



1506
UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI URBINO
CARLO BO

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE*

ai sensi dell'art. 7 del d.lgs. 150/2009 e ss.mm.ii.

Adottato dal Consiglio di Amministrazione con delibera n. 37 del 23 febbraio 2018
previo parere positivo del Nucleo di Valutazione nella seduta del 14 febbraio 2018



Indice

1. Il Sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i>	pag. 1
2. I concetti della <i>performance</i>	pag. 3
3. Raccordo ed integrazione dei documenti di programmazione	pag. 7
4. Il Piano integrato della <i>performance</i>	pag. 9
5. Il monitoraggio intermedio	pag. 11
6. La Relazione sulla <i>performance</i>	pag. 12
7. Il ciclo della <i>performance</i>	pag. 12
8. La <i>performance</i> istituzionale	pag. 13
9. La <i>performance</i> organizzativa ed individuale	pag. 14
9.1 La misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa	pag. 15
9.1.1 La <i>performance</i> organizzativa complessiva di Ateneo	pag. 16
9.1.2 La <i>performance</i> organizzativa di struttura	pag. 17
9.2 La misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale	pag. 19
10. Le procedure di valutazione	pag. 21
10.1 La misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale del Direttore generale	pag. 21
10.2 La misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale del personale dirigente	pag. 22
10.3 La misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale del personale delle categorie EP e D titolare di incarichi di responsabilità	pag. 24
10.4 La misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale del personale delle categorie B, C e D non titolare di incarichi di responsabilità	pag. 28
10.5 Eccezioni	pag. 29
11. Valorizzazione del merito e premialità	pag. 30
12. Procedure di conciliazione	pag. 31
13. Modalità di raccordo ed integrazione con i sistemi di controllo esistenti	pag. 32
14. Partecipazione degli utenti interni ed esterni	pag. 33
15. Clausola finale	pag. 33



1. Il Sistema di misurazione e valutazione della *performance*

Il presente documento rappresenta il nuovo *Sistema di misurazione e valutazione della performance* (d'ora in avanti anche "Sistema" o "SMVP") dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo, elaborato ai sensi dell'art. 7 del d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 e ss.mm.ii., il quale sostituisce il modello esistente approvato nel 2015 per adattarlo al contesto organizzativo e normativo che negli anni è andato evolvendosi.

E' un documento metodologico che illustra il processo attraverso il quale l'Ateneo dà attuazione al ciclo di gestione della *performance*, valuta annualmente la *performance* organizzativa ed individuale nell'ottica del miglioramento della qualità dei servizi offerti e della valorizzazione del merito ed elabora i principali *output* di tale ciclo, ossia il Piano della *performance* e la Relazione sulla *performance*. Definisce quindi i modelli, i criteri, le metodologie ed il processo di misurazione e valutazione della *performance* che, così come previsto nell'art. 3 del d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii., sono volte al progressivo miglioramento dell'organizzazione del lavoro e delle prestazioni erogate dalle singole persone, nonché della qualità dei servizi offerti adeguandoli alle esigenze dell'utenza, nonché alla crescita professionale attraverso una maggiore partecipazione dei singoli alla *performance* della struttura organizzativa di appartenenza e/o dell'Ateneo nel suo insieme. E' infatti anche occasione di sviluppo e valorizzazione del personale, tramite la stima del contributo positivo fornito all'organizzazione, 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 e delle risorse impiegate per il loro perseguimento, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse dei destinatari dei servizi e degli interventi.

Obiettivi primari del sistema di misurazione e valutazione della *performance* sono infatti:

- 1) la trasparenza nella definizione e nella comunicazione delle attese dell'Ateneo, in termini di risultati e comportamenti, rispetto al singolo dipendente;
- 2) la responsabilizzazione ai vari livelli, con la sostituzione della logica dell'adempimento con una cultura gestionale basata su obiettivi e risultati;
- 3) il supporto alle singole persone nel miglioramento della propria *performance* e l'allineamento con gli obiettivi complessivi dell'Ateneo;
- 4) la facilitazione del confronto e del dialogo fra responsabili e collaboratori;
- 5) la focalizzazione della valutazione sulla *performance* individuale e la comunicazione degli esiti, individuando i punti di forza e di miglioramento ed indicando le strategie di intervento possibili (per supportare l'allineamento);
- 6) la correlazione dell'erogazione di compensi economici all'effettiva prestazione e al miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi.

Il modello, a regime, intende rendere l'amministrazione capace di:

- creare un migliore raccordo tra obiettivi strategici ed obiettivi organizzativi;
- informare e guidare i processi decisionali;
- gestire più efficacemente sia le risorse sia i processi organizzativi;
- influenzare e valutare i comportamenti di gruppi e individui;
- migliorare il sistema di individuazione e comunicazione degli obiettivi;
- verificare che gli obiettivi siano stati conseguiti;
- rafforzare l'*accountability* e le responsabilità a diversi livelli gerarchici;
- incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo;



e consentire di valutare la *performance* dell'Ateneo in termini di:

- efficienza, produttività ed innovazione dei processi amministrativi;
- efficacia e qualità dell'*output*;
- qualità percepita (*outcome*) dai destinatari e dai collaboratori (compresa l'efficacia delle politiche di partecipazione e pari opportunità).

L'Ateneo misura e valuta la *performance* con riferimento all'istituzione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola ed ai singoli dipendenti, secondo modalità conformi alle norme di legge.

In base alla *mission* ed ai concreti bisogni degli specifici *stakeholder* di volta in volta individuati, l'Ateneo definisce gli indirizzi (aree strategiche ed obiettivi strategici), ovvero i risultati che intende raggiungere in un orizzonte temporale di lungo periodo, che l'art. 10 del d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii. stabilisce essere di durata triennale, fermo restando la possibilità di periodiche correzioni a seguito della valutazione della *performance* annuale. I risultati non riguardano solo gli esiti (*output*) dei programmi di miglioramento dei processi interni che l'Ateneo si propone di realizzare, ma anche l'impatto (*outcome*), ovvero le conseguenze della loro realizzazione, sui portatori di interesse (i clienti/utenti, gli enti finanziatori, il personale) e sull'Ateneo stesso.

Il Sistema è pertanto un insieme di elementi in relazione tra loro (le strutture e le attività amministrative, le persone responsabili, i risultati delle attività e gli strumenti per misurarli e valutarli), che a sua volta è in relazione con l'ambiente esterno e si fonda su alcuni principi base:

- connessione diretta con la *mission* e la strategia dell'Ateneo, attraverso il *Piano strategico*¹ e/o i documenti di programmazione triennale, in una logica di circolarità del processo di pianificazione e controllo;
- applicazione del modello *cascading* sotto un duplice aspetto: la definizione degli obiettivi, che discende dalla pianificazione strategica e rappresenta la declinazione operativa, garantendone la coerenza nella gestione;
- valutazione della *performance*, dove la *performance* dell'Ateneo rappresenta anche il collegamento con la *performance* delle strutture organizzative e si ripercuote su tutte le posizioni organizzative ed il personale valutati;
- collegamento tra i sistemi di valutazione, istituzionali, organizzativi ed individuali, al fine di sfruttare le sinergie esistenti tra gli stessi e garantire una valutazione su più livelli, ma al tempo stesso unitaria e coordinata.

Il nuovo SMPV rappresenta un'opportunità per rendere il ciclo della *performance* occasione di analisi e miglioramento per il governo e la gestione dell'Ateneo, che va oltre l'adempimento formale. Il presente documento non rappresenta un punto d'arrivo, ma la base per un miglioramento continuo che permetta una sempre maggiore ed accurata adozione di strumenti per la misurazione e valutazione della *performance* in tutta la sua ampiezza e in tutte le sue dimensioni, nell'ottica di una implementazione graduale che tenga conto delle prescrizioni contenute nell'articolata, complessa e stratificata disciplina legislativa e degli orientamenti attuativi espressi dagli organismi coinvolti a vario titolo (ANVUR, Dipartimento della Funzione pubblica, CiVIT/A.N.AC.).

Per quel che riguarda l'ambito di misurazione e valutazione della *performance*, il Sistema prende in considerazione la sola *performance* di natura tecnico-amministrativa. Sono sottoposti a valutazione il

¹ Cfr. art. 1-ter, comma 1, del D.L. 7/2005, convertito dalla L. 43/2005.



Direttore generale, il personale dirigente, il personale titolare di incarichi di responsabilità, il personale senza incarichi di responsabilità.

L'Ateneo si riserva di apportare in futuro (già nell'anno 2018) integrazioni e/o modifiche, anche a seguito della completa definizione delle norme di raccordo tra quanto disposto dal d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii. e le disposizioni che disciplinano la specificità del sistema universitario, con particolare riferimento all'attività propria dell'ANVUR ed alle sue indicazioni..

Il SMVP è approvato dal Consiglio di Amministrazione, previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione / OIV, ed adottato con decreto rettorale. Viene pubblicato sul sito istituzionale nel rispetto del principio di trasparenza e ne viene data idonea pubblicità in linea con le prescrizioni normative.

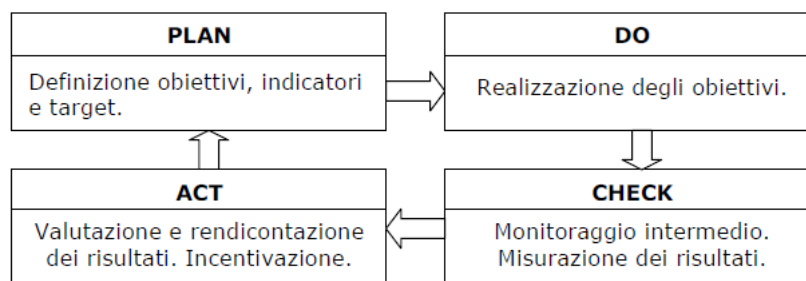
2. I concetti della *performance*

La riforma introdotta dal d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii. pone enfasi su tre concetti multidimensionali: la *performance*, la sua misurazione e la sua valutazione. Un risultato si realizza per l'effetto congiunto di attività che si svolgono lungo diverse dimensioni: dall'organizzazione del lavoro, all'impiego di risorse economiche e finanziarie o strumentali, dall'acquisto di beni e servizi al trasferimento di informazioni e risorse.

Con riferimento alle disposizioni normative che ne hanno introdotto l'adozione nelle pubbliche amministrazioni, per *performance* si intende la prestazione erogata, sia in forma individuale, sia in forma "organizzata", in relazione alla posizione attribuita, alle funzioni corrispondenti ed alle aspettative di risultato connesse, contenute negli atti di indirizzo e programmazione, anche con riferimento agli obblighi adempimentali, oltre che alle modalità di esercizio dell'attività lavorativa, in relazione alla gestione delle risorse, all'integrazione organizzativa e al comportamento messo in atto.

La *performance* è quindi il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (sistema, organizzazione, unità organizzativa, gruppo di individui, singolo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. In termini più immediati, la *performance* è il risultato che si consegue svolgendo una determinata attività.

Costituiscono elementi di definizione della *performance* il **risultato**, espresso *ex ante* come **obiettivo** ed *ex post* come esito, il **soggetto** cui tale risultato è riconducibile e l'**attività** che viene posta in essere dal soggetto per raggiungere il risultato, in un'ottica di miglioramento continuo secondo la logica del cosiddetto ciclo *PDCA* (*Plan, Do, Check, Act*).



Le suddette fasi risultano così declinate nell'articolo 4 del d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii.:

a. **definizione e assegnazione degli obiettivi** che si intendono raggiungere, dei valori attesi di



- risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti l'anno precedente
- b. **collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;**
 - c. **monitoraggio** in corso di esercizio ed attivazione di eventuali interventi correttivi;
 - d. **misurazione e valutazione** della *performance* organizzativa ed individuale;
 - e. utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di **valorizzazione del merito;**
 - f. **rendicontazione** dei risultati agli organi di controllo interni e di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni nonché ai competenti organi di controllo interni (*sic*) ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Il sistema di misurazione e valutazione della *performance* dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo si basa su tre livelli di *performance* collegati tra loro:

1. istituzionale
2. organizzativa (intero ente e singole strutture)
3. individuale.

Il rapporto tra i 3 livelli di *performance* si basa su una logica a cascata o di sequenzialità programmatica: le *performance* istituzionali costituiscono indirizzo per le *performance* organizzative, le quali a loro volta costituiscono indirizzo per le *performance* individuali.

La ***performance* istituzionale** è la *performance* dell'Ateneo in quanto istituzione volta a fornire servizi di didattica, ricerca e terza missione e consiste nel livello più elevato della programmazione, espresso nella definizione e nell'attuazione delle politiche descritte nel *Piano strategico* e nei documenti programmatici (es. *Programmazione triennale*), che esprimono gli indirizzi dell'Ateneo, all'interno di ambiti di competenza omogenei. Essa è definita secondo una prospettiva pluriennale, con l'indicazione di fasi di attuazione a livello annuale o infrannuale.

Il raggiungimento della *performance* istituzionale viene valutato tramite il grado di conseguimento degli obiettivi strategici in modo funzionale alle missioni istituzionali.

La definizione di ***performance* organizzativa** è multidimensionale.² L'articolo 45 del d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165, nel testo novellato dall'articolo 57, comma 1, lettera b), del d.lgs. n. 150/2009, collega infatti la *performance* organizzativa "all'**amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione**". Essa consiste nel risultato che un'intera organizzazione con le sue singole articolazioni consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini.

² La definizione degli ambiti di misurazione specificati dall'articolo 8 del d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii. ne pone i confini, in quanto essa concerne:

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



Si riferisce quindi alla *performance* dell'Ateneo considerato sia nella sua interezza, sia nelle sue strutture organizzative (Aree/Settori/Servizi/Plessi/Uffici/Centri di servizio) e consiste nel contributo che l'organizzazione nel suo complesso apporta al compimento della *mission* dell'Ateneo, attraverso il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

La *performance* organizzativa include tutte le attività istituzionali, comprese quelle tecnico-gestionali, tenendo conto di obiettivi operativi di sviluppo annuali o pluriennali coerenti con le linee strategiche e/o relativi alla gestione ed al miglioramento delle attività ordinarie. Gli obiettivi organizzativi relativi alla dimensione della gestione efficiente delle attività ordinarie pongono l'accento sul mantenimento e/o miglioramento qualitativo dell'organizzazione, sulla razionalizzazione delle procedure e sulla qualità dei servizi erogati, con specifica attenzione all'economicità, all'efficacia, all'efficienza, alla tempestività, all'adeguatezza quantitativa e qualitativa e ai livelli di costo di processi, progetti o servizi, nonché alla soddisfazione delle esigenze e/o alle aspettative di gradimento da parte degli utenti e degli *stakeholders*, laddove ciò sia previsto. Può altresì dipendere da obiettivi operativi che derivino da obblighi ed adempimenti previsti dalle norme di legge, quali ad esempio la prevenzione della corruzione e la trasparenza.

