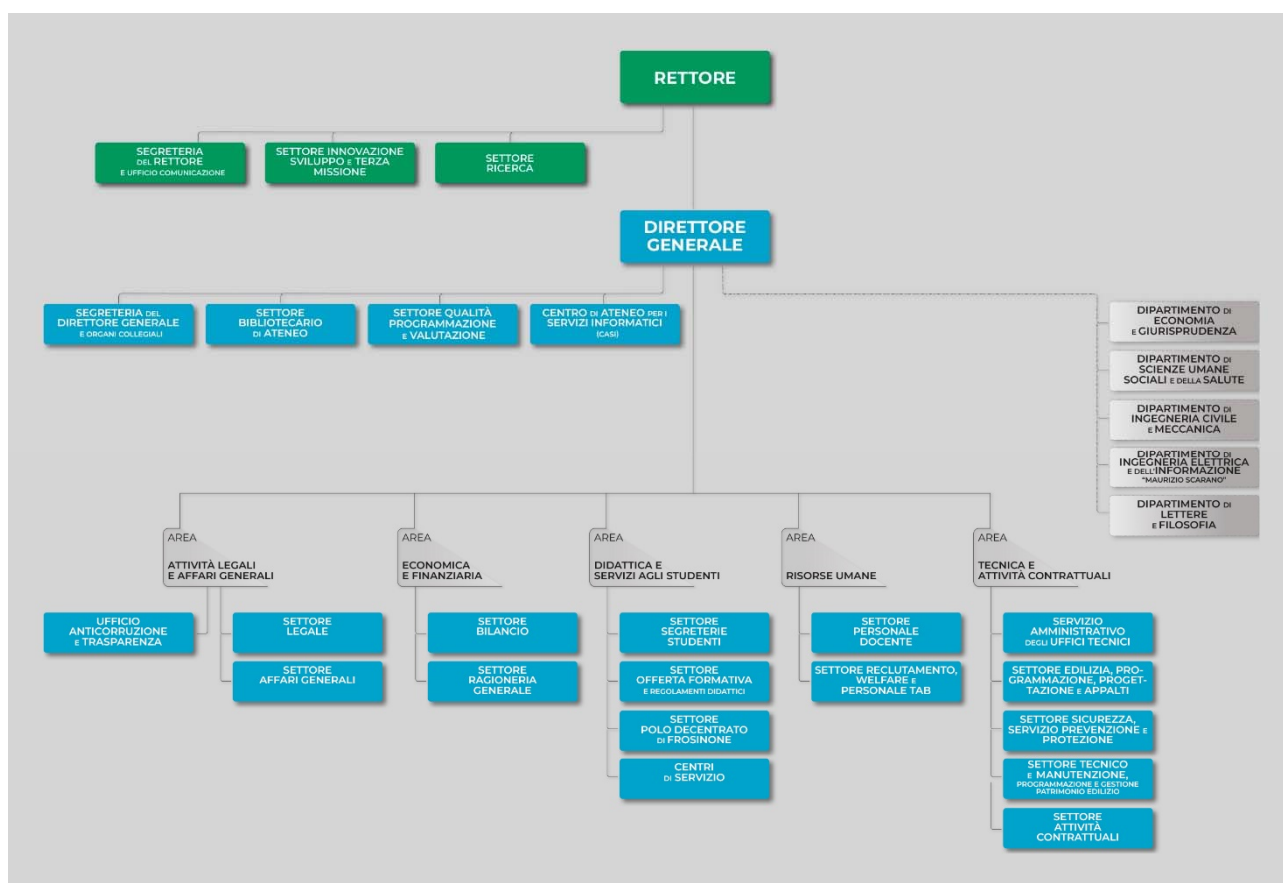
Area Risorse Umane  
Area Economico Finanziaria  
Area Didattica  
Area delle Attività legali  
Area Contrattuale e degli Affari Generali  
Area Tecnica

I Dipartimenti costituiscono la struttura fondamentale in cui si articola l'Ateneo: essi sono strutture organizzative autonome, che raggruppano uno o più settori scientifico-disciplinari omogenei per fini o metodo, preposte allo svolgimento della ricerca scientifica e dell'attività didattica e formativa.

La struttura dell'Amministrazione Centrale prevede un organigramma composto da unità organizzative come di seguito specificato:

- **Aree:** unità organizzative di livello dirigenziale, dotate di autonomia organizzativa e gestionale, con a capo un Dirigente incaricato dal Direttore Generale e preposto alla gestione di macro processi strategici;
- **Settori:** unità organizzative complesse, che presiedono al coordinamento e alla gestione integrata di un insieme di attività e processi tra loro interdipendenti, con a capo un Responsabile di categoria EP e di norma articolati in uno o più Uffici;
- **Uffici:** unità organizzative di base con competenze omogenee, con a capo un Responsabile di categoria D.

Nell'organigramma che segue è rappresentata l'organizzazione dell'Amministrazione Centrale, dei Dipartimenti e dei Centri di servizio.



\* Titolo II, art. II.1, p.to 1 dello Statuto dell'Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale, emanato con Decreto del Rettore n. 661 del 26 luglio 2018.

## 2. Descrizione del Sistema

### 2.1 Fasi, soggetti e responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance

Ai sensi dell'art. 4, comma 2 del D. Lgs. n. 150/2009, le fasi del processo di misurazione e valutazione della performance si integrano nell'ambito più generale del ciclo di gestione della performance che si articola nelle seguenti fasi:

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

	[scadenza definizione PIAO] 31 gennaio		[scadenza predisposizione Relazione sulla performance] 30 giugno		[scadenza predisposizione Relazione annuale NdV] 15 ottobre		[scadenza definizione SMVP] 31 dicembre
1° novembre (anno precedente)				31 luglio		31 ottobre	
Definizione, condivisione e assegnazione obiettivi							
		Misurazione e valutazione obiettivi anno precedente					
		Realizzazione obiettivi e 1° monitoraggio (con eventuale rimodulazione)					
				Realizzazione obiettivi ed eventuale 2° monitoraggio (con eventuale rimodulazione)			
						Realizzazione obiettivi e rendicontazione finale	

A tali fasi si aggiunge quella di validazione, operata dal Nucleo di Valutazione nel ruolo di OIV, con riferimento sia al processo di misurazione e valutazione contemplato dall'amministrazione sia alla rendicontazione operativa dei risultati riportati nella Relazione sulla Performance.

