

atque ipse a
latiae rex es
dux archus a
contempnentia
piti suo preciosa
coronatae at comp
rex atolus aualde es a i
sa atque nimitum ius iurandum
assetua dicens a crisi sepatum
quod manu gesto archus per eua
cio peccata uuerenoloa ipse de
quo prediximus aculus bis denia
que regi atolimoatem molitus
es a pro sui regi aresideru fidea

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

aggiornamento anno 2024
(art. 7 c. 1 D.Lgs. n. 150 del 2009 novellato dal D.Lgs. n. 74 del 2017)

Sommario

1.PREMESSA	3
2. ORGANIZZAZIONE DEGLI UFFICI E DOTAZIONE ORGANICA	4
3. L'APPLICATIVO STRATEGIC PA A SUPPORTO DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE	7
4. L'ARTICOLAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'UNIVERSITÀ DEL SANNIO	8
5. CRITERI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE	9
6. I TRE LIVELLI DELLA PERFORMANCE	10
<u>6.1 LA PERFORMANCE DELL'ATENEO NEL SUO COMPLESSO</u>	10
<u>6.2 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLA STRUTTURA</u>	11
<u>6.3 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE</u>	12
7. LE FASI DI GESTIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE	14
8. VALUTAZIONE	15
<u>8.1 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</u>	15
<u>8.1.1 VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI OPERATIVI</u>	15
<u>8.1.2 VALUTAZIONE DEI SERVIZI</u>	15
<u>8.1.3 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELLA DIMENSIONE AFFIDABILITÀ DEI SETTORI (OBIETTIVI OPERATIVI PIÙ SERVIZI EROGATI)</u>	16
<u>8.2 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE</u>	17
<u>8.2.1 La valutazione del Direttore Generale</u>	18
<u>8.2.2 La valutazione del Personale con qualifica dirigenziale</u>	20
<u>8.2.3 Valutazione del personale responsabile di Settore (personale di categoria EP)</u>	21
<u>8.2.4 Personale di categoria EP responsabile di Settore, con la contemporanea responsabilità ad interim di Unità Organizzativa</u>	23
<u>8.2.5 La valutazione del personale operativo di categoria D e C titolare di posizione organizzativa</u> ..	23
<u>8.2.6 La valutazione del personale operativo di categoria C e B senza incarichi di responsabilità</u>	25
9.MONITORAGGIO E CONTROLLO	26
10. Soggetti e responsabilità	27
11. Procedure di conciliazione	27
12. Raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con il Bilancio	29
<u>12.1 Gestione integrata del ciclo della performance e del bilancio (2024)</u>	29
<u>12.2 Metodologia</u>	29
<u>12.3 Librerie Comportamenti</u>	35
<u>12.4 Indicatori di performance economico finanziaria</u>	37

1. Premessa

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance illustra i principi e le modalità di attuazione e di gestione del ciclo integrato della *performance*, ossia dei suoi processi di pianificazione, monitoraggio e valutazione dei risultati.

In coerenza con l'attuale processo di riforma della pubblica amministrazione, che richiama fortemente i concetti di elaborazione e tutela del valore pubblico, il presente documento sviluppa una visione integrata del contributo dell'azione amministrativa alla realizzazione delle missioni istituzionali dell'Ateneo nonché alla gestione delle risorse e dei servizi erogati.

Nell'ottica di un progressivo miglioramento metodologico ed, altresì, in ottemperanza a quanto disposto dal D.lgs. 150/2009, che prevede un aggiornamento annuale obbligatorio del Sistema, il presente documento rappresenta l'aggiornamento, relativo all'anno 2024, dei precedenti documenti, recependo le considerazioni formulate dal Nucleo di Valutazione.

Avendo a riferimento il SMVP, l'Ateneo pianifica, misura e valuta, annualmente, la performance organizzativa ed individuale, allo scopo di assicurare trasparenza verso gli stakeholders interni ed esterni, di migliorare la qualità dei servizi offerti e di favorire la crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito.