La *performance* organizzativa è anche una componente della *performance* individuale, in quanto, nell'analisi dei risultati della *performance* organizzativa, il SMVP analizza anche i risultati conseguiti negli obiettivi operativi di struttura assegnati ai responsabili nonché il contributo di tutto il personale all'organizzazione della struttura di appartenenza attraverso la qualità della propria prestazione ed il proprio comportamento proattivo.

La ***performance* individuale** consiste nel contributo prestato da ciascun dipendente o gruppo di dipendenti in relazione sia agli obiettivi direttamente assegnati, sia alla partecipazione alla *performance* organizzativa della struttura di appartenenza e/o dell'intero Ateneo. Essa è **attribuita a ciascun dipendente**, in termini di **risultati** (a seguito dell'assegnazione formale di obiettivi) e/o **comportamenti attesi** (i quali non sono esplicitamente e formalmente assegnati, ma indicati nelle schede di valutazione dei comportamenti). Anche l'attività "ordinaria" può essere articolata in obiettivi, allo scopo di rilevarne l'effettiva e corretta realizzazione in ottica di miglioramento, consentirne la rendicontazione e correlarne il conseguimento con il sistema di valutazione.

Laddove collegata alla *performance* organizzativa di struttura, si farà riferimento ad attività riconducibili all'intervento e/o alla responsabilità dei soggetti valutati.

La *performance* individuale dei responsabili delle Aree/Settori/Servizi/Plessi/Uffici/Centri di servizio e la *performance* organizzativa delle strutture di cui sono responsabili, ancorché facciano riferimento a politiche e progetti, definiti dagli organi di indirizzo, sono tradotte in **obiettivi**, con lo scopo di rendere funzionale ed efficace l'attività amministrativa, orientandola verso la realizzazione delle "aspettative di risultato", espresse in termini di azioni specifiche che si caratterizzano per la modalità di attuazione, il rispetto dei tempi di attuazione e/o le dimensioni da realizzare. Gli **obiettivi organizzativi ed individuali** rappresentano quindi le azioni attraverso le quali si realizzano i "progetti" nei quali si articolano le "politiche" dell'Ateneo e debbono essere esplicitamente attribuiti, anche ai fini della valutazione, corredati da indicatori e *target*, a responsabili che ne curano l'attuazione e rispondono in caso di mancata o inadeguata realizzazione: il personale dirigente, delle categorie EP e/o D titolari di incarichi di responsabilità, a cui è assegnato il compito di promuoverne e presidiarne l'attuazione.

Gli obiettivi dovranno essere rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'Ateneo e ad esse funzionali e tali da determinare un significativo miglioramento nella qualità dei servizi e degli interventi.



Tipicamente, i criteri in base al quale definire un obiettivo operativo vengono riassunti tramite l'acronimo **S.M.A.R.T.**:

- **Specifico** (non sia vago o generico, ma tale che risulti chiaro e comprensibile sia per chi deve realizzarlo sia per un soggetto esterno);
- **Misurabile** (in modo che sia chiaramente ed oggettivamente quantificabile, anche in percentuale, il grado di raggiungimento ed il risultato ottenuto, facilitandone la verificabilità e la valutazione);
- **Accessibile** (tale che sia effettivamente realizzabile e che sia sostenibile sia rispetto alle risorse umane (numero, competenze), sia rispetto ai supporti tecnici disponibili (banche dati, sistemi informativi), sia rispetto alle eventuali risorse addizionali anche finanziarie necessarie per il suo conseguimento);
- **Rilevante** (non coincida con lo svolgimento delle attività;³ ma tale che risponda effettivamente alle strategie ed in ultima istanza ai bisogni degli *stakeholders*);
- **Temporalmente definito.**

Come indicato nelle *Linee guida* ANVUR, gli obiettivi dovranno inoltre essere in grado di mobilitare le energie delle persone coinvolte ed essere coerenti tra di loro, riconducibili ad un disegno strategico unitario.

La **misurazione** della *performance* è il processo che ha per esito l'identificazione e la quantificazione, tramite gli indicatori, dei risultati ottenuti. Essa concerne i risultati ottenuti dall'Ateneo in termini di prodotti (*output*) ed impatti (*outcome*), ma riguarda anche le attività da svolgere per conseguire tali risultati e le risorse (*input*) che le rendono possibili. **Risorse, attività, prodotti ed impatti** rappresentano gli oggetti di misurazione. **Efficienza, efficacia, economicità, qualità, soddisfazione dell'utente, equità** rappresentano alcune delle dimensioni di misurazione della *performance*. La misurazione degli obiettivi di *performance* può quindi essere effettuata attraverso quattro tipologie di **indicatori**:⁴

- **indicatori di stato delle risorse**, che quantificano e qualificano le risorse dell'Ateneo (umane, economico-finanziarie, strumentali, tangibili e intangibili), le quali possono essere misurate in termini sia quantitativi sia qualitativi, anche al fine di valutare il livello di salute dell'Ateneo;
- **indicatori di efficienza**, che esprimono la capacità di utilizzare le risorse umane, economico-finanziarie e strumentali in modo sostenibile e tempestivo;
- **indicatori di efficacia**, che esprimono l'adeguatezza dell'*output* erogato rispetto ad aspettative e necessità degli utenti (interni ed esterni) e possono essere misurati in termini sia quantitativi sia qualitativi;
- **indicatori di impatto**, che esprimono l'effetto atteso o generato (*outcome*) dalle attività sui destinatari diretti o indiretti, nel medio-lungo termine; tali indicatori possono essere misurati sia in valori assoluti sia in termini di variazione percentuale rispetto alla condizione di partenza.

A ciascun obiettivo dovranno essere assegnati uno o più **indicatori** con le seguenti caratteristiche:⁵

- **precisione o significatività**: l'indicatore (o l'insieme di indicatori) deve consentire di misurare realmente ed esattamente il grado di raggiungimento dello specifico obiettivo;
- **completezza**: l'indicatore (o l'insieme di indicatori) deve essere in grado di rappresentare le variabili principali che determinano i risultati dell'Ateneo;

³ A titolo esemplificativo ma non esaustivo non sono obiettivi il “sottoscrivere contratti di ricerca” o “pagare le spese di missione” o “immatricolare gli studenti”.

⁴ Cfr. *Linee guida del Dipartimento della Funzione pubblica per il Piano della performance - Ministeri* - Giugno 2017.

⁵ Cfr. *Linee guida del Dipartimento della Funzione pubblica per il Sistema di misurazione e valutazione della performance - Ministeri* - Dicembre 2017.



- **tempestività:** l'indicatore (o l'insieme di indicatori) deve fornire le informazioni necessarie in tempi utili ai decisori; vi possono essere indicatori estremamente interessanti ma i cui valori sono resi disponibili solo con un certo ritardo rispetto al periodo al quale si riferiscono e questo li rende spesso inutilizzabili perché il processo di misurazione e valutazione deve completarsi con una tempistica predefinita;
- **misurabilità:** l'indicatore (o l'insieme di indicatori) deve essere quantificabile secondo una procedura oggettiva, basata su fonti affidabili.⁶

Il **target** è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. L'introduzione di un **target** rappresenta un meccanismo molto efficace per monitorare, valutare e modificare i comportamenti; ancor più, attraverso un **target** si può dare un indirizzo ed uno stimolo al miglioramento. Tipicamente questo valore è espresso in termini di livello di rendimento entro uno specifico intervallo temporale.

Il **target** deve essere definito in modo realistico, tenendo conto degli eventuali risultati precedenti, in modo da essere anche ambizioso e tale da contribuire a migliorare il processo; deve essere riferito ad un arco temporale preciso ed essere misurabile, preferibilmente in modo quantitativo. Per la sua determinazione occorre riferirsi, ove disponibile, al valore medio storico oppure ad indagine interna o di *benchmarking*. Per quanto riguarda la definizione del **target** di ciascun indicatore, il calcolo prenderà in considerazione una o più delle seguenti modalità:

- *benchmarking* con gli altri Atenei;
- confronto con il *trend* storico (se disponibile o comunque ricostruibile);
- rispetto degli *standard* di servizio (ove definiti);
- rispetto dei vincoli normativi (cogenti o meno).

Nella fase di monitoraggio del processo occorre indicare il risultato conseguito, con l'indicazione dell'eventuale scostamento rispetto al valore atteso.

La **valutazione** della *performance*, che deve basarsi su elementi fattuali e circostanziati, si realizza nel momento in cui le informazioni relative a risorse impiegate, attività, prodotti ed impatti realizzati, vengono interpretate alla luce degli obiettivi che l'Ateneo aveva il compito di raggiungere e dei fattori di contesto che possono aver determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto ai valori fissati, per stabilire l'incidenza di tali risultati sul livello di raggiungimento delle finalità dell'organizzazione. Il processo di valutazione è tipicamente un processo comparativo, di raffronto cioè tra il valore che gli indicatori definiti in fase di misurazione hanno assunto e il valore obiettivo che era stato definito.

3. Raccordo ed integrazione dei documenti di programmazione

Nella catena logica del SMVP si distinguono 4 livelli:

1. livello politico-istituzionale, nell'ambito del quale si definiscono le missioni, i programmi e le priorità politiche;
2. livello strategico, che prevede la traduzione delle missioni in obiettivi strategici di natura triennale;
3. livello operativo, che individua gli obiettivi operativi annuali declinati dagli obiettivi strategici.

⁶ È fortemente sconsigliato, ad esempio, l'utilizzo di indicatori basati su giudizi qualitativi espressi del personale stesso. Poco appropriati anche indicatori quantitativi ma non presidiati dalle strutture di supporto alla programmazione. Più in generale l'affidabilità delle fonti interne (quindi legate a sistemi informativi strutturati) o esterne (fonti ufficiali) è centrale per la misurabilità. Le autodichiarazioni poco si sposano con questo requisito (cfr. *Linee guida del Dipartimento della Funzione pubblica per il Sistema di misurazione e valutazione della performance - Ministeri - Dicembre 2017*).



4. livello individuale, che prevede la scomposizione degli obiettivi operativi in obiettivi individuali.

Secondo l'impostazione del presente Sistema, la programmazione della *performance* di Ateneo si basa su una visione integrata della programmazione strategica, della programmazione operativa e di quella di bilancio, nonché delle politiche per l'assicurazione della qualità.

La fase iniziale del processo coincide con la definizione, sulla base anche delle risultanze gestionali dell'anno precedente, degli obiettivi strategici/generali che l'Ateneo si prefigge di raggiungere, cioè le priorità strategiche in relazione alle attività ed ai servizi erogati, coerentemente con le politiche nazionali e gli eventuali indirizzi adottati dal Governo, in relazione anche al livello e alla qualità dei servizi da garantire ai cittadini, nonché con le politiche dell'Ateneo la cui realizzazione sia ritenuta di particolare rilievo e siano caratterizzate da trasversalità.

La programmazione rappresenta il momento nella quale si individuano i risultati da raggiungere, si associano a tali risultati le risorse necessarie a raggiungerli ed, infine, ci si organizza nella maniera più adeguata per raggiungere quanto previsto in sede di programmazione. Essa si estrinseca nella predisposizione del *Piano strategico*, nel quale si esprimono le linee di azione finalizzate al conseguimento di "obiettivi strategici", anche con l'ausilio di indicatori di risultato. Tale documento ha orizzonte triennale, contiene gli obiettivi strategici, e deve essere approvato entro il 30 giugno dell'anno precedente al primo anno del triennio di riferimento, salvo slittamenti da motivare.

L'approvazione e l'aggiornamento del *Piano strategico* spettano al Consiglio di Amministrazione previo parere del Senato Accademico.

Con cadenza annuale, gli obiettivi individuati nel *Piano strategico* di Ateneo e/o nelle linee di indirizzo strategico e/o in Piani e programmi di Ateneo, vengono declinati in ambiti più specifici. Ai sensi degli articoli 23, 24 e 25 del *Regolamento di Ateneo per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità* (emanato con D.R. n. 276 del 26 giugno 2013), il processo di programmazione ha ad oggetto la definizione degli obiettivi dell'Università, delle tempistiche per il conseguimento degli stessi e delle risorse necessarie.

Il Direttore generale crea le condizioni per il perseguimento degli obiettivi strategici contenuti nel *Piano strategico* attraverso l'attribuzione degli obiettivi operativi organizzativi ed individuali. I risultati di tali fasi sono illustrati nella definizione, a cura dell'organo di indirizzo politico-amministrativo in collaborazione con i vertici dell'amministrazione, del *Piano integrato* (v. *infra*), il quale definisce gli obiettivi organizzativi ed individuali concertati dal Direttore generale con il personale dirigente e delle categorie EP e/o D titolari di incarichi di responsabilità dell'Amministrazione centrale, dei Plessi dipartimentali e dei Centri di servizio, e le relative *performance* attese. Per pianificarne e misurarne l'attuazione, si associano indicatori con l'esplicitazione dei relativi *target*, ossia il valore atteso che indica il raggiungimento dell'obiettivo.

Il processo di programmazione, finalizzato a definire gli obiettivi ed i programmi operativi dell'Ateneo ed a garantire la sostenibilità di tutte le attività dell'Ateneo, è esposto, per quanto riguarda gli aspetti contabili, nel Bilancio unico d'Ateneo di previsione annuale autorizzatorio e nel Bilancio unico d'Ateneo di previsione triennale, in quanto gli obiettivi devono essere definiti tenendo conto della effettiva disponibilità delle risorse necessarie per raggiungerli. Il Bilancio unico d'Ateneo di previsione annuale e triennale è quindi collegato al *Piano strategico* ed al *Piano integrato*, poiché definisce le condizioni economiche, finanziarie e patrimoniali per raggiungere gli obiettivi e realizzare le azioni in essi contenute.