Lo schema sintetico dell'iter di predisposizione e approvazione dei principali documenti inerenti al ciclo di gestione della performance è riassunto nella tabella di seguito riportata.

Tabella 1: Documenti connessi al ciclo della performance

Documento	Attori coinvolti	Azione	Destinazione	Scadenza
Sistema di misurazione e valutazione della performance	Organi di Governo e di gestione dell'Ateneo Nucleo di Valutazione	Definizione e aggiornamento	ANVUR	31 dicembre (*)

	NdV-OIV	Parere vincolante		
	C.d.A.	Delibera approvazione		
Piano Integrato Attività Organizzazione (PIAO)	Direttore Generale C.d.A. NdV-OIV	Definizione e aggiornamento Piano Approvazione Piano Monitoraggio performance org.va dell'amministrazione nel suo complesso	ANVUR (performance) ANAC (trasparenza e anticorruzione)	31 gennaio (*)
Relazione sulla performance	Direttore Generale C.d.A. NdV-OIV	Redazione Relazione Delibera approvazione Validazione della Relazione	ANVUR	30 giugno
Relazione annuale del NdV	NdV-OIV	Redazione Relazione	ANVUR	30 aprile sez. Rilevazione studenti 15 ottobre sez. AVA e sez. Performance
Programmazione Triennale	C.d.A. su proposta del Rettore previo parere del Senato Accademico	Delibera approvazione	MIUR	30 giugno
Relazione recante i risultati dell'attività svolta in termini di prevenzione alla corruzione	Responsabile della Prevenzione della corruzione	Redazione Relazione	ANAC	15 dicembre
Bilancio unico di previsione annuale e triennale e bilancio preventivo unico di esercizio	C.d.A.	Delibera approvazione	MIUR e MEF	31 dicembre
Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio (allegato al Bilancio)	C.d.A.	Delibera approvazione	MIUR e MEF	31 dicembre

È opportuno precisare i concetti di misurazione e valutazione richiamati dal predetto decreto legislativo nonché le varie declinazioni del concetto di performance che saranno utilizzate all'interno del presente documento.

Per "misurazione" s'intende l'attività, attuata ad intervalli di tempo stabiliti, finalizzata a rilevare il valore raggiunto da grandezze e indicatori idonei a misurare il grado di raggiungimento di prefissati obiettivi.

Per "valutazione", invece, ci si riferisce all'attività conclusiva di analisi e interpretazione dei risultati ottenuti, anche alla luce dei fattori di contesto che possono aver determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto ai valori programmati, finalizzata a stabilire l'incidenza di tali risultati sul livello di raggiungimento delle finalità dell'organizzazione.



Il Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Unicas si fonda su tre livelli di performance collegati tra loro:

- Performance istituzionale
- Performance organizzativa:                 - dell'amministrazione nel suo complesso  
  - delle singole strutture
- Performance individuale

Per *performance istituzionale* si intende la performance dell'Ateneo in quanto istituzione volta a fornire servizi di didattica, ricerca e terza missione, oltre ad altre attività istituzionali e gestionali.

La performance istituzionale si sostanzia nelle missioni di mandato e nelle politiche strategiche per conseguire le stesse; il raggiungimento del livello atteso di tale componente della performance viene valutato tramite il grado di conseguimento degli obiettivi strategici in modo funzionale alle missioni istituzionali e alla creazione di *Valore Pubblico* - quest'ultimo inteso come l'impatto generato dalle politiche sui destinatari e sugli stakeholders - esplicitato nel Piano Strategico e nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione.

Per *performance organizzativa* ci si riferisce alla performance dell'Ateneo in quanto organizzazione, da un lato considerata nella sua interezza, dall'altro rispetto alle sue strutture organizzative (comprese ad esempio i Dipartimenti e i Centri).

La *performance organizzativa dell'amministrazione nel suo complesso* viene misurata attraverso un set "ad hoc" di indicatori di performance organizzativa di varia natura (banche dati di Ateneo, banche dati MUR, dati Censis, dati estratti dalle indagini del progetto Good Practice) (All. 3).

La *performance organizzativa delle singole strutture* deriva invece dagli obiettivi operativi, ad esse conferiti declinando le azioni previste dal Piano strategico oppure riferiti al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dei servizi erogati. Tali obiettivi sono allegati al Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO).

		Misurata da:	Monitorata da:	Valutata da:
PERFORMANCE	Istituzionale	Valori assunti dagli indicatori associati agli obiettivi strategici	Cruscotto di monitoraggio strategico	Raggiungimento target degli obiettivi strategici
	Organizzativa di Ateneo	Valori assunti dal set di indicatori (All. 3)	Settore Qualità, Programmazione e Valutazione	Raggiungimento target del set di indicatori (All. 3)
	Organizzativa di struttura	Valori assunti dagli indicatori associati agli obiettivi di struttura	Monitoraggio intermedio	Raggiungimento target degli obiettivi di struttura

La *performance individuale* è invece riferita ai singoli dipendenti e si esprime in termini di risultato e di comportamento. La componente di risultato è collegata alla performance organizzativa (di Ateneo e di struttura) e agli obiettivi individuali attraverso un peso percentuale che tiene conto della categoria funzionale rivestita dal responsabile (cfr. par. 2.4).

