

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PAVIA

**SISTEMA DI MISURAZIONE
E VALUTAZIONE**

2018 - 2020

Sommario

Sommario

1. Premesse e quadro normativo	3
2. Caratteristiche distintive dell'organizzazione	7
3. Il ciclo della performance - Caratteristiche del processo: fasi, tempi, modalità di attuazione; soggetti e responsabilità; trasparenza.....	10
4. Le dimensioni della performance.....	17
5. Le dimensioni della programmazione di Ateneo - raccordo ed integrazione con il sistema della performance	19
6 Valutazione della performance e sistema premiale.....	26
Personale di categoria EP responsabile di struttura.....	31
Personale di categoria EP titolare di incarichi specialistici	31
7. Soggetti coinvolti nelle procedure di valutazione individuali	34
8. Procedure di conciliazione	36

1. Premesse e quadro normativo

Il presente aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) si è reso necessario per adeguare il sistema alle rilevanti novità introdotte dal legislatore in materia (D.lgs.74/2017) e per affinare alcuni ambiti di miglioramento rilevati tra cui:

- il raccordo tra obiettivi organizzativi e obiettivi strategici;
- la definizione delle dimensioni della performance;
- la riduzione degli obiettivi organizzativi per consentire una migliore focalizzazione delle attività;
- l'individuazione puntuale di indicatori e target per la valutazione degli obiettivi attesi.

Il nuovo SMVP rappresenta un'opportunità per rendere il ciclo della performance occasione di analisi e miglioramento per il governo e la gestione dell'Ateneo, in una logica di superamento dell'adempimento formale. Negli ultimi anni, infatti, il legislatore è ripetutamente intervenuto per migliorare la qualità e le prestazioni della P.A. Tuttavia, tali interventi si sono spesso stratificati, secondo logiche non integrate e non coerenti, che hanno generato un sovraccarico di procedure e adempimenti formali non contestualizzati rispetto alle diverse tipologie di amministrazioni e ai relativi processi critici rischiando di compromettere il raggiungimento degli obiettivi perseguiti. La valutazione delle performance e la definizione di un coerente sistema premiale rappresentano indubbiamente strumenti di grande rilievo per aumentare l'efficienza e l'efficacia delle organizzazioni. Tuttavia, nell'attuale contesto, l'inadeguatezza delle risorse allo scopo destinabili ne determina una sostanziale irrilevanza aggravata dal paradosso che, spesso, il costo della rilevazione è maggiore dell'ammontare delle risorse da distribuire. Se, quindi, l'impianto metodologico mantiene comunque la sua validità, non vi alcun dubbio che una semplificazione dei meccanismi di definizione del processo e degli aspetti ad esso correlati (tra cui, ad esempio, la costituzione dei fondi accessori per il personale) sarebbe decisamente auspicabile. Nell'impianto normativo originario, il D.lgs. 150/2009, era previsto che la gestione del ciclo della performance degli Atenei fosse limitata al solo personale tecnico-amministrativo e affidata alla Commissione Indipendente per la Valutazione, l'Integrità e la Trasparenza (CIVIT ora ANAC) alla quale era assegnata analoga competenza per tutte le restanti P.A. Con il D.L. n. 69/2013, convertito con L. 98/2013, la situazione è cambiata e le competenze sono state attribuite ad ANVUR. Pertanto, il legislatore ha riconosciuto il principio che il sistema di valutazione delle attività amministrative delle università debba essere integrato nell'ambito delle iniziative di valutazione in capo ad ANVUR. Nel contempo, peraltro, gli adempimenti

anticorruzione e trasparenza sono rimasti di competenza ANAC. Tuttavia, è stato da più parti rilevato come mantenere un approccio separato tra gestione della performance e anticorruzione depotenzi significativamente gli strumenti. Non vi è dubbio, infatti, che i sistemi di monitoraggio delle performance (costi, efficacia) rappresentino uno strumento molto efficace per rilevare potenziali comportamenti in contrasto con il “bene pubblico”.

D'altra parte, i piani e i risultati gestionali organizzativi, oggetto del ciclo della performance, non possono essere letti in modo scollegato rispetto alle strategie nelle attività core dell'Ateneo. Le università agiscono in contesti sempre più complessi e internazionali per muoversi all'interno dei quali sono necessarie strutture gestionali adeguate. Ciò non significa allargare il piano della performance alla sfera docente, ma contestualizzare la performance organizzativa ed individuale del PTA ancorandola alle funzioni istituzionali dell'Ateneo. Mantenere l'indipendenza tra la sfera accademica e quella amministrativa è fondamentale ma lo è altrettanto la realizzazione di una proficua collaborazione. Occorre evitare la burocratizzazione della performance dell'Amministrazione e ciò può avvenire solo legando gli obiettivi gestionali e alla strategia complessiva di Ateneo.

Secondo quanto previsto dal d.lgs. 150/2009, il ciclo della performance si articola in tre diversi momenti, che dovrebbero replicarsi di anno in anno in modo coerente e cumulativo (i risultati della valutazione dell'anno precedente si integrano con le nuove istanze di programmazione dell'anno successivo).

Le tre fasi del ciclo della performance sono le seguenti:

1. un atto di programmazione (Piano Integrato o Documento di programmazione integrata);
2. un'attività di monitoraggio ed eventuale correzione della programmazione. L'attività di monitoraggio è organizzata dall'Amministrazione per tener sotto controllo lo stato di avanzamento degli obiettivi lungo l'arco dell'anno. Anche in relazione a tale attività, il Nucleo di Valutazione esercita la propria competenza;
3. una valutazione dei risultati ottenuti, che compete agli organi di governo dell'ente ed è opportunamente rendicontata (la Relazione sulla performance), da cui discende tra l'altro l'attribuzione dei premi individuali in seguito alla validazione degli OIV.

Alla base delle tre fasi insiste il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, che rappresenta lo strumento metodologico che ogni amministrazione predispone, adeguandolo alle esigenze specifiche della propria organizzazione. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance, previsto dall'art. 7 del D.lgs 150/09, individua fasi, tempi, modalità, soggetti

e responsabilità del processo di misurazione e valutazione delle performance nonché le modalità di raccordo con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione contabile.

In attuazione della Legge n.124/2015 (c.d. “Decreto Madia”), lo scorso 25 maggio è stato emanato il Decreto legislativo n.74. Tale provvedimento contiene modifiche al D.Lgs. n. 150/2009, riguardo alla valutazione della performance dei lavoratori pubblici, con lo scopo di migliorarne la produttività, nonché di potenziare l’efficienza e la trasparenza in tutta la pubblica amministrazione. Il testo, ispirandosi al principio di semplificazione, introduce alcune novità per quanto riguarda il **sistema premiale e di valutazione** del rendimento dei dipendenti, chiarendo innanzitutto che il rispetto delle relative disposizioni non solo incide sull’**erogazione dei premi** e sul riconoscimento delle **progressioni economiche**, ma è anche condizione necessaria per il conferimento di **incarichi dirigenziali e di responsabilità**.

Ogni amministrazione è tenuta a valutare la performance del suo complesso, delle singole unità operative o aree di responsabilità in cui si suddivide, dei singoli dipendenti o team, che oltre agli obiettivi specifici di ciascuna amministrazione, devono parimenti raggiungere gli obiettivi generali ossia le priorità coerenti, in termini di attività, con la politica nazionale.