Il Bilancio unico d'Ateneo di previsione triennale deve garantire la sostenibilità di tutte le attività nel medio periodo, sulla base dei piani triennali per la programmazione e il reclutamento del personale e dei programmi triennali adottati ai sensi della normativa vigente.

Il Bilancio unico d'Ateneo di previsione annuale autorizzatorio deve garantire l'equilibrio economico, finanziario e patrimoniale. In presenza di eventuali disequilibri di competenza, derivanti dalle costanti azioni di verifica di *budget*, nel *budget* economico dovranno essere operati interventi di adeguamento in relazione all'obiettivo del risultato programmato.

Sulla base delle ipotesi operative assunte, il *budget* è lo strumento amministrativo che traccia l'andamento della gestione e traduce la pianificazione strategica dell'Ateneo in valori quantitativi (monetari), in quanto esplicita le attività che l'Ateneo intende realizzare quantificandole in termini sia di costi che di risultati attesi. Ha quindi una base programmatica, in funzione della quale sono allocate le risorse finanziarie, umane e strumentali tra i vari centri di responsabilità per il conseguimento degli obiettivi istituzionali.

Il processo di previsione delle risorse deve iniziare con l'avvio del *Piano strategico* e correlarsi con il *Piano integrato*, anche se il processo di definizione degli obiettivi avrà inizio indipendentemente dall'approvazione del bilancio di previsione.

Considerato che il *Piano integrato* deve essere approvato entro il 31 gennaio di ogni anno, è opportuno che il processo di allineamento delle risorse di bilancio con gli obiettivi da conseguire avvenga con un congruo anticipo al fine di assicurare la conclusione del processo di definizione del *budget* con le strutture amministrative di riferimento con l'approvazione del bilancio entro il mese di dicembre antecedente il periodo oggetto di programmazione.

Attraverso il *budgeting* saranno quindi associate, all'insieme di obiettivi programmati ed ai responsabili delle diverse articolazioni dell'Ateneo (unità organizzative, processi, servizi), le risorse necessarie per il loro conseguimento, in modo che le scelte siano sostenibili "nel tempo" e che vi sia coerenza tra le assegnazioni relative alle diverse unità organizzative. Tramite il *budgeting* si potrà:

- tradurre in termini quantitativi i programmi di gestione;
- consentire il coordinamento delle diverse funzioni ed attività dell'Ateneo;
- raggiungere gli obiettivi nel breve periodo;
- permettere al *management* di considerare in anticipo i problemi e le difficoltà e di decidere tempestivamente le azioni necessarie per fronteggiarli;
- consentire il controllo della gestione attraverso il confronto tra le quantità ed i valori programmati e le quantità ed i valori rilevati in sede di contabilità consuntiva.

Si prevede che a regime possa verificarsi la seguente successione temporale:

- entro il mese di ottobre dell'anno t-1: negoziazione *budget* anno t tra le strutture e la Direzione generale;
- entro il mese di dicembre dell'anno t-1:
 - stesura ed approvazione del *budget* di previsione dell'anno t;
 - definizione degli obiettivi per l'anno t;
- entro il mese di gennaio dell'anno t: adozione *Piano integrato*, con riferimento all'anno t.

4. Il Piano integrato della *performance*

Al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della *performance*, entro il 31 gennaio di ogni anno l'Ateneo redige e pubblica, ai sensi dell'art. 10 del



d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii., il Piano della *performance*, documento programmatico con orizzonte temporale triennale definito dall'organo di indirizzo politico-amministrativo in collaborazione con i vertici dell'amministrazione, in cui, nel rispetto degli indirizzi programmatici ed in coerenza con i documenti di programmazione generale e con le risorse assegnate:

- sono individuati gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi di cui all'articolo 5, comma 01, lettera b);
- sono definiti, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori ed il livello atteso (*target*) per la misurazione e la valutazione della *performance* dell'Ateneo, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale e responsabile di incarichi di responsabilità ed i relativi indicatori.

Le *Linee guida* emanate dall'ANVUR a luglio 2015 hanno sottolineato la necessità di una integrazione tra i documenti di gestione del ciclo della *performance* ed altri documenti di programmazione previsti, in un documento unico denominato **Piano integrato**, che sviluppi in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla *performance*, alla trasparenza e alla prevenzione della corruzione, tenendo conto della programmazione economico-finanziaria e della strategia relativa alle attività istituzionali.⁷

Il *Piano integrato* comprende le *performance* organizzative ed individuali attese, secondo quanto previsto dal presente *Sistema di misurazione e valutazione della performance*: in tal senso esso rappresenta la traduzione, in termini documentali, di un modello integrato di pianificazione, programmazione, misurazione, controllo e valutazione che trova nel *Sistema di misurazione e valutazione della performance* il suo supporto metodologico.

Al *Piano integrato* sarà allegata la matrice degli obiettivi, sia organizzativi di struttura sia individuali, nella quale per ciascun obiettivo saranno indicati:

- eventuale riferimento al *Piano strategico* e/o ad altri documenti di programmazione
- responsabilità
- eventuale *budget* necessario
- indicatori
- *target*

Il *Piano integrato* viene adottato dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Direttore generale, ed è pubblicato sul sito istituzionale di Ateneo.

Qualora l'Ateneo si trovi impossibilitato a rispettare la scadenza del 31 gennaio, comunicherà tempestivamente le ragioni del mancato rispetto dei termini caricando i documenti di motivazione

⁷ L'aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione, approvato dall'Autorità Nazionale Anticorruzione con delibera n. 1208 del 22 novembre 2017, ribadisce l'importanza che il *Piano triennale per la prevenzione della corruzione (PTPC)* mantenga "una propria autonomia rispetto agli altri strumenti di programmazione".

Il *PTPC* dovrà recepire gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza definiti dal Consiglio di Amministrazione. Tale organo dovrà altresì adottare il *PTPC* su proposta del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza.

La "Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della *performance* 2018-2020" dell'ANVUR suggerisce tuttavia di "mantenere comunque la denominazione "Integrato" del documento e la visione "integrata" che, a tendere, andrà rafforzandosi con le politiche per l'assicurazione della qualità, con la programmazione strategica e con il bilancio".

Come negli anni scorsi, in attesa di ulteriori indicazioni, il *Piano integrato* sarà costituito da documenti autonomi (*Piano integrato* e *Piano triennale per la prevenzione della corruzione*) ma complementari l'uno all'altro, che concorrono al più ampio processo di pianificazione e programmazione dell'Ateneo. Il *Piano integrato* contiene pertanto sia le *performance* programmate sia le misure di prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza. Il *Piano triennale per la prevenzione della corruzione*, estrapolato dal *Piano integrato*, ne costituisce un allegato autonomo.



nell'apposita sezione del Portale della *performance*. L'Ateneo invierà la comunicazione per conoscenza all'OIV, qualora esso non abbia accesso diretto alla stessa sezione.

5. Il monitoraggio intermedio

Il monitoraggio consiste nel confronto periodico e sistematico dei dati rilevati o degli obiettivi definiti al fine di un controllo *in itinere* dell'azione dell'Ateneo. Allo scopo di assicurare il regolare andamento della gestione e garantire l'orientamento delle azioni intraprese in direzione dei risultati attesi, nel corso dell'anno l'Ateneo attuerà un'attività di monitoraggio periodico sia degli obiettivi strategici previsti nel *Piano strategico* sia degli obiettivi operativi previsti nel *Piano integrato*, in modo da proporre, in entrambi i casi, interventi correttivi qualora la gestione non sia indirizzata verso il loro raggiungimento (art. 15 del d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii., coordinati con l'art. 4 del d.lgs. n. 165/2001 e l'art. 2, comma 1, lett. h), L. n. 240/2010).

Per quanto riguarda il *Piano strategico* ed altri documenti programmatici (es. *Programmazione triennale*) la Direzione generale, tramite l'Ufficio Controllo di gestione, supporterà le attività di monitoraggio e di controllo degli indicatori strategici e dell'attuazione delle linee d'azione. Annualmente gli organi di indirizzo politico-amministrativo saranno informati sullo stato di avanzamento degli indicatori strategici, dei piani operativi e delle azioni intraprese al fine di mantenere una visione complessiva sui progressi ottenuti nel raggiungimento degli obiettivi strategici e/o dei programmi di Ateneo.

Analogamente, l'attività di monitoraggio degli obiettivi operativi (organizzativi ed individuali) previsti nel *Piano integrato* consisterà sostanzialmente nell'acquisizione, attraverso 1 o 2 incontri annuali, eventualmente anche supportati da *reports*, di informazioni sull'andamento degli obiettivi stabiliti in fase di pianificazione, che permettano un'analisi intermedia dei valori degli indicatori rispetto ai *target* prefissati finalizzata a misurarne lo stato di avanzamento; lo scopo principale è quello di acquisire informazioni di sintesi sul grado di raggiungimento degli obiettivi operativi e, quindi, dei programmi che vi sottendono, ed una visione tempestiva sulla "formazione" dei risultati di gestione, in modo da valutare la possibilità di introdurre azioni correttive nel caso in cui la presenza di fattori non previsti ne ostacoli il completamento, ovvero l'esigenza di avviare una diversa pianificazione.

Al Direttore generale dell'Ateneo, con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione, è attribuita la responsabilità dell'effettiva gestione degli strumenti di monitoraggio e dell'efficace misurazione dei risultati di *performance* organizzativa ed individuale. Egli procederà al monitoraggio del *Piano integrato* verificando l'andamento delle *performance* rispetto agli obiettivi programmati ed individuando, se necessario o opportuno, interventi correttivi a tali previsioni.

Qualora si rilevino scostamenti in misura significativa tra gli obiettivi intermedi programmati ed il risultato di *performance* raggiunto, il Direttore generale incontrerà l'assegnatario dell'obiettivo individuale o organizzativo al fine di esaminare le criticità emerse e definire opportuni interventi correttivi da adottare.

Nel corso dei monitoraggi l'Ateneo può modificare, integrare o revocare gli obiettivi, qualora se ne riveli l'impossibilità di attuazione o qualora sia necessario introdurre nuove priorità e nuovi obiettivi da assegnare. Le variazioni verificatesi durante l'esercizio degli obiettivi e degli indicatori della *performance* organizzativa ed individuale sono inserite nella *Relazione sulla performance* e sono valutate dall'OIV ai fini della validazione di cui all'articolo 14, comma 4, lettera c), del d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii..

Il Nucleo di Valutazione, in quanto OIV, monitorerà l'andamento del *Piano integrato* tramite le medesime risultanze, al fine di segnalare, qualora lo ritenga necessario e/o opportuno, interventi correttivi all'organo di indirizzo politico-amministrativo (art. 6 del d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii.).



6. La Relazione sulla *performance*

Entro il 30 giugno di ogni anno l'Ateneo redige e pubblica la *Relazione sulla performance*, che evidenzia, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, ed il bilancio di genere realizzato.

Strumento di rendicontazione, valutazione e trasparenza, la *Relazione sulla performance* completa il ciclo di gestione della *performance* e costituisce uno strumento pubblico di controllo. Essa rappresenta il corrispettivo del *Piano integrato* e constata i risultati attesi, il grado di realizzazione effettivo degli obiettivi organizzativi ed individuali conseguito da ciascun responsabile e/o struttura e le azioni da proseguire o avviare nell'anno successivo, anche con il ricorso a sistemi di misurazione che descrivano il risultato ottenuto. Contiene quindi la valutazione di ciò che il Piano consente di misurare, dal momento che rileva a consuntivo il dato assunto dagli indicatori ivi programmati: riporta sia l'esito delle verifiche effettuate nel corso dell'anno, sia il giudizio complessivo riferito all'anno in esame, riguardo allo stato di attuazione di ciascun obiettivo, con riferimento ai progetti e alle politiche a cui è collegato.

La Relazione sulla *performance* è approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e validata dal Nucleo di Valutazione dopo l'approvazione del CdA.

Qualora l'Ateneo si trovi impossibilitato a rispettare la scadenza del 30 giugno, comunicherà tempestivamente le ragioni del mancato rispetto dei termini caricando i documenti di motivazione nell'apposita sezione del Portale della *performance*. L'Ateneo invierà la comunicazione per conoscenza all'OIV, qualora esso non abbia accesso diretto alla stessa sezione.

7. Il ciclo della *performance*

La tabella che segue sintetizza gli adempimenti attualmente necessari per la corretta gestione del ciclo della *performance* delle Università, i soggetti responsabili della loro redazione, i riferimenti di legge, le istituzioni destinatarie di tali documenti e le relative scadenze.

Tabella 1 – Il ciclo coordinato della *performance* (adattamento tabella *Linee Guida* ANVUR)

Documento	Soggetto responsabile	Riferimenti normativi	Destinatario	Scadenza
Sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i>	CdA previo parere vincolante del NdV-OIV	art. 7 d.lgs. 150/2009 e ss.mm.ii.	ANVUR	Annuale
Programmazione triennale (o <i>Piano strategico</i>)	CdA su proposta del Rettore e previo parere del Senato Accademico	art. 1-ter, comma 1, D.l. 7/2005 (convertito dalla Legge 43/2005)	MIUR	30 giugno
Bilancio unico di previsione annuale e triennale e bilancio preventivo unico d'esercizio	CdA	art. 5 d.lgs.18/2012	MIUR e MEF	31 dicembre



Documento	Soggetto responsabile	Riferimenti normativi	Destinatario	Scadenza
Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio (allegato al Bilancio)	CdA	art. 19, comma 1, d.lgs. 91/2011	MIUR e MEF	31 dicembre
<i>Piano integrato</i>	CdA	Art. 10, comma 1, lettera a), d.lgs. 150/2009 e ss.mm.ii.	ANVUR	31 gennaio
<i>Piano triennale per la prevenzione della corruzione</i>	CdA	L. 190/2012 e successivi decreti (anticorruzione) Artt. 9 e 10, d.lgs.33/2013 e ss.mm.ii.	ANAC	31 gennaio
Relazione dei Nuclei di valutazione	NdV-OIV	art. 14, d.lgs. 14/2012	ANVUR	30 aprile
Seconda sezione della Relazione dei Nuclei di valutazione: Valutazione della <i>performance</i>	NdV-OIV	art. 14, comma 4, lettera a), d.lgs. 150/2009 e ss.mm.ii.	ANVUR	30 giugno nell'ambito della Relazione Nuclei
Relazione sulla <i>performance</i>	CdA	art. 10, comma 1, lettera b), d.lgs. 150/2009 e ss.mm.ii.	ANVUR	30 giugno
Documento di validazione della <i>Relazione sulla performance</i> (dell'anno precedente)	NdV-OIV	art. 14, comma 4, lettera c), d.lgs. 150/2009 e ss.mm.ii.	ANVUR	30 giugno
Relazione recante i risultati dell'attività svolta in termini di prevenzione alla corruzione	Responsabile della prevenzione della corruzione	art. 1 comma 14, L. 190/2012	ANAC	15 dicembre

8. La *performance* istituzionale

La *performance* istituzionale è rappresentata dalla *performance* complessiva dell'Ateneo, declinata nelle sue aree strategiche, ed è volta a fornire una misura dell'effettivo andamento dell'intero Ateneo e delle sue *mission*. La sua programmazione viene effettuata tramite la predisposizione del *Piano strategico* triennale, nell'ambito del quale il Rettore, i Prorettori ed i suoi Delegati definiscono gli obiettivi strategici e le relative azioni strategiche, le *policies* e le azioni da perseguire nel triennio, cui è possibile ricondurre gli obiettivi operativi organizzativi ed individuali definiti nel *Piano integrato*, tenendo conto anche delle prospettive di trasparenza, prevenzione della corruzione, *performance* e sostenibilità.