Il rapporto tra i tre livelli di performance si basa sulla logica a cascata: la performance istituzionale costituisce indirizzo per la performance organizzativa, la quale, a sua volta, orienta la performance individuale.

*(\*) Con riferimento all'anno 2023, il Ministro per la pubblica amministrazione e l'Autorità nazionale anticorruzione (ANAC), per i profili di rispettiva competenza, hanno ritenuto condivisibile la proposta emersa in sede di Conferenza unificata di un differimento del termine per l'adozione del PIAO, e quindi del PTPCT (Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza), non oltre il 31 marzo 2023. Tale differimento è stato reso effettivo nell'ambito dell'approvazione in sede parlamentare delle proposte emendative al decreto-legge cosiddetto Milleproroghe (DI 29 dicembre 2022, n. 198).*

## 2.2 Modalità di definizione e misurazione degli obiettivi

La metodologia di predisposizione degli obiettivi collegati alla performance applica un modello “top-down”, partendo dalla definizione di obiettivi in linea con le strategie dell’ente.

Tenuto conto degli indirizzi e degli obiettivi strategici (questi ultimi singolarmente presidiati e declinati in linee di azione pluriennali, monitorate annualmente dall’Ateneo con il supporto operativo del settore Qualità, Programmazione e Valutazione) approvati dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione, la Direzione Generale adotta un metodo partecipativo di definizione degli obiettivi attraverso il coinvolgimento proattivo dei Dirigenti, con specifico riferimento alle Aree di loro competenza, e dei Responsabili di Settore e dei Responsabili di Ufficio titolari di funzioni organizzative, laddove non inquadrati all’interno di Aree e perciò alle dirette dipendenze del Rettore o della stessa Direzione Generale.

Tale approccio ha due ordini di finalità: in primo luogo, mira a creare una sinergia tra i risultati della gestione amministrativa e la performance istituzionale legata al raggiungimento di obiettivi strategici; in secondo luogo favorisce un fattivo coinvolgimento del personale nella definizione degli obiettivi di performance allo scopo di creare, ex ante, una condivisione diffusa di obiettivi organizzativi. La finalità ultima di questo approccio è di creare un sistema matriciale di obiettivi con una logica “a cascata” che permetta a ciascuno di contribuire alla performance organizzativa e quindi a quella istituzionale.

a) Per quanto concerne i Dirigenti, dopo la fase di confronto con la Direzione Generale - che si concretizza anche attraverso la formalizzazione per iscritto di proposte di obiettivi per l’Area di competenza, utilizzando appositi format predisposti dal settore Qualità, Programmazione e Valutazione – agli stessi vengono assegnati obiettivi organizzativi di Area e obiettivi individuali.

In aggiunta a questi, viene attribuito anche un ulteriore obiettivo organizzativo, comune a tutti i Dirigenti e al Direttore Generale, che misura il contributo alla performance istituzionale dell’Ateneo attraverso un set di indicatori di performance organizzativa allegato al presente SMVP (All. 3).

Il Direttore Generale è inoltre destinatario di specifici obiettivi individuali conferiti dagli organi di governo dell’Ateneo.

DG:	- Obiettivo org.vo comune di Ateneo (set di indicatori) - Obiettivi individuali
-----	--

Dirigenti:	- Obiettivo org.vo comune di Ateneo (set di indicatori) - Obiettivi org.vi di Area - Obiettivi individuali
------------	--

b) Per quanto riguarda i Responsabili di Settore, e i Responsabili di Ufficio titolari di posizione organizzativa, laddove afferenti ad una specifica Area dirigenziale sono considerati anch’essi compartecipi della realizzazione degli obiettivi organizzativi conferiti al Dirigente della propria Area il quale provvederà a declinarli opportunamente sulle strutture da lui coordinate e ne attesterà il livello di attuazione in sede di consuntivazione. Il SMVP contempla, ovviamente, un’idonea ponderazione della valutazione della performance collegata al raggiungimento di tali obiettivi che tiene conto del diverso coefficiente di responsabilità dei soggetti coinvolti coerentemente alla categoria di appartenenza.

Poiché la differenziazione delle valutazioni, condizione di efficacia di tutto il SMVP nonché obbligo esplicitamente a carico di tutti i valutatori ai sensi del D.lgs. 150/2009, deve essere espressione di un orientamento organizzativo da condividere, in primo luogo, tra i soggetti valutatori (nonché, in un momento successivo, con tutti gli altri attori presenti nel processo), sono previsti incontri di calibrazione, tra Direttore Generale e Dirigenti, allo scopo di omogeneizzare le valutazioni finali espresse dai Dirigenti stessi sui Responsabili della propria Area e minimizzare così eventuali effetti distorsivi.

c) Per orientare, invece, il processo di definizione degli obiettivi dei Responsabili di Settore e dei Responsabili di Ufficio titolari di posizione organizzativa non incardinati all'interno di Aree dirigenziali, e quindi direttamente afferenti al Rettore o al Direttore Generale, viene chiesto loro di produrre alla Direzione generale proposte di obiettivi di struttura, corredati di indicatori e target, coerenti con le azioni previste dal Piano strategico. In mancanza, le proposte possono far riferimento a obiettivi di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dei servizi erogati.

Tali proposte, formalizzate dai Responsabili all'interno di template - all'uopo predisposti dal settore Qualità, Programmazione e Valutazione - sono poi oggetto di selezione ed eventuale integrazione da parte della Direzione Generale prima dell'assegnazione ai soggetti interessati.