In sintesi, le principali novità introdotte dal D.lgs 74/2017 possono essere individuate nei seguenti punti:

1) **Definizione degli obiettivi.** Gli obiettivi vengono articolati in:

- “obiettivi generali”: identificano le priorità strategiche delle P.A. e devono essere definiti con Linee Guida Triennali emanate con DPCM. Nelle more, ogni PA definisce i propri obiettivi;
- “obiettivi specifici”: sono gli obiettivi strategici e operativi di ogni singola amministrazione e devono essere definiti in coerenza con gli obiettivi generali.

Gli obiettivi generali e specifici devono essere definiti in relazione al livello e alla qualità dei servizi erogati ai cittadini.

Viene, inoltre, sottolineata l’esigenza di attribuire maggior rilievo alla performance organizzativa. Nella valutazione complessiva dei dirigenti e del personale responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è attribuito un peso prevalente agli indicatori di performance relativi all’ambito organizzativo di diretta responsabilità. Si prevede, inoltre, che le valutazioni della performance organizzativa siano predisposte sulla base di appositi modelli definiti dal Dipartimento della Funzione Pubblica (per gli Atenei da ANVUR), tenendo conto anche delle esperienze di valutazione

svolte da agenzie esterne di valutazione e degli esiti del confronto tra i soggetti appartenenti alla rete nazionale per la valutazione delle PA.

- 2) **Rafforzamento del raccordo obiettivi-risorse.** Le PA devono sviluppare il ciclo di gestione della performance, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio. Il ciclo di gestione della performance prevede, infatti, che gli obiettivi debbano essere definiti prima dell'inizio del rispettivo esercizio, correlandoli alla quantità di risorse disponibili e la fase di definizione degli obiettivi debba essere effettuata in collegamento e coerentemente con l'allocazione delle risorse e gli obiettivi di bilancio.
- 3) **Il ruolo del Nucleo di Valutazione.** Il Nucleo, nelle sue funzioni di OIV, ha il compito di supportare l'amministrazione sul piano metodologico e verificare la correttezza dei processi di misurazione, monitoraggio, valutazione e rendicontazione della performance organizzativa e individuale. Verifica, inoltre, che l'amministrazione realizzi nell'ambito del ciclo della performance un'integrazione sostanziale tra programmazione economico-finanziaria e pianificazione strategico-gestionale. Ai fini della valutazione della performance organizzativa, promuove l'utilizzo da parte dell'amministrazione dei risultati derivanti dalle attività di valutazione esterna delle amministrazioni e dei relativi impatti. Il D.Lgs.N°74/2017 attribuisce al Nucleo i seguenti nuovi compiti:
 - monitoraggio della performance in corso di esercizio
 - segnalazione all'organo di indirizzo degli interventi correttivi in corso di esercizio
 - espressione di un parere vincolante sul Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance
 - Validazione della Relazione sulle performance entro il 30/06.
 - Definizione e verifica delle modalità di partecipazione degli utenti finali alla misurazione della performance
 - Verifica dell'adozione dei sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione dei cittadini e della pubblicazione dei risultati
 - Comunicazione delle criticità all'ANVUR
 - Garanzia dell'effettiva differenziazione dei giudizi.
- 4) **Il coinvolgimento degli utenti esterni nel processo di misurazione e valutazione.** Si prevede la partecipazione dei cittadini e degli utenti interni al processo di misurazione delle performance organizzative a mezzo di:
 - comunicazione diretta all'OIV

- rilevazione del grado di soddisfazione attraverso i sistemi adottati dall'amministrazione
- definizione degli obiettivi, generali e specifici, in relazione al livello e alla qualità dei servizi erogati ai cittadini
- implementazione obbligatoria per le PA di sistemi di customer satisfaction con pubblicazione annuale dei risultati.

5) **Merito e premi.** Il Contratto Collettivo Nazionale, nell'ambito delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance, stabilisce la quota di risorse destinate a remunerare rispettivamente, la performance organizzativa e quella individuale e fissa criteri idonei a garantire che alla significativa differenziazione dei giudizi corrisponda un'effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati.

Pertanto, pur rimanendo invariato l'impianto teorico del ciclo delle performance sopra descritto, deve cambiare l'approccio con il quale le amministrazioni predispongono tali documenti, alla ricerca di una integrazione di tutti gli atti programmatici richiesti agli atenei e variatamente collegati con la performance amministrativa. Alla luce delle innovazioni previste dal legislatore e nelle more della definizione puntuale di tutti gli elementi mancanti (le priorità strategiche di sistema, identificate tramite emanazione di Linee Guida Triennali ed emanate con DPCM, gli appositi modelli definiti da ANVUR per le valutazioni della performance organizzativa, i criteri di premialità e la loro correlazione al trattamento economico che saranno definiti dal Contratto Collettivo Nazionale) ogni organizzazione è tenuta a definire il proprio sistema di misurazione e di valutazione cercando la maggior corrispondenza possibile alle nuove previsioni normative.

L'Ateneo di Pavia ha approvato per la prima volta il proprio al Sistema di Misurazione e Valutazione (SMV) in data 25 gennaio 2011. Il SMV è stato poi aggiornato per il triennio 2016-2018 e per il triennio 2017-2019. Il presente documento rappresenta l'aggiornamento per il triennio 2018-2020 e intende recepire i principali elementi di novità previsti dal legislatore per la revisione dei SMVP sopra illustrati.

2. Caratteristiche distintive dell'organizzazione

La qualificazione dell'Università di Pavia come Università "storica" e pluridisciplinare, l'erogazione di un'offerta didattica completa nei diversi livelli (primo, secondo e terzo livello della formazione universitaria) e nelle diverse aree formative (umanistica, scientifica e

tecnologica, economica-giuridica e politico sociale, sanitaria) costituiscono punti di forza innegabili dell'Università di Pavia. Il "Sistema Pavia" dove l'Università esercita il suo ruolo di guida e indirizzo, insieme a una ricca rete di Collegi, pubblici e privati, allo IUSS, agli Istituti CNR e, per quanto concerne l'ambito assistenziale, agli IRCCS, rappresenta un'unicità nel panorama nazionale. Questo Sistema crea un ambiente molto particolare, spontaneamente portato alle aperture e alle collaborazioni multidisciplinari, che vengono continuamente alimentate dalla residenzialità degli studenti e dalla stretta vicinanza e compenetrazione delle diverse strutture universitarie ed extra universitarie.

La governance dell'Ateneo ritiene fondamentale valorizzare la multidisciplinarietà in termini di maggiori opportunità anche per gli aspetti connessi alla ricerca creando sinergie e progetti condivisi da sviluppare con la collaborazione dei ricercatori afferenti ai diversi ambiti disciplinari. La condizione di multidisciplinarietà e di Ateneo storico, tuttavia, rappresenta anche un vincolo in relazione alla necessità di contemperare esigenze molto diverse e potenzialmente contrastanti e di incidere su situazioni organizzate consolidate.

2.1 Assetto organizzativo

L'attuale assetto organizzativo dell'Ateneo è frutto di una profonda revisione avvenuta dopo l'entrata in vigore della Legge 240/10 e dello Statuto di Ateneo.

In particolare, le strutture che possono essere sede di personale tecnico e amministrativo sono le seguenti:

- a. Aree dirigenziali articolate in strutture di secondo livello
- b. Dipartimenti

2.1.a Aree dirigenziali e Strutture di secondo livello

L'Area dirigenziale è la struttura organizzativa amministrativa di vertice, finalizzata alla gestione di macro processi corrispondenti all'esercizio di uno o più compiti istituzionali.