I principali provvedimenti di riferimento sono, di seguito, riportati:

- D.L. n. 80/2021, convertito con modificazioni con L. 113 del 6 agosto 2021 *"Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle PA funzionali all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia"* che prevede all'art. 6 l'adozione del Piano integrato di attività e di organizzazione, avente la finalità di semplificazione della pluralità di adempimenti pianificatori previsti dalla normativa vigente;
- D.P.R. 24 giugno 2022, n. 81 *"Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione"*;
- D.M. 30 giugno 2022, n. 132 del Ministro per la Pubblica Amministrazione di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze, *"Regolamento recante definizione del contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione"*;
- riorganizzazione dell'Amministrazione centrale, disposta con D.D.G. n. 189 del 1.8.2022, a decorrere dal 1.9.2022;

- Circolare del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 2 del 11.10.2022 *"Indicazioni operative in materia di Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) di cui all'art. 6 del decreto-legge 9 giugno 2021 n. 80"*;
- Linee guida ANVUR per il sistema di assicurazione della qualità negli Atenei, approvate con Delibera del Consiglio Direttivo dell'ANVUR n. 26 del 13 febbraio 2023;
- Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023.

Il presente documento è finalizzato a:

- definire le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di pianificazione strategica;
- definire le modalità di misurazione relative al conseguimento degli obiettivi;
- definire una gestione più efficace sia delle risorse che dei processi organizzativi;
- definire le modalità di promozione dei processi di miglioramento dei servizi resi dall'Ateneo.

Il Decreto legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, 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 quadro normativo di riferimento è stato completato, ed è diventato operativo, con l'emanazione del regolamento attuativo (decreto del Presidente della Repubblica 24 giugno 2022 n. 81). Il PIAO sostituisce il Piano della Performance ed è inteso come strumento di rafforzamento della capacità amministrativa degli enti pubblici.

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 titolare di posizione organizzativa.

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;
- N. tre Dipartimenti;
 - ✓ Dipartimento di Diritto, Economia, Management e Metodi Quantitativi - DEMM;
 - ✓ Dipartimento di Ingegneria - DING;
 - ✓ Dipartimento di Scienze e Tecnologie - DST;
- Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA);

➤ Centro Linguistico di Ateneo (CLAUS).

L'offerta formativa dell'Ateneo, con riferimento all'a.a. 2023/2024, si articola in 22 Corsi di Studio di cui 11 Corsi di Laurea, 1 Corso di Laurea Magistrale a ciclo unico, 10 Corsi di Laurea Magistrale, erogata dai tre Dipartimenti DEMM, DING, DST. Inoltre, l'offerta didattica si completa con tre corsi di Dottorato di Ricerca e 2 Corsi di Master. 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 2022 risultano iscritti ai corsi di I e II livello 3.797 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, già profondamente revisionata nell'anno 2020. oggetto di successive modifiche di minor rilievo, è consultabile al seguente link:

<https://www.unisannio.it/it/amministrazione/documenti/organigramma>

A settembre del corrente anno il Direttore Generale ha proposto una sostanziale revisione della struttura organizzativa che prevede, in particolare, che le Unità Organizzative dell'Ateneo dedicate alle attività tecnico amministrative siano 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 e, segnatamente, le Unità Organizzative di primo livello sono dedicate alla gestione di macro processi corrispondenti allo svolgimento di più compiti istituzionali o ad una pluralità di ambiti di attività con valenza strategica o innovativa; le Aree sono Unità Organizzative di primo 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. Si tratta di Unità Organizzative poste sotto la responsabilità di personale di categoria EP o di categoria D, individuato in base a requisiti professionali e curriculari 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. L'istituzione di tale tipologia di unità è subordinata all'esistenza di livelli di complessità che ne giustificano l'attivazione rispetto a quella sovraordinata. Sono Unità Organizzative poste sotto la responsabilità di personale di categoria EP, D o C, individuato in base a requisiti professionali e curriculari coerenti con la posizione da ricoprire e con gli obiettivi da raggiungere e tenendo conto delle complessità delle attività da

svolgere. Inoltre, le Unità Organizzative saranno divise in fasce in base alla complessità e grado di specializzazione delle attività da svolgere. Il personale di categoria C potrà assumere incarichi solo per Unità Organizzative non complesse; restano invariate le attuali due macroaree:

- Area Servizi;
- Area Risorse e Sistemi;

oltre alla Segreteria Generale e alla possibilità di nomina di personale interno anche in Staff al Rettore e Direttore Generale su specifiche tematiche (ad es. transizione digitale, anticorruzione ecc.).

Nel dettaglio, sono previste n. 2 Aree, n. 10 Settori e n. 32 Unità Organizzative, oltre al personale interno in Staff.

I Settori organizzativi nei quali si articola l'amministrazione sono:

Area Servizi

- Servizi agli Studenti;
- Servizi IT;
- Servizi Tecnici;
- Risorse Strumentali;
- Settore Comunicazione, Didattica e Ricerca.

Area Risorse e Sistemi

- Sistemi Finanziari;
- gestione delle Risorse Umane;
- Affari Generali;
- Servizi ai Dipartimenti DEMM e DST;
- Servizi al Dipartimento di Ingegneria.