Personale non dirigenziale, titolare di posizione org.va (Categoria EP/D)	
<i>se afferente ad un'Area:</i>	- Obiettivi org.vi di struttura relativi all'Area di afferenza
<i>se afferente direttamente a Rettore/DG:</i>	- Obiettivi org.vi di struttura

Una volta definito il complesso degli obiettivi connessi alle unità organizzative, essi sono formalmente conferiti al personale interessato unitamente agli eventuali obiettivi individuali, tutti corredati da indicatori e target finalizzati a misurarne il grado di raggiungimento

La misurazione e valutazione degli obiettivi conferiti, (quelli organizzativi più, eventualmente, quelli individuali indirizzati in generale soltanto ai dirigenti) viene effettuata con cadenza annuale ed inoltre è previsto, in corso di esercizio, un monitoraggio intermedio, di norma nel mese di luglio, sullo stato di conseguimento degli obiettivi assegnati, finalizzato alla messa in opera di eventuali azioni correttive. Ove necessario, la Direzione Generale può individuare un secondo monitoraggio intermedio, nel mese di ottobre. L'eventuale rimodulazione degli obiettivi e/o indicatori/target, conseguente al monitoraggio intermedio, a indicazioni del NdV-OIV o ad altre sopravvenute evenienze, si realizza ancora attraverso una fase di interlocuzione alla quale segue il conferimento formale alle strutture e al personale interessato nonché la tempestiva comunicazione al NdV-OIV da parte del Direttore Generale. Tali eventuali variazioni degli obiettivi e degli indicatori/target della performance, verificatesi durante l'esercizio, sono illustrate anche nella Relazione sul monitoraggio intermedio (documento di rendicontazione che viene sempre inoltrato al NdV al termine dell'attività di monitoraggio degli obiettivi), sono inserite nella Relazione sulla performance\* e vengono valutate dall'OIV ai fini della validazione prevista dall'art. 14, comma 4, lettera c) del D.Lgs. n. 150/2009.

Per i lavoratori "agili" che esercitano la propria attività anche da remoto, all'atto dell'assegnazione formale di tale tipologia di prestazione lavorativa (telelavoro/smart working) vengono riesaminati gli obiettivi e/o gli indicatori/target al fine di una eventuale rimodulazione degli stessi coerenti con la nuova modalità organizzativa.

\* Entro il 30 giugno di ogni anno, l'amministrazione deve redigere e pubblicare sul sito istituzionale la Relazione sulla performance che, approvata dal CdA e validata dall'OIV, evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse (D.Lgs. n. 150/2009, art. 10, comma 1, lettera b)

## 2.3 Performance organizzativa: ambiti di riferimento e metodologia di misurazione

La performance organizzativa è l'insieme dei risultati gestionali attesi dell'amministrazione nel suo complesso o delle sue unità organizzative. Essa permette di programmare, misurare e poi valutare come l'organizzazione, consapevole del suo stato delle 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)\*.

L'art. 8 del D.Lgs. n. 150/2009 fissa gli otto ambiti di riferimento nella misurazione e valutazione della performance organizzativa:

- a) attuazione di politiche e conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;
- b) attuazione di piani e programmi, ovvero misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c) rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d) modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f) efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Le finalità strategiche, definite dagli organi di governo dell'Ateneo, nella fase operativa si declinano attraverso gli obiettivi organizzativi di performance, indirizzati, per le finalità del presente documento, al personale tecnico-amministrativo e bibliotecario dell'Ateneo.

In particolare, la copertura delle azioni strategiche è assicurata attraverso l'assegnazione di obiettivi di performance organizzativa alle strutture dell'amministrazione, in coerente derivazione dagli obiettivi strategici descritti nel Piano strategico e nel Piano triennale di Ateneo - i primi annualmente monitorati dal settore Programmazione, Valutazione e Qualità, i secondi validati dal Nucleo di Valutazione - al fine di favorire un'azione sinergica della sfera accademica e di quella tecnico-amministrativa.

Il concetto di "performance organizzativa" si applica sia all'amministrazione nel suo complesso che alle singole unità organizzative in cui la stessa si articola.

La **Performance organizzativa dell'amministrazione nel suo complesso (Performance organizzativa di Ateneo)** è costituita dai risultati amministrativi globalmente conseguiti dall'Ateneo attraverso i risultati gestionali delle singole strutture (Amministrazione Centrale, Centri e Dipartimenti) che lo compongono. Questa dimensione della performance rileva, seppur con diversa intensità, ai fini della valutazione della performance del Direttore Generale e dei Dirigenti.

La **Performance organizzativa di struttura** è declinata attraverso obiettivi di miglioramento dell'efficienza interna e/o obiettivi di innovazione volti a nuovi risultati. Questa dimensione della performance rileva ai fini della valutazione dei Dirigenti e del Personale tecnico-amministrativo con incarichi di responsabilità gestionali.

Riguardo alla misurazione della performance organizzativa, il presente SMVP prevede quanto segue:

- **Performance organizzativa di Ateneo\*\***: il livello di performance organizzativa raggiunto è determinato sulla base dello scarto - connesso al set di indicatori individuato come link tra gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi (All. 3) - rilevato tra i valori target attesi ed i valori assunti a consuntivo.
- **Performance organizzativa di Struttura** (Aree, Settori, Uffici): il livello di performance organizzativa raggiunto viene individuato dal Direttore Generale, e dai Dirigenti per quanto di loro competenza, sulla base dello scarto, connesso ai relativi indicatori, rilevato tra i valori target attesi ed i valori assunti a consuntivo (cfr. Allegato 1/Form 1).

\* Fonte: "Linee Guida per il Piano della performance\_ Ministeri", Dipartimento della Funzione Pubblica, Giugno 2017, pag. 22.

\*\* Il D.Lgs. n. 150/2009, art. 7, c. 2, lett. a, prevede che ai NdV-OIV compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso.

### **2.3.1 Il coinvolgimento dei cittadini e degli altri utenti finali nel processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa nelle università italiane**

Il D.Lgs. n. 150/2009, così come modificato dal D.Lgs. n.74/2017, prevede il rafforzamento della partecipazione dei cittadini, anche in forma associata, e degli altri utenti finali dei servizi forniti dalla PA, tra cui gli utenti interni alle amministrazioni, nel processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa delle amministrazioni attraverso la rilevazione sistematica del grado di soddisfazione rispetto ai servizi fruiti.