La struttura organizzativa di vertice (Aree Dirigenziali) viene proposta dal Direttore Generale e il Consiglio di Amministrazione, sentito il Senato, delibera l'attivazione/disattivazione di Aree dirigenziali.

All'Area è preposto un Dirigente, che attua, nell'ambito delle direttive impartite dal Direttore Generale, i programmi ed i progetti deliberati dagli Organi di Governo dell'Ateneo, con la responsabilità dei risultati dell'attività svolta, della realizzazione dei programmi, dei progetti affidati in relazione agli obiettivi prefissati e della corretta ed efficiente gestione tecnico –

amministrativa e finanziaria. Le Aree Dirigenziali sono articolate in strutture di secondo livello di norma affidate alla responsabilità di personale di livello EP.

Attualmente sono presenti 6 Aree Dirigenziali cui afferiscono complessivamente 30 Servizi e 9 Centri di Servizio.

2.1.b I Dipartimenti

I Dipartimenti sono istituiti/disattivati dal Consiglio di Amministrazione su proposta del Senato Accademico. Il coordinamento della struttura tecnico amministrativa di Dipartimento e del personale afferente è affidato ad un Segretario Amministrativo di Coordinamento (SAC) che dipende gerarchicamente dal Direttore Generale e funzionalmente dal Direttore di Dipartimento. Attualmente i Dipartimenti sono 18 e sono i seguenti:

- Dipartimento di Biologia e Biotecnologie "Lazzaro Spallanzani
- Dipartimento di Chimica
- Dipartimento di Fisica
- Dipartimento di Giurisprudenza
- Dipartimento di Ingegneria Civile e Architettura
- Dipartimento di Ingegneria Industriale e dell'Informazione
- Dipartimento di Matematica
- Dipartimento di Medicina Interna e Terapia Medica
- Dipartimento di Medicina Molecolare
- Dipartimento di Sanità Pubblica, Medicina Sperimentale e Forense
- Dipartimento di Scienze Clinico Chirurgiche, Diagnostiche e Pediatriche
- Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali
- Dipartimento di Scienze del Farmaco
- Dipartimento di Musicologia e Beni Culturali
- Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali
- Dipartimento di Scienze del Sistema Nervoso e del Comportamento
- Dipartimento di Scienze della Terra e dell'Ambiente
- Dipartimento di Studi Umanistici

Un'esposizione dettagliata della struttura organizzativa e delle responsabilità è pubblicata al seguente indirizzo: <http://www.unipv.eu/site/home/ateneo/assicurazione-della-qualita-150-aq/documenti-e-linee-guida.html>

3. Il ciclo della performance - Caratteristiche del processo: fasi, tempi, modalità di attuazione; soggetti e responsabilità; trasparenza

Il Capo II del Decreto Legislativo n.150 definisce il ciclo della performance organizzativa ed individuale nell'ottica della definizione di uno stretto legame tra gli obiettivi dell'organizzazione e quelli del personale. Qualsiasi valutazione dei risultati raggiunti dal personale che opera nell'Amministrazione non potrà non essere correlata ai risultati ottenuti dall'organizzazione nel suo complesso. L'articolazione del ciclo della performance prevede, infatti, le seguenti fasi:

- definizione e assegnazione degli obiettivi;
- collegamento tra gli obiettivi e allocazione delle risorse;
- monitoraggio in corso;
- misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- premialità del merito;
- rendicontazione interna ed esterna dei risultati.

In quest'ottica, assume una fondamentale importanza il rapporto esistente tra la strategia di Ateneo e il ciclo della performance. Il nesso tra strategia e performance si esplica come collegamento tra la prospettiva politica di sviluppo dell'Ateneo e le azioni gestionali da implementare per la realizzazione dei risultati attesi.

Il Ciclo delle Performance è rappresentato in Fig. 1. Alla fase di pianificazione strategica segue la fase di programmazione operativa e la definizione degli indicatori da utilizzare per il controllo.

La fase di misurazione consente di effettuare la valutazione della performance organizzativa e individuale ai fini della rendicontazione e dell'implementazione del processo di feed-back da utilizzare per l'avvio di un nuovo ciclo.



Fig. 1 : Il ciclo della performance

Seguendo la logica di “cascading” espressa dall’albero della performance illustrato in Fig. 2, il quadro di obiettivi gestionali discende dalle linee strategiche di sviluppo viene definito in modo condiviso tra Rettore, squadra di Governo, Direzione Generale e dirigenti.

L’albero della performance, rappresentato di seguito, evidenzia la mappa logica da seguire. Dalla definizione della strategia, si ricavano gli obiettivi istituzionali dell’Ateneo cui si correlano gli obiettivi dell’organizzazione che vengono assegnati alla responsabilità della Direzione Generale e articolati per area dirigenziale di competenza definendo le azioni gestionali da realizzare e gli indicatori di performance organizzativa alle stesse correlate. Ogni Dirigente, a sua volta, implementa il proprio programma di attività identificando gli obiettivi da assegnare alle strutture di secondo livello afferenti alla propria Area.

Inoltre, per l’intero Ateneo e per ogni struttura di primo e di secondo livello nella quale l’organizzazione universitaria si articola vengono definiti indicatori di performance organizzativa relativi all’ambito di competenza di diretta responsabilità. I risultati raggiunti in relazione agli obiettivi, alle azioni gestionali e all’andamento degli indicatori definiti costituiscono elemento di valutazione della performance individuale del responsabile di struttura.

L’obiettivo gestionale da realizzare è quello di far convergere le principali fasi del processo di pianificazione di Ateneo in un flusso integrato, mediante un coinvolgimento di tutti gli attori interessati, per arrivare a un’integrazione degli strumenti di programmazione legati al contesto accademico (valutato in base al sistema AVA e alla VQR) e a quello tecnico amministrativo (valutato in base al ciclo della performance), nelle specificità dei rispettivi ruoli.