Unità Organizzativa in posizione di Staff

- Segreteria Generale

Nelle tabelle che seguono si riporta la consistenza del personale tecnico amministrativo e quella del personale docente al 31.12.2023, desunta da fonte interna.

PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO per area funzionale in forza (organico o comando) al 31.12.2023

	Tempo indeterminato	Tempo determinato	In comando o aspettativa	Totale Personale in forza
Dirigenti	1	2	-1	2
Area Amministrativa- Gestionale	20	-	-3	17
Area Amministrativa	67	-	-1	66
Area Biblioteche	7	-		7
Area Servizi Generali e Tecnici	15	-	-	15
Area Tecnica, Tecnico-Scientifica ed	27	-	-	27

Elaborazione Dati				
Collaboratori ed Esperti Linguistici	1	-	-	1
Totale complessivo	138	-2	-5	131

Tabella 1. Dati forniti dalla U.O. Personale Tecnico Amministrativo e Dirigenti

PERSONALE DOCENTE E RICERCATORE al 31 dicembre 2023

	DEMM	DING	DST	Totale
Docenti di I° fascia (<i>tempo pieno</i>)	18	20	9	47
Docenti di I° fascia (<i>a tempo definito</i>)	2	0	0	2
Docenti di II° fascia (<i>tempo pieno</i>)	33	33	29	95
Docenti di II° fascia (<i>a tempo definito</i>)	5	1	0	6
Ricercatori (<i>a tempo pieno</i>)	6	2	11	19
Ricercatori (<i>a tempo definito</i>)	2	1	0	3
Ricercatori a Tempo Determinato	7	15	10	32
Totale complessivo	74	72	60	204

Tabella 2. Dati forniti dalla U.O. Docenti e Ricercatori

1. L'applicativo Strategic PA a supporto del processo di valutazione.

L'applicativo Strategic PA è lo strumento informatico dedicato alla gestione del ciclo della performance. L'applicativo viene revisionato annualmente sulla base delle novità introdotte dal SMVP e dei processi di innovazione digitale da tempo messi in atto dall'Ateneo. L'applicativo Strategic PA è l'unico strumento attraverso il quale avviene la trasmissione e la conservazione dei dati nelle varie fasi del ciclo della performance, quali l'assegnazione degli obiettivi, il monitoraggio e la rendicontazione di questi ultimi, la valutazione della performance individuale; detto applicativo ha prodotto la semplificazione dei flussi documentali, avendo comportato la completa dematerializzazione dell'intera procedura relativa al ciclo di gestione della performance ed, inoltre, consente il calcolo dei premi correlati a quest'ultima, con riferimento al trattamento accessorio. L'applicativo è, altresì, base di archiviazione storica e strumento di controllo dell'andamento della performance. Lo stesso è accessibile mediante le credenziali attribuite a tutti i dipendenti. In quanto strumento gestionale, implica la partecipazione attiva di tutti i soggetti, valutatori e valutati. Al dipendente spetta il compito di svolgere le operazioni di propria competenza nel rispetto dei tempi indicati nel SMVP.

4. 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.

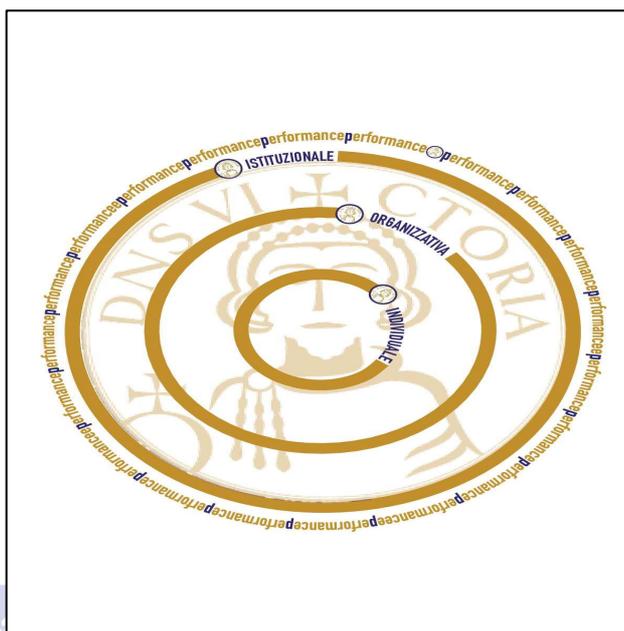
Come si legge nelle Linee Guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* del Dipartimento della Funzione Pubblica *"...Le tre unità di analisi non sono necessariamente alternative nei SMVP, in quanto consentono di cogliere insieme diversi di responsabilità, tra loro nidificati. 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.