L'OIV verifica le modalità attraverso le quali sia i cittadini esprimono il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati (anche eventualmente comunicando direttamente con l'organo stesso) sia gli utenti interni alle amministrazioni partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative in relazione ai servizi strumentali e di supporto.

Va evidenziato, inoltre, quanto espressamente statuito nei seguenti articoli:

Art. 19-bis, comma 4): *I risultati della rilevazione del grado di soddisfazione dei soggetti di cui ai commi 1 e 3 [NdR: i cittadini, anche in forma associata, e gli utenti interni alle amministrazioni] sono pubblicati, con cadenza annuale, sul sito dell'amministrazione;*

Art. 19-bis, comma 5): *L'OIV verifica l'effettiva adozione dei predetti sistemi di rilevazione, assicura la pubblicazione dei risultati in forma chiara e comprensibile e ne tiene conto ai fini della valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione e, in particolare, ai fini della validazione della Relazione sulla performance.*

#### **STUDENTI**

Al fine di procedere annualmente alla pubblicazione dei risultati delle rilevazioni connesse agli studenti, principali stakeholder dei servizi amministrativo-gestionali erogati dall'Università, l'Ateneo di Cassino utilizza canali di ascolto fondati su:

- Indagini di customer satisfaction: rilevazioni opinioni studenti su servizi e strutture (questionario ANVUR sull'organizzazione dei CdS, indagine specifica del progetto Good Practice);
- Strumenti previsti dall'assicurazione della qualità AVA (attività delle CPDS, attività di Audit);
- Rappresentanze studentesche all'interno degli organi di governo e di valutazione.

#### **UTENZA INTERNA (DOCENTI, PTA)**

Rispetto all'utenza interna, ci si avvale dei seguenti strumenti:

- Indagini di customer satisfaction sui servizi amministrativi (rivolte a Docenti, Dottorandi, Assegnisti di ricerca e al Personale tecnico-amministrativo) connesse al progetto Good Practice;
- Indagini di benessere organizzativo\*;
- Questionario ANVUR sull'opinione dei docenti, che prevede una sezione in cui appaiono anche attrezzature e servizi di supporto.

#### **UTENZA ESTERNA**

L'Ateneo di Cassino prevede di censire, rafforzare e valorizzare le procedure già esistenti di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti esterni (imprenditori, pubbliche amministrazioni, associazioni del territorio, ecc.) rispetto ai servizi amministrativi erogati dall'Ateneo.

\* Ai sensi dell'art. 14, comma 5, del D. Lgs. 150/2009, così come modificato dal DPR n. 105/2016, e dei chiarimenti forniti nelle FAQ dal Dipartimento della Funzione Pubblica, le indagini volte a rilevare il livello di benessere organizzativo del personale tecnico-amministrativo, non più in capo agli OIV, mantengono la loro rilevanza e rientrano tra i compiti più appropriatamente attribuibili alla funzione dirigenziale.

A tale scopo l'Amministrazione può usufruire dei risultati ottenuti nell'ambito di specifiche iniziative (NdR. ad es. progetto Good Practice), eventualmente avvalendosi, per la successiva fase di valutazione degli esiti, del contributo del Comitato Unico di Garanzia (CUG) di Ateneo.

## **2.4. Performance individuale: ambiti di riferimento e metodologia di misurazione e valutazione**

La misurazione e valutazione della performance e dei risultati individuali è finalizzata al miglioramento della qualità dei servizi offerti, alla crescita professionale dei dipendenti ed alla ottimizzazione dell'organizzazione del lavoro e delle prestazioni erogate dall'Ateneo.

Nel presente SMVP, la Performance individuale dei soggetti coinvolti viene determinata attraverso la misurazione: 1) del livello di performance organizzativa di Ateneo e/o della struttura di appartenenza; 2) del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali eventualmente assegnati; 3) dei comportamenti organizzativi agiti. Ciascuno di tali contributi viene valutato con peso diverso, a secondo del ruolo funzionale rivestito dai singoli.

Tale processo riguarda il Direttore Generale, i Dirigenti e il Personale Tecnico-Amministrativo di Ateneo, secondo i diversi livelli di autonomia e di responsabilità previsti sia per la categoria contrattuale di appartenenza, sia per gli eventuali incarichi e funzioni strategiche attribuiti.

- **Dirigenti e Personale non dirigenziale titolare di posizione organizzativa (Categoria EP/D):**

secondo quanto disposto dall'art. 9, comma 1 del D. Lgs. 150/09, novellato dal D. Lgs. 74/2017, la misurazione e valutazione della performance individuale dei Dirigenti e del personale responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata:

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

Tale valutazione si svolge secondo le modalità successivamente esplicitate, utilizzando in tutti i casi gli schemi utilizzati in sede di conferimento degli obiettivi (cfr. Allegato 1 e Allegato 2), in cui appaiono colonne a tale scopo destinate.

**Come anticipato nella Premessa al presente documento, il SMVP qui descritto si applicherà, per l'anno 2023, con riferimento al Direttore Generale, ai Dirigenti ed al Personale tecnico-amministrativo titolare di posizione organizzativa. Le sezioni del SMVP di seguito riportate illustrano quindi i passi operativi, connessi alla tipologia ed al peso delle singole componenti della valutazione, che fanno riferimento esclusivamente a tali categorie di personale.**



## 2.4.1 Valutazione della performance del Direttore Generale

Ai sensi del D.Lgs. 150/09, art.14, c. 4, lett. e, la valutazione della performance del Direttore Generale è proposta dal Nucleo di Valutazione - che potrà eventualmente chiedere al Direttore Generale di essere presente in audizione per fornire elementi utili alla valutazione - e successivamente trasmessa al Consiglio di Amministrazione per l'approvazione.