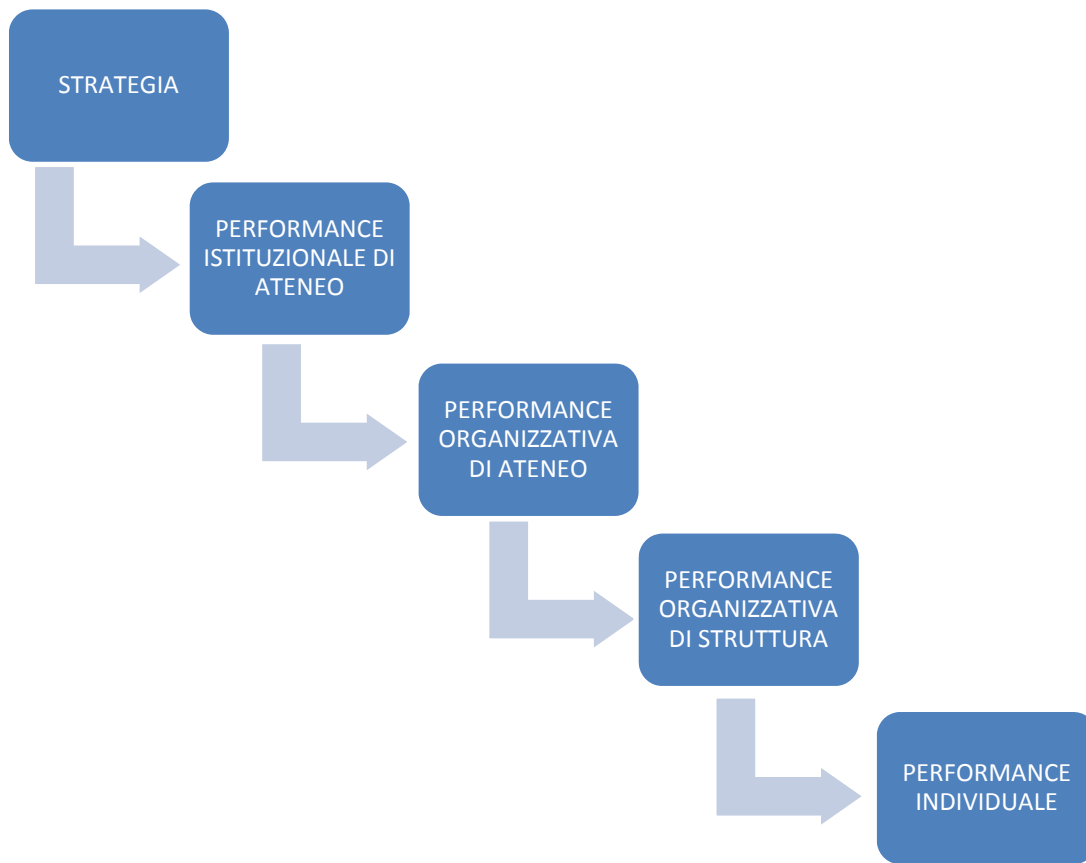


Fig.2 : L'albero della performance

Nella Tabella 1 sono evidenziate le attività, i tempi, gli attori e i documenti che caratterizzano le diverse fasi del processo. In sintesi, il ciclo si sviluppa attraverso i seguenti step:

- 1) Gli obiettivi di performance organizzativa vengono definiti in relazione agli obiettivi strategici identificati o revisionati dal Rettore e dalla sua squadra di governo con un orizzonte triennale e parallelamente alla definizione del budget per un'attenta valutazione della sostenibilità finanziaria delle azioni da intraprendere.
- 2) La definizione degli obiettivi di performance è inserita all'interno del complessivo processo di programmazione dell'Ateneo. In relazione a ciò, l'attività di definizione degli obiettivi organizzativi deve essere negoziata e correlata alle previsioni contenute nel budget e negli altri documenti di programmazione così da garantire coerenza tra le risorse economiche, umane e strumentali necessarie al raggiungimento degli obiettivi.
- 3) Entro la fine del mese di dicembre, si prevede l'aggiornamento annuale del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance previsto dal nuovo Decreto.
- 4) Nella seduta del mese di dicembre, il quadro complessivo degli indicatori e degli obiettivi di performance organizzativa di Ateneo attribuito alla Direzione Generale viene sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione. Nell'ambito della medesima seduta, viene sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione anche il budget di Ateneo per l'anno successivo che alloca le risorse e deve contenere l'ammontare reputato necessario per il raggiungimento del quadro di obiettivi proposti.
- 5) Entro il 31 gennaio di ogni anno, viene sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione il Piano Integrato della Performance (o Documento di Programmazione Integrata) all'interno del quale sono puntualmente evidenziati obiettivi ed indicatori organizzativi, obiettivi individuali e target di raggiungimento per ogni Area Dirigenziale. In seguito all'approvazione del Piano Integrato, il Direttore Generale assegna formalmente ai Dirigenti indicatori ed obiettivi di performance organizzativa individuando in modo puntuale le correlate azioni da realizzare nell'anno e, per ognuna di esse, l'indicatore e i target di raggiungimento.
- 6) Entro il primo bimestre dell'anno, i Dirigenti provvedono ad articolare ulteriormente le azioni in relazione alle competenze delle strutture di secondo livello affidate alla propria responsabilità assegnandole quali obiettivi ai responsabili gestionali di livello non dirigenziale. Anche le strutture dipartimentali sono coinvolte nel processo di assegnazione degli obiettivi gestionali in relazione alle azioni da attuare con il loro contributo.

- 7) Nel corso dell'anno, vengono effettuate specifiche attività di monitoraggio in itinere. In sintesi, si procede ad una verifica in merito allo stato di avanzamento delle azioni identificate per il raggiungimento degli obiettivi, rilevando eventuali scostamenti al fine di identificare quali possano essere i correttivi da intraprendere. Se ritenuto necessario, in relazione a cause esogene non prevedibili, si procede ad una revisione delle azioni e dei target che, di norma, viene formalizzata entro il mese di settembre. Gli esiti delle attività di monitoraggio e l'eventuale esigenza di revisione delle azioni e dei target vengono discussi e concordati con Dirigenti e responsabili di struttura anche nell'ambito di riunioni plenarie con tutto il personale coinvolto. Il D.lgs n.74/17 ha modificato l'articolo 6 del D.lgs. 150/09 affidando la responsabilità dell'azione di monitoraggio all'Organismo Indipendente di Valutazione, quindi al Nucleo di Valutazione. Pertanto, verranno concordati con il Nucleo di Valutazione struttura e contenuto delle schede di monitoraggio nonché i tempi e le modalità del processo da implementare. La Direzione Generale trasmetterà al Nucleo una proposta in tal senso entro due mesi dall'approvazione del piano.
- 8) Il processo di rendicontazione finale degli obiettivi attribuiti per l'anno prende l'avvio nel mese di marzo e termina entro il mese di maggio dell'anno successivo. La rendicontazione dei risultati viene effettuata attraverso la compilazione di apposite Schede Risultato che descrivono le attività realizzate e riportano i valori degli indicatori di risultato pre-definiti. Il processo è gestito dalla Direzione Generale con il supporto dei seguenti Servizi: Pianificazione, programmazione e controllo, Qualità e Supporto alla Valutazione, Innovazione e Organizzazione che verificano la correttezza del processo di rendicontazione e dei dati riportati nelle schede.
- 9) Il processo di rendicontazione si conclude con l'elaborazione della Relazione sulla Performance da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione entro il 30 giugno dell'anno successivo. Una volta intervenuta tale approvazione, si avvia il processo di corresponsione della premialità individuale.
- 10) Il Nucleo di Valutazione, nella sua funzione di OIV, redige il documento di validazione della Relazione sulla Performance contestualmente alla fase di approvazione ovvero entro il 30 giugno.

Tab. 1: Attività, tempi, attori, strutture di supporto, responsabilità e documenti

Attività	Tempi	Attori	Strutture di supporto	Responsabilità	Documenti
1 - Definizione delle priorità gestionali di derivazione del Piano Strategico o da sua revisione	Luglio –settembre (n-1)	Rettore, pro-rettori, DG, dirigenti	Servizio Pianificazione e Direzione Generale	DG	
2 - Negoziazione e attribuzione degli obiettivi e del budget	Settembre –novembre (n-1)	DG e dirigenti	Servizio Pianificazione e Direzione Generale	DG	Bozza Relazione programmatica e budget
3 - Aggiornamento annuale del SMVP	Dicembre (n-1)	DG/NuV	Servizio Qualità	CdA	Aggiornamento SMVP
4 - Approvazione e obiettivi e budget	Dicembre (n-1)	DG, Area Risorse Umane e Finanziarie e Servizio Pianificazione	Area Risorse Umane e Finanziarie e Servizio Pianificazione	CdA	Relazione programmatica e budget
5 - Assegnazione obiettivi ai dirigenti	Gennaio (n)	DG	Servizio Pianificazione e Direzione Generale	DG	Piano Integrato
6 - Assegnazione obiettivi ai responsabili strutture di II livello	Febbraio (n)	DG, Dirigenti e Responsabili gestionali	Servizio Pianificazione e Direzione Generale	DG e dirigenti	Schede obiettivi
7 - Monitoraggio intermedio e revisione obiettivi	settembre (n)	DG, Dirigenti e Responsabili gestionali	Servizio Pianificazione, Servizio Qualità e Direzione Generale	NuV	Scheda monitoraggio
8 - Raccolta dati, verifica raggiungimento risultati e valutazione	Marzo- maggio (n+1)	DG, Dirigenti e Responsabili gestionali	Servizio Pianificazione, Servizio Qualità, Servizio Organizzazione e Direzione Generale	DG	Schede Risultato
9 - Elaborazione e approvazione della Relazione sulla Performance	Maggio –Giugno (n+1)	DG, Servizio Pianificazione, Servizio Qualità, Servizio Organizzazione	DG, Servizio Pianificazione, Servizio Qualità, Servizio Organizzazione	CdA	Relazione sulla Performance
10 - Validazione della Relazione da parte del NuV	Giugno – (n+1)	DG, Nucleo di Valutazione	Servizio Qualità, e Direzione Generale	NuV	Validazione della Relazione sulla Performance