Il sistema della performance si occupa di rendere espliciti gli obiettivi e le azioni finalizzate a generare valore pubblico, destinato ad accrescere il benessere economico, sociale, ambientale del contesto di riferimento. Misurare e valutare la performance è una modalità attraverso la quale si valorizza il contributo offerto dalle singole componenti organizzative ed individuali al conseguimento dei risultati attesi. In questa prospettiva assumono rilievo le varie dimensioni della performance:

- **performance istituzionale** è la *performance* dell'Ateneo nel suo complesso, il cui presidio è essenzialmente politico, cui corrisponde la programmazione strategica di Ateneo;
- **performance organizzativa** è la *performance* dei Settori in cui si articola la struttura organizzativa dell'Ateneo, si riferisce alla efficienza, efficacia e qualità dei servizi amministrativi erogati dall'Ateneo;
- **performance individuale** è rappresentata dal contributo dato da ciascun dipendente al conseguimento della performance istituzionale ed organizzativa; 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.



Fonte interna

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, nato con l'obiettivo di misurare e comparare la performance dei servizi amministrativi di supporto di un gruppo di università che, su base volontaria, partecipano e forniscono i dati necessari per il confronto. Le ultime edizioni hanno visto la partecipazione di numerosi Atenei pubblici e Scuole Superiori nonché di Atenei non statali.

Infine, per quanto attiene alla **performance individuale**, il risultato delle opinioni degli utenti esterni ed interni, rilevate attraverso i questionari somministrati nell'ambito del progetto *Good Practice*, rientra nel protocollo di valutazione del Direttore Generale e di tutti i dipendenti.

5. Criteri di misurazione della performance organizzativa ed individuale.

Gli elementi cardine del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa sono:

- obiettivi: ossia la descrizione di un traguardo che ci si propone di raggiungere in un determinato arco temporale (annuale o pluriennale) e che è finalizzato al raggiungimento di un target ossia di un incremento, in termini di miglioramento, di un'attività o di un servizio. Gli obiettivi devono essere specifici e non generici, misurabili, commisurati rispetto sia alle risorse disponibili che all'orizzonte

temporale predefinito. Di fatto, gli obiettivi operativi traducono l'indirizzo strategico in azioni organizzative;

➤ indicatori: grandezze misurabili in grado di rappresentare l'andamento dell'obiettivo, che si articolano in:

- ✓ indicatori di impatto (outcome), i quali permettono di misurare l'effetto prodotto sui destinatari dell'azione amministrativa;
 - ✓ indicatori di output, i quali consentono di misurare con immediatezza il risultato finale di un'attività; indicatori di efficienza i quali consentono di misurare il rapporto tra il risultato prodotto e le risorse impiegate;
 - ✓ indicatori di efficacia e qualità, i quali consentono di misurare sia la qualità effettiva di un servizio che il grado di soddisfazione degli utenti finali;
 - ✓ indicatori di economicità, che permettono di misurare la capacità dell'amministrazione di erogare servizi con un minor costo;
 - ✓ indicatori di stato delle risorse, che consentono di misurare le risorse umane ed economico-finanziarie dell'amministrazione;
- target: il valore che consente di considerare l'obiettivo come pienamente raggiunto;
- metriche: esplicitano le scale di valutazione ed i parametri in base ai quali si esprime una valutazione, quali, ad esempio, il grado di conseguimento di un obiettivo o la frequenza nell'adozione di un comportamento.

Nella fase di pianificazione degli obiettivi, ad ognuno di essi viene associato un indicatore adeguato ad esprimere il risultato e, dunque, il beneficio, che si attende dalla realizzazione dell'obiettivo medesimo viene, altresì, associato un target, il cui raggiungimento rappresenta il pieno conseguimento dell'obiettivo

6. I TRE LIVELLI DELLA PERFORMANCE.

6.1 LA PERFORMANCE DELL'ATENE0 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, 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 a seguire nel presente documento.

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*".

6.2 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLA STRUTTURA.

La *performance* organizzativa comprende la misurazione degli obiettivi operativi assegnati ai Settori, in cui la Struttura Organizzativa dell'Ateneo è articolata.

Nel Piano della *Performance*, partendo dagli obiettivi triennali, occorre definire, per ciascuna unità organizzativa che deve concorrere al raggiungimento di un certo traguardo, gli obiettivi associando a ciascuno di essi i

risultati attesi, espressi attraverso un set di indicatori atti alla misurazione degli stessi e relativi target, con l'esplicazione delle attività da realizzare ai fini del raggiungimento dell'obiettivo.