Riguardo alla sola componente comportamentale della performance individuale del Direttore Generale, è cura del Rettore compilare e trasmettere al Nucleo di Valutazione la scheda in calce al presente SMVP (Allegato 2).

La valutazione consta delle seguenti tre componenti, misurate tramite specifici indicatori:

- 1) grado di conseguimento degli obiettivi di performance organizzativa riferiti all'Amministrazione nel suo complesso (Performance organizzativa di Ateneo). Per effetto di quanto specificato nel paragrafo 3.2, il livello di performance dell'Amministrazione nel suo complesso sarà calcolato attraverso i valori assunti dal set di indicatori di performance organizzativa allegati a tale SMVP (All. 3) **[peso 50%];**
- 2) livello di raggiungimento di specifici obiettivi individuali, conferiti dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Rettore e inseriti nel Piano Integrato Attività Organizzazione (PIAO) **[peso 30%];**
- 3) qualità del contributo assicurato alla performance generale in termini di comportamenti organizzativi posti in essere e di capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori, così come misurata a cura del Rettore nell'Allegato 2 **[peso 20%].**

## 2.4.2 Valutazione della performance dei Dirigenti

La valutazione della performance dei Dirigenti è svolta dal Direttore Generale sulla base delle seguenti quattro componenti:

- 1) grado di conseguimento degli obiettivi di performance organizzativa riferiti all'Amministrazione nel suo complesso (Performance organizzativa di Ateneo). Per effetto di quanto specificato nel paragrafo 3.2, il livello di performance dell'Amministrazione nel suo complesso sarà calcolato attraverso i valori assunti dal set di indicatori di performance organizzativa allegati a tale SMVP (All. 3) **[peso 20%];**
- 2) livello di raggiungimento di obiettivi di struttura, conferiti dal Direttore Generale in una logica di cascading rispetto alle linee strategiche di Ateneo e riportati nel PIAO **[peso 50%];**
- 3) livello di raggiungimento di specifici obiettivi individuali, conferiti dal Direttore Generale e riportati nel PIAO **[peso 10%];**
- 4) qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura in termini di comportamenti organizzativi posti in essere e di capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori, così come definiti a cura del Direttore Generale nell'Allegato 2 **[peso 20%].**

In particolare, si prevedono i seguenti passi:

- a) il Direttore Generale condivide con i Dirigenti il raggiungimento di obiettivi organizzativi di Ateneo, misurati attraverso un set di indicatori (Performance organizzativa di Ateneo)
- b) il DG, a seguito della definizione degli obiettivi descritta al par. 3.1, assegna gli obiettivi organizzativi di Area ai Dirigenti nonché specifici obiettivi individuali ai Dirigenti stessi; tali obiettivi sono assegnati all'inizio di ciascun esercizio finanziario tramite la scheda di cui all'All. 1/Form 1 e Form 2, mentre il livello di comportamento atteso è riportato nell'All. 2;
- c) all'inizio di ciascun esercizio finanziario annuale gli obiettivi e i comportamenti attesi sono conferiti a ciascun Dirigente tramite le schede di cui all'All. 1/Form 1 e Form 2 e All. 2;
- d) successivamente alla fase di monitoraggio intermedio, ed eventuale rimodulazione, degli obiettivi assegnati, decorso il termine del periodo di riferimento il Dirigente produce una relazione sul grado di

conseguimento degli obiettivi e sui valori assunti dai relativi indicatori, sempre riferiti al precitato All. 1/Form 1 e Form 2;

- e) il Direttore Generale valuta la relazione del Dirigente compilando le ultime due colonne dell'All. 1/Form 1 e Form 2 e l'ultima colonna dell'Allegato 2.

I livelli di raggiungimento dei risultati ottenuti in relazione agli obiettivi assegnati ai Dirigenti sono riportati nel seguente schema:

DIRIGENTI

MISURAZIONE RAGGIUNGIMENTO DEL TARGET [0-100]	VALUTAZIONE
Da 91 a 100	Eccellente
Da 81 a 90	Ottima
Da 51 a 80	Buona
Da 41 a 50	Sufficiente
Minore di 40	Negativa

### 2.4.3 Valutazione della performance del Personale non dirigenziale titolare di posizione organizzativa (Categoria EP/D)

La valutazione della performance di tale personale è svolta dal Direttore Generale sulla base delle seguenti due componenti:

- 1) livello di raggiungimento degli obiettivi di struttura (Settore/Ufficio) di appartenenza **[peso 70%];**
- 2) comportamenti organizzativi posti in essere, così come definiti nell'All. 2 **[peso 30%].**

In particolare, si prevedono i seguenti passi:

- a) Il Direttore generale, a seguito della definizione degli obiettivi di struttura descritta al par. 3.1, assegna a ciascun titolare di posizione organizzativa gli obiettivi della struttura di riferimento, comprensivi di pesi, indicatori e target, e il livello di comportamento atteso; tali obiettivi sono assegnati all'inizio di ciascun esercizio finanziario tramite la scheda di cui all'All. 1/Form 1, mentre il livello di comportamento atteso è riportato nell'All. 2;
- b) successivamente alla fase di monitoraggio intermedio, ed eventuale rimodulazione, degli obiettivi assegnati, decorso il termine del periodo di riferimento il titolare di posizione organizzativa produce una relazione sul grado di conseguimento degli obiettivi e sui valori assunti dai relativi indicatori, sempre riferiti al precitato All. 1/Form 1;
- c) il Direttore Generale valuta la relazione del titolare di posizione organizzativa e compila sia le ultime due colonne dell'All. 1/Form 1 sia l'ultima colonna dell'Allegato 2.