La misurazione e valutazione della *performance* istituzionale discende anche dagli elementi che, ai sensi del complesso legislativo vigente, influenzano significativamente le missioni istituzionali dell'Ateneo e ne determinano il finanziamento e, di conseguenza, il mantenimento delle condizioni di funzionamento secondo le logiche sottese ai meccanismi di misurazione e valutazione da parte degli



organismi ad esse preposti (ANVUR, MIUR, NdV, ecc.). Pertanto la *performance* istituzionale sarà valutata anche tramite il grado di conseguimento di indicatori di sistema definiti a livello ministeriale (es. VQR, indicatori PRO3 scelti per la *Programmazione triennale*, finanziamenti da SUA-Rd, FFO, costo *standard* studente, ecc.).

La misurazione e valutazione degli obiettivi strategici è effettuata dal Rettore, dai Prorettori e/o dai suoi Delegati, tramite incontri di condivisione, nonché dal Consiglio di Amministrazione.

Tabella 2 - Fasi e tempi della *performance* istituzionale

Fasi	Contenuti	Responsabili	Tempi
Programmazione strategica	Definizione e adozione del <i>Piano strategico</i> di Ateneo e individuazione di obiettivi e azioni strategiche nonché definizione degli indicatori e dei <i>target</i> per la per la misurazione della <i>performance</i> istituzionale	Rettore, Prorettori e Delegati, con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione - Approvazione del Consiglio di amministrazione previo parere del Senato accademico	Entro il 30/06/t-1
Monitoraggio annuale	Monitoraggio del grado di avanzamento della <i>performance</i> istituzionale	Direttore generale con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione	Entro il 31/03/t+1
Revisione	Individuazione delle eventuali criticità e definizione di possibili interventi correttivi volti ad aggiornare gli indicatori di monitoraggio degli obiettivi strategici	Rettore, Prorettori e Delegati, Direttore generale - Consiglio di Amministrazione	Entro il 30/06/t+1
Valutazione	Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi	Rettore, Prorettori e Delegati	Entro il 30/06/t+1

9. La *performance* organizzativa ed individuale

Così come dalla strategia derivano i piani e gli obiettivi operativi per realizzarla, da questi ultimi derivano ulteriori obiettivi e compiti ancora più specifici e limitati (in termini di risorse impiegate), che vengono assegnati ai diversi ruoli organizzativi lungo la gerarchia della struttura, secondo un processo di definizione a cascata, affinché ciascuno possa contribuire alla realizzazione della strategia coerentemente al contributo di tutti.

Dagli obiettivi strategici proverranno quindi, con un modello partecipativo, gli obiettivi operativi di gestione corrente (anno) dell'Ateneo nel suo complesso, delle diverse aree e del personale. Alcuni obiettivi, sia strategici sia operativi, hanno natura trasversale, nel senso che possono essere raggiunti mediante il concorso di più unità organizzative.

La coerenza tra i vari livelli dell'organizzazione è alla base del modello gestionale della "*direzione per obiettivi*", il quale prevede che il flusso delle informazioni e delle decisioni avvenga in senso "*top-down*", attraverso un processo a cascata che parte dal livello più alto dell'organizzazione (obiettivi strategici istituzionali ed obiettivi organizzativi complessivi di Ateneo) per giungere ad ogni unità organizzativa (declinazione in obiettivi organizzativi di struttura) e fino al singolo individuo (declinazione in obiettivi operativi individuali e comportamenti organizzativi attesi).



Il *Piano integrato* triennale a scorrimento annuale contiene gli obiettivi strategici triennali ed i correlati obiettivi operativi annuali con i relativi indicatori e *target*, compresi quelli assegnati al Direttore generale con riferimento all'andamento globale delle attività amministrative, di cui risponde agli organi di governo.

Come già accennato, compete al Direttore generale, nell'ambito delle funzioni attribuitegli dalla vigente normativa, l'individuazione, all'inizio di ogni anno solare, degli obiettivi operativi organizzativi ed individuali specifici annuali da affidare al personale dirigente e delle categorie EP e/o D titolari di incarichi di responsabilità, nell'ambito delle specifiche aree caratterizzanti la posizione organizzativa ricoperta, sulla base delle politiche generali dell'Ateneo e di ulteriori eventuali indicazioni da parte degli altri organi di governo ed in coerenza con le finalità individuate dal processo di pianificazione strategica dell'Ateneo e con la programmazione operativa.

In una logica di *cascading*, tali obiettivi operativi potranno coinvolgere anche tutto il personale tecnico-amministrativo afferente alle strutture nello scopo comune di migliorare l'andamento generale delle attività svolte e/o di introdurre elementi innovativi nell'organizzazione, nei processi e nei prodotti.

L'art. 8 del d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii. definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della **performance organizzativa** e l'art. 9 gli ambiti di misurazione e valutazione della **performance individuale**, distinguendo tra la valutazione del personale con ruolo dirigenziale ovvero del personale responsabile di un'unità organizzativa in posizione di responsabilità (comma 1) e la valutazione del personale senza incarichi di responsabilità (comma 2).

Per garantire modalità uniformi e complessivamente coerenti con le finalità del sistema, il metodo di valutazione del **personale con ruolo dirigenziale** ovvero del **personale responsabile di un'unità organizzativa in posizione di responsabilità** prevede che le attese di prestazione e le valutazioni conseguenti siano espresse sulla base di piani distinti ma complementari, collegati agli **indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità**, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva; al raggiungimento di specifici **obiettivi individuali**; alla qualità del **contributo assicurato alla performance complessiva di Ateneo**, alle **competenze professionali e manageriali** dimostrate, nonché ai **comportamenti organizzativi** richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate.

La valutazione del personale senza incarichi di responsabilità prevede i seguenti ambiti di misurazione della *performance* individuale: la **qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa** di appartenenza; le competenze dimostrate ed i **comportamenti professionali ed organizzativi**; il raggiungimento di specifici **obiettivi di gruppo o individuali**, tenendo conto anche degli obiettivi assegnati al diretto responsabile.

9.1 La misurazione e valutazione della *performance* organizzativa

Come accennato nel paragrafo 2, la *performance* organizzativa è la declinazione della *performance* che l'Ateneo intende ottenere **sia come unità (performance organizzativa complessiva di Ateneo)**, sia come **articolazione di strutture organizzative (performance organizzativa di struttura)**.

La *performance* organizzativa include tutte le attività istituzionali e tecnico-gestionali, tenendo conto anche di obiettivi che possono derivare dalle procedure ed agli adempimenti previsti dall'ANVUR e sottesi alla Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) o all'Autovalutazione Valutazione periodica e Accredimento (AVA), nonché di obiettivi operativi di sviluppo coerenti con le linee strategiche e relativi alla gestione delle attività ordinarie. Può dipendere da obiettivi operativi che derivino da



obblighi ed adempimenti previsti dalle norme di legge, anche con riguardo alla trasparenza amministrativa ed alla prevenzione della corruzione, o che siano volti al mantenimento e/o al miglioramento qualitativo dell'organizzazione o delle attività connesse all'erogazione dei servizi, con specifica attenzione all'economicità, all'efficienza, all'efficacia ed alla qualità delle prestazioni, anche misurate attraverso le rilevazioni della soddisfazione complessiva dell'utenza interna ed esterna (es. personale e studenti), laddove ciò sia previsto.

La “*performance* organizzativa di struttura” è riferita soprattutto alle Aree/Settori/Servizi dell'Ateneo e consiste nella realizzazione di specifici obiettivi operativi annuali o pluriennali, coerenti con gli obiettivi strategici, assegnati all'intera unità organizzativa, con il coordinamento di un responsabile. All'interno di uno stesso progetto possono essere individuati obiettivi assegnati a responsabili diversi che li conseguiranno anche attraverso processi di interazione trasversale.

9.1.1 La *performance* organizzativa complessiva di Ateneo

Partendo dal presupposto che la *performance* organizzativa è la misura delle prestazioni di supporto amministrativo ad ogni propria attività (ricerca, didattica, terza missione, ecc.), l'Ateneo intende trasformare la misurazione e valutazione svolta da organismi esterni in supporto metodologico, assoggettando ed adeguando alle loro azioni valutative, nonché ai loro indicatori ed ai loro effetti, la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa complessiva dell'Ateneo stesso (e quindi del contributo del personale dirigente e/o delle categorie EP e D titolare di incarichi di responsabilità).

Poiché l'Ateneo ritiene utile e necessaria la progressiva convergenza dei processi e delle logiche valutative della *performance* organizzativa complessiva dell'Ateneo, e del contributo ad essa apportato soprattutto dal personale dirigente e/o delle categorie EP e D titolare di incarichi di responsabilità, anche con le logiche sottese ai meccanismi di misurazione e valutazione da parte degli organismi ad esse preposti (ANVUR, MIUR, NdV, ecc.), implementerà la rilevazione e/o il monitoraggio di una serie di indicatori quantitativi e qualitativi che, identificando le principali dimensioni di analisi di un Ateneo, siano ritenuti utili al fine di misurare e valutare la *performance* organizzativa complessiva.

Ciò contribuirà a collegare la *performance* individuale alla *performance* organizzativa complessiva dell'Ateneo, evitando la deriva burocratica della *performance* adempimentale, legandola invece alla missione ed alle funzioni istituzionali dell'Ateneo, alla sua strategia complessiva ed alla programmazione economico-finanziaria; contribuirà altresì ad evitare che, a fronte di indicatori non proprio soddisfacenti della *performance* complessiva dell'Ateneo, possano comunque verificarsi valutazioni pienamente positive della *performance* individuale dei singoli.

L'Ateneo intende così anche capitalizzare le valutazioni disponibili (pluriennali ed annuali) che lo posizionano rispetto ad altri o al riferimento nazionale, effettuando analisi e confronti specifici ed individuando gli obiettivi di miglioramento nel posizionamento.

La misurazione della *performance* organizzativa sarà effettuata annualmente attraverso indicatori scelti sulla base delle quattro tipologie già citate nel paragrafo 2: **indicatori di stato delle risorse, indicatori di efficienza, indicatori di efficacia, indicatori di impatto.**

Le dimensioni di analisi, tra le quali non possono mancare quelle considerate in modo ricorrente ai fini della distribuzione del FFO o inserite in dettati normativi (ad esempio, il limite massimo alle spese del personale, il livello di indebitamento, l'indicatore di sostenibilità economico-finanziaria, la tempestività dei pagamenti, ecc.) potranno essere variate di anno in anno e potranno aggiungersi indicatori diversi sempre in correlazione alle aree di misurazione ritenute prioritarie anche ai fini della *performance* organizzativa dei servizi amministrativi e tecnici di supporto alla didattica, alla ricerca, alla



terza missione.

Le dimensioni analizzate, gli indicatori ed i valori attesi per ciascuna di esse, saranno elencati ogni anno nel *Piano integrato*.

A consuntivo, i valori finali degli indicatori selezionati saranno considerati quale misura della *performance* organizzativa complessiva dell'Ateneo. La media dei valori effettivamente raggiunti o stimati degli indicatori selezionati sarà considerata altresì quale misura del contributo ad essa apportato dal personale dirigente e/o titolare di posizioni di responsabilità: in base ai valori effettivamente raggiunti o stimati ogni anno dagli indicatori, a ciascuna delle dimensioni monitorate saranno associati corrispondenti valori percentuali standardizzati, variabili proporzionalmente. La media delle valutazioni raggiunte in ciascuna dimensione di analisi corrisponderà al risultato percentuale che il Direttore generale inserirà nella scheda di valutazione del personale dirigente e/o delle categorie EP e D titolare di incarichi di responsabilità a titolo di valutazione del contributo individuale alla *performance* organizzativa complessiva dell'Ateneo.

Il Sistema descritto, adottato per la misurazione della *performance* organizzativa complessiva, consentirà altresì l'analisi degli scostamenti e delle relative cause e la valutazione di elementi sintetici d'insieme riguardo all'andamento dell'Ateneo.

9.1.2 La *performance* organizzativa di struttura

Il Direttore generale definisce ed assegna annualmente obiettivi organizzativi specifici alle strutture (soprattutto Aree/Settori/Servizi), in coerenza con le linee programmatiche e gli obiettivi strategici predefiniti. Annualmente il *Piano integrato* conterrà l'indicazione del livello di struttura la cui *performance* organizzativa sarà considerata anche ai fini della valutazione della *performance* individuale di quanti vi afferiscono.

Secondo la logica del *cascading*, la *performance* organizzativa di struttura incide secondo un peso definito nella valutazione della *performance* individuale sia del personale della categoria EP responsabile del Settore/Servizio, sia del personale della categoria D titolare di incarichi di responsabilità che vi affrisce. Ciò contribuirà a responsabilizzare maggiormente il personale nella tensione verso l'*outcome*, evitando il processo di focalizzazione degli sforzi che si determina portando a privilegiare le attività i cui risultati sono oggetto di obiettivi assegnati in modo esclusivo ed a trascurare invece le attività per le quali gli obiettivi sono condivisi con altri.