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 attività di condivisione e tra chi li assegna e chi deve raggiungerli 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
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.	Direttore Generale, Dirigenti, Responsabili di Settore	Entro novembre anno n-1
Definizione e aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione	NdV/CdA	Entro 31 gennaio anno n
Approvazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)	CdA	Entro 31 gennaio anno n
Assegnazione degli obiettivi ai Dirigenti, ai Responsabili di Settore/U.O.	Direttore Generale, Dirigenti Responsabili di Settore/U.O.	Entro febbraio anno n

Tabella 3. Fonte interna

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.

6.3 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.

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**, quale leva per la crescita professionale dei singoli e, di conseguenza, per il miglioramento dell'organizzazione nel suo complesso. 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).

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 di appartenenza.

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.

7. 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 esposte 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.ii. e garantire il corretto sviluppo del ciclo della *performance*.

Azione	Attori	Tempi
Definizione degli Obiettivi del Direttore Generale	Rettore	Entro 31 dicembre
Approvazione del Bilancio di previsione annuale e triennale	CdA	Entro 31 dicembre
Definizione e aggiornamento del SMVP previo parere del Nucleo di Valutazione	NdV/CdA	Entro 31 gennaio
Approvazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione contenente gli obiettivi di performance	CdA	Entro 31 gennaio
Elaborazione dei risultati delle indagini Good Practice.	Settore Personale e Sviluppo Organizzativo	Entro il 15 febbraio

Elaborazione delle valutazioni del PTA	Valutatori	Entro il 15 febbraio
Valutazione della performance del Direttore Generale	Rettore/NdV/CdA	Entro il 31 marzo
Approvazione Relazione sulla Performance e Documento di Validazione della Relazione sulla Performance. (art. 8, c. 1, lett c) D.lgs. 74/2017)	CdA / Nucleo di Valutazione	Entro il 30 Giugno

Tabella 4. Fonte interna

8. VALUTAZIONE

8.1 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.

La performance organizzativa dell'Ateneo è misurata sulla base del grado di raggiungimento dei valori target fissati in fase di pianificazione, individuati annualmente nel PIAO e collegati alle linee di sviluppo delle strategie e della gestione.

La performance delle unità organizzative è misurata in rapporto al grado di conseguimento degli obiettivi annualmente stabiliti e assegnati a ciascuna struttura nel PIAO. Gli obiettivi operativi possono essere: collegati ad interventi specifici, orientati alla modernizzazione dei processi e dei servizi, sono fissati annualmente nella sezione Performance del PIAO e sono per lo più misurati attraverso indicatori di efficacia ed efficienza o tesi al mantenimento ed accrescimento del benessere organizzativo e della qualità/quantità dei servizi.

In tal senso, la performance organizzativa rappresenta la modalità attraverso la quale il personale dell'Ateneo contribuisce agli impatti sociali, economici e ambientali generati in linea più generale, della performance istituzionale.

8.1.1 VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI OPERATIVI.

Il grado di conseguimento di ciascun obiettivo operativo è valutato in relazione agli scostamenti tra *target* e risultati raggiunti.

8.1.2 VALUTAZIONE DEI SERVIZI

In applicazione dei principi della valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche di cui alle Linee Guida n. 4/2019 del Dipartimento della Funzione Pubblica, i servizi erogati sono misurati prevalentemente attraverso indicatori di customer satisfaction.

Le indagini di customer satisfaction sono realizzate attraverso i questionari somministrati al personale docente, agli studenti ed al personale tecnico amministrativo nell'ambito del Progetto Good Practices, gestito dal Politecnico di Milano.

Ogni Struttura Organizzativa dell'amministrazione eroga uno o più servizi rivolti agli utenti esterni ed 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.