I livelli di raggiungimento dei risultati ottenuti, in relazione agli obiettivi assegnati al Personale non dirigenziale titolare di posizione organizzativa, sono riportati nei seguenti schemi riferiti alla categoria di appartenenza del personale coinvolto:

#### PERSONALE CAT. EP

MISURAZIONE RAGGIUNGIMENTO DEL TARGET [0-100]	VALUTAZIONE
Da 91 a 100	Eccellente
Da 81 a 90	Ottima
Da 51 a 80	Buona
Da 41 a 50	Sufficiente
Minore di 40	Negativa

#### PERSONALE CAT. D

MISURAZIONE RAGGIUNGIMENTO DEL TARGET [0-100]	VALUTAZIONE
Da 60 a 100	Positiva
Minore di 40	Negativa

### **3. Legame tra valutazione della performance e sistema premiale**

Gli esiti della valutazione riferiti al livello di conseguimento degli obiettivi, conferiti impattano direttamente su:

- indennità di risultato del Direttore Generale, pari ad un massimo del 20% del trattamento stipendiale lordo annuo, ai sensi del D.M. n. 194/2017, art. 2, comma 4;
- indennità di risultato dei Dirigenti, che in nessun caso può essere inferiore al 20% del valore annuo della retribuzione di posizione percepita, ai sensi del CCNL vigente della Dirigenza delle Università;
- indennità di risultato del personale di categoria EP, espressa in forma percentuale sulla indennità di posizione, ai sensi del CCNL Università vigente;
- indennità di risultato del personale di categoria D preposto a posizione organizzativa ai sensi del CCNL Università vigente, pari ad 1/3 dell'importo globale dell'indennità di responsabilità.

### **4. Procedure di conciliazione**

A valutazioni avvenute, è prevista una procedura di conciliazione per la gestione dei conflitti mirata all'acquisizione in contraddittorio delle istanze del dipendente interessato, anche assistito dall'organizzazione sindacale, cui aderisce o conferisce mandato, o da persone di sua fiducia.

In caso di valutazione impugnata dal Direttore Generale, entro 5 giorni lavorativi dalla formalizzazione degli esiti della valutazione il valutato può inviare proprie controdeduzioni ad un organo collegiale nominato dal Rettore. L'organo collegiale esprime il suo giudizio entro i 30 giorni successivi.

In caso di valutazione impugnata da Dirigente o da personale tecnico amministrativo, entro 5 giorni lavorativi dalla formalizzazione degli esiti della valutazione il valutato può inviare proprie controdeduzioni ad un organo collegiale nominato dal Rettore, sentito il Direttore Generale. L'organo collegiale esprime il suo giudizio entro i 30 giorni successivi.

### **5. Attività pianificate per il progressivo miglioramento del Sistema**

Oltre alla riflessione annuale sull'opportunità di revisionare il Sistema, prevista dal legislatore e orientata a migliorarne la coerenza rispetto alle esigenze dell'Ateneo nell'ottica del miglioramento continuo, verranno intraprese ulteriori iniziative di sensibilizzazione e di formazione sul ciclo di gestione della performance rivolte a tutto il personale.

In quest'ottica l'Ateneo intende avviare due distinte prospettive di miglioramento del SMVP: una diretta ad assicurare la più ampia condivisione degli obiettivi di performance e l'altra a sviluppare una vera e propria cultura del feedback.

Nello specifico, per quanto concerne la fase di definizione degli obiettivi - tenuto conto anche dei risultati dell'ultima indagine di Benessere organizzativo (sez.2 "Grado di conoscenza del sistema di valutazione") attuata nell'ambito del progetto Good Practice - si è palesata una evidente mancanza di interiorizzazione degli obiettivi da parte dei valutati con conseguente burocratizzazione dell'intero processo. Per tale motivo s'intende prevedere necessariamente specifici momenti di condivisione e di calibrazione delle valutazioni.

La seconda dimensione di sviluppo del modello nasce dalla considerazione che il contributo più importante della valutazione sia proprio la restituzione del feedback in una modalità consona allo scopo. Appare allora anche opportuno formare i valutatori affinché abbiano adeguate competenze per spersonalizzare e oggettivare il processo di feedback in modo da generare nel valutato maggiore consapevolezza dei margini di miglioramento delle proprie competenze comportamentali, manageriali e gestionali.

**Allegato 1: SCHEDA DI CONFERIMENTO E VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI**

**FORM 1: OBIETTIVI ORGANIZZATIVI di Ateneo/Struttura [anno x]**

AZIONE STRATEGICA TRIENNALE di riferimento	OBIETTIVO ORG.VO [anno x]	PESO OBIETTIVO [%]	INDICATORI	Valori di riferimento degli indicatori		UNITA' ORG.VE COINVOLTE	CONTRIBUTO DI CIASCUNA UNITA' ORG.VA COINVOLTA [%]	VALORI FINALI INDICATORI [anno x]	PIANO DI MIGLIORAMENTO
				BASELINE [anno x-1]	TARGET [anno x]				

**FORM 2: OBIETTIVI INDIVIDUALI [anno x]**

AZIONE STRATEGICA TRIENNALE di riferimento	OBIETTIVO ORG.VO [anno x]	PESO OBIETTIVO [%]	INDICATORI	Valori di riferimento degli indicatori		UNITA' ORG.VE COINVOLTE	CONTRIBUTO DI CIASCUNA UNITA' ORG.VA COINVOLTA [%]	VALORI FINALI INDICATORI [anno x]	PIANO DI MIGLIORAMENTO
				BASELINE [anno x-1]	TARGET [anno x]				