Nel caso del personale dirigente saranno individuati un numero limitato di obiettivi organizzativi di struttura, rilevanti e coerenti con la posizione occupata, chiaramente collegati all'attuazione dei progetti prioritari dell'Ateneo, con specifico riferimento al periodo annuale di valutazione; tali obiettivi saranno allineati alle azioni previste all'interno del *Piano strategico* e/o delle linee di indirizzo strategico e/o dei piani e programmi di Ateneo ed alle più recenti innovazioni normative.

Per il personale delle categorie EP responsabile di Settori/Servizi saranno individuati un numero limitato di obiettivi organizzativi o collettivi che si rendano utili in considerazione delle peculiarità della struttura, secondo i livelli di responsabilità.

Nei Settori/Servizi in cui non sia presente personale della categoria EP la *performance* organizzativa sarà valutata in termini di qualità del contributo assicurato da tutto il personale che vi presta servizio, compreso il personale della categoria D titolare di incarichi di responsabilità, alla *performance* generale della struttura o unità organizzativa.

Il raggiungimento della *performance* organizzativa può essere valutato su base annuale e/o pluriennale; il *Piano integrato* specificherà l'orizzonte temporale di ciascun livello di *performance*.



Il Direttore generale, sulla base degli obiettivi strategici o delle priorità strategiche dell'Ateneo, concorderà con il personale in posizione apicale di ciascuna Area/Settore/Servizio (personale dirigente o della categoria EP responsabile di Settore/Servizio) gli obiettivi organizzativi della struttura di diretta responsabilità da raggiungere entro la fine dell'anno o con diverse tempistiche, i quali caratterizzeranno in parte la valutazione in termini di **risultato** sia del responsabile della struttura, sia dei responsabili degli uffici subordinati (personale della categoria D titolare di incarico di responsabilità), laddove presenti.

Il personale dirigente e/o della categoria EP responsabile di Settore/Servizio, sulla base degli obiettivi organizzativi definiti per la struttura di propria responsabilità, definirà gli obiettivi individuali da assegnare al personale della categoria D titolare di incarichi di responsabilità di cui è diretto responsabile ed illustrerà gli obiettivi organizzativi di struttura da raggiungere entro la fine dell'anno, i quali ne caratterizzeranno la valutazione in termini di risultato, unitamente alla qualità del contributo assicurato alla *performance* generale della struttura di appartenenza ed ai comportamenti organizzativi nel periodo di riferimento.

Il processo di illustrazione, comprensione e condivisione degli obiettivi costituisce il fondamento per realizzare correttamente il successivo processo di valutazione.

Ogni dirigente e/o responsabile di Settore/Servizio alla cui struttura organizzativa siano stati assegnati obiettivi organizzativi compilerà una relazione finale sugli obiettivi organizzativi conseguiti, secondo uno schema coerente con i criteri esposti in precedenza, che dovrà considerare lo stato di attuazione delle azioni di competenza della struttura organizzativa con attualizzazione dei relativi indicatori di efficienza, efficacia e impatto.

Tabella 3 - Le fasi ed i soggetti coinvolti nella *performance* organizzativa

Fasi	Contenuti	Responsabili	Tempi
Predisposizione o aggiornamento del <i>Piano strategico</i>	Predisposizione o aggiornamento del <i>Piano strategico</i> e degli obiettivi strategici	Rettore, Prorettori e Delegati, Direttore generale, con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione - Approvazione del Consiglio di Amministrazione previo parere del Senato accademico	Entro il 30/06/t-1
Programmazione della <i>performance</i> organizzativa complessiva di Ateneo	Individuazione degli obiettivi organizzativi complessivi di Ateneo	Direttore generale, Dirigenti, Responsabili Settori/Servizi con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione	Entro il 31/10/t-1
Programmazione della <i>performance</i> organizzativa di struttura	Declinazione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi organizzativi Concertazione/presentazione degli obiettivi alle Aree/Settori/Servizi	Direttore generale, Dirigenti, Responsabili Settori/Servizi con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione	Entro il 31/10/t-1
Predisposizione ed approvazione <i>Piano integrato</i>	Predisposizione ed approvazione del <i>Piano integrato</i>	Direttore generale con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione Consiglio di Amministrazione	Entro il 31/01/t
Monitoraggio intermedio	Verifica del grado di raggiungimento dell'obiettivo	Direttore generale con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione	Max 2 annuali



Fasi	Contenuti	Responsabili	Tempi
Revisione	Segnalazione della necessità od opportunità di interventi correttivi in corso d'esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo ed adozione misure	Direttore generale Nucleo di Valutazione / OIV	Entro il 30/06/t
Misurazione <i>performance</i> organizzativa complessiva relativa all'anno t al 31/12/t	Misurazione degli indicatori	Direttore generale con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione	Entro il 28/02/t+1
Valutazione della <i>performance</i> organizzativa complessiva	Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi organizzativi complessivi di Ateneo	Direttore generale	Entro il 31/03/t+1
Monitoraggio finale	Approvazione della <i>Relazione sulla performance</i>	Consiglio di Amministrazione	Entro il 30/06/t+1
Validazione	Validazione della <i>Relazione sulla performance</i>	Nucleo di Valutazione / OIV	Entro il 30/06/t+1

9.2 La misurazione e valutazione della *performance* individuale

La valutazione della *performance* individuale è un processo continuo a frequenza annuale, coincidente con l'anno solare, che si basa sull'esame di fatti, dati e informazioni: essa tiene conto degli obiettivi individuali (nel caso del personale dirigente e/o titolare di incarichi di responsabilità) e/o dei comportamenti organizzativi attesi e/o del contributo alla *performance* organizzativa complessiva e/o della struttura di appartenenza e riguarda tutto il personale dirigente e tecnico-amministrativo dell'Ateneo, annualmente soggetto al processo di valutazione.

L'oggetto della valutazione **non è mai la persona**, ma la prestazione fornita, cioè le **modalità** e le **attitudini** con le quali essa esplica la propria attività lavorativa nel contesto organizzativo di appartenenza: il modo di agire, di relazionarsi con gli altri (colleghi, superiori, collaboratori, utenti) e di esplicitare le proprie competenze e le proprie capacità gestionali, professionali e/o manageriali; la capacità di raggiungere gli obiettivi assegnati o di incidere sulla *performance* della struttura di appartenenza e/o dell'intero Ateneo. La valutazione non è quindi **mai riferita al carattere del dipendente o alle sue caratteristiche personali**, ma alla differenza tra i risultati "attesi" e quelli "effettivi", e sarà relativa esclusivamente al periodo oggetto di valutazione (anno solare di riferimento). La *performance* è misurata con riferimento al 31/12, di norma entro il 31/03 dell'anno successivo.

Il *Piano integrato* consiste in una selezione delle attese di risultato ritenute più significative, che si riferisce a specifici **obiettivi organizzativi, individuali e/o di gruppo**. La misurazione della *performance* individuale tiene tuttavia conto anche dell'insieme dei **comportamenti organizzativi dimostrati** attraverso le azioni messe in atto nel contesto lavorativo di appartenenza, i quali dovranno essere tali da manifestare una costante capacità del valutato di adeguare i comportamenti e le competenze alle mutevoli condizioni organizzative e gestionali interne all'Ateneo; essi comprendono anche quelli funzionali alla *performance* organizzativa della struttura di appartenenza attraverso comportamenti proattivi e propositivi, misurati secondo il diverso grado di responsabilità.

L'osservazione dei comportamenti organizzativi e l'utilizzo combinato con gli obiettivi permette una valutazione organica e completa delle prestazioni, valorizzando alcuni contributi rilevanti in termini organizzativi collegati ai risultati individuali e dell'organizzazione. La valutazione dei comportamenti organizzativi attesi, in quanto trasversali alle diverse famiglie professionali presenti in



Ateneo, è inoltre utile a garantire la possibilità di confronto tra profili professionali estremamente diversificati. Nel procedere alla scelta dei comportamenti di tutto il personale B, C, D ed EP da sottoporre a valutazione, si tiene conto, fra gli altri, di quei comportamenti previsti dal CCNL vigente per la procedura relativa alle progressioni orizzontali.⁸ Per il personale dirigente e/o titolare di posizioni di responsabilità si terrà conto altresì dei comportamenti funzionali al mantenimento della salute finanziaria, organizzativa e relazionale.

Per tutto il personale la *performance* individuale sarà valutata con pesi differenziati in funzione del grado di responsabilità e della posizione.

Nel caso del personale dirigente, della categoria EP e D titolare di incarichi di responsabilità, oltre ad eventuali **obiettivi organizzativi di struttura**, si terrà conto anche del **contributo alla performance organizzativa complessiva** dell'Ateneo. In considerazione del ruolo ricoperto, all'interno della valutazione complessiva dei singoli responsabili, il peso relativo al contributo alla *performance* organizzativa complessiva dell'Ateneo sarà decrescente man mano che si scende nella linea gerarchica, in considerazione dell'apporto via via indiretto dei singoli al risultato complessivo dell'organizzazione.

La misurazione e valutazione dei risultati conseguiti nell'ambito della *performance* organizzativa complessiva di Ateneo e/o di struttura sarà sempre effettuata dal Direttore generale.

La misurazione e valutazione della *performance* individuale garantirà il più possibile l'equità di trattamento di tutto il personale nel rispetto delle pluralità professionali e tenendo conto delle posizioni. La metodologia adottata dall'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo si fonda su criteri di **oggettività delle metodologie, trasparenza e pubblicità dei criteri usati e dei risultati**,⁹ a tutela e garanzia del valutato e del sistema nel suo complesso. L'Ateneo infatti:

- pone i colloqui di *feedback* e la comunicazione funzionale fra responsabili e collaboratori alla base del processo di valutazione, quale stimolo al confronto;
- riconduce la valutazione a situazioni concretamente identificabili e, all'occorrenza, richiamabili;
- istituisce un organo di valutazione *super partes*, il Comitato di conciliazione,¹⁰ per l'attivazione della procedura di conciliazione in caso di contestazione, da realizzarsi in tempi certi e congrui.

La misurazione e valutazione della *performance* individuale saranno effettuate con l'ausilio di schede di valutazione individuale, che saranno **allegate ogni anno al Piano integrato**, nelle quali saranno elencate le aree comportamentali, ciascuna delle quali sarà descritta attraverso i comportamenti organizzativi concreti attesi, i cui risultati saranno regolarmente rilevati ed utilizzati per la procedura di valutazione finalizzata all'erogazione del trattamento accessorio. Le aree comportamentali ed i comportamenti organizzativi individuati dall'Ateneo saranno commisurati alla categoria di appartenenza del personale da valutare e la loro valutazione non differirà rispetto all'area funzionale di inquadramento.

Ciascun responsabile valuterà i comportamenti organizzativi ed il contributo alla *performance* organizzativa della struttura di afferenza di tutti i diretti collaboratori.

Nella scheda di valutazione del personale dirigente e/o del personale della categoria EP, nonché D responsabile di incarichi di responsabilità, sono inserite ulteriori sezioni nelle quali saranno riportate la valutazione della percentuale di raggiungimento degli obiettivi individuali e di eventuali obiettivi

⁸ Cfr. CCNL 16/10/2008 all'art. 82, comma 2, lett. c): Qualità delle prestazioni individuali, con particolare riferimento alla capacità di proporre soluzioni innovative, al coinvolgimento nei processi lavorativi, all'attenzione alle esigenze dell'utenza e alla soluzione dei problemi.

⁹ Criteri e principi del Sistema di Valutazione: si veda l'art. 81, comma 2, del CCNL vigente.

¹⁰ Comitato di Valutazione: si veda l'art. 81, comma 3, del CCNL vigente.



organizzativi assegnati alla struttura di diretta responsabilità o di afferenza, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva, nonché il valore inserito dal Direttore generale a titolo di valutazione del contributo individuale alla *performance* organizzativa complessiva dell'Ateneo.

In tutti i casi in cui, per varie ragioni, si siano succeduti diversi responsabili, sarà acquisito il parere di tutti.

Nel caso in cui uno dei soggetti coinvolti nel processo di valutazione interrompesse il rapporto di servizio con l'Ateneo per qualsiasi motivo, entro tre mesi dall'interruzione dovrà essere portata a termine la procedura di valutazione che lo coinvolge.

Nella valutazione della *performance* individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale.

10. Le procedure di valutazione

10.1 La misurazione e valutazione della *performance* individuale del Direttore generale

La valutazione del Direttore generale, il quale ha funzioni di complessiva gestione ed organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo, sulla base degli indirizzi forniti dagli organi di indirizzo politico, riguarda il conseguimento degli obiettivi assegnati dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Rettore, riportati nel *Piano integrato*.

Al termine dell'anno il Direttore generale presenta al Rettore una relazione sull'attività svolta in relazione agli obiettivi assegnati, che viene da questi trasmessa al Consiglio di Amministrazione per le competenti valutazioni e determinazioni. La verifica e la valutazione annuale dei risultati ottenuti dal Direttore generale avviene in coerenza con i tempi utilizzati per la misurazione e la valutazione della *performance* individuale del personale.

Al Direttore generale è assegnato un numero limitato di obiettivi di largo respiro, che coinvolgono l'intera Amministrazione, oppure di maggior dettaglio – aventi tipicamente orizzonte annuale - ma ritenuti particolarmente rilevanti per l'impatto che può derivarne. Possono essere obiettivi strettamente collegati alla realizzazione del *Piano strategico* d'Ateneo, che presuppongono un'attività di gestione e coordinamento di tipo strategico e di sistema con rilevanza anche esterna all'Ateneo (es. obiettivi collegati alle infrastrutture e all'edilizia). Possono avere quindi anche carattere pluriennale ed essere monitorati annualmente per stati di avanzamento. Possono altresì essere obiettivi che coinvolgono solo una o più strutture dell'Ateneo, generalmente tesi al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza delle procedure e dei processi dell'Ateneo.