La comunicazione interna ed esterna dei risultati ottenuti avviene attraverso l'organizzazione di numerosi momenti e a diversi livelli. Tra questi si segnalano:

- appositi incontri con i diversi referenti istituzionali (Dirigenti, Responsabili di strutture, Segretari di Coordinamento, Direttori di Dipartimento, Delegati e Pro-Rettori) organizzati dalla Direzione Generale per condividere e comunicare internamente le politiche e le evidenze relative al ciclo della performance.
- Presentazione agli organi di governo dell'andamento realizzativo relativo agli obiettivi progettuali di maggior rilievo, in occasione del monitoraggio di budget e dell'approvazione delle relazioni annuali.
- Per consentire la piena fruibilità informativa a tutti gli attori istituzionali coinvolti in merito al quadro completo e aggiornato degli obiettivi, delle azioni, degli indicatori, dei target e dei pesi attribuiti alle diverse azioni, è stato implementato un apposito sito accessibile con credenziali di Ateneo.
- In base anche a una prescrizione statutaria, almeno ogni due anni, viene indetta una Conferenza di Ateneo "aperta a tutte le componenti, per illustrare le attività, i programmi e le prospettive dell'Università".
- La relazione sulla performance, redatta annualmente entro il 30 giugno, è anch'essa oggetto di comunicazioni dedicate in vari incontri istituzionali. La relazione contiene dati, informazioni, analisi e riflessioni relative alla rendicontazione sociale e alla politica della qualità.
- la Giornata della Trasparenza, organizzata con cadenza pressoché annuale, quale strumento di coinvolgimento degli stakeholder per la promozione e la valorizzazione della trasparenza nell'Ateneo. La Giornata vuole rappresentare un momento di confronto e di ascolto per raccogliere le istanze dei cittadini e coinvolgerli al fine di migliorare la qualità dei servizi. Il contenuto essenziale delle giornate è la presentazione della Relazione sulla Performance ma anche di altri documenti, a cominciare dal Programma trasparenza e dal Piano anticorruzione per arrivare alle risultanze delle indagini sul benessere organizzativo. In tali incontri sono consentiti interventi ed è previsto uno spazio adeguato al dibattito.
- Inoltre, ai sensi del D.lgs. 33/2013, l'Ateneo pubblica i dati e le informazioni relative alla propria attività amministrativa e alla propria organizzazione in una sezione online dedicata del sito istituzionale dal titolo "Amministrazione trasparente"

<http://www.unipv.eu/site/home/ateneo/amministrazione/amministrazione-trasparente.html>

4. Le dimensioni della performance

L'Ateneo ha adottato un sistema integrato di pianificazione a partire dal triennio 2017-2019 al fine di integrare i diversi strumenti di programmazione e declinare operativamente gli indirizzi e le finalità strategiche definite dall'organo di indirizzo politico-amministrativo. Questo ha consentito di ricavare con 'logica a cascata' la definizione di performance organizzativa di Ateneo, di struttura e individuale del PTA dalla definizione di performance istituzionale. Mantenere l'indipendenza tra la sfera accademica e quella amministrativa è fondamentale ma lo è altrettanto la realizzazione di un'organizzazione coesa le cui componenti collaborano per la realizzazione delle finalità istituzionali. Occorre evitare la burocratizzazione della performance dell'Amministrazione e ciò può avvenire solo legando gli obiettivi gestionali e alla strategia complessiva di Ateneo.

In un Sistema adeguato, quindi, il punto di partenza è costituito dalla definizione della strategia e quindi dagli outcome e relativi goal a livello macro. In cascata, vengono poi definiti gli obiettivi organizzativi affidati alla Direzione Generale, declinati poi sulle Aree Dirigenziali ed ulteriormente articolati in obiettivi alle strutture di secondo livello e ai Dipartimenti.

In relazione a quanto previsto dal D.lgs. 74/2017, il ciclo della performance si applica alla valutazione di obiettivi correlati alle seguenti dimensioni della performance:

- Performance istituzionale
- Performance organizzativa di Ateneo
- Performance organizzativa di struttura
- Performance individuale

La performance istituzionale è definita e misurata in relazione all'andamento degli indicatori correlati agli obiettivi strategici di Ateneo come da Documento di Programmazione Integrata.

La performance organizzativa viene misurata sia a livello di Ateneo che a livello di strutture componenti allo scopo di valutare l'effettivo andamento dell'organizzazione nel suo complesso in relazione alla capacità di supportare efficacemente il raggiungimento degli obiettivi strategici (performance istituzionale), utilizzando in modo efficiente le risorse umane, economico-finanziarie e strumentali per fornire servizi qualitativamente e quantitativamente adeguati e di impatto sugli stakeholder. Ciò allo scopo anche di rendere la performance uno strumento di comunicazione e di 'accountability' degli enti nei confronti degli utenti.

La performance individuale misura invece il contributo fornito dal singolo individuo, in termini di comportamenti organizzativi agiti e in relazione al raggiungimento dei risultati organizzativi. Tale contributo sarà misurato prendendo in considerazione i risultati di performance organizzativa della struttura di appartenenza o di cui ha la responsabilità con pesi diversi a seconda del ruolo e delle responsabilità.

L'Ateneo, pertanto, individua i propri obiettivi operativi in coerenza con gli obiettivi strategici e li suddivide in:

- **Obiettivi di performance organizzativa** ovvero obiettivi gestionali attribuiti ad una o più Unità Organizzative, i cui risultati siano misurabili attraverso valori 'attesi' di indicatori di performance. Gli obiettivi di performance organizzativa sono definiti con un orizzonte triennale e declinati su base annuale, in coerenza con gli obiettivi di bilancio programmati. Essi vengono approvati dal Consiglio di Amministrazione prima dell'inizio dell'esercizio di riferimento. Gli obiettivi di performance organizzativa possono essere trasversali ovvero assegnati a più strutture e prevedono l'identificazione di un referente che assume il ruolo di 'project leader' con compiti di coordinamento e di rendicontazione dei risultati.
- **Obiettivi individuali** ovvero obiettivi assegnati formalmente al singolo individuo da parte del responsabile che riguardano il raggiungimento di risultati su attività ordinarie o progetti in coerenza con gli obiettivi dell'unità organizzativa.

