



**uniss**  
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI SASSARI

# **SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

**Anno 2024**

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

**Anno 2024**

(art. 7 del D. Lgs 150 del 27.10.2009, modificato dal D. Lgs 74/2017)

Approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 28 marzo 2024, con parere vincolante del Nucleo di Valutazione rilasciato in data 21 marzo 2024



## Sommario

1. Introduzione e principali novità	4
1.1 Finalità del sistema di misurazione e di valutazione della performance	6
1.2 Gli elementi cardine del sistema di misurazione e valutazione della performance	6
1.3 Integrazione tra il ciclo di bilancio e il ciclo delle performance	7
1.4 Integrazione con il sistema di assicurazione della qualità	8
2. Il Ciclo della Performance	9
3. Soggetti coinvolti nel processo di misurazione e valutazione e responsabilità	11
4. Fase di definizione e assegnazione degli obiettivi operativi	14
5. Fase di monitoraggio ed eventuale rimodulazione degli obiettivi	15
6. Fase di misurazione e di valutazione della performance Organizzativa e Individuale	15
6.1 La performance organizzativa	17
6.2 La valutazione partecipativa	18
6.3 La performance individuale	19
6.3.1 La misurazione e valutazione della performance individuale	19
6.3.2 Obiettivi individuali o di gruppo	20
6.3.3 La valutazione delle competenze trasversali e dei comportamenti	20
7. Valutazione Finale e metodologia di misurazione della Performance individuale	21
8. Collegamento fra la valutazione della performance e il sistema premiale	24
9. Soggetti valutati	25
9.1 La valutazione del Direttore Generale	25
9.2 La valutazione dei Dirigenti	26
9.3 La valutazione del personale con incarico gestionale o professionale/specialistico	27
9.4 La valutazione degli operatori, dei collaboratori e dei funzionari	28
9.5 Casi particolari nella valutazione individuale	30
10. Procedure di conciliazione	31
11. Performance e anticorruzione e trasparenza	31
12. Modalità di garanzia della trasparenza del sistema di valutazione	32
Glossario	32
ALLEGATO N. 1 Tabella sulla valutazione delle competenze trasversali	34
ALLEGATO N. 2 Modello di misurazione della customer satisfaction	36

## 1.Introduzione e principali novità

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

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

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

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

- del decreto legislativo n. 150/2009, come modificato dal D.Lgs. n. 74/2017;
- delle disposizioni normative in materia di anticorruzione e trasparenza legge 6 novembre 2012, n. 190, "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione";
- del D.Lgs. 14 marzo 2013, n. 33, "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni" e successive modificazioni;
- della legge 240/2010, recante "Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario" e delle norme collegate;
- del D.L. 80/2021, convertito con modifiche nella L. 113/2021, che introduce all'art. 6 il Piano Integrato di Attività e Organizzazione;
- del DPR 81 del 24 giugno 2022 che elenca i piani assorbiti dal PIAO, tra cui il Piano della Performance di cui all'art. 10 del D.Lgs 150/2009;
- del DM 132 del 30 giugno 2022, che contiene la definizione del contenuto del PIAO;
- delle Linee Guida predisposte dall'ANVUR per la gestione integrata del ciclo della performance delle università statali italiane (luglio 2015 e gennaio 2019); nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020;
- delle Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica n.1/2017 (per il Piano Integrato), n.2/2017 (per il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance), n.3/2018 (per la Relazione Annuale sulla Performance, n.4/2019 (per la valutazione partecipativa nelle Amministrazioni Pubbliche); n.5 (per la misurazione e la valutazione della performance individuale);
- Decreto legge 30 aprile 2022, n. 36, convertito con legge 29 giugno 2022, n. 79;

- Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche, "Linee guida per l'accesso alla dirigenza pubblica" – settembre 2022;

- DM del 28 giugno 2023, "Framework delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni".

- della Direttiva del Dipartimento della Funzione Pubblica "Nuove indicazioni su misurazione e valutazione della performance individuale" del 28 novembre 2023;

- delle disposizioni del CCNL 2019-2021 di comparto del 18 gennaio 2024;

- delle osservazioni contenute nei verbali del Nucleo di Valutazione.

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

**Le principali novità del SMVP introdotte con il presente documento sono le seguenti:**

1. introduzione nella valutazione individuale dei dirigenti di obiettivi individuali, anche in applicazione delle indicazioni del Dipartimento della Funzione Pubblica (Formazione, ecc.);
2. Distinzione del personale secondo il sistema di classificazione professionale descritto nel CCNL 2019-2021 del 18 gennaio 2024 del comparto Istruzione e Ricerca, con evidenza delle modalità di valutazione differenziate per ruolo;
3. Aggiornamento del dizionario dei comportamenti attesi differenziato per ruolo e classificazione professionale, alla luce delle più recenti disposizioni ministeriali (Decreto legge 30 aprile 2022, n. 36, convertito con legge 29 giugno 2022, n. 79; Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche, Decreti del Ministro della Pubblica Amministrazione del 28 settembre 2022, "Linee guida per l'accesso alla dirigenza pubblica" e del 28 giugno 2023, "Framework delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni".)
4. Revisione dei pesi delle dimensioni di performance nella valutazione del personale, con la previsione di obiettivi individuali di funzione per i dirigenti e per tutti coloro che hanno un incarico gestionale, professionale/specialistico o di responsabilità.
5. Revisione delle metriche di valutazione della customer satisfaction.

### **1.1 Finalità del sistema di misurazione e di valutazione della performance**

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

Il SMVP è anche finalizzato a condividere e diffondere la cultura della performance, della misurazione e della valutazione, per rispondere alla sfida posta dal PIAO e dal nuovo contesto normativo che promuove un sistema di programmazione integrata, finalizzata alla semplificazione e alla creazione di valore pubblico. I primari assi di sviluppo dell'Ateneo e l'impatto atteso sul valore pubblico sono stabiliti dal sistema di governo dell'Ateneo nel Piano Strategico e specificati annualmente nel PIAO. Il sistema di gestione della performance organizzativa prevede inoltre un forte allineamento tra il ciclo della performance e quello di assicurazione della qualità (AQ), in coerenza con il modello AVA 3, e uno stretto collegamento tra obiettivi strategici e operativi.

Il Sistema descritto nei paragrafi seguenti è volto a:

- migliorare l'intero processo-di gestione del ciclo della performance;
- verificare l'effettivo raggiungimento degli obiettivi, definendo in maniera puntuale le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- assicurare la valutazione partecipativa prevista dall'art.19 del D.Lgs 150/2009 come modificato dal D.Lgs 74/2017 e dalle linee guida n. 5 del Dipartimento della Funzione Pubblica;
- definire le procedure di conciliazione, ai sensi delle Linee guida n. 5/2019 del Dipartimento della Funzione Pubblica.

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

### **1.2 Gli elementi cardine del sistema di misurazione e valutazione della performance**

Gli elementi cardine del sistema di misurazione e valutazione della performance istituzionali, organizzative e individuali dell'Ateneo sono i seguenti:

➤ **Obiettivi:** la descrizione di un traguardo che ci si prefigge di raggiungere in un determinato arco temporale (annuale o pluriennale) e che rappresenta un miglioramento dello stato di partenza di un'attività o servizio. Gli obiettivi devono essere specifici e non generici, sfidanti ma realistici, misurabili, commisurati alle risorse disponibili e all'orizzonte temporale definito. Gli obiettivi strategici sono riferiti alle performance istituzionali; gli obiettivi operativi traducono l'indirizzo strategico in azioni.

➤ **Indicatori:** grandezze misurabili (quantitativamente o qualitativamente), in grado di rappresentare l'andamento del fenomeno oggetto dell'obiettivo.

➤ **Baseline:** valori di partenza degli indicatori, rispetto ai quali valutare eventuali progressi.

➤ **Target:** è il risultato atteso per ogni obiettivo, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'azione o un'attività. È un valore che può essere espresso in termini sia quantitativi che qualitativi e si riferisce ad uno specifico intervallo temporale. Nell'ambito della misurazione della performance il valore target può essere definito in base ai risultati maturati in precedenza dall'amministrazione (trend temporale, valore medio storico), oppure tramite il confronto con realtà esterne (benchmarking). Il target deve inoltre risultare adeguato sia alle caratteristiche dell'obiettivo che alle risorse ad esso dedicate (umane, finanziarie e strumentali).

➤ **Metriche:** esplicitano le scale di valutazione (qualitative o quantitative, continue o discrete) e i criteri di attribuzione del giudizio, in rapporto a parametri quali ad esempio il grado di conseguimento di un obiettivo o la frequenza nell'adozione di un comportamento.

➤ **Fonte dei dati:** dove sono verificabili i dati utilizzati per la misurazione finale dei risultati (banche dati esterne, banche dati dell'Ateneo, dati certificati e pubblicati, ecc.)

### **1.3 Integrazione tra il ciclo di bilancio e il ciclo delle performance**

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

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

da garantire, rispettivamente, coerenza tra le risorse economiche, strumentali e umane necessarie al raggiungimento degli obiettivi.