La valutazione della *performance* del Direttore generale è legata per il 20% alla *performance* organizzativa complessiva dell'Ateneo, cioè al risultato complessivamente conseguito dall'Ateneo con riferimento al *panel* degli indicatori fissato annualmente nel *Piano integrato*, e per l'80% alla *performance* individuale, cioè agli obiettivi individuali da perseguire in corso d'anno in coerenza con le strategie definite nel *Piano strategico* d'Ateneo.

Ai sensi del D.M. 30 marzo 2017, n. 194 “Determinazione del trattamento economico dei direttori generali delle Università statali e degli Istituti statali ad ordinamento speciale per il quadriennio 2017-2020”, al Direttore generale, in aggiunta alla retribuzione stipendiale, compete una retribuzione legata ai risultati conseguiti pari ad un massimo del 20% del trattamento economico complessivo, del trattamento stipendiale lordo annuo da erogarsi in proporzione ai risultati conseguiti rispetto agli obiettivi, che viene corrisposta previa delibera del Consiglio di Amministrazione al termine del ciclo di gestione della *performance*.





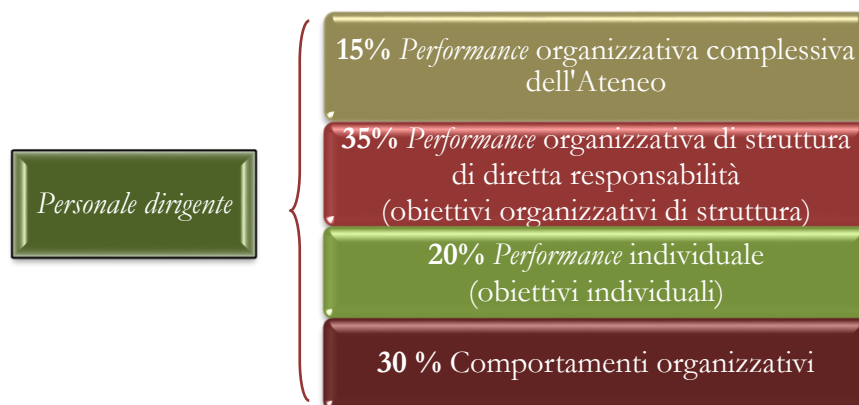
Tabella 4 - Le fasi di misurazione e valutazione della *performance* del Direttore generale

Fasi	Contenuti	Responsabili	Tempi
Proposta obiettivi	Proposta degli obiettivi	Rettore, Direttore generale	Entro il 31/10/t-1
Approvazione	Approvazione degli obiettivi	Consiglio di Amministrazione	Entro il 31/12/t-1
Monitoraggio finale	Presentazione di una relazione annuale	Direttore generale	Entro il 15/03/t+1
Valutazione	Approvazione della <i>performance</i> ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato da parte del CdA su proposta del Rettore	Rettore, Consiglio di Amministrazione	Entro il 31/03/t+1

10.2 La misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale dirigente

La misurazione e valutazione della *performance* del personale dirigente è rappresentata dalle seguenti dimensioni:

- la *performance* dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ossia il risultato conseguito dalla struttura di afferenza rispetto agli obiettivi organizzativi di struttura assegnati, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- il raggiungimento di specifici obiettivi individuali formalmente assegnati;
- il contributo individuale assicurato alla *performance* organizzativa complessiva dell'Ateneo sulla base del *panel* di indicatori individuato annualmente;
- i comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate, articolati in diversi fattori comportamentali declinati secondo il ruolo ricoperto.



Punteggio finale

Il punteggio finale della valutazione della *performance* individuale è il risultato della somma dei suoi fattori, secondo la seguente formula:

FORMULA DI PONDERAZIONE	
Personale dirigente	$(Tot. F1 \cdot 15\%) + (Tot. F2 \cdot 35\%) + (Tot. F3 \cdot 20\%) + (Tot. F4 \cdot 30\%)$

Nel caso del personale dirigente, entro il 30/11/t-1 il Direttore generale individuerà un numero limitato di **obiettivi individuali** ed **organizzativi di Area** relativi ai processi presidiati per competenza, rilevanti e coerenti con la posizione occupata e chiaramente collegati all'attuazione dei



progetti prioritari dell'Ateneo, con specifico riferimento al periodo annuale di valutazione. Nell'individuare gli obiettivi si assicurerà la focalizzazione sul miglioramento di azioni e processi direttamente collegati con le dimensioni strategiche previste all'interno del *Piano strategico* e/o delle linee di indirizzo strategico e/o dei piani e programmi di Ateneo ed alle più recenti innovazioni normative.

Qualora gli obiettivi coinvolgano l'operatività di altre strutture organizzative, è prevista l'evidenziazione della trasversalità dell'obiettivo nonché la condivisione delle azioni con i relativi responsabili.

Gli obiettivi individuali ed organizzativi della struttura di diretta responsabilità saranno descritti in raccordo al *Piano strategico* d'Ateneo, individuando i *target* di riferimento per determinare il grado di raggiungimento dell'obiettivo da misurare attraverso appositi indicatori, nonché il peso di ciascun obiettivo, tenendo conto del grado di importanza nell'ambito delle politiche di Ateneo, il grado di complessità, ovvero la rilevanza sotto l'aspetto economico-finanziario o di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza.

Gli obiettivi ed i livelli attesi di *performance* definiti dal Direttore generale sono formalmente assegnati dopo l'approvazione del *Piano integrato* da parte del Consiglio di Amministrazione (entro il 31/01/t).

Gli obiettivi individuali ed organizzativi saranno misurati attraverso indicatori di *performance* delle seguenti tipologie: indicatori di stato delle risorse, indicatori di efficienza, indicatori di efficacia, indicatori di impatto, per le cui descrizioni si rimanda al paragrafo 2.

Nel corso dei monitoraggi intermedi il personale dirigente rendiconta al Direttore generale lo stato di avanzamento degli obiettivi; in tali occasioni il Direttore generale evidenzia eventuali criticità relative ai risultati attesi.

Entro il 31/01/t+1 il personale dirigente renderà al Direttore generale gli obiettivi al 31/12/t attraverso la redazione di una relazione completa e dettagliata e, laddove necessario, documentata, relativamente alla realizzazione degli obiettivi individuali ed organizzativi assegnati alla struttura di cui è responsabile entro il periodo previsto, nella quale riassumerà, per ciascun obiettivo, il risultato raggiunto, specificando i benefici e gli eventuali costi legati alla realizzazione, illustrando le criticità più rilevanti riscontrate ed affrontate nell'anno t, motivando qualunque elemento che ne possa avere compromesso il raggiungimento, descrivendo il comportamento adottato a riguardo ed indicando quali capacità e risorse sono state messe in campo.

Il processo di misurazione e valutazione del grado di realizzazione di ogni singolo obiettivo individuale ed organizzativo assegnato, in riferimento agli specifici *target*, è effettuato utilizzando una scala a 5 livelli di valutazione.

Entro il 10/03/t+1 il Direttore generale effettua la disamina delle prestazioni del personale dirigente nonché dei comportamenti organizzativi dimostrati pesando il contributo individuale in termini quantitativi e qualitativi e considerando il contesto operativo in cui il dirigente si è trovato ad operare. Previo confronto su quanto eventualmente risulti critico o migliorabile, volto a consentire l'esplicitazione delle motivazioni in riferimento ai parametri stabiliti e ad acquisire le osservazioni e/o controdeduzioni del personale valutato, il Direttore generale compila la scheda relativa alla misurazione della prestazione e alla valutazione dei comportamenti agiti nell'anno t, e la condivide personalmente con il personale dirigente.

La valutazione negativa sarà sempre motivata. Pertanto, qualora sia assegnato anche un solo valore inferiore a 3 dovrà esserne inserita la motivazione nello spazio dedicato in calce alla scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi.

Per la valutazione del raggiungimento degli obiettivi individuali ed organizzativi e del contributo alla *performance* organizzativa complessiva dell'Ateneo, da effettuarsi entro il 28/02/t+1, non è previsto



un colloquio: essa avverrà esclusivamente sulla base della relazione finale nella quale, in base agli indicatori ed ai risultati attesi individuati in fase di assegnazione, il valutato dimostrerà il raggiungimento dei singoli obiettivi operativi assegnati. La valutazione sarà inserita nella piattaforma informatica *U-GOV Risorse umane*, tramite cui sarà notificata.

Come già accennato, il contributo alla *performance* organizzativa complessiva dell'Ateneo del personale dirigente sarà valutato sulla base dei valori raggiunti ogni anno da ciascuno degli indicatori monitorati, ai quali sarà associato un valore corrispondente standardizzato, variabile proporzionalmente. La media delle valutazioni raggiunte in ciascuna dimensione di analisi sarà inserita dal Direttore generale nella scheda di valutazione finale del personale dirigente a titolo di valutazione.

La valutazione della *performance* individuale del personale dirigente terrà conto dei comportamenti resi anche nel rispetto degli obblighi dirigenziali che, qualora violati, comportano il divieto o la decurtazione della retribuzione di risultato nei casi espressamente previsti dal legislatore. La retribuzione accessoria viene decurtata a monte del processo di valutazione a seguito del mancato rispetto dei suddetti obblighi dirigenziali.

Il Direttore generale trasmette i risultati delle valutazioni al Settore del Personale per la liquidazione del trattamento accessorio correlato. L'importo annuo individuale e le modalità di liquidazione della componente di risultato spettante sono definiti secondo le modalità previste dal CCNL vigente relativo al personale della dirigenza delle Università, a seguito della positiva verifica e certificazione dei risultati di gestione conseguiti in coerenza con gli obiettivi ed i comportamenti valutati.

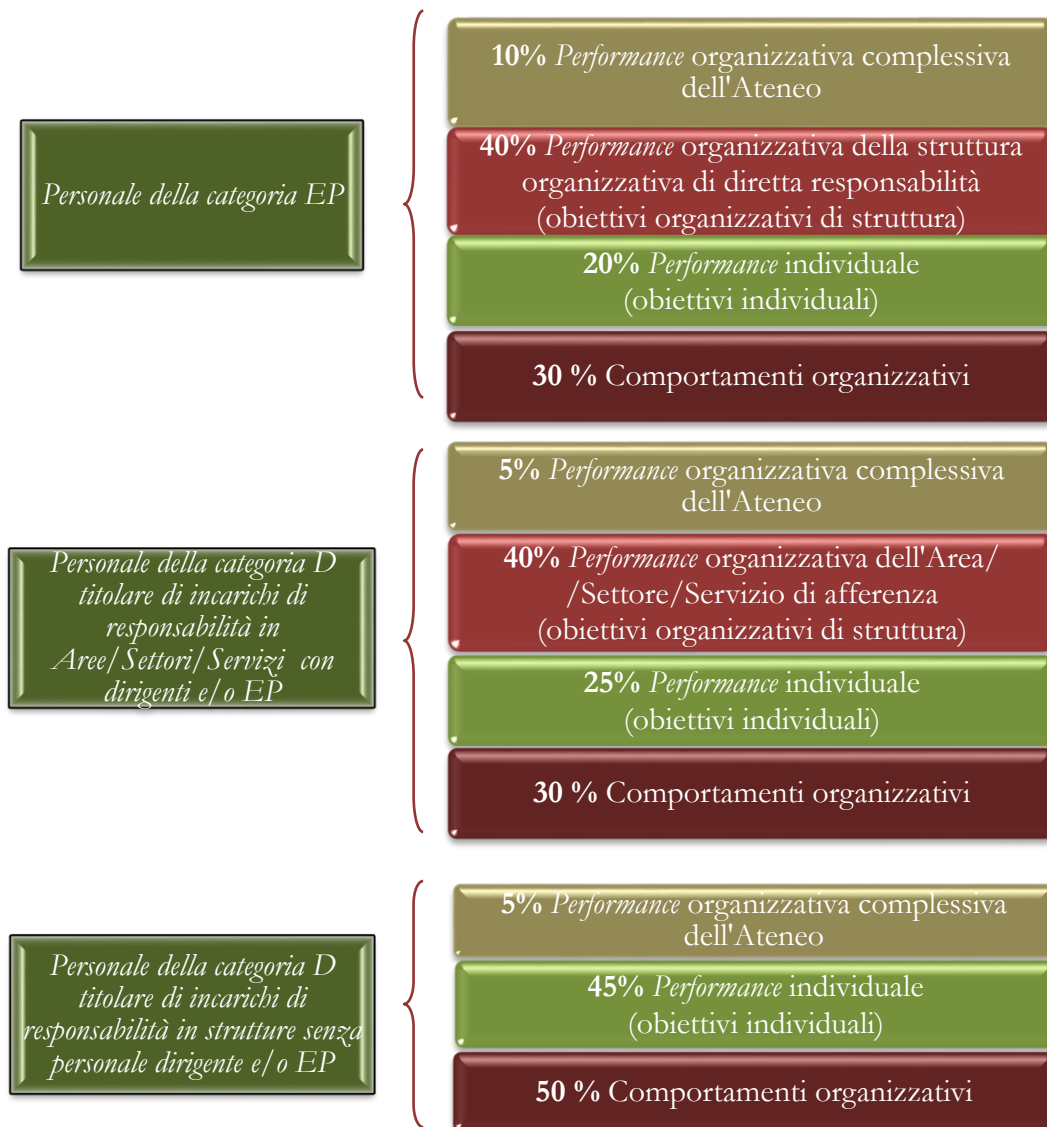
Gli esiti delle valutazioni sono resi pubblici sul sito *web* di Ateneo in forma aggregata nell'ambito della *Relazione sulla performance*.

La liquidazione del compenso spettante legato al conseguimento degli obiettivi avverrà solo dopo la validazione da parte del Nucleo di Valutazione della *Relazione sulla performance* relativa all'anno *t*, come previsto dalla normativa vigente.

10.3 La misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale delle categorie EP e D titolare di incarichi di responsabilità

Coerentemente con quanto previsto per il personale dirigente, seppure con percentuali diverse, la misurazione e valutazione della *performance* del personale della categoria EP e/o D titolare di incarichi di responsabilità è rappresentata dalle seguenti dimensioni:

- i risultati conseguiti rispetto a specifici obiettivi individuali formalmente assegnati;
- il contributo individuale assicurato alla *performance* organizzativa complessiva dell'Ateneo sulla base del *panel* di indicatori individuato;
- nel caso del personale della categoria EP responsabile di Settori/Servizi, la *performance* dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ossia il risultato percentuale conseguito dalla propria struttura rispetto ad eventuali obiettivi organizzativi assegnati, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- nel caso del personale della categoria D, titolare di incarichi di responsabilità, che presti servizio in Aree/Settori/Servizi ove sia diretto responsabile personale dirigente e/o della categoria EP, lo stesso risultato percentuale conseguito dalla struttura di afferenza rispetto agli obiettivi organizzativi assegnati al personale dirigente e/o della categoria EP, al quale è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- le competenze professionali e manageriali dimostrate ed i comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate, articolati in diversi fattori comportamentali declinati secondo il ruolo ricoperto.