## Allegato 2: SCHEDA DI CONFERIMENTO E VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI

DIMENSIONI	COMPORAMENTI	LIVELLO ATTESO	LIVELLO CONSEGUITO
CAPACITÀ RELAZIONALI	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ha evidenti difficoltà di comunicazione e relazionali che si sono tradotti in criticità per l'Ente;</li> <li>2. Si relaziona con l'esterno in maniera passiva, solo in risposta a specifici stimoli;</li> <li>3. Rappresenta in maniera adeguata l'Ente nelle sue relazioni esterne;</li> <li>4. Agisce in maniera consapevole e proattiva per costruire e mantenere relazioni utili nel presente e/o nel futuro;</li> <li>5. Cura una vasta rete di contatti esterni all'Ente e coglie le opportunità di network nel contesto in cui opera.</li> </ol>		
CAPACITÀ E CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Si limita a mettere in atto comportamenti lavorati semplici e ripetitivi, <b>senza introdurre alcun elemento di differenziazione del giudizio sui collaboratori (*)</b>;</li> <li>2. Ha consapevolezza delle esigenze di miglioramento della propria unità organizzativa, senza attuare azioni adeguate e <b>limitando il giudizio di valutazione, non sempre presente, a singole unità o gruppi di personale (*)</b>;</li> <li>3. Sa coordinare il lavoro in una logica di miglioramento organizzativo della propria unità, <b>assicurando una valutazione differenziata seppur non estesa a tutti i collaboratori (*)</b>;</li> <li>4. Introduce nuove modalità di gestione di situazioni preesistenti, creando un clima di lavoro favorevole e produttivo <b>non omettendo di esprimere giudizi differenziati nella valutazione di ciascun collaboratore (*)</b>;</li> <li>5. Valorizza e diffonde all'esterno della propria unità i risultati organizzativi e gestionali, in un'ottica di partecipazione e contributo al miglioramento dell'intera struttura, <b>mettendo sempre in atto logiche di consistente diversificazione di giudizio sui propri collaboratori (*)</b>.</li> </ol>		
FLESSIBILITÀ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dimostra resistenza alle innovazioni organizzativo-gestionali ed al processo di valutazione;</li> <li>2. Asseconda le innovazioni organizzativo- gestionali e del processo di valutazione con modesto spirito collaborativo;</li> <li>3. È disponibile verso le innovazioni organizzativo-gestionali e si pone in maniera propositiva all'interno del processo di valutazione</li> <li>4. Promuove cambiamenti organizzativi per fronteggiare esigenze contingenti e future e si pone all'interno del processo di valutazione in una logica di automiglioramento;</li> <li>5. Si pone in maniera propositiva di fronte alle risultanze della valutazione e partecipa attivamente all'individuazione ed attuazione delle conseguenti azioni di miglioramento.</li> </ol>		

(\*) Le sezioni in grassetto fanno riferimento al Direttore generale e al personale dirigente.

**Allegato 3:** SET DI INDICATORI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA  
*“Contributo alla performance istituzionale”*

	INDICATORE	FONTE	DATO 2022	TARGET 2023
Ind_PO_1	Numero di iscritti al I anno (I.1.1.a Avvi di carriera)	ANS/MIUR	2678 studenti (a.a. 21/22)	≥ 1% (a.a. 22/23)
Ind_PO_2	Numero di partecipanti agli eventi di orientamento (I.1.1.h Fruizione di eventi di comunicazione e orientamento)	Ateneo	1000 partecipanti (anno 2022)	≥ 10%
Ind_PO_3	Numero di studenti internazionali (I.1.1.e Iscritti studenti stranieri)	ANS/MIUR	938 studenti (a.a. 21/22)	≥ 0,50% (a.a. 22/23)
Ind_PO_4	Numero di iscritti Post Lauream*	Ateneo	5227 iscritti (a.a. 21/22)	≥ 5% (a.a. 22/23)
Ind_PO_5	% di pratiche istruite per OOGG entro 2 gg. lavorativi dalla seduta	Ateneo	69%	≥ 75%
Ind_PO_6	N. posti alloggio di proprietà Unicas per residenze universitarie	Ateneo	0	≥ 24
Ind_PO_7	% di Regolamenti di ateneo revisionati rispetto a quelli esistenti	Ateneo	11%	≥ 25%
Indd_PO_8	Indicatore Censis su strutture **	Rapporto Censis	85	≥ 85
Ind_PO_9	Indicatore Censis relativo al sito (comunicazione e servizi digitali) **	Rapporto Censis	94	≥ 94
Ind_PO_10	N° partecipanti eventi Public engagement (I.3.3.a Partecipanti per eventi di Public engagement realizzato)	Ateneo	1280 partecipanti (su 18 eventi)	≥ 1500
Ind_PO_11	Indicatori di sostenibilità finanziaria	Miur - Bilancio di Ateneo	1.19 (anno 2021)	≥ 1
Ind_PO_12	Indicatori di bilancio: % spesa personale	Miur - Bilancio di Ateneo	69.07 (anno 2021)	< 80%
Ind_PO_13	Indicatore efficienza servizi amministrazione	Indagine Good Practice	41%	≤ 35%
Ind_PO_14	Rispetto delle scadenze progetti PNRR: % rendicontato/assegnato	Ateneo	100%	≥ 95%
Ind_PO_15	Newsletter di attività di ricerca/mese	Ateneo	9	≥ 10
Ind_PO_16	% di dipendenti per cui è stata fatta la mappatura delle competenze digitali e linguistiche	Ateneo	0	≥ 50%
Ind_PO_17	N. provvedimenti 2023 pubblicati su albo online	Ateneo	0	≥ 50%
Ind_PO_18	Posizioni lavorative pubblicizzate da piattaforma Job placement	Ateneo	486	≥ 490
Ind_PO_19	N. nuove convenzioni quadro	Ateneo	29	≥ 20%
Ind_PO_20	Numero contenziosi pendenti PTAB/totale PTAB	Ateneo	4%	≤ 3%

\* Corsi di alta formazione, perfezionamento, specializzazione, sostegno, dottorato e Master di I e II livello.

\*\*Report Progetto Good Practice 2021/22, pag. 11