Il collegamento tra obiettivi strategici e risorse economiche sarà favorito dall'introduzione della nuova coordinata obiettivo nell'applicativo U-GOV contabilità e dalla implementazione dell'applicativo SPRINT Performance Management.

Le attività di monitoraggio e valutazione dei risultati attesi dovranno tendere ad un confronto tra gli obiettivi raggiunti e le azioni realizzate e le risorse utilizzate, al fine di garantire una maggiore efficacia, efficienza e trasparenza dell'utilizzo delle risorse e l'ottenimento di migliori risultati attraverso un miglioramento del processo di assegnazione delle risorse umane ed economico-finanziarie in relazione agli obiettivi da raggiungere.

#### **1.4 Integrazione con il sistema di assicurazione della qualità**

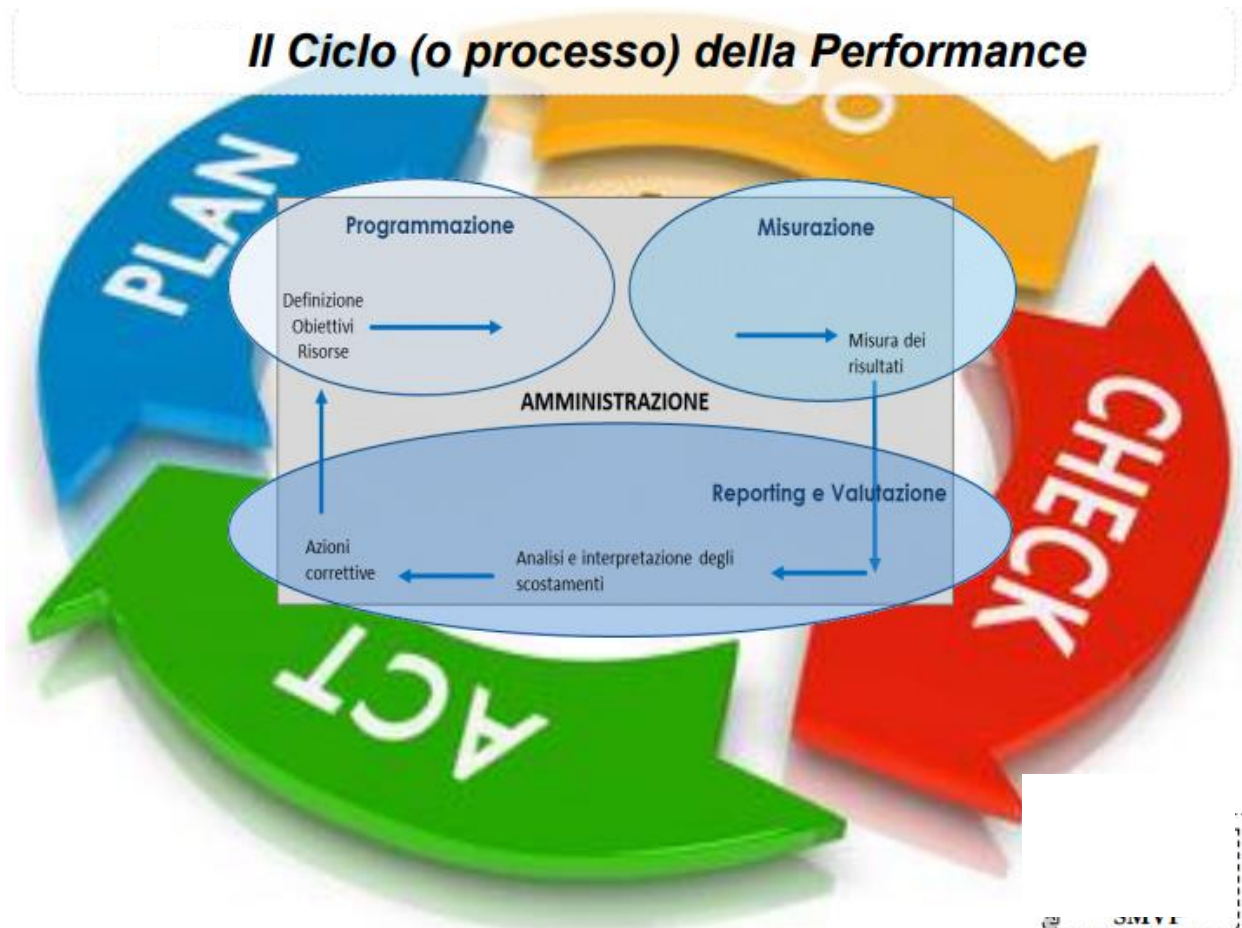
Il Sistema di Misurazione e Valutazione si inserisce nel più ampio sistema di assicurazione della qualità, strutturato secondo la logica di Deming (Plan Do Check Act).

Gli Organi di Governo presidiano la fase della pianificazione e programmazione strategica (PLAN) e, configurano, la Mission e la Vision e le Strategie dell'Ateneo (Piano Strategico, Programmazione Triennale, Piano di Reclutamento) nonché programmano gli obiettivi operativi e le risorse necessarie a sostenere gli obiettivi strategici prefissati (Piano integrato e Budget), definiti coerentemente con le Politiche e gli obiettivi di Qualità che l'Ateneo ha deciso di perseguire, e in considerazione delle indicazioni provenienti dagli *stakeholders* esterni. Le strutture dell'Ateneo (Dipartimenti e Amministrazione Centrale e loro articolazioni), sulla base degli obiettivi strategici e operativi prefissati dagli Organi di Governo e delle correlate risorse messe a disposizione, erogano (DO) i servizi e le attività.

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



## 2. Il Ciclo della Performance



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

Le fasi del ciclo della performance sono le seguenti:

- **Pianificazione strategica** che definisce gli obiettivi strategici e i risultati attesi dall'Ateneo nel suo complesso. Le linee strategiche vengono approvate dal Consiglio di Amministrazione, previo parere del Senato Accademico. Coerentemente con la pianificazione strategica vengono assegnati gli obiettivi al Direttore Generale, poi recepiti all'interno del Piano Integrato delle attività e dell'organizzazione nella sottosezione Performance; gli obiettivi strategici, in riferimento alla programmazione triennale ministeriale e in conformità agli obiettivi del sistema universitario, discendono dalle politiche di Ateneo in materia di didattica, ricerca, terza missione, internazionalizzazione e dai Piani di sviluppo dei Dipartimenti, dalle politiche relative al reclutamento del personale e all'organizzazione, valorizzazione e formazione dello stesso, dagli obiettivi per lo sviluppo sostenibile dell'Agenda Onu 2030, dalle politiche sulla qualità nonché dal Piano per la trasparenza e dalle misure anticorruzione.
- **Programmazione**, che si concretizza nella definizione degli obiettivi operativi funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici e che consiste:
  - nella definizione e assegnazione degli obiettivi di tipo organizzativo e gestionale;
  - nel collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse.
- **Monitoraggio in itinere** ed eventuale riallineamento della programmazione. Lo scopo della fase è quello di tenere sotto controllo lo stato di avanzamento degli obiettivi durante l'anno di riferimento e di rilevare l'eventuale necessità o opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio. Le proposte di rimodulazione o stralcio di obiettivi previsti nel Piano devono essere sottoposte al parere del Nucleo di Valutazione, che valuta quali di esse rispondono ai criteri necessari per poter essere sottoposte al vaglio e all'approvazione del Consiglio di Amministrazione.
- **Misurazione finale**  
La performance strategica e operativa viene misurata attraverso il monitoraggio degli indicatori strategici ed operativi collegati agli obiettivi e al grado di conseguimento dei relativi target.
- **Valutazione della performance organizzativa e individuale.**  
La performance organizzativa e individuale è valutata dai Dirigenti e dai responsabili apicali e di struttura. Nella fase di valutazione è fondamentale effettuare un'analisi

approfondita dei fattori che hanno impedito l'eventuale completo raggiungimento degli obiettivi.