La performance organizzativa di Ateneo viene misurata in relazione ai risultati ottenuti sugli obiettivi organizzativi attribuiti dal Consiglio di Amministrazione (misurabili attraverso valori 'attesi' di indicatori di performance) e in relazione ai valori di ulteriori indicatori di performance organizzativa di Ateneo individuati dal Consiglio di Amministrazione. La dimensione performance organizzativa di Ateneo rileva ai fini della valutazione individuale del Direttore Generale e dei Dirigenti come più sotto evidenziato e illustrato.

La performance organizzativa di struttura viene misurata attraverso i risultati ottenuti in relazione agli obiettivi organizzativi di specifica competenza e attraverso specifici indicatori di efficienza e di efficacia. La dimensione performance organizzativa di struttura rileva ai fini della valutazione individuale dei responsabili di struttura e ai fini della valutazione del personale afferente.

In termini generali, la scelta degli indicatori deve essere effettuata in modo da garantire le seguenti condizioni:

- misurabilità e oggettività dei valori;

- ancoraggio ai processi presidiati dalla struttura;
- disponibilità all'interno del cruscotto direzionale che l'Ateneo sta implementando;
- utilizzo dell'esito delle indagini di customer satisfaction o di altre modalità di rilevazione del livello di soddisfazione degli utenti.

La performance individuale è misurata considerando le componenti di valutazione previste dall'art. 9 del D.lgs. 150/09 in modo variabile nel numero e nel peso in funzione del ruolo. Esse sono:

- *Componente organizzativa*: viene misurata in relazione alla performance organizzativa della struttura di appartenenza. Questa componente deve avere un peso prevalente nella valutazione complessiva.
- *Componente individuale*: specifici obiettivi assegnati dal responsabile che riguardano il raggiungimento di risultati su attività ordinarie o progetti in coerenza con gli obiettivi dell'unità organizzativa;
- *Comportamenti organizzativi agiti*;
- *Capacità di valutazione dei propri collaboratori*.

5. Le dimensioni della programmazione di Ateneo - raccordo ed integrazione con il sistema della performance

Il ciclo della performance può svilupparsi in modo efficace solo se integrato ai restanti processi di programmazione dell'Ateneo. L'azione programmatica è caratterizzata da una dimensione verticale e una orizzontale.

5.1 La dimensione verticale e la logica del «cascading»: dagli obiettivi strategici ai macro-obiettivi gestionali

La dimensione verticale identifica il percorso da seguire 'a cascata': dal Piano Strategico alla programmazione operativa e alla performance organizzativa dell'Ateneo e delle diverse strutture organizzative fino a quella individuale. In altri termini, occorre tradurre i macro-obiettivi individuati per l'organizzazione nel suo complesso in obiettivi che abbiano un significato concreto per le unità organizzative che ne costituiscono la struttura, quindi in relazione alle attività da esse effettivamente svolte all'interno dei diversi processi organizzativi (si veda Fig. 3).



Fig.3 – Dalla strategia agli obiettivi operativi attribuiti al management

Il quadro dei macro-obiettivi gestionali viene definito in relazione alle priorità strategiche definite nel Documento di Programmazione Integrata e parallelamente alla definizione del budget per un’attenta valutazione della sostenibilità finanziaria delle azioni da intraprendere.

Al fine di ottenere risultati mirati alla soddisfazione degli utenti interni ed esterni, alla sostenibilità organizzativa e finanziaria, nonché al benessere organizzativo di tutti coloro che concorrono alla realizzazione della mission dell’Ateneo, gli obiettivi di performance organizzativa vengono classificati nelle seguenti categorie:

1. Obiettivi di innovazione;
2. Obiettivi di recupero delle aree di rischio (o risk management)
3. Obiettivi di miglioramento dell’efficienza
4. Obiettivi di miglioramento della soddisfazione degli utenti interni ed esterni.

I risultati degli obiettivi di performance organizzativi sono misurati attraverso la rilevazione dell'andamento dei valori di opportuni indicatori di performance organizzativa individuati nel Documento di Programmazione Integrata.

Il quadro degli obiettivi organizzativi di Ateneo viene approvato dal Consiglio di Amministrazione nella stessa seduta in cui viene approvato il budget (normalmente nella seduta di Dicembre dell'anno precedente). Una volta intervenuta l'approvazione del Consiglio di Amministrazione, entro il mese di gennaio gli obiettivi di performance organizzativa vengono attribuiti alle Aree Dirigenziali declinando le azioni da realizzare nell'anno e identificando, per ognuna di esse, l'indicatore e i target di raggiungimento. Ogni Area Dirigenziale definisce, inoltre, un proprio piano di attività che comprende le ulteriori azioni gestionali da intraprendere nell'anno. Entro il primo bimestre dell'anno, i Dirigenti provvedono poi ad articolare ulteriormente le azioni in relazione alle competenze delle strutture di secondo livello affidate alla propria responsabilità in modo da consentire la valutazione dei risultati per obiettivi anche per i responsabili gestionali di livello non dirigenziale. Anche le strutture dipartimentali sono coinvolte nel processo di assegnazione degli obiettivi gestionali in relazione alle azioni da attuare con il loro contributo.

Nel corso dell'anno, come sopra illustrato, vengono effettuate specifiche attività di monitoraggio in itinere. In sintesi, si procede a una verifica in merito allo stato di avanzamento delle azioni identificate per il raggiungimento degli obiettivi, rilevando eventuali scostamenti al fine di identificare quali possano essere i correttivi da intraprendere. Il monitoraggio viene effettuato attraverso schede appositamente predisposte da sottoporre al Nucleo di Valutazione, in relazione a quanto previsto dall'art.6 del D.lgs 150/09 come modificato dal D.lgs. 74/2017. Se ritenuto necessario, in relazione a cause esogene non prevedibili si procede a una revisione delle azioni e dei target da formalizzarsi, di norma, entro il mese di settembre. Le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono inserite nella relazione sulla performance e vengono valutate dall'OIV.

La rendicontazione finale degli obiettivi attribuiti per l'anno avviene con la presentazione della Relazione sulla Performance da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione e alla validazione del Nucleo di Valutazione entro il 30 giugno dell'anno successivo.

5.2 La dimensione orizzontale dell'azione programmatica: l'integrazione del sistema di programmazione economico-finanziaria con il ciclo delle performance

Affinché sia efficace il ciclo della performance deve essere inserito all'interno del complessivo processo di pianificazione e programmazione di Ateneo. Il processo deve essere gestito in modo unitario e convergere in un flusso integrato, mediante un coinvolgimento di tutti gli attori interessati, essendo necessario giungere a un'integrazione degli strumenti di programmazione legati al contesto accademico (valutato in base al sistema AVA e alla VQR) e a quello tecnico amministrativo (valutato in base al ciclo della performance), nelle specificità dei rispettivi ruoli. Occorre, pertanto, predisporre un documento programmatico che assume la valenza di un atto di governo dell'Ateneo, la cui responsabilità è in capo al Consiglio di Amministrazione. Il documento deve porsi quale documento di gestione, non essenzialmente burocratico adempimentale, perché inserito integralmente all'interno di una programmazione di ampio respiro. Essa deve sviluppare in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione, tenendo conto della strategia relativa alle attività istituzionali e del necessario collegamento tra le diverse azioni programmatiche (performance, economico-finanziario, personale, edilizia) e con l'assicurazione di qualità. In buona sostanza, non è possibile realizzare risultati davvero solidi se tutti gli ambiti programmatici non sono collegati e finalizzati rispetto agli stessi obiettivi. Per questo motivo, l'attività programmatica deve essere temporalmente agganciata alla messa a punto del budget di previsione e deve poter contare su una coerente evoluzione del modello organizzativo così da poter disporre delle risorse economiche e umane necessarie al raggiungimento degli obiettivi. Ogni obiettivo, pertanto, viene valutato in relazione all'eventuale esigenza di budget in termini di risorse economiche da destinare e in relazione alle competenze professionali da formare/reclutare.