Punteggio finale

Il punteggio finale della valutazione della *performance* individuale è il risultato della somma dei suoi fattori, secondo la seguente formula:

CATEGORIA	FORMULA DI PONDERAZIONE
EP	$(Tot. F1 \cdot 10\%) + (Tot. F2 \cdot 40\%) + (Tot. F3 \cdot 20\%) + (Tot. F4 \cdot 30\%)$
D con incarico di responsabilità in Aree/Settori/Servizi con personale dirigente e/o EP	$(Tot. F1 \cdot 5\%) + (Tot. F2 \cdot 40\%) + (Tot. F3 \cdot 25\%) + (Tot. F4 \cdot 30\%)$
D con incarico di responsabilità in Aree/Settori/Servizi senza personale dirigente e/o EP	$(Tot. F1 \cdot 5\%) + (Tot. F2 \cdot 45\%) + (Tot. F3 \cdot 50\%)$



Nel caso del personale della categoria EP, entro il 30/11/t-1 il Direttore generale, sulla base degli obiettivi strategici dell'Ateneo, individuerà e concorderà un numero limitato di **obiettivi individuali** di carattere operativo ed **obiettivi organizzativi** della struttura di cui è responsabile, relativi ai processi presidiati per competenza, che si rendano utili in considerazione delle peculiarità dell'Ateneo, secondo il livello di responsabilità, chiaramente collegati all'attuazione dei progetti prioritari dell'Ateneo, con specifico riferimento al periodo annuale di valutazione; tali obiettivi, che caratterizzeranno la valutazione nel periodo di riferimento, saranno allineati alle azioni previste dai piani e programmi di Ateneo.

Nel caso del personale della categoria D titolare di incarichi di responsabilità di cui è diretto responsabile, entro la stessa data il Direttore generale individuerà un numero limitato di **obiettivi individuali**, da raggiungere entro la fine dell'anno, relativi ai processi presidiati per competenza, che siano focalizzati sul miglioramento di azioni e processi ordinari collegati alla razionalizzazione delle procedure ed alla qualità dei servizi erogati, all'efficacia, all'efficienza, alla tempestività, all'adeguatezza quantitativa e qualitativa e ai livelli di costo di processi, progetti o servizi ed alla soddisfazione delle esigenze da parte degli utenti, laddove ciò sia previsto.

Qualora gli obiettivi coinvolgano l'operatività di altre strutture organizzative, è prevista l'evidenziazione della trasversalità dell'obiettivo nonché la condivisione delle azioni con i relativi responsabili.

Nelle Aree sarà il Dirigente ad effettuare tale procedura per quanto attiene agli obiettivi individuali del personale categoria EP e/o D titolare di incarichi di cui è diretto responsabile, nonché ad illustrare gli obiettivi organizzativi di struttura da raggiungere.

Nei Settori e Servizi sarà il personale della categoria EP ad effettuare tale procedura per quanto riguarda gli obiettivi individuali del personale della categoria D titolare di incarichi di cui è diretto responsabile, nonché ad illustrare gli obiettivi organizzativi di struttura da raggiungere.

Gli obiettivi vengono descritti individuando i *target* di riferimento per determinarne il grado di raggiungimento da misurare attraverso appositi indicatori, nonché il peso di ciascun obiettivo, tenendo conto del grado di importanza nell'ambito delle politiche di Ateneo, il grado di complessità, ovvero la rilevanza sotto l'aspetto economico-finanziario o di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza.

Entro il 31/01/t si procederà all'approvazione del *Piano integrato* da parte del Consiglio di Amministrazione, a seguito della quale saranno assegnati formalmente gli obiettivi individuali e gli obiettivi organizzativi di struttura al personale della categoria EP responsabile dei Settori/Servizi (da parte del Direttore generale e/o del Dirigente di riferimento) e gli obiettivi individuali al personale della categoria D responsabile di incarichi di responsabilità (da parte del responsabile della relativa Area/Settore/Servizio, laddove presente, ovvero del Direttore generale), i quali dovranno informare tempestivamente ed in modo documentabile i propri collaboratori.

Il processo di illustrazione, comprensione e, possibilmente, condivisione degli obiettivi costituisce il fondamento per realizzare correttamente il processo di valutazione.

Per l'assegnazione formale degli obiettivi individuali ed organizzativi di struttura saranno utilizzate apposite schede nelle quali saranno indicati gli obiettivi proposti attraverso una sintetica descrizione che tenga conto del contesto di partenza. Inoltre, saranno specificati gli indicatori qualitativi e/o quantitativi individuati per la loro misurazione ed i *target* o risultati attesi su cui si baserà successivamente la valutazione, nonché i pesi assegnati a ciascun obiettivo.

La scheda sarà stampata ed allegata alla disposizione del Direttore generale e/o alla comunicazione del Dirigente o del responsabile del Settore/Servizio con cui sarà formalizzata l'assegnazione degli obiettivi. Con l'invio della comunicazione, gli obiettivi individuali e/o organizzativi di struttura si



considerano formalmente assegnati, ferma restando la possibilità di “rimodularli”, qualora le mutate condizioni li abbiano resi non più perseguibili.

Gli obiettivi individuali ed organizzativi di struttura sono misurati attraverso indicatori di *performance* delle seguenti tipologie: indicatori di stato delle risorse, indicatori di efficienza, indicatori di efficacia ed indicatori di impatto per le cui descrizioni si rimanda al paragrafo 2.

Nel corso dei monitoraggi intermedi il personale delle categorie EP e D titolare di incarichi di responsabilità rendiconta al Direttore generale lo stato di avanzamento degli obiettivi; in tali occasioni il Direttore generale evidenzia eventuali criticità relative ai risultati attesi. Durante il monitoraggio saranno individuate le azioni correttive tese a risolvere le eventuali criticità evidenziate

Entro il 31/01/t+1 il personale delle categorie EP e D titolare di incarichi di responsabilità renderà i rispettivi obiettivi individuali e/o organizzativi della struttura di cui sia responsabile al 31/12/t attraverso la redazione di una relazione completa e dettagliata e, laddove necessario, documentata, relativamente alla realizzazione degli obiettivi individuali e/o organizzativi assegnati entro il periodo previsto, nella quale ciascuno dovrà riassumere, per ciascun obiettivo, il risultato raggiunto, specificando i benefici e gli eventuali costi legati alla realizzazione, illustrando le criticità più rilevanti riscontrate ed affrontate nell'anno t, motivando qualunque elemento che ne possa avere compromesso il raggiungimento, descrivendo il comportamento adottato a riguardo ed indicando quali capacità e risorse sono state messe in campo.

Il processo di misurazione e valutazione del grado di realizzazione di ogni singolo obiettivo individuale ed organizzativo di struttura assegnato, in riferimento agli specifici *target*, è effettuato utilizzando una scala a 5 livelli di valutazione.

Entro il 10/03/t+1 tutti i valutatori (Direttore generale, Dirigenti, personale della categoria EP) effettuano la disamina delle prestazioni nonché dei comportamenti organizzativi dimostrati dal personale delle categorie EP e/o D titolare di incarichi di responsabilità di cui sono diretti responsabili secondo una scala a 5 livelli di valutazione, pesando il contributo individuale in termini quantitativi e qualitativi e considerando il contesto operativo in cui il personale si è trovato ad operare. Previo confronto su quanto eventualmente risulta critico o migliorabile, volto a consentire l'esplicitazione delle motivazioni in riferimento ai parametri stabiliti e ad acquisire le osservazioni e/o controdeduzioni del personale valutato, essi compilano la scheda relativa alla misurazione e alla valutazione dei comportamenti agiti nell'anno t, effettuate nel rispetto del principio del merito, ai fini della progressione economica e/o tra le aree, nonché della corresponsione delle indennità di risultato e dei premi incentivanti; essi la condividono personalmente con il personale delle categorie EP e/o D titolare di incarichi di responsabilità di cui sono diretti responsabili.

La valutazione negativa sarà sempre motivata. Pertanto, qualora sia assegnato anche un solo valore inferiore a 3 dovrà esserne inserita la motivazione nello spazio dedicato in calce alla scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi.

Per la valutazione del raggiungimento degli obiettivi individuali e/o organizzativi e del contributo alla *performance* organizzativa dell'Ateneo, da effettuarsi entro il 28/02/t+1, non è previsto un colloquio: la valutazione del raggiungimento o meno degli obiettivi avverrà esclusivamente sulla base della relazione finale nella quale, in base agli indicatori ed ai risultati attesi individuati in fase di assegnazione, il valutato dimostrerà il raggiungimento dei singoli obiettivi operativi assegnati. La valutazione sarà inserita nella piattaforma informatica *U-GOV Risorse umane*, tramite cui sarà notificata.

Nelle Aree e nei Settori/Servizi saranno rispettivamente il personale dirigente e/o il personale della categoria EP ad effettuare, entro il 28/02/t+1, la valutazione per quanto attiene al conseguimento degli obiettivi individuali conseguiti dal personale delle categorie EP o D titolare di incarichi di cui sono diretti responsabili.



Come già accennato, sarà sempre il Direttore generale ad effettuare la valutazione della *performance* organizzativa di ogni struttura e del raggiungimento di tutti gli obiettivi organizzativi eventualmente assegnati a tutte le strutture.

Come già accennato, il contributo alla *performance* organizzativa complessiva dell'Ateneo del personale delle categorie EP e D titolare di incarichi di responsabilità sarà valutato sulla base dei valori raggiunti ogni anno da ciascuno degli indicatori monitorati, ai quali sarà associato un valore corrispondente standardizzato, variabile proporzionalmente. La media delle valutazioni raggiunte in ciascuna dimensione di analisi sarà inserita dal Direttore generale nella scheda di valutazione finale di ciascun titolare di incarichi di responsabilità a titolo di valutazione del contributo individuale alla *performance* organizzativa complessiva dell'Ateneo.

L'importo annuo individuale della retribuzione di risultato sarà erogato, nelle modalità previste relativamente al personale della categoria EP e/o D titolare di incarichi di responsabilità dal CCNL vigente, a seguito della positiva verifica e certificazione dei risultati di gestione conseguiti in coerenza con gli obiettivi ed i comportamenti valutati.

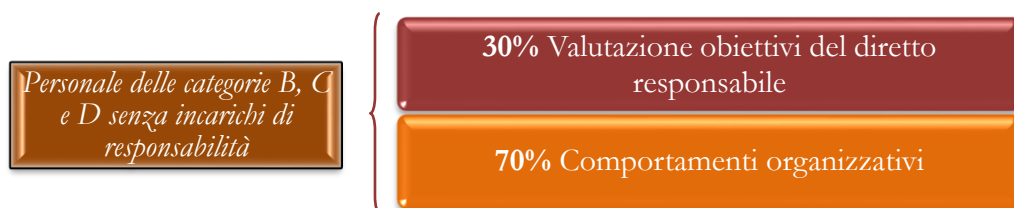
La liquidazione dei compensi spettanti potrà avvenire solo dopo la validazione della Relazione sulla *performance* da parte del Nucleo di Valutazione.

Gli esiti delle valutazioni sono resi pubblici sul sito *web* di Ateneo in forma aggregata nell'ambito della Relazione sulla *performance*.

10.4 La misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale delle categorie B, C e D non titolare di incarichi di responsabilità

La valutazione del personale B, C e D non titolare di incarichi di responsabilità è riconducibile a due dimensioni di analisi:

- competenze e comportamenti professionali e organizzativi, articolati in differenti fattori comportamentali elencati nelle schede di valutazione, che comprendono anche la qualità del contributo alla *performance* organizzativa della struttura di appartenenza;
- valutazione della *performance* del diretto responsabile (percentuale di raggiungimento degli obiettivi).



Punteggio finale

Il punteggio finale della valutazione della *performance* individuale è il risultato della somma dei suoi fattori, secondo la seguente formula:

CATEGORIA	FORMULA DI PONDERAZIONE
Personale B, C e D senza incarichi di responsabilità	$(Tot. F1 \cdot 30\%) + (Tot. F2 \cdot 70\%)$



La procedura prevede che a seguito dell'approvazione del *Piano integrato*, prevista entro il 31/01/n, ciascun Responsabile dell'ufficio comunichi ai propri collaboratori gli eventuali obiettivi ad esso assegnati ed i livelli attesi di *performance* (comportamenti professionali ed organizzativi).

Per il personale senza incarichi di responsabilità è prevista una procedura di valutazione semplificata che si basa sulla misurazione dei comportamenti organizzativi da parte del Responsabile dell'ufficio. Il punteggio così ottenuto determinerà la valutazione della *performance* individuale del collaboratore, alla quale sarà associato un valore variabile in proporzione in base ai risultati raggiunti dal Responsabile dell'ufficio relativamente agli obiettivi individuali ad esso assegnati.

Entro il 10/03/t+1, su indicazione dell'Ufficio Sviluppo organizzativo, ciascun responsabile effettuerà la valutazione dei comportamenti agiti da ciascun collaboratore nell'anno t compilando la scheda relativa alla misurazione e valutazione della prestazione e dei comportamenti, previo confronto su quanto eventualmente risulti critico o migliorabile, volto a consentire l'esplicitazione delle motivazioni in riferimento ai parametri stabiliti e ad acquisire le osservazioni e/o controdeduzioni del personale valutato.

Al colloquio di valutazione sarà dedicata la massima cura ed attenzione, quale momento volto a favorire un reale perfezionamento della *performance* individuale e l'assunzione di consapevolezza delle aree di possibile miglioramento. Nella stessa sede il personale valutato potrà aggiungere tutti gli elementi che ritiene utili ai fini di un giudizio più completo ed obiettivo.

La valutazione negativa sarà sempre motivata. Pertanto, qualora sia assegnato anche un solo valore inferiore a 3 dovrà esserne inserita la motivazione nello spazio dedicato in calce alla scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi.