- **Rendicontazione.**

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

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

Dati i riferimenti normativi i soggetti coinvolti a vario titolo nel processo di misurazione e valutazione della performance sono:

- gli stakeholder (portatori di interesse): ovvero gli utenti interni ed esterni. Gli utenti sono coinvolti nei processi di pianificazione e valutazione tramite indagini di customer satisfaction;
- gli Organi di Governo ( Rettore, Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione): definiscono gli obiettivi strategici pluriennali e le linee di indirizzo annuali per la pianificazione degli obiettivi operativi; approvano il SMVP, il PIAO e la Relazione sulla Performance;
- il Direttore Generale: traduce le linee di indirizzo della Governance in obiettivi annuali di performance organizzativa e individuale per l'intera struttura amministrativa; è responsabile del monitoraggio intermedio e della misurazione e valutazione finale della performance;
- . ➤ i Dipartimenti: traducono in azioni specifiche le linee strategiche indicate dalla Governance. Il Direttore del Dipartimento, coadiuvato dal Responsabile Amministrativo di Dipartimento misura il grado di raggiungimento degli obiettivi di performance della struttura che dirige e valuta le competenze del personale che vi afferisce;
- i Dirigenti: collaborano con il Direttore Generale alla definizione degli obiettivi organizzativi dell'area di competenza; sono responsabili del conseguimento degli obiettivi dell'area e della soddisfazione dell'utenza per i servizi erogati dalla propria struttura; validano le valutazioni delle prestazioni individuali del personale tecnico-amministrativo assegnato;
- il personale tecnico-amministrativo e bibliotecario: partecipa al conseguimento degli obiettivi di performance organizzativa in funzione del proprio ruolo, livello di responsabilità e area di appartenenza. Il personale con incarichi di responsabilità professionali o gestionali è destinatario di specifici obiettivi di funzione relativi alla posizione ricoperta. Il personale responsabile delle unità organizzative partecipa alla

negoziazione degli obiettivi di propria pertinenza ed è responsabile della loro attuazione e partecipa al processo di valutazione del personale afferente alla struttura;

➤ il Nucleo di Valutazione: svolge funzioni di monitoraggio del funzionamento del Sistema complessivo della misurazione e valutazione, della trasparenza ed integrità, elaborando una relazione annuale sullo stato dello stesso, valida la “Relazione sulla performance” di cui all’articolo 10 del D. Lgs n. 150/2009, garantisce la correttezza dei processi di misurazione, valutazione secondo il D.Lgs. n. 150/2009 ed esprime parere vincolante sul sistema di misurazione e valutazione della performance.

**Tabella 1 Fasi, soggetti coinvolti e tempistica del ciclo delle performance**

<b>MACRO FASI</b>	<b>FASI E DOCUMENTI</b>	<b>SOGGETTI</b>	<b>TEMPISTICA</b>
<b>PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE</b>	Pianificazione strategica di Ateneo (Piano Strategico Triennale)	Organi di vertice ( Rettore, Direttore Generale, CdA, Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione)	Entro il 31 dicembre dell'anno precedente al triennio, parallelamente alla fase di predisposizione e approvazione del Bilancio di previsione
	Definizione degli obiettivi con indicatori e target ed eventuale assegnazione di budget (Piano degli obiettivi)	Direttore Generale Dirigenti Direttori di Dipartimento Responsabili di unità organizzativa (con il supporto dell'Ufficio Pianificazione Strategica, Misurazione, Valutazione e Controllo)	Entro il 31 dicembre dell'anno precedente, parallelamente alla fase di predisposizione e approvazione del Bilancio Unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio e triennale
	Eventuale aggiornamento del SMVP, previo parere del NdV	Consiglio di Amministrazione	Entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento
	Approvazione del Piano Integrato delle attività e dell'organizzazione PIAO	Consiglio di Amministrazione	Entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento
<b>ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DECLINAZIONE A CASCATA</b>	Assegnazione degli obiettivi al Direttore Generale, alle/ai Dirigenti, alle strutture organizzative, a tutto il personale tecnico-amministrativo e bibliotecario.	Direttore Generale Dirigenti Direttori di Dipartimento Responsabili di unità organizzativa	Entro il 28 febbraio dell'anno di riferimento

MACRO FASI	FASI E DOCUMENTI	SOGGETTI	TEMPISTICA
<b>MONITORAGGIO INTERMEDIO ED EVENTUALE RIMODULAZIONE</b>	Fase di monitoraggio ed eventuale assestamento del Piano degli obiettivi di performance e del Budget	Direttore Generale Dirigenti Direttori di Dipartimento Responsabili di unità organizzativa Nucleo di Valutazione	Con riferimento alla data del 30 giugno entro il mese di luglio
	Relazione sul monitoraggio degli obiettivi del Piano Integrato ed eventuale approvazione della rimodulazione degli obiettivi	CDA Nucleo di Valutazione (con il supporto dell'Ufficio Pianificazione strategica integrata, misurazione, valutazione e controllo)	Entro il mese di settembre dell'anno di riferimento predisposizione della relazione sul monitoraggio. Entro il mese di ottobre dell'anno di riferimento approvazione dell'eventuale rimodulazione
<b>MISURAZIONE FINALE</b>	Fase di misurazione dei risultati della performance organizzativa, di struttura e individuale	Dirigenti/Direttore Generale /Direttori di Dipartimento/ Responsabili di unità organizzativa (con il coordinamento dell'Ufficio Pianificazione strategica integrata, misurazione, valutazione e controllo) Nucleo di Valutazione	Gennaio dell'anno successivo
<b>VALUTAZIONE E RENDICONTAZIONE</b>	Valutazione delle competenze trasversali del personale	Direttore Generale/Dirigenti/ Direttori di Dipartimento/ Responsabili di unità organizzativa	Febbraio/marzo dell'anno successivo
	Approvazione della Relazione sulla performance	CdA (redatta con il supporto dell'Ufficio Pianificazione strategica integrata, misurazione, valutazione e controllo)	Giugno dell'anno successivo
	Validazione della Relazione sulla Performance	Nucleo di Valutazione	Entro il 30 giugno dell'anno successivo
	Relazione annuale sul funzionamento complessivo del Sistema	Nucleo di Valutazione	Entro il 15 ottobre dell'anno successivo

#### 4. Fase di definizione e assegnazione degli obiettivi operativi

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

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

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

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

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

Gli obiettivi operativi assegnati alle strutture possono essere:

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

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

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

della loro produzione e certificazione e la metrica per la misurazione del grado di raggiungimento di ogni obiettivo.

#### 5. Fase di monitoraggio ed eventuale rimodulazione degli obiettivi

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

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

Il Direttore Generale, le/i Dirigenti, in accordo con le/i responsabili di struttura, possono richiedere, entro il termine di 30 giorni dal momento in cui vengono a conoscenza dell'impossibilità di raggiungere pienamente l'obiettivo così come definito originariamente e comunque non oltre il 31 luglio, la rimodulazione degli obiettivi, qualora siano intervenute priorità o altri eventi non dipendenti dal Dirigente e non prevedibili in fase di pianificazione, che oggettivamente non consentano il raggiungimento dei target assegnati.

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

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

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

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

L'articolo 9, comma 1, del D.Lgs 150/2009 prevede che la **misurazione e la valutazione della performance individuale** delle/dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa è collegata:

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

d) alla capacità di valutazione delle proprie collaboratrici e dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

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

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

Il comma 3 dell'art. 9 del D.Lgs 150/2009 chiarisce che nella valutazione della performance individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale.

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

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

- quantitativa, ove il risultato atteso è determinato dalla misurazione di una variabile di tipo numerico, definita in fase di pianificazione;
- qualitativa, ove non essendo possibile individuare indicatori numerici, oppure questi rappresentino e sintetizzino in modo solo parziale il livello di prestazione reso, il valutatore dovrà esprimere un giudizio qualitativo (il più possibile basato su parametri osservabili e oggettivi).

Gli indicatori di tipo quantitativo possono essere di tipo:

- quantitativo in senso stretto, basati su elementi numerici misurabili;
- temporale, che misurano la prestazione in base all'esecuzione di determinate attività entro una scadenza. Tali indicatori possono essere utilizzati nel caso in cui il rispetto della tempistica è fondamentale per il buon andamento dell'azione amministrativa.

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

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



## **6.1 La performance organizzativa**

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

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

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

- 1) in base al raggiungimento dei valori target, fissati in fase di pianificazione per un limitato set di indicatori, individuati annualmente nel PIAO;
- 2) in base al grado di raggiungimento degli obiettivi di customer satisfaction.

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

L'individuazione degli obiettivi avviene in sede di predisposizione del Piano Integrato.

Gli obiettivi operativi devono essere individuati secondo i seguenti criteri:

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

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

- misurabilità e oggettività dei valori;
- affidabilità: l'indicatore deve rappresentare in maniera sufficientemente accurata la realtà che si sta misurando;
- collegamento con i processi presidiati dalla struttura;
- utilizzo delle indagini di customer satisfaction;
- comprensibilità: l'indicatore deve essere chiaramente definito e contestualizzato;

- rilevanza: l'indicatore deve essere utile e significativo per coloro che lo utilizzano;
- confrontabilità: l'indicatore deve consentire comparazioni (benchmarking);
- fattibilità: la raccolta di informazioni per la misurazione dell'indicatore deve comportare costi sostenibili in termini di risorse umane e finanziarie, nonché di sistemi informativi.

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

La verifica degli scostamenti in fase di monitoraggio intermedio, calcolati per ogni obiettivo come:  $scostamento = valore\ target - valore\ ottenuto$ , permette alle/ai responsabili apicali di effettuare un'analisi finalizzata ad attivare eventuali correzioni delle azioni da mettere in campo. Nella fase di valutazione finale, è fondamentale un'analisi approfondita dei fattori, esogeni o endogeni, che hanno prodotto significativi scostamenti, soprattutto con la finalità di stabilire ciò che ha impedito il pieno raggiungimento degli obiettivi. L'esito della valutazione finale confluisce nella Relazione della Performance.