L'Ateneo ritiene di fondamentale importanza il miglioramento dell'integrazione dei processi di programmazione strategica, operativa e pianificazione economico-finanziaria. Tuttavia, sottolinea come la costruzione di piani operativi efficacemente integrati con gli strumenti di programmazione e un'efficace attività di verifica dei risultati raggiunti implica la disponibilità di risorse professionali e di strumenti informatici adeguati. L'attuale contesto, al contrario, è caratterizzato da una progressiva riduzione di risorse, da ritardi endemici nella definizione e attribuzione delle grandezze finanziarie, da sovrapproduzione normativa che impone scadenze ravvicinate. Lo sviluppo di un coerente sistema informativo per una gestione integrata del ciclo della performance rappresenta un obiettivo di particolare rilevanza considerando che l'intero processo continua ad essere gestito utilizzando strumenti informatici diversi e non integrati tra loro ricorrendo prevalentemente a fogli excel condivisi oppure a sistemi locali che comportano

un grosso lavoro manuale e significativi rischi di disallineamento. Per questo motivo, l'Università di Pavia partecipa, unitamente ad altri Atenei, a un gruppo di lavoro istituito da Cineca per la definizione delle specifiche e l'implementazione di un sistema informativo per la gestione integrata del ciclo della performance.

Pur in assenza di applicativi gestionali adeguati, l'Ateneo ha comunque implementato il proprio sistema di pianificazione e controllo cercando, contestualmente, di rendere coerenti le linee strategiche di investimento e i tempi di redazione dei vari documenti di programmazione. A partire dal 1 gennaio 2015 è stato introdotto il regime di contabilità economico-patrimoniale e analitica previsto dalla legge 240/2010 e dal D.lgs 18/2012. Già da alcuni anni, l'Ateneo ha implementato un sistema di gestione di 'budget diffuso' che coinvolge sia le aree amministrative-gestionali che i dipartimenti dell'Ateneo ponendosi quale collegamento operativo alla programmazione e alla definizione degli obiettivi (si veda Fig.4). Infatti, il budget è parte del processo di governo e di controllo della gestione e rappresenta l'espressione economica del piano di azione proposto dalla direzione. In questo modo, il budget contribuisce al coordinamento e all'integrazione delle unità organizzative nel raggiungimento degli obiettivi. Gli indubbi effetti positivi conseguenti da una modalità organizzativa di 'budgeting diffuso' possono essere così sintetizzati:

- Aumento della responsabilizzazione del management universitario, in termini di efficiente ed efficace dell'utilizzo delle risorse richieste e assegnate;
- Aumento del livello di consapevolezza e la motivazione delle strutture a perseguire obiettivi comuni all'intera organizzazione facilitando l'azione di coordinazione ed integrazione fra le diverse Unità organizzative;
- Contribuisce alla formazione e all'apprendimento del management in relazione alle funzioni di costo delle strutture affidate alla loro responsabilità.
- Consente di far emergere anche la delega di responsabilità economica che, nel sistema della performance, ogni unità organizzativa ha, seppure in forme diverse, per i vari obiettivi operativi.

Le esigenze di responsabilizzazione del management universitario, in termini di efficiente ed efficace dell'utilizzo delle risorse loro assegnate, appaiono coerenti con il superamento del tradizionale sistema di contabilità finanziaria di competenza che ha caratterizzato gli Atenei, in direzione di un sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica per centri di costo, cui affiancare, a fini gestionali, un sistema di reporting che consenta di valutare i risultati ottenuti. L'Ateneo sta definendo un modello di attribuzione delle poste contabili che consenta di

pervenire a una rendicontazione economico-analitica. Si considera, infatti, imprescindibile la valutazione dell'effettivo assorbimento di risorse in termini di processi e di strutture ai fini di una corretta programmazione economico-finanziaria dell'anno successivo.

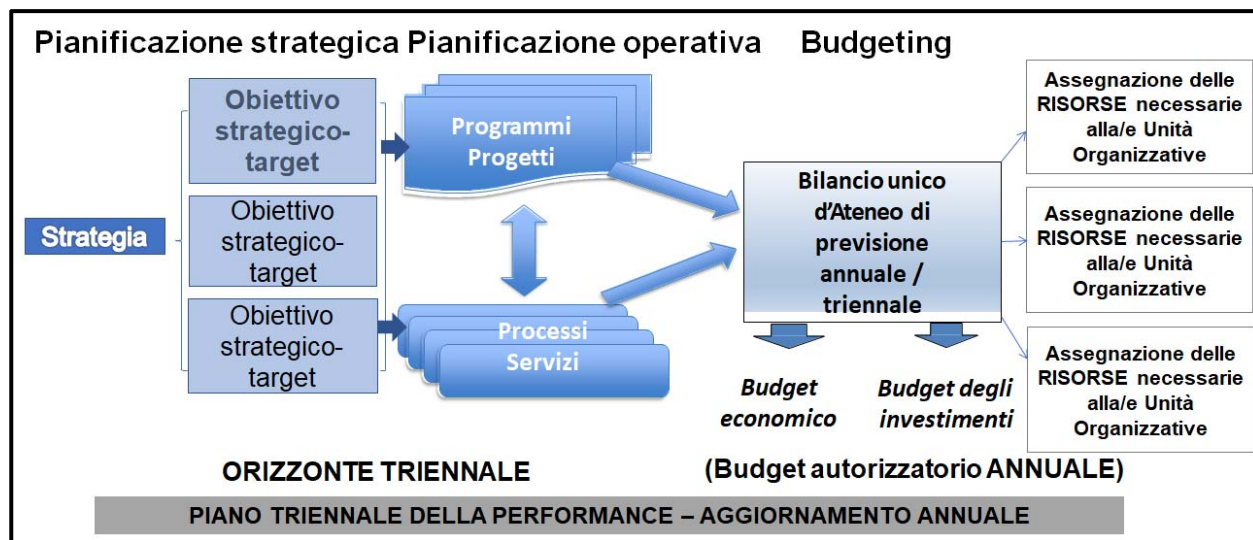


Fig.4 – il budgeting quale strumento di integrazione tra la pianificazione strategica e la programmazione operativa

Il Budget di Ateneo viene definito attraverso l'utilizzo di un apposito applicativo, U-Budget, integrato con il sistema contabile in uso che consente di definire una più stretta correlazione tra la programmazione di obiettivi e l'assegnazione di risorse. Una rappresentazione delle modalità di costruzione del budget è mostrata in Fig.5. Il complesso dei costi richiesti a budget dalle diverse unità organizzative viene valutato in relazione alle previsioni di proventi e in caso di eccesso di costi rispetto alle previsioni di proventi, i costi comprimibili vengono rivalutati per deciderne l'effettivo mantenimento in previsione o l'eventuale copertura con riserve di patrimonio utilizzabili allo scopo. Il processo di negoziazione successivo, quindi, consente di autorizzarne la copertura o la revisione fino al raggiungimento dell'equilibrio economico.