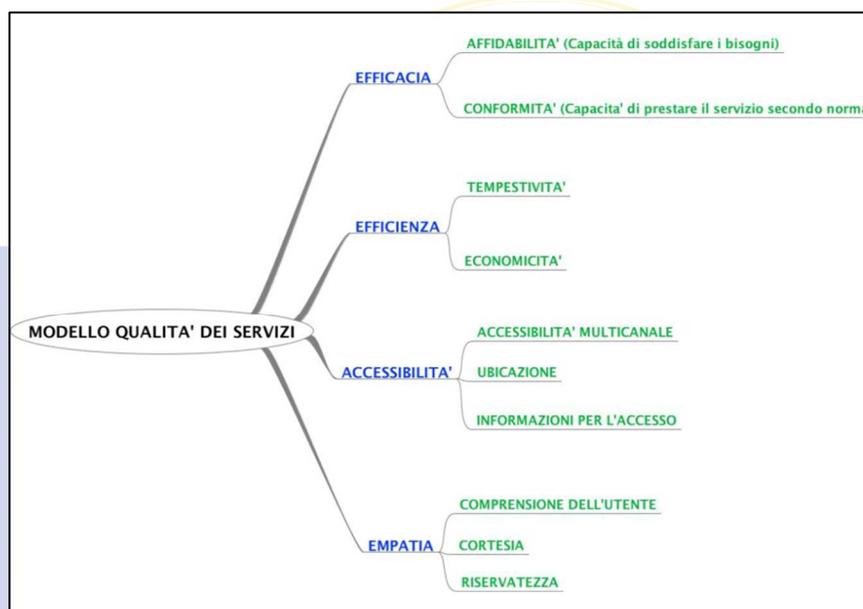


Tabella 5. Fonte interna

Il modello base per la valutazione dei servizi

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 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.

8.1.3 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 e sia dei servizi erogati (*customer satisfaction*); 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	80
Performance dei servizi erogati	20

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

8.2 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE.

La performance individuale rappresenta il contributo del singolo al raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo. Modalità diversificate in base al livello di responsabilità del singolo dipendente, concorrono alla misurazione della 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;
- la valutazione dei comportamenti organizzativi individuali finalizzate alla crescita professionale dei singoli dipendenti e, conseguentemente, al miglioramento complessivo delle attività amministrative.

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	15%	35%	20%	30%	100%

Personale	Obiettivi organizzativi	Obiettivi individuali	Customer Satisfaction	Comportamenti	Totale
Personale con qualifica dirigenziale	35%	15%	20%	30%	100%

Personale	Obiettivi individuali	Obiettivi Settore	Customer Satisfaction	Comportamenti	Totale
Responsabili Settore (categoria EP)		50%	20%	30%	100%

Personale di categoria D e C responsabile di Unità Organizzativa	30%	25%	20%	25%	100%
Personale senza incarichi di responsabilità (di norma categorie C e B)			20%	80%	100%

8.2.1 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. Ai sensi dell'art. 14 del D.Lgs 150/2009, il Nucleo di Valutazione, nella sua funzione di OIV, propone al Consiglio di Amministrazione la valutazione annuale del Direttore Generale.

Il Direttore Generale sarà valutato come segue:

- per il **50%** (rispettivamente, 15% calcolato sulla base del raggiungimento dell'obiettivo comune e 35% calcolato sulla base del raggiungimento degli obiettivi specifici) sul grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati (**dimensione affidabilità**);
- per il **20%** 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, su ciascun Settore competente, mentre gli altri due obiettivi sono specificamente correlati alle funzioni manageriali proprie del Direttore, vengono formalmente assegnati nella sezione "Performance" del PIAO, corredati di appropriati indicatori, target e metriche per la misurazione e valutazione degli stessi.

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 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
Affidabilità		
Obiettivo Comune declinato per tutti i Settori: media dei risultati dei Settori. in relazione a tale obiettivo (media risultati)	15	70
Obiettivi specifici desunti dal Piano Strategico e/o dagli altri atti programmatici dell'Amministrazione.	35	
Customer Satisfaction	20	
Comportamentale		
Capacità individuali e manageriali	30	30
Totale	100	100

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	
Totale			

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.

8.2.2 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 (35%);
- misura del raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati (15%);
- esiti delle rilevazioni di *customer satisfaction* dell'Ateneo nel suo complesso (20%);
- 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.

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:

Riepilogo punteggio Responsabile di Settore			
Valutazione performance individuale personale con qualifica dirigenziale	Punteggio parziale [A]	Peso dimensione [B]	Punteggio finale [A x B]
Risultati obiettivi operativi di Settore		35%	
Risultato obiettivi individuali		15%	
Risultati customer satisfaction		20%	
Dimensione comportamentale		30%	
Totale		100%	

8.2.3 Valutazione del personale responsabile di Settore (personale di categoria EP).

La valutazione individuale del personale di categoria EP e del personale di categoria D che riveste posizioni organizzative si compone di due dimensioni.

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.