## **6.2 La valutazione partecipativa**

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

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

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

Altre modalità di ascolto degli stakeholder sono riscontrabili nella:

- rilevazione dell'opinione delle/dei laureande/i e laureati relativa all'esperienza universitaria e alla condizione occupazionale delle/dei laureate/i (si tratta di due indagini gestite dal consorzio Almalaurea secondo modalità concordate con ANVUR);

- negli incontri che l'Ateneo organizza con le parti sociali in occasione della progettazione dell'offerta formativa e dal confronto periodico che i singoli corsi di studio attuano con i comitati di indirizzo.

### **6.3 La performance individuale**

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

- a) ai risultati della performance di Ateneo e di struttura relativi all'ambito organizzativo di appartenenza;
- b) a specifici obiettivi individuali o di gruppo;
- c) alle competenze e ai comportamenti;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori per i soli Dirigenti.

Tutto il personale viene inoltre valutato sui risultati di Customer Satisfaction misurati nell'ambito della rilevazione di efficacia del Progetto Good Practice, che concorrono a determinare i risultati di performance organizzativa.

Nelle strutture organizzative dell'Amministrazione Centrale è incaricato della valutazione, in qualità di valutatore intermedio, il responsabile dell'unità organizzativa cui il dipendente riferisce, in virtù del principio per il quale la valutazione è effettuata da chi ha conoscenza diretta del soggetto valutato e delle attività svolte. Ai valutatori finali (Dirigenti e Direttore Generale), è affidato il ruolo, oltre che di valutatori diretti dei responsabili delle strutture, di validatori e supervisor del processo valutativo nella struttura.

#### ***6.3.1 La misurazione e valutazione della performance individuale***

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

Gli obiettivi vengono assegnati a cascata partendo dalla Governance al Direttore Generale, alle/ai Dirigenti e ai funzionari, collaboratori e assistenti secondo i vari livelli di responsabilità.

Il modello adottato prevede che il flusso delle decisioni avvenga in senso "top-down" attraverso un processo a cascata che parte dal livello più alto dell'organizzazione (obiettivi strategici) per giungere ad ogni unità organizzativa (declinazione in obiettivi operativi) e declinazione in obiettivi individuali attraverso l'individuazione di specifiche azioni per la realizzazione degli obiettivi da parte degli attori direttamente interessati. Nel processo di definizione degli obiettivi della sezione performance del PIAO 2024-2026 si è seguito anche un approccio bottom up,

attraverso la richiesta a ciascuna unità organizzativa di individuare e proporre un nuovo obiettivo operativo di struttura collegato con gli obiettivi strategici.

### **6.3.2 Obiettivi individuali o di gruppo**

La performance e la relativa valutazione degli obiettivi individuali o di gruppo riguarda le attività svolte dal personale finalizzate al raggiungimento di specifici obiettivi previsti nella sezione Performance del PIAO o prestazioni specifiche su attività e processi di funzionamento, tra le quali vengono ricompresi gli incarichi gestionali e professionali/specialistici, nonché la partecipazione a gruppi costituiti per il raggiungimento di determinati obiettivi. I premi potranno essere erogati compatibilmente con le risorse destinate a tali fini dalla contrattazione integrativa.

### **6.3.3 La valutazione delle competenze trasversali e dei comportamenti**

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

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

Le competenze trasversali, individuate in base alle recenti disposizioni ministeriali, differenziate per ruolo e secondo il sistema di classificazione del personale previsto dall'art.85 del CCNL di comparto sottoscritto in data 18 gennaio 2024, sono evidenziate nell'allegato n.1. Per ciascuna delle competenze previste nel dizionario viene espresso un giudizio seguendo una scala da 1 a 5 secondo la seguente scala di valutazione:

Punteggio	Giudizio	Percentuale raggiungimento
1	Inadeguato rispetto alle aspettative	20%
2	Inferiore alle aspettative	40%

3	Sufficiente in relazione alle aspettative	60%
4	Positivo in relazione alle aspettative	80%
5	Molto positivo in relazione alle aspettative	100%

### 7.Valutazione Finale e metodologia di misurazione della Performance individuale

La valutazione del personale è la risultante della performance organizzativa e di quella individuale declinata nelle dimensioni di performance e negli ambiti sopra descritti e rappresentata nella seguente tabella

*Tabella 2 Le dimensioni, gli ambiti e gli indicatori di valutazione*

<b>Dimensioni</b>	<b>Ambiti</b>	<b>Indicatori</b>
<b>Performance organizzativa</b>	Obiettivi di Ateneo	Indicatori che misurano il contributo alla performance di Ateneo previsti nel PIAO / Rilevazione di efficacia Progetto Good Practice
	Obiettivi operativi della struttura di afferenza previsti nel PIAO	Indicatori previsti nelle schede del PIAO
<b>Performance Individuale</b>	Obiettivi individuali e/o di gruppo	Indicatori previsti nelle schede di attribuzione degli obiettivi individuali e di gruppo
	Competenze trasversali e capacità di diversificazione dei giudizi nella valutazione dei dipendenti	Competenze trasversali/Comportamenti attesi previsti nelle schede di valutazione

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

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

- **fase di assegnazione degli obiettivi e comunicazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi attesi:** momento che prevede un colloquio tra valutatori e valutati, come strumento di motivazione e responsabilizzazione del personale, anche in relazione ai comportamenti attesi;

- **fase di monitoraggio:** periodo intermedio del ciclo (mesi di giugno - luglio) durante il quale il colloquio deve essere utilizzato per evidenziare criticità o problemi rilevati dal valutatore e individuare possibili azioni di miglioramento, dando modo al personale di mettere in atto azioni correttive mirate a risolvere le criticità emerse. La presenza di questi momenti di interazione intermedi favorisce il coordinamento organizzativo, permette il confronto sulle motivazioni di eventuali scostamenti rispetto ai comportamenti attesi, consentendo il riallineamento a fronte di cambiamenti sostanziali intervenuti;
- **fase conclusiva:** anticipa la valutazione al fine di condividere con le unità di personale le osservazioni e le motivazioni ad essa sottese.

Tutti gli obiettivi individuali e organizzativi sono rapportati ad un valore massimo di realizzazione pari al 100%.

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

- per il Direttore Generale il valore medio del risultato complessivo della performance organizzativa di struttura dell'Amministrazione Centrale e dei Dipartimenti.
- per le/i dirigenti il valore medio del risultato della performance organizzativa di struttura degli uffici afferenti all'area. Nel caso di più aree coordinate il valore corrisponde alle medie aritmetiche dei risultati complessivi di ciascuna.
- per le altre tipologie di personale il valore è calcolato come media ponderata dei risultati degli obiettivi operativi assegnati alla struttura di appartenenza e declinati a ciascuna unità di personale con i rispettivi pesi percentuali.

Il periodo di servizio minimo di permanenza in una struttura organizzativa per poter essere valutati in base al grado di raggiungimento degli obiettivi della stessa ed ai comportamenti agiti è pari ad almeno tre mesi.

Per tutto il personale, dirigente e non dirigente, il grado di raggiungimento degli obiettivi organizzativi di struttura e individuali è misurato con un valore numerico ricompreso tra 0 e 100. Qualora siano stati attribuiti due o più obiettivi della stessa tipologia (ad esempio, due obiettivi individuali) il grado di raggiungimento sarà misurato per ciascun obiettivo e successivamente ponderato in base al rispettivo peso; la valutazione complessiva per ciascuna tipologia di obiettivo (individuale, di struttura) sarà dunque la somma ponderata di tali valutazioni singole. Infine, la performance complessiva del personale con qualifica dirigenziale e tecnico – amministrativa- bibliotecaria è il risultato della somma delle valutazioni effettuate per ciascuna tipologia di obiettivi e per le competenze trasversali/comportamenti organizzativi, ponderate secondo il loro peso, espressa in termini percentuali. Si evidenziano nella tabella 3 i pesi attribuiti a ciascuna dimensione di performance in base al ruolo organizzativo.

*Tabella 3 Pesi di misurazione distinti per ruolo e classificazione del personale*

Dimensioni di performance	Direttore Generale	Dirigenti	Elevate Professionalità con incarico gestionale	Elevate professionalità con incarico professionale	Personale con incarico organizzativo gestionale	Personale con incarico specialistico/ professionale	Funzionari Operatori Collaboratori
Risultati Organizzativi di Ateneo	20	15	10	10	5	5	5
Risultati Organizzativi di struttura	40	45	50	30	50	30	40
Risultati Individuali relativi a specifici obiettivi individuali	20	20	10	30	10	30	
Risultati Individuali relativi alle competenze	20	20	30	30	35	35	55
	100	100	100	100	100	100	100

## 8. Collegamento fra la valutazione della performance e il sistema premiale

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

I risultati della valutazione della performance organizzativa e individuale rappresentano pertanto il fondamento del sistema incentivante di Ateneo che valuta, con modalità e misure differenti, il personale dirigente e tecnico amministrativo ai fini dell'erogazione della retribuzione di tipo premiale.

Il decreto legislativo 150/2009 all'articolo 19 attribuisce al CCNL il compito di stabilire, nell'ambito delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance, la quota delle risorse destinate a remunerare, rispettivamente, la performance organizzativa e quella individuale, si rimanda pertanto alle disposizioni contenute nel CCNL del comparto Istruzione e Ricerca e al contratto integrativo, attualmente vigenti.