I dati relativi alla valutazione dei comportamenti organizzativi agiti vengono inviati all'Ufficio Sviluppo organizzativo.

La liquidazione dei compensi spettanti potrà avvenire solo dopo la validazione della *Relazione sulla performance* da parte del Nucleo di Valutazione.

Gli esiti delle valutazioni delle prestazioni sono resi pubblici annualmente sul sito *web* di Ateneo in forma aggregata nell'ambito della *Relazione sulla performance*.

10.5 Eccezioni

Sono previste eccezioni al sistema di misurazione sopra descritto per specifiche posizioni organizzative, in particolare per il/la responsabile della Segreteria particolare del Rettore e per i/le responsabili degli uffici di supporto agli Organi collegiali ed al Nucleo di Valutazione. A tale personale non saranno assegnati obiettivi individuali e la valutazione sarà composta al 100% dalla valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi, articolati in differenti fattori comportamentali. Le valutazioni sono effettuate rispettivamente dal Rettore e dal Direttore generale, ciascuno per la propria competenza.

Per il personale tecnico-scientifico delle categorie B, C e D senza incarichi di responsabilità che presta la propria attività nei laboratori didattici, informatici e/o scientifici dei Dipartimenti e/o dei Centri di servizio e/o negli Istituti, la valutazione della *performance* individuale, esclusivamente comportamentale (comportamenti professionali ed organizzativi), viene effettuata dal Direttore di Dipartimento o del Centro di servizio o dell'Istituto, quale superiore gerarchico, nel rispetto del principio del merito, ai fini della progressione economica e tra le aree, nonché della corresponsione dei premi incentivanti; il Direttore di Dipartimento potrà essere coadiuvato, se presente, dal docente referente della Sezione con cui il personale tecnico-scientifico collabora.



La valutazione negativa sarà sempre motivata. Pertanto, qualora sia assegnato anche un solo valore inferiore a 3 dovrà esserne inserita la motivazione nello spazio dedicato in calce alla scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi.

I dati relativi alla valutazione dei comportamenti organizzativi agiti vengono inviati all'Ufficio Sviluppo organizzativo.

La liquidazione dei compensi spettanti potrà avvenire solo dopo la validazione della *Relazione sulla performance* da parte del Nucleo di Valutazione.

Gli esiti delle valutazioni delle prestazioni sono resi pubblici annualmente sul sito *web* di Ateneo in forma aggregata nell'ambito della *Relazione sulla performance*.

11. Valorizzazione del merito e premialità

Il d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii. introduce *ex lege* un criterio di selettività su base meritocratica applicabile indistintamente a tutto il personale, compresi i dirigenti, e l'espresso divieto di distribuire gli incentivi in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi o in assenza delle verifiche ed attestazioni. Nel Titolo III del d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii., che tratta la questione del merito e dei premi ad esso associati, si afferma il principio della valorizzazione del merito e dell'incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa attraverso metodi selettivi e concorsuali applicabili a tutti gli strumenti premiali. L'articolo 29 stabilisce che tutte le disposizioni in materia di merito e premi hanno carattere imperativo, non possono essere derogate dalla contrattazione collettiva e sono inserite nei contratti collettivi a decorrere dal periodo contrattuale successivo a quello in corso alla data del 16/11/2009.

L'Ateneo promuove l'utilizzo di sistemi premiali finalizzati alla valorizzazione dei risultati e/o comportamenti organizzativi ed individuali che esprimano il pieno conseguimento della funzionalità amministrativa e la corretta attuazione delle politiche istituzionali allo scopo di corrispondere alle esigenze della collettività, nel rispetto dei principi di efficienza, efficacia ed economicità, oltre che di trasparenza e prevenzione della corruzione. L'attivazione dei sistemi premiali è subordinata all'effettiva rilevazione del conseguimento di comprovati risultati di gestione che si rivelino utili, migliorativi o comunque espressione dei principi di correttezza e buon andamento dell'Amministrazione, nel rispetto del codice di comportamento dei dipendenti pubblici.

In conformità con le prescrizioni normative e contrattuali e nel rispetto degli accordi negoziali, viene riconosciuta ad ogni titolare di posizione organizzativa una retribuzione in ragione del grado e delle modalità di realizzazione delle *performance* attribuite, sia individualmente, sia con riferimento alla struttura di competenza, tenendo conto del risultato conseguito; ad ogni dipendente l'Ateneo riconosce la possibilità di concorrere alla ripartizione di somme specificamente destinate, a titolo di premialità, all'incentivazione della produttività.

I criteri generali per l'attribuzione delle premialità collettive ed individuali sono stabiliti in conformità alle norme di legge e alle prescrizioni contenute nei contratti collettivi nazionali, nel rispetto del sistema delle relazioni con le organizzazioni sindacali, così come previsto dall'ordinamento vigente.

In ogni caso è escluso l'utilizzo di sistemi premiali diretti, indistintamente a tutto il personale, senza alcun criterio di selezione e valutazione.

Le risorse destinate alla premialità possono essere attribuite ai dipendenti solo a seguito di validazione dei risultati conseguiti da parte dell'OIV. Tale validazione sarà pubblicata contestualmente alla *Relazione sulla performance*.



12. Procedure di conciliazione

Il processo di misurazione e di valutazione della *performance* individuale è teso a limitare il più possibile l'insorgere di contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati.

A livello di prevenzione dei contrasti il processo prevede:

- il coinvolgimento dei singoli responsabili nella definizione degli obiettivi, degli indicatori e dei *target* di loro pertinenza, nel rispetto delle condizioni di ottimizzazione delle *performance* per la realizzazione degli obiettivi di breve e di medio-lungo periodo;
- la fattiva collaborazione e l'instaurarsi di rapporti partecipativi nella raccolta delle informazioni a consuntivo, nella determinazione, classificazione ed analisi degli scostamenti.

Ai sensi dell'art. 7, comma 3, del d.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii., le procedure di conciliazione sono dirette a risolvere gli eventuali conflitti nell'ambito del processo di valutazione della *performance* individuale ed a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Nel caso insorgano divergenze tra valutatori e valutato e che tali divergenze risultino non componibili in sede di colloquio di valutazione, si prevede la seguente procedura, che contempla l'istituzione di un apposito Comitato di conciliazione, nominato dal Direttore generale, il quale ha il compito di cercare di ricomporre le divergenze per giungere ad un giudizio definitivo che valorizzi gli elementi oggettivi di valutazione.

Al fine di garantire obiettività di giudizio ed indipendenza da valutato e valutatore, il Comitato di conciliazione ha due diverse composizioni in funzione del ruolo del valutato.

Per l'esame dell'istanza avanzata da un dirigente, il Comitato di conciliazione è composto da:

- un componente del Consiglio di Amministrazione, designato dal Consiglio stesso, in qualità di Presidente;
- un componente esterno con competenze specifiche nel campo della valutazione, designato dall'Amministrazione;
- un componente del Comitato Unico di Garanzia, designato dal CUG stesso.

Per l'esame dell'istanza avanzata da tutto il personale (categorie B, C, D ed EP), il Comitato di conciliazione è composto da:

- il Direttore generale o un dirigente da lui nominato, in qualità di Presidente;
- un componente esterno con competenze specifiche nel campo della valutazione, designato dall'Amministrazione;
- un rappresentante del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo, designato dalla RSU.

I componenti del Comitato di conciliazione restano in carica per due anni, rinnovabili.

La procedura di conciliazione considera i tempi ed i modi di attuazione sinteticamente indicati di seguito:

- il valutato può, entro 15 giorni lavorativi dal termine della valutazione complessiva finale, fissato dall'Ateneo, indirizzare le proprie osservazioni e la contestazione della valutazione al Direttore generale, il quale provvederà a convocare il Comitato di conciliazione competente per l'esame dell'istanza;
- il Comitato esamina l'istanza del valutato e la scheda di valutazione, nella quale sono riportate le motivazioni della valutazione, e può chiedere un'integrazione della documentazione oppure sentire personalmente gli interessati. Terminato il proprio lavoro di analisi, nel caso lo ritenga necessario, tale organo può chiedere al valutatore di argomentare ulteriormente i risultati della valutazione al fine di renderli più trasparenti e comprensibili, oppure – nel caso si siano evidenziati importanti



elementi non presi in considerazione dal valutatore o errori nella misurazione dei risultati – di riformulare la valutazione sulla base degli elementi emersi.

Il valutato può avvalersi dell'assistenza di un rappresentante sindacale e chiedere di essere sentito personalmente.

Concluso il tentativo di conciliazione, il Comitato conferma o rinvia, con le proprie osservazioni, la scheda di valutazione al valutatore. L'esito del tentativo di conciliazione deve essere comunicato per iscritto anche al valutato.

I lavori del Comitato di conciliazione devono essere conclusi entro 30 giorni lavorativi dalla presentazione dell'istanza. In ogni caso, la disciplina delle procedure di conciliazione deve ispirarsi ai principi della celerità, della efficacia, della efficienza e della economicità.

La procedura di conciliazione è attivabile unicamente nel caso insorgano divergenze tra valutatori e valutato sulla valutazione dei comportamenti organizzativi; essa non potrà riguardare la valutazione del raggiungimento o meno degli obiettivi.

Le finalità conciliative delle procedure comportano la necessità di attribuire al soggetto terzo (i.e. al Comitato di conciliazione), cui è affidato lo svolgimento della procedura, il solo compito di adoperarsi attivamente perché le parti possano raggiungere un accordo, formulando anche motivate proposte al riguardo. Il ricorso a dette procedure non sospende lo svolgimento del procedimento di valutazione della *performance* individuale né gli effetti allo stesso conseguenti.

13. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti

Il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* istituzionale, organizzativa ed individuale, che si caratterizza per la sua trasversalità, deve necessariamente trovare una connessione non solo metodologica ma anche operativa con gli altri sistemi di programmazione e controllo, ovvero:

- controllo strategico correlato ad indicatori di risultato e impatto
- controllo di gestione correlato ad indicatori di efficienza ed efficacia
- sistema di controllo interno di regolarità amministrativo-contabile
- eventuali indagini di *customer satisfaction*, al fine di potenziare i rapporti con gli *stakeholders*.

La misurazione della *performance* richiede capacità di analisi e di lettura del contesto organizzativo, dei suoi processi produttivi, delle relazioni di causa-effetto tra processi interni ed impatti esterni, per le quali è necessario un sistema di acquisizione, analisi e rappresentazione di informazioni: assume pertanto rilievo anche la componente tecnica dei sistemi informativi e di quelli di rilevazione utilizzati per ottenere le misure e per metterle a disposizione di quanti, a vario titolo, sono incaricati della valutazione.

La valutazione della *performance* organizzativa si basa sull'utilizzo di dati e/o informazioni di natura quantitativa e qualitativa che dovranno provenire sia da sistemi informativi interni, sia da banche dati esterne, ovvero saranno forniti direttamente dagli uffici competenti ove non ancora disponibili nei sistemi informatizzati.

Relativamente al sistema di controllo legato alla valutazione della *performance*, si può prevedere un'implementazione graduale di un sistema informatico che supporti la valutazione della *performance* attraverso reportistica ed elaborazioni statistiche.

Ci si potrà avvalere inoltre dell'informatizzazione, già conseguita, dei seguenti processi:

- Anagrafe e valutazione della ricerca (IRIS);



- Anagrafe Nazionale Studenti;
- Offerta e valutazione della didattica (U-GOV Didattica);
- Carriera studenti (Esse3);
- Struttura organizzativa e valutazioni del personale (U-GOV Risorse umane);
- Controllo di gestione (U-GOV Controllo di gestione);
- Contabilità (U-GOV Amministrazione).

Parallelamente alle energie e agli strumenti messi in campo per evolvere culturalmente verso le logiche introdotte dal Sistema, proseguirà quindi l'implementazione di applicativi condivisi e integrati.

14. Partecipazione degli utenti interni ed esterni

L'art. 19-*bis* del d.lgs. n. 150/2009 come modificato dal d.lgs. n. 74/2017 prevede che gli utenti, esterni ed interni, partecipino al processo di misurazione delle *performance* organizzative. In attesa di definire nel 2018 efficaci modalità di realizzazione, si evidenziano di seguito le principali esperienze già sviluppate dall'Ateneo:

- Progetto *Good Practice* - dal 2016 l'Ateneo di Urbino aderisce al progetto nazionale, promosso dal 2002 in ambito universitario dalla Scuola di *Management* per le Università e gli Enti di Ricerca (SUM) del Consorzio MIP del Politecnico di Milano con l'obiettivo di analizzare i principali servizi offerti dalle Università, di sviluppare un modello condiviso per la valutazione delle attività amministrative delle Università in termini di efficienza-efficacia. In un'ottica di *customer satisfaction*, l'Ateneo si confronta con il personale docente e ricercatore, gli/le assegnisti/e di ricerca, i/le dottorandi/e, il personale tecnico-amministrativo e gli studenti e le studentesse sul livello dei principali servizi erogati. La rilevazione che ne scaturisce, una volta incrociata con la rilevazione di efficienza, permette un'attività di valutazione i cui risultati rappresentano una preziosa fonte di informazioni al fine di migliorare le attività di supporto ai processi primari dell'Ateneo.
- Rilevazione della soddisfazione degli studenti - attività consolidata attraverso la somministrazione di questionari diretti a rilevare il gradimento degli studenti in relazione ai singoli insegnamenti dei percorsi formativi.
- Consultazione dei rappresentanti delle organizzazioni rappresentative del mondo della produzione, dei servizi e delle professioni nell'ambito del sistema AVA - sono periodicamente consultati i rappresentanti delle istituzioni e delle organizzazioni locali del mondo del lavoro e degli ordini professionali per la progettazione dei corsi di studio affinché si formino figure professionali per rispondere alle esigenze del mondo del lavoro.

15. Clausola finale

Il presente Sistema sarà applicato dall'anno 2018.

Le date individuate nel presente documento possono subire variazioni per adeguarsi a quelle fissate dalla normativa, per eventi e motivazioni non prevedibili o programmati o per ragioni interne adeguatamente motivate.

Per il 2018 le tempistiche potranno subire variazioni rispetto a quelle definite dal presente documento in modo tale da consentire l'adattamento del modello all'anno già in corso.