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 (50%) e risultati della *Customer Satisfaction* (20%) 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		50%	
Risultati customer satisfaction		20%	
Dimensione comportamentale		30%	
Totale		100%	

8.2.4 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		25%	
Risultati obiettivi individuali assegnati		25%	
Risultati customer satisfaction		20%	
Dimensione comportamentale		30%	
Totale		100%	

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

8.2.5 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 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		25%	
Risultati obiettivi individuali assegnati		25%	
Risultati customer satisfaction		20%	
Dimensione comportamentale		30%	
Totale		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*.

8.2.6 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		20%	
Dimensione comportamentale		80%	
Totale		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.

9. 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 dell'Ateneo, se questi ultimi non vengono supportati da costanti processi di misurazione, monitoraggio e controllo, volti a fornire, 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 esaurientemente 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.

10. 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. di cui 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 risulta assegnato il dipendente al momento della valutazione, di intesa con il precedente Responsabile.

11. 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 ss.mm.ii. del Codice di Procedura Civile.

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

12.1 Gestione integrata del ciclo della performance e del bilancio (2024).

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. 12-15).

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* 2024-2026, che ha preso inizio con l'emanazione della Circolare del 31 luglio 2023, n. 12, 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 Organizzativi assegnati ai Settori per l'anno 2024 (Allegato A) contenuti nel "PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E ORGANIZZAZIONE (PIAO) 2023-2025" (approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 26 gennaio 2023) 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..."*.

12.2 Metodologia

Si descrive di seguito la procedura di raccordo tra gli obiettivi organizzativi della performance 2024 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 è stato definito il valore di budget 2024 del costo del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario (come risultante da tabellare del vigente CCNL), suddiviso per ciascun Settore dell'attuale struttura organizzativa.

Tenuto conto che 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.

Valore di budget 2024 del costo del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario (come risultante da tabellare del vigente CCNL)	
SETTORE RICERCA E MERCATO	157.237,98 €
DIREZIONE GENERALE	293.342,65 €
SETTORE AFFARI LEGALI E GENERALI	306.550,10 €
SETTORE PERSONALE E SVILUPPO ORGANIZZATIVO	327.583,74 €
SETTORE SISTEMI FINANZIARI	378.155,31 €
SETTORE SERVIZI AI DIPARTIMENTI	486.564,57 €
SETTORE SERVIZI TECNICI	488.672,62 €
SETTORE RISORSE STRUMENTALI	532.940,36 €
SETTORE SERVIZI IT	746.950,55 €
SETTORE SERVIZI AGLI STUDENTI	1.232.632,56 €
TOTALE	4.950.630,44 €

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (SMVP) AGGIORNAMENTO 2024

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 2024 costo PTA	Valore budget 2024 costo diretto per l'acquisizione di un bene o di un servizio	Budget 2024 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"	Settore Affari Legali e Generali	Labruna Maria	2024	Aggiornamento del registro dei trattamenti	On/Off	1	3,00%	9.196,50 €		9.196,50 €
Semplificazione e reingegnerizzazione	Semplificazione e aggiornamento Regolamenti e procedure	Revisione dell'attuale Statuto e Regolamento Generale	Settore Affari Legali e Generali	Labruna Maria	2024	Elaborazione promemoria Organi Collegiali (parere/approvazione)	On/Off	1	3,00%	9.196,50 €		9.196,50 €
Parità di genere	Creare un ambiente attento alla parità di genere	Iniziative volte alla sensibilizzazione sulla parità di genere a tutto il PTA	Settore Personale e Sviluppo Organizzativo	De Girolamo Maria Grazia	2024	Numero seminari di sensibilizzazione sulla parità di genere destinati a tutto il personale PTA	Numero di iniziative da realizzare	1	3,00%	9.827,51 €		9.827,51 €

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (SMVP) AGGIORNAMENTO 2024

Obiettivo generale comune	Dematerializzazione e privacy	Dematerializzazione e digitalizzazione attestati di formazione dipendenti mediante la creazione di archivio informatico (Titulus)	Settore Personale e Sviluppo Organizzativo	De Girolamo Maria Grazia	2024	Implementazione del software e conseguente digitalizzazione degli attestati relativi ad attività formative	Percentuale numero corsi digitalizzati / totale corsi	50	3,00%	9.827,51 €		9.827,51 €
Terza Missione	Potenziare la valorizzazione e il trasferimento dei risultati di ricerca e innovazione ai portatori di interesse	Notte dei ricercatori	Settore Ricerca e Mercato	Furno Sara	2024	Svolgimento dell'evento	On/Off	1	3,00%	4.717,14 €	15.000,00 €	19.717,14 €
Obiettivo generale comune	Dematerializzazione e privacy	Dematerializzazione delle procedure per la presentazione dei progetti di ricerca, trasferimento e terza missione	Settore Ricerca e Mercato	Furno Sara	2024	Avvio della procedura e sperimentazione	On/Off	1	2,50%	3.930,95 €		3.930,95 €
Obiettivo generale comune	Dematerializzazione e privacy	Semplificazione procedure relative ai servizi agli studenti	Servizi agli Studenti	Furno Sara	2024	Implementazione delle nuove procedure	Percentuale di completamento	33%	2,50%	30.815,81 €		30.815,81 €
Servizi agli studenti	Migliorare la qualità dei servizi agli studenti	Definizione procedure relative	Servizi agli Studenti	Furno Sara	2024	Implementazione delle nuove procedure	Percentuale di completamento	30%	2,50%	30.815,81 €		30.815,81 €