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

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

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

Una valutazione inferiore al 40% è da considerarsi negativa e rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

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

I risultati della performance complessiva dei dirigenti, dei funzionari, dei collaboratori e degli assistenti sono ricondotti nelle seguenti fasce di valutazione:

- A)  $90\% < \text{valore} \leq 100\%$
- B)  $80\% < \text{valore} \leq 90\%$
- C)  $70\% < \text{valore} \leq 80\%$
- D)  $60\% < \text{valore} \leq 70\%$



E)  $40\% < \text{valore} \leq 60\%$

F)  $\text{valore} \leq 40\%$

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

## 9. Soggetti valutati

### **9.1 La valutazione del Direttore Generale**

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

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

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

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

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

- 1) I risultati della performance organizzativa di Ateneo (peso 20%) legati alle dimensioni strategiche dell'Ateneo e ai risultati della soddisfazione degli utenti (Customer

Satisfaction), rilevata a seguito di somministrazione di questionari in merito alla soddisfazione dei servizi erogati dal comparto organizzativo-gestionale, tecnico e bibliotecario (progetto rilevazione di efficacia Good Practice);

- 2) I risultati della Performance organizzativa di struttura (peso 40%), ancorata alla valutazione delle Aree Dirigenziali e delle strutture dipartimentali, nonché di eventuali uffici in staff alla Direzione Generale in merito al grado di raggiungimento degli obiettivi operativi indicati nel Piano Integrato delle Attività e dell'Organizzazione;
- 3) I risultati della performance ancorata al grado di raggiungimento di specifici obiettivi individuali (peso 20%);
- 4) I risultati della performance comportamentale (peso 20%), scaturiti dalla valutazione del Rettore per ognuno degli ambiti di valutazione comportamentale;

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

*Tabella 4 Fasce di valutazione del Direttore Generale*

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

## **9.2 La valutazione dei Dirigenti**

Concorrono alla valutazione individuale dei dirigenti:

- I risultati della performance organizzativa di Ateneo (peso 15%): risultati degli obiettivi operativi, direttamente collegati con gli obiettivi strategici, assegnati annualmente nel PIAO, ivi compresi i risultati della soddisfazione degli utenti (customer satisfaction).
- I risultati della performance organizzativa della/e struttura/e di diretta responsabilità (peso 45%): che comprende i risultati degli obiettivi operativi di innovazione e di miglioramento, stabiliti nel PIAO.
- I risultati della performance individuale relativa a specifici obiettivi individuali assegnati ai Dirigenti (peso 20%).
- I risultati della performance comportamentale e della valutazione delle competenze (peso 20%): osservati e valutati dal Direttore Generale in relazione ai comportamenti organizzativi.

### **9.3 La valutazione del personale con incarico gestionale o professionale/specialistico**

La valutazione individuale del personale appartenente all' area delle Elevata Professionalità è determinata da:

- I risultati della performance organizzativa di Ateneo (peso 10%): risultati degli obiettivi operativi, direttamente collegati con gli obiettivi strategici, assegnati annualmente nel PIAO, ed in particolare i risultati della soddisfazione degli utenti (customer satisfaction).
- I risultati della performance organizzativa della/e struttura/e di diretta responsabilità (peso 50% per coloro che hanno un incarico gestionale, peso 30% per coloro che hanno un incarico professionale): che comprende i risultati degli obiettivi operativi di innovazione e di miglioramento, stabiliti nel PIAO.
- I risultati della performance individuale relativa a specifici obiettivi individuali (peso 10% per coloro che hanno un incarico gestionale, peso 30% per coloro che hanno un incarico professionale) assegnati e concordati nel confronto tra valutatori e valutati.
- Competenze trasversali/Comportamenti organizzativi (peso 30%) osservati e valutati dal Responsabile sovraordinato alla struttura a cui afferisce in relazione ai comportamenti organizzativi stabiliti nella scheda di valutazione individuale.

La valutazione individuale del restante personale che riveste posizioni organizzative o un incarico di professionale o di responsabilità è determinata da:

- I risultati della performance organizzativa di Ateneo (peso 5%): risultati degli obiettivi operativi, direttamente collegati con gli obiettivi strategici, assegnati annualmente nel PIAO, ivi compresi i risultati della soddisfazione degli utenti (customer satisfaction).
- I risultati della performance organizzativa della/e struttura/e di diretta responsabilità (peso 50% per coloro che hanno un incarico gestionale, peso 30% per coloro che hanno un incarico professionale): che comprende i risultati degli obiettivi operativi di innovazione e di miglioramento, stabiliti nel PIAO.
- I risultati della performance individuale relativa a specifici obiettivi individuali (peso 10% per coloro che hanno un incarico gestionale, peso 30% per coloro che hanno un incarico professionale) assegnati e concordati nel confronto tra valutatori e valutati.
- Competenze trasversali/Comportamenti organizzativi (peso 35%) osservati e valutati dal Responsabile sovraordinato alla struttura a cui afferisce.

I comportamenti da osservare variano a seconda del tipo di responsabilità prevalentemente associata al ruolo ricoperto: gestionale, con affidamento di risorse di personale, o professionale, come previsto nell'allegato 1.

#### **9.4 La valutazione degli operatori, dei collaboratori e dei funzionari**

La valutazione individuale del personale collocato nelle aree professionali degli operatori, dei collaboratori e dei funzionari che non abbia incarichi di natura organizzativo-gestionale o professionale è determinata da:

- i risultati della performance organizzativa di Ateneo (peso 5%): risultati degli obiettivi operativi, assegnati annualmente dopo l'approvazione del PIAO, ed in particolare i risultati della soddisfazione degli utenti (customer satisfaction).
- I risultati di performance organizzativa della struttura di appartenenza (peso 40%).
- Competenze trasversali/Comportamenti organizzativi (peso 55%), osservati e valutati dal responsabile della struttura a cui appartiene.

I soggetti preposti alla valutazione finale del personale sono individuati nella seguente tabella:

*Tabella 5 Soggetti valutati e valutatori finali*

<b>Valutatrici/Valutatori finali della performance complessiva</b>	<b>Soggetti valutati</b>
Direttore Generale	Dirigenti
Direttore Generale	Responsabili di Uffici e personale delle unità di staff/ Responsabili Amministrativi dei Dipartimenti/ Tecnici di laboratorio e altro personale afferente ai Dipartimenti d'intesa con i Direttori di Dipartimento; Titolari di specifici obiettivi individuali afferenti agli uffici in staff o ai Dipartimenti.
Dirigenti	Responsabili di unità organizzativa; Titolari di incarichi gestionali e professionali; Personale afferente alle unità organizzative dell'Amministrazione Centrale; Titolari di specifici obiettivi individuali afferenti alle Aree dell'Amministrazione Centrale.

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

- a) la percentuale di raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa di Ateneo;
- b) la percentuale di raggiungimento di tutti gli obiettivi di performance organizzativa di struttura assegnati;
- c) la percentuale di raggiungimento di tutti gli obiettivi di performance individuale eventualmente assegnati;
- d) la percentuale di valutazione delle competenze trasversali/ comportamenti organizzativi;

e) Il risultato in percentuale di performance complessiva, la quale tiene conto del grado di raggiungimento di tutte le tipologie di obiettivi assegnati e della valutazione dei comportamenti organizzativi.

I soggetti che partecipano alla valutazione sono illustrati nella tabella 6:

Tabella 6 *Dettaglio dei soggetti valutati e dei valutatori*

Struttura	Valutati	Responsabile della valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi	Valutatore comportamenti	Valutatore finale
<b>Aree dirigenziali</b>	Dirigente	Dirigente	Direttore Generale	Direttore Generale
	Responsabili degli uffici dell'Amministrazione Centrale o delle Divisioni	Responsabile dell'Ufficio/ Dirigente	Dirigente	Dirigente
	Titolari di incarichi professionali o specialistici		Responsabile dell'Ufficio	
	Personale afferente agli uffici dell'Amministrazione Centrale		Responsabile dell'Ufficio	
<b>Uffici in Staff</b>	Responsabili degli uffici in Staff	Responsabili degli uffici in Staff	Direttore Generale	Direttore Generale
	Responsabile della Divisione Avvocatura e affari giuridico-legali	Responsabile della Divisione Avvocatura e affari giuridico-legali	Direttore Generale	
	Titolari di incarichi professionali o specialistici	Direttore Generale	Direttore Generale	
	Personale afferente agli uffici in Staff dell'Amministrazione Centrale	Responsabili degli uffici in Staff	Responsabili degli uffici in Staff	
<b>Dipartimenti</b>	Responsabili amministrativi di Dipartimento	Responsabili amministrativi di Dipartimento/ Direttore di Dipartimento	Direttore di Dipartimento	Direttore Generale
	Personale amministrativo dei Dipartimenti			
	Personale tecnico dei Dipartimenti			
<b>Sistema Bibliotecario</b>	Coordinatore	Coordinatore	Direttore Generale	Direttore Generale
	Responsabili degli uffici per l'erogazione dei servizi bibliotecari	Responsabili degli uffici per l'erogazione dei servizi bibliotecari	Coordinatore	Direttore Generale
	Personale afferente alle biblioteche	Coordinatore/ Responsabili degli uffici per l'erogazione dei servizi bibliotecari	Coordinatore/ Responsabili degli uffici per l'erogazione dei servizi bibliotecari	Direttore Generale

## **9.5 Casi particolari nella valutazione individuale**

### **CASI PARTICOLARI RIFERITI AL VALUTATO**

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

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

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

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

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

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

### **CASI PARTICOLARI RIFERITI AL VALUTATORE**

**Scadenza dell'incarico del responsabile dell'unità organizzativa in corso d'anno:** la valutazione deve essere effettuata dal responsabile al 31 dicembre dell'anno di riferimento.

**Cessazione dal servizio del valutatore nei primi mesi dell'anno:** la valutazione dell'anno precedente deve essere effettuata prima della cessazione dal servizio del valutatore (ove possibile).

## 10. Procedure di conciliazione

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

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

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

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

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

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

## 11. Performance e anticorruzione e trasparenza

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

## 12. Modalità di garanzia della trasparenza del sistema di valutazione

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

### Glossario

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

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

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

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

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

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

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

**Performance Individuale:** rappresenta il contributo del singolo al raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo.

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

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

**Piano Integrato di Attività e Organizzazione - PIAO:** è il documento integrato di programmazione che deve definire la pianificazione delle attività amministrative dell'Ateneo e coordinare il raggiungimento di molteplici obiettivi, tra i quali quelli di performance organizzativa e individuale, quelli di trasparenza e di prevenzione della corruzione, quelli di sviluppo organizzativo e di reclutamento, di semplificazione, gli obiettivi di formazione e di valorizzazione delle risorse umane. È stato introdotto con il DL 80 del 9 giugno 2021, convertito in Legge 113 del 6 agosto 2021, con la finalità di superare la molteplicità e la frammentazione di strumenti di programmazione e creare



un piano unico di governance. Il DPR 81 del 24 giugno 2022 elenca i piani assorbiti dal PIAO, tra cui il Piano della Performance di cui all'art. 10 del D.Lgs 150/2009; il DM 132 del 30 giugno 2022 definisce il contenuto del Piano integrato di attività e di organizzazione.

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

**Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP):** è lo strumento che regola e definisce il processo di valutazione della performance organizzativa (Art. 8 del D. Lgs 150/2009) e individuale (Art. 9 del D. Lgs. 150/2009). Nelle amministrazioni pubbliche il concetto di performance è stato introdotto dal decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, come modificato dal D. Lgs. 25 maggio 2017, n° 74, che ha disciplinato il ciclo della performance e trova riscontro negli articoli 20, 34 e 66 del CCNL del Comparto Istruzione e Ricerca per il triennio 2016-2018.

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

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

**ALLEGATO N. 1 Tabella sulla valutazione delle competenze trasversali**

Competenze trasversali valutate per i Dirigenti e per il Direttore Generale in base al modello di competenze dei dirigenti della Pubblica Amministrazione (DM 28 settembre 2022)	
Competenze trasversali	Descrizione
<b>Area cognitiva</b>	
<b>Soluzione dei problemi</b>	Individuare tempestivamente i problemi, anche complessi, analizzando in modo critico e ampio dati e informazioni, per focalizzare le questioni più rilevanti, così da identificare e proporre soluzioni efficaci, rispondenti alle esigenze della situazione e coerenti con il contesto di riferimento.
<b>Visione strategica</b>	Leggere le situazioni ed i contesti immaginando i possibili scenari prospettici ed ipotizzando i loro impatti nel medio e lungo termine, così da delineare obiettivi e strategie da perseguire che siano realizzabili ed in grado di anticipare le evoluzioni future della propria area/organizzazione.
<b>Pensiero sistemico</b>	Integrare i diversi elementi, fattori, piani che influenzano un contesto, una situazione o un problema individuando correlazioni e relazioni, così da creare una visione d'insieme che consenta di inquadrarli in uno scenario più ampio.
<b>Area manageriale</b>	
<b>Leadership e gestione dei processi</b>	Guidare con autorevolezza il personale e motivarlo per favorire il raggiungimento degli obiettivi. Strutturare efficacemente le attività proprie ed altrui, programmando, organizzando, gestendo e monitorando efficacemente le risorse assegnate (economico-finanziarie, umane, strumentali, temporali), tenendo conto dei vincoli e in coerenza con le strategie deliberate e gli obiettivi da perseguire.
<b>Sviluppo del personale</b>	Riconoscere i bisogni e valorizzare le differenti caratteristiche, risorse e contributi dei collaboratori, favorendone la crescita, l'apprendimento e la motivazione attraverso la valutazione, il feedback, il riconoscimento e la delega, nel rispetto dei principi di trasparenza ed equità organizzativa.
<b>Guida del gruppo</b>	Coordinare il gruppo per il raggiungimento degli obiettivi, trasferendo valori e strategie organizzative, assegnando le attività, promuovendo l'inclusione, facilitando lo scambio di informazioni ed il lavoro di squadra anche a distanza.
<b>Promozione del cambiamento</b>	Accogliere positivamente i cambiamenti, favorendo e stimolando l'introduzione di modalità nuove di gestione dei processi, attività e servizi in una logica di miglioramento continuo e incoraggiando gli altri a vivere il cambiamento come un'opportunità.
<b>Area realizzativa</b>	
<b>Decisione responsabile</b>	Riconoscere gli elementi controversi di una decisione e gli aspetti potenzialmente critici anche per l'amministrazione e l'interesse pubblico; scegliere tra le differenti opzioni con consapevolezza e tempestività, anche in condizioni di incertezza, complessità e carenza di informazioni, valutando pro e contro e combinando il rispetto dei vincoli con la finalizzazione della decisione. Assumersi la responsabilità delle decisioni e delle azioni proprie e dei collaboratori (accountability).
<b>Orientamento al risultato</b>	Definire, tenendo conto del mandato organizzativo, obiettivi sfidanti e risultati attesi, per sé e per la propria struttura, orientati alla creazione di valore pubblico; agire proattivamente e con determinazione per assicurare il risultato finale nei tempi previsti e per migliorare costantemente gli standard qualitativi dell'azione pubblica.
<b>Gestione delle relazioni interne ed esterne</b>	Gestire reti di relazioni, anche complesse, comunicando efficacemente con i diversi interlocutori interni - anche in una logica di interfunzionalità - o esterni all'organizzazione - inclusi quelli istituzionali - cogliendone le esigenze e costruendo relazioni positive, orientate alla fiducia e collaborazione.
<b>Negoziazione</b>	Ricerca, nel confronto tra posizioni o interessi divergenti, spazi di mediazione per raggiungere un accordo o una soluzione condivisa che possa soddisfare tutte le parti coinvolte. Promuovere, in modo credibile, la risoluzione costruttiva dei conflitti, ricomponendo le divergenze e i disaccordi tra gli interlocutori.
<b>Orientamento alla qualità del servizio</b>	Riconoscere le esigenze degli stakeholder interni ed esterni e adoperarsi per rispondere al meglio adottando azioni mirate all'ascolto e all'individuazione dei bisogni, al monitoraggio della qualità percepita e identificando le priorità di intervento per il miglioramento dei servizi pubblici.
<b>Self management</b>	
<b>Sviluppo personale</b>	Ricerca il miglioramento continuo attraverso la riflessione sulle esperienze vissute, la messa in discussione, la richiesta di feedback costanti e l'aggiornamento, in una logica di apprendimento, sviluppo e crescita professionale e personale.
<b>Consapevolezza organizzativa</b>	Agire mettendo al centro gli interessi dell'amministrazione, promuovendo gli obiettivi e i valori dell'organizzazione, incoraggiando i principi di correttezza, trasparenza e imparzialità nel lavoro e tutelando l'interesse pubblico.
<b>Diversificazione nella valutazione dei giudizi</b>	Saper valutare i propri collaboratori, con una significativa differenziazione dei giudizi.