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (SMVP) AGGIORNAMENTO 2024

		ai servizi agli studenti stranieri										
Obiettivo generale comune	Dematerializzazione e privacy	Digitalizzazione archivi informatici delle Direzioni dei Dipartimenti	Settore Servizi ai Dipartimenti	Marsullo Maria	2024	Implementazione del Sistema Seleco di gestione della procedura di pubblica selezione indette dai Dipartimenti.	On/Off	1	3,00%	14.596,94 €		14.596,94 €
Semplificazione e reingegnerizzazione	Semplificazione e aggiornamento Regolamenti e procedure	Dematerializzazione del ciclo missioni	Settore Servizi ai Dipartimenti	Marsullo Maria	2024	Messa a regime della dematerializzazione del ciclo delle missioni (Centri di Responsabilità Dipartimentali) affidamenti	On/Off	1	3,00%	14.596,94 €	11.429,57 €	26.026,51 €
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	Settore Servizi IT	Altieri Rosario	2024	Attivazione del portale	On/Off	1	3,00%	22.408,52 €	40.000,00 €	62.408,52 €
Semplificazione e reingegnerizzazione	Semplificazione e aggiornamento Regolamenti e procedure	Integrazione dei siti web dei Dipartimenti nell'ambito del Portale di Ateneo	Settore Servizi IT	Altieri Rosario	2024	Implementazione dell'integrazione	Percentuale di completamento	30,00 %	3,00%	22.408,52 €	20.000,00 €	42.408,52 €

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (SMVP) AGGIORNAMENTO 2024

Obiettivo generale comune	Dematerializzazione e privacy	Completa dematerializzazione del ciclo missioni	Settore Finanziari	Sistemi Corsale Fabio	2024	Messa a regime della dematerializzazione del ciclo delle missioni (Centro di Responsabilità Amministrazione Centrale)	On/Off	1	3,00%	11.344,66 €	11.429,57 €	22.774,23 €
Semplificazione e reingegnerizzazione	Semplificazione e aggiornamento Regolamenti e procedure	Studio e implementazione del sistema di controllo di gestione di Ateneo	Settore Finanziari	Sistemi Corsale Fabio	2024	Studio e implementazione di nuove procedure per il controllo di gestione sulla base degli indirizzi della Direzione Generale	On/Off	1	3,00%	11.344,66 €	5.000,00 €	16.344,66 €
Servizi agli studenti	Migliorare la qualità dei servizi agli studenti	Riqualificazione ex SEA	Settore Tecnico	Fontana Simona	2024	Prosecuzione lavori	Percentuale di completamento	35%	3,00%	14.660,18 €	30.000,00 €	44.660,18 €
Servizi agli studenti	Migliorare la qualità dei servizi agli studenti	Progetto Sheril	Settore Tecnico	Fontana Simona	2024	Prosecuzione lavori	Percentuale di completamento	35%	3,00%	14.660,18 €	30.000,00 €	44.660,18 €
										€ 234.348,33	€ 162.859,14	€ 397.207,47

quod manu gestas a teni per tua
 cio peccata uenerenoloa ipse de
 quo ptediximus aculus bis denia
 que regi arolimor aem moliauf
 esa pro sui regi aresideru fidea

12.3 Comportamenti standard

		Comportamenti Direttore Generale
Personali	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.
Gestionali	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
Relazionali	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
Decisionali	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

Comportamenti dirigente		
personali	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
Gestionali	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.
Relazionali	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.

Decisionali	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

12.4 Indicatori di performance economico finanziaria

Nella tabella che segue vengono riportati, al fine di assicurare la sostenibilità e l'equilibrio della gestione economico-finanziaria e patrimoniale dell'Ateneo, gli indicatori mediante i quali viene espressa la performance economico-finanziaria dell'Ateneo medesimo.

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

Tabella 6. Fonte interna