Competenze trasversali per il personale di qualifica non dirigenziale (DM28 giugno 2023)				
Competenze trasversali	Descrizione	Associazione al livello di responsabilità		
		Operatori Collaboratori Funzionari	Funzionari ed EP con incarico gestionale	Funzionari ed EP incarico professionale
<b>Area di riferimento: capire il contesto pubblico</b>				
<b>Soluzione dei problemi</b>	Analizzare situazioni o problemi, definendone il perimetro e focalizzandone gli elementi rilevanti, così da individuare tempestivamente soluzioni efficaci e rispondenti alle esigenze della situazione	X	X	X
<b>Consapevolezza digitale</b>	Comprendere il valore e gli impatti dei processi di digitalizzazione, dimostrando apertura all'innovazione tecnologica e promuovendo l'evoluzione di nuovi strumenti e modalità di lavoro	X	X	X
<b>Orientamento all'apprendimento</b>	Dimostrare consapevolezza circa le conoscenze e le competenze possedute e da consolidare, in relazione anche alle richieste di ruolo, attivandosi con curiosità per individuare le modalità di apprendimento continuo funzionali alla propria crescita professionale	X	X	X
<b>Area di riferimento: interagire nel contesto pubblico</b>				
<b>Comunicazione</b>	Comunicare in modo chiaro ed efficace, adattando lo stile ai diversi contesti ed interlocutori; ascoltare e coinvolgere l'interlocutore	X	X	X
<b>Collaborazione</b>	Contribuire attivamente al raggiungimento di un risultato comune - interagendo con i colleghi anche a distanza - attraverso la condivisione delle informazioni, la valorizzazione dell'apporto altrui, la ricerca di sinergie e riducendo le conflittualità	X	X	X
<b>Orientamento al servizio/all'utente</b>	Riconoscere le esigenze degli utenti interni ed esterni e adoperarsi per rispondervi al meglio adottando azioni mirate all'ascolto e all'individuazione dei bisogni, al monitoraggio della qualità percepita e identificando le priorità di intervento per il miglioramento dei servizi	X	X	X
<b>Area di riferimento: realizzare il valore pubblico</b>				
<b>Affidabilità</b>	Portare avanti il lavoro seguendo le procedure e tenendo fede agli impegni presi nell'interesse dell'amministrazione, facendosi carico delle attività da svolgere con serietà e senso di responsabilità	X	X	X
<b>Accuratezza</b>	Svolgere le proprie attività con precisione, metodo e attenzione riducendo il rischio di errori, così da produrre risultati di qualità coerenti con le aspettative dell'organizzazione	X	X	X
<b>Iniziativa</b>	Attivarsi in modo propositivo e cogliere le opportunità senza attendere input esterni, così da influenzare gli eventi, piuttosto che reagire ad essi	X	X	X
<b>Orientamento al risultato</b>	Agire con determinazione al fine di indirizzare costantemente la propria attività al conseguimento degli obiettivi previsti e migliorare costantemente gli standard qualitativi dell'azione pubblica, investendo energie per il superamento di eventuali difficoltà	X	X	X
<b>Area di riferimento: gestire le risorse pubbliche</b>				
<b>Gestione dei processi</b>	Strutturare processi di lavoro, pianificando, gestendo e monitorando efficacemente le attività, tenendo conto di vincoli/opportunità e in coerenza con gli obiettivi da perseguire		X	X
<b>Guida del gruppo</b>	Coordinare e coinvolgere il gruppo per il raggiungimento degli obiettivi, assegnando le attività, favorendo l'inclusione, promuovendo la circolarità della comunicazione e il lavoro di squadra anche a distanza		X	
<b>Sviluppo del personale</b>	Riconoscere i bisogni e valorizzare le differenti caratteristiche, risorse e contributi del personale, favorendo la crescita, l'apprendimento e la motivazione attraverso la valutazione, il feedback, il riconoscimento e la delega, nel rispetto dei principi di trasparenza ed equità organizzativa		X	
<b>Ottimizzazione delle risorse</b>	Gestire le risorse economico-finanziarie, strumentali e tecnologiche secondo criteri di efficienza e di efficacia, così da massimizzare il valore		X	X

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

L'art. 5 del d.lgs. 74/2017 ha modificato l'art. 7 del d.lgs. 150/2009, stabilendo che i cittadini e gli utenti finali partecipino al processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'Amministrazione, secondo le indicazioni degli artt. 8 e 19-bis del d.lgs. 150/2009.

Le Linee Guida n. 4/2019, emanate nel novembre 2019 dal Dipartimento della Funzione Pubblica, definiscono gli indirizzi metodologici di riferimento per l'attivazione di modalità di coinvolgimento attivo degli utenti nei processi valutativi. Al fine di attivare processi che mirino al miglioramento continuo dei servizi erogati agli utenti esterni ed interni e dare al contempo piena attuazione ai principi di efficienza, efficacia ed economicità, è necessario dotarsi di modelli e strumenti di valutazione partecipativa, integrati nel ciclo della performance e recepiti nel Sistema di misurazione e valutazione della performance. La valutazione partecipativa, integrata nel ciclo della performance, rappresenta un tassello del processo di ri-progettazione in chiave migliorativa dei servizi e/o delle attività, che tengano conto delle esigenze e delle aspettative dell'utente, al fine di creare valore pubblico.

Nel presente allegato sono riportati per ciascuna Area dell'Amministrazione, per gli uffici in Staff alla Direzione Generale e per i Dipartimenti il target da raggiungere nella qualità dei servizi percepita per l'anno 2024.

Nel Piano Integrato delle attività e dell'organizzazione (PIAO) 2024-2026 è stata assegnato un obiettivo di Customer Satisfaction, relativo ai servizi erogati, a tutte le strutture, in collegamento con l'obiettivo del Piano Strategico "Favorire la sostenibilità economico-finanziaria, l'efficienza e l'efficacia, anche attraverso la digitalizzazione e la semplificazione dei processi." Per valutare il grado di efficacia dei servizi viene preso in considerazione l'indicatore calcolato analizzando il grado di soddisfazione sui servizi degli utenti, rilevato nell'ambito del Progetto Good Practice.

In fase di misurazione dei risultati delle strutture si tiene conto:

- del livello di soddisfazione degli utenti, il target si considera raggiunto se si rileva una soddisfazione pari almeno a 4 (utilizzando la tradizionale scala di valutazione 1-6);
- della variazione del livello di soddisfazione rispetto all'anno precedente.

Si utilizza pertanto la seguente metrica di valutazione degli indicatori di customer satisfaction:

- Livello di soddisfazione rilevato maggiore o uguale a 4: obiettivo raggiunto al 100%.
- Livello di soddisfazione rilevato maggiore o uguale a 3,5, ma minore di 4, con un mantenimento/miglioramento dei risultati rispetto all'anno precedente: obiettivo raggiunto al 90%.
- Livello di soddisfazione rilevato maggiore o uguale a 3,5, ma minore di 4, ma con un peggioramento rispetto all'anno precedente: obiettivo raggiunto al 80%.

- Livello di soddisfazione rilevato maggiore di 3, ma minore di 3,5, con un mantenimento/miglioramento rispetto all'anno precedente: obiettivo raggiunto al 70%.
- Livello di soddisfazione rilevato maggiore di 3, ma minore di 3,5, con un peggioramento rispetto all'anno precedente: obiettivo raggiunto al 60%.
- Livello di soddisfazione rilevato minore o uguale a 3: obiettivo non raggiunto (0%).

Si riporta di seguito una sintetica descrizione delle Indagini utilizzate. Al fine di rendere trasparente il sistema di valutazione della Customer Satisfaction si riportano, per ciascuna struttura, gli item considerati ai fini della valutazione.

Indagine	Struttura del questionario	Metodologia di somministrazione	Frequenza
Rilevazione Indagine Good Practice rivolta a Docenti, Assegniste, Assegnisti Dottorande e Dottorandi - definita nell'ambito del Progetto Good Practice in collaborazione con il Politecnico di Milano.	Complessivamente si rilevano domande relative a: - Amministrazione e gestione del personale - - Approvvigionamenti e servizi logistici - - Comunicazione - Sistemi Informatici - Supporto alla Didattica - Supporto alla Ricerca	Questionario somministrato on line tramite invio per e-mail del link per la rilevazione.  Sono previste inizialmente delle domande filtro per verificare l'effettivo	Annuale: Febbraio - Marzo
Indagine Good Practice rivolta al Personale Tecnico Amministrativo definita nell'ambito del Progetto Good Practice in collaborazione con il Politecnico di Milano	Complessivamente si rilevano domande relative a: - Amministrazione e gestione del personale - - Approvvigionamenti e servizi logistici - - Comunicazione - Sistemi Informatici - Contabilità	utilizzo dei servizi e, al termine, delle domande di controllo sulla soddisfazione complessiva  Sono previste delle domande sulla	Annuale: Febbraio - Marzo
Indagine Good Practice per le studentesse e gli studenti iscritti al I <sup>o</sup> anno e agli anni successivi al I <sup>o</sup> definita nell'ambito del Progetto Good Practice in collaborazione con il Politecnico di Milano	Complessivamente si rilevano domande relative a: - Orientamento - - Internazionalizzazione - - Servizi generali, infrastruttura e logistica - - Comunicazione - Sistemi Informatici - Servizi Segreteria - Servizi Bibliotecari	soddisfazione complessiva sui servizi.  Valutazione per ciascuna domanda su scala Likert da 1- 6.	Annuale: Maggio- Luglio

Di seguito, sono riportati per ciascuna Area e Ufficio:

- le domande selezionate del questionario somministrato nell'ambito del Progetto Good Practice;

- i rispondenti alle domande selezionate suddivisi per categoria di appartenenza (studenti del primo anno; studenti degli anni successivi; personale tecnico amministrativo; personale docente e ricercatore, dottorandi e assegnisti);

- il target previsto per il 2024.

AREE/Uffici	DOMANDE QUESTIONARIO	RISPONDENTI	Target 2024
Direzione Generale - Divisione Avvocatura e affari giuridico - legali - Affari legali e giuridici - Procedimenti disciplinari - Segreteria del Rettore - Supporto agli organi collegiali e procedure elettorali - Sviluppo e gestione dei progetti strategici - DPO- Privacy e protezione dati -Ufficio servizio di prevenzione e protezione, igiene e sicurezza - USPPIS	In riferimento a tutti gli aspetti considerati, relativamente al supporto erogato dall' Amministrazione Centrale nei servizi tecnici e amministrativi [Si ritiene complessivamente soddisfatto]	Docenti, Dottorandi, Assegnisti	≥4 su 6
	In riferimento a tutti gli aspetti considerati, relativamente al supporto erogato dall'Amministrazione Centrale nei servizi tecnici e amministrativi [Indichi il livello di soddisfazione]	Personale Tecnico- Amministrativo e Bibliotecario	≥4 su 6
Comunicazione, relazioni con il pubblico e rapporti istituzionali	In riferimento ai servizi di comunicazione [Si ritiene complessivamente soddisfatto]	Docenti, Dottorandi, Assegnisti	≥4 su 6
	In riferimento alla qualità dei servizi di informazione e diffusione informativa attraverso il sito e i social media di Ateneo [Indichi il livello di soddisfazione]		≥4 su 6
	In riferimento ai servizi di comunicazione [Si ritiene complessivamente soddisfatto]	Personale Tecnico- Amministrativo e Bibliotecario	≥4 su 6
	In riferimento alla qualità dei servizi di informazione e diffusione informativa attraverso il sito e i social media di Ateneo [Indichi il livello di soddisfazione]		≥4 su 6
	Media di In riferimento agli aspetti considerati: [Sei complessivamente soddisfatto/a della qualità dei servizi di comunicazione?]	Studenti I anno	≥4 su 6
	Sei complessivamente soddisfatto della qualità dei servizi di comunicazione?	Studenti anni successivi	≥4 su 6
Ricerca e qualità	Complessivamente, in riferimento al supporto alla ricerca [Indichi il livello di soddisfazione]	Docenti, Dottorandi, Assegnisti	≥4 su 6
Trasferimento tecnologico e terza missione	Sei complessivamente soddisfatto della qualità dei servizi di job placement?	Studenti anni successivi	≥4 su 6
	Complessivamente, in riferimento al supporto alla ricerca [Indichi il livello di soddisfazione]	Docenti, Dottorandi, Assegnisti	≥4 su 6
Centro servizi sistemi informativi di gestione e supporto al RTD e al DPO - Supporto e amministrazione sistemi informativi - Infrastrutture, reti e sviluppo applicativo - gestione documentale e archivi	In riferimento ai sistemi informatici [Si ritiene complessivamente soddisfatto/a]	Docenti, Dottorandi, Assegnisti	≥4 su 6
	In riferimento ai sistemi informatici [Si ritiene complessivamente soddisfatto]	Personale Tecnico- Amministrativo e Bibliotecario	≥4 su 6
	Media di In riferimento agli aspetti considerati: [Sei complessivamente soddisfatto della qualità dei servizi dei sistemi informativi?]	Studenti I anno	≥4 su 6
	Sei complessivamente soddisfatto della qualità dei servizi dei sistemi informativi?	Studenti anni successivi	≥4 su 6
Sistema Bibliotecario di Ateneo - Divisione sistema bibliotecario di Ateneo e coordinamento - Uffici per l'erogazione dei sistemi bibliotecari - Ufficio acquisizioni delle risorse bibliografiche	In riferimento al servizio bibliotecario [Si ritiene complessivamente soddisfatto]	Docenti, Dottorandi, Assegnisti	≥4 su 6
	In riferimento agli aspetti considerati: [Sei complessivamente soddisfatto/a della qualità dei Biblioteche di Ateneo?]	Studenti I anno	≥4 su 6
	Sei complessivamente soddisfatto della qualità dei servizi bibliotecari di Ateneo?	Studenti anni successivi	≥4 su 6

AREE/Uffici	DOMANDE QUESTIONARIO	RISPONDENTI	Target 2024
Area Pianificazione Integrata, controllo strategico e organizzazione - Pianificazione strategica integrata, misurazione, valutazione e controllo	In riferimento al supporto all'amministrazione e gestione del personale [Si ritiene complessivamente soddisfatto]	Docenti, Dottorandi, Assegnisti	≥4 su 6
	In riferimento al supporto all'amministrazione e gestione del personale [Si ritiene complessivamente soddisfatto]	Personale Tecnico-Amministrativo e Bibliotecario	≥4 su 6
Reclutamento, carriere e gestione del personale docente	In riferimento al supporto all'amministrazione e gestione del personale [Si ritiene complessivamente soddisfatto]	Docenti, Dottorandi, Assegnisti	≥4 su 6
Reclutamento, gestione e benessere organizzativo del PTAB	In riferimento al supporto all'amministrazione e gestione del personale [Si ritiene complessivamente soddisfatto]	Personale Tecnico-Amministrativo e Bibliotecario	≥4 su 6
Area Bilancio e fiscalità - Bilancio e gestione finanziaria -Stipendi e adempimenti fiscali	In riferimento al supporto alla contabilità [Si ritiene complessivamente soddisfatto]	Personale Tecnico-Amministrativo e Bibliotecario	≥4 su 6
Area appalti, edilizia e sostenibilità - Appalti, contratti ed economato - Edilizia e logistica - Gestione del patrimonio immobiliare ed efficientamento energetico	In riferimento al supporto agli approvvigionamenti e ai servizi di campus [Si ritiene complessivamente soddisfatto]	Personale Tecnico-Amministrativo e Bibliotecario	≥4 su 6
	Media di Complessivamente, in riferimento al supporto agli approvvigionamenti e ai servizi di campus [Indichi il livello di soddisfazione]	Docenti, Dottorandi, Assegnisti	≥4 su 6
	In riferimento agli aspetti considerati: [Sei complessivamente soddisfatto/a della qualità delle infrastrutture e servizi di campus]	Studenti I anno	≥4 su 6
	In riferimento agli aspetti considerati: [Sei complessivamente soddisfatto/a della qualità di Infrastrutture e servizi di campus ?]	Studenti anni successivi	≥4 su 6
Area Didattica e servizi agli studenti e Divisione qualità della didattica e servizi agli studenti	In riferimento al supporto alla didattica [Si ritiene complessivamente soddisfatto]	Docenti, Dottorandi, Assegnisti	≥4 su 6
	In riferimento agli aspetti considerati: [Sei complessivamente soddisfatto/a della qualità del servizio ricevuto dalla segreteria studenti?]	Studenti I anno	≥4 su 6
	Sei complessivamente soddisfatto della qualità dei servizi di diritto allo studio?	Studenti I anno	≥4 su 6
	Sei complessivamente soddisfatto della qualità dei servizi di internazionalizzazione?	Studenti anni successivi	≥4 su 6
	In riferimento agli aspetti considerati: [Sei complessivamente soddisfatto della qualità del servizio ricevuto dalla segreteria studenti?]	Studenti anni successivi	≥4 su 6
	Sei complessivamente soddisfatto della qualità dei servizi di diritto allo studio?	Studenti anni successivi	≥4 su 6
Alta formazione	In riferimento al supporto alla didattica [Si ritiene complessivamente soddisfatto]	Docenti, Dottorandi, Assegnisti	≥4 su 6
Mobilità e relazioni internazionali	Sei complessivamente soddisfatto della qualità dei servizi di internazionalizzazione?	Studenti anni successivi	≥4 su 6
Orientamento e servizi agli studenti	Sei complessivamente soddisfatto della qualità dei servizi di diritto allo studio?	Studenti I anno	≥4 su 6
	Sei complessivamente soddisfatto della qualità dei servizi di diritto allo studio?	Studenti anni successivi	≥4 su 6
Segreterie studenti e offerta formativa	In riferimento agli aspetti considerati: [Sei complessivamente soddisfatto/a della qualità del servizio ricevuto dalla segreteria studenti?]	Studenti I anno	≥4 su 6

AREE/Uffici	DOMANDE QUESTIONARIO	RISPONDENTI	Target 2024
	In riferimento agli aspetti considerati: [Sei complessivamente soddisfatto della qualità del servizio ricevuto dalla segreteria studenti?]	Studenti anni successivi	≥4 su 6
Strutture dipartimentali e di raccordo	In riferimento a tutti gli aspetti considerati, relativamente al supporto erogato dalle Strutture Decentrate nei servizi tecnici e amministrativi. [Si ritiene complessivamente soddisfatto]	Docenti, Dottorandi, Assegnisti	≥4 su 6
	Media valutazione su servizi in riferimento ai macro-servizi analizzati	Studenti I anno	≥4 su 6
	Media valutazione su servizi in riferimento ai macro-servizi analizzati	Studenti anni successivi	≥4 su 6
	In riferimento a tutti gli aspetti considerati, relativamente al supporto erogato dalle Strutture Decentrate nei servizi tecnici e amministrativi [Indichi il livello di soddisfazione]	Personale Tecnico-Amministrativo e Bibliotecario	≥4 su 6