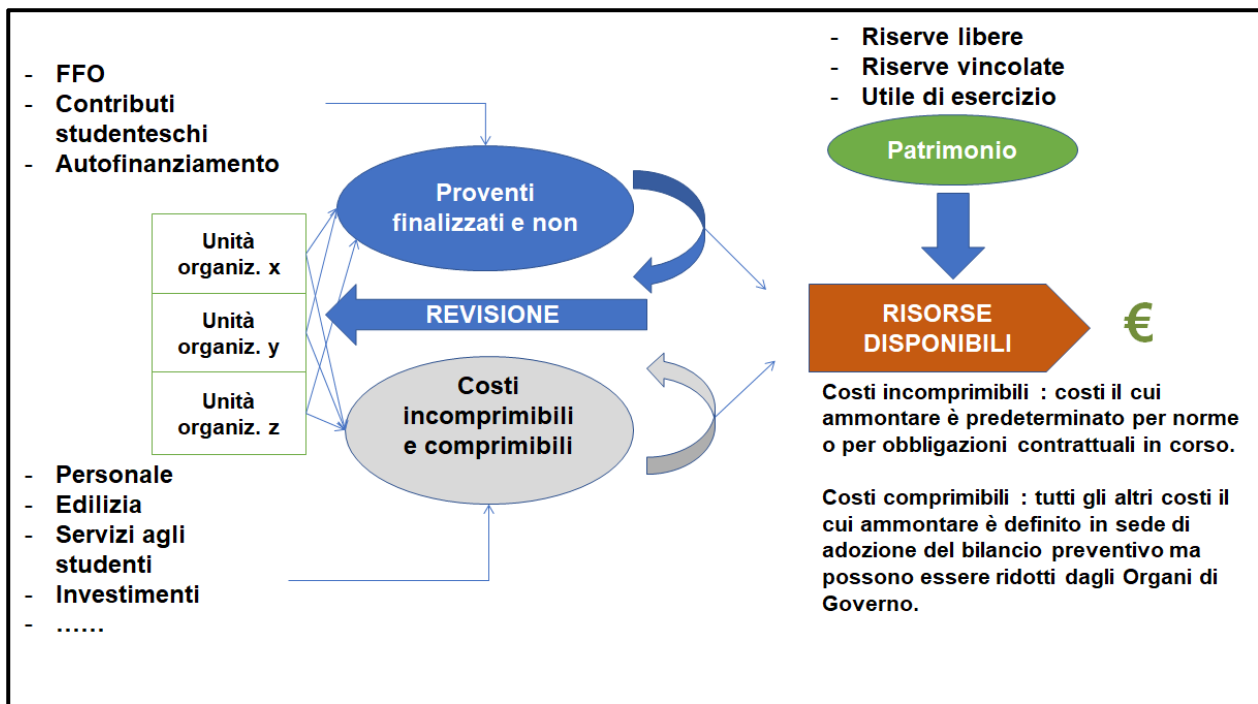


Fig.5 – La costruzione del budget e la quantificazione delle risorse disponibili

L'integrazione tra il ciclo delle performance e la programmazione di Ateneo deve prevedere anche la revisione delle scadenze temporali per connettere i diversi momenti all'interno di un processo di pianificazione integrata. La Fig. 6 mostra l'andamento temporale delle diverse fasi programmatiche nella seconda parte dell'anno.



Fig.6 – Il ciclo della performance e l'integrazione con la programmazione

Dopo la fine del primo semestre, prende avvio il processo di confronto con gli attori politici e istituzionali che consente l'identificazione di obiettivi strategici utili alla costruzione/revisione del Piano strategico in coerenza con il quale deve essere elaborata la fase programmatica successiva. Nel secondo semestre dell'anno, infatti, vengono elaborati i seguenti documenti di programmazione: Programma triennale dei lavori e delle opere edilizie, Programma degli approvvigionamenti, Programmazione triennale del personale, Budget autorizzatorio annuale e triennale e Documento di Programmazione Integrato. Pertanto, dall'individuazione delle priorità strategiche si ricavano le linee di investimento che devono dare coerenza all'azione di programmazione, alla definizione del budget e degli obiettivi operativi di performance.

6 Valutazione della performance e sistema premiale

La valutazione delle performance organizzative ed individuali è finalizzata al progressivo miglioramento delle prestazioni erogate e dell'organizzazione del lavoro, nonché a un maggior coinvolgimento di ogni dipendente al raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo. I risultati della valutazione della performance organizzativa e individuale rappresentano il fondamento del sistema incentivante di Ateneo che valuta, con modalità e misure differenti, il personale dirigente e tecnico amministrativo ai fini dell'erogazione dell'accessorio di tipo premiale. In particolare, sono connessi alla valutazione dei risultati le seguenti retribuzioni:

- Retribuzione di risultato del Direttore Generale;
- Retribuzione di risultato dei dirigenti;
- Retribuzione di risultato del personale di categoria EP;
- Parte premiale dell'Indennità di responsabilità del personale D con incarico di tipo gestionale;
- Indennità Mensile Accessoria di Ateneo;
- Attribuzione delle classi stipendiali ai collaboratori ed esperti linguistici.

6.1 Retribuzione di risultato del Direttore Generale

In seguito a quanto stabilito dal Decreto Interministeriale n.194 del 30 marzo 2017 relativo alla "Determinazione del trattamento economico dei direttori generali delle Università statali e degli Istituti statali ad ordinamento speciale per il quadriennio 2017-2020" la retribuzione di risultato del Direttore pari ad un massimo del 20% del trattamento stipendiale lordo annuo, da erogarsi in proporzione ai risultati conseguiti agli obiettivi assegnati.

La valutazione del Direttore Generale avviene in base ai risultati ottenuti al termine del periodo considerato, risultati contenuti e illustrati nella Relazione della Performance al CdA entro il 30 giugno dell'anno successivo.

Il Nucleo di Valutazione propone al Consiglio di amministrazione la valutazione complessiva del Direttore Generale, che viene effettuata considerando i seguenti tre elementi:

- a. 50% in relazione all'andamento degli indicatori di performance organizzativa di Ateneo identificati annualmente nel Piano Integrato;
- b. 20% in relazione ai risultati ottenuti dalle azioni gestionali conseguenti agli obiettivi organizzativi progettuali assegnati dal Consiglio di Amministrazione;

c. 30% in relazione alla valutazione dei seguenti comportamenti organizzativi:

- Gestione delle relazioni interne ed esterne;
- Sviluppo e gestione dell'innovazione;
- Gestione delle situazioni critiche.

Il Nucleo si esprime in relazione ai punti a) e b) sopra riportati analizzando i contenuti della Relazione della Performance e dei relativi allegati. In relazione al punto c) il Nucleo prende in esame la valutazione sui comportamenti organizzativi, che viene espressa dal Rettore, il quale, avendo proposto la nomina del Direttore Generale, mantiene nei confronti del medesimo un ruolo di garanzia.

I livelli di raggiungimento dei risultati ottenuti in relazione agli obiettivi assegnati alla Direzione Generale e i corrispondenti valori di riconoscimento dell'indennità saranno articolati come di seguito descritto.

	0 su 10	0%								
Punto a)	2 su 10	5%								
Andamento degli indicatori gestionali	5 su 10	10%								
	50% 8 su 10	15%								
	10 su 10	20%								
	0-20%	0%								
Punto b)	20-40%	5%								
Raggiungimento dei risultati su obiettivi organizzativi	41-60%	10%								
	20% 61-80%	15%								
	81-100%	20%								
							insufficiente	ottimo		
Punto c)	Gestione delle relazioni interne ed esterne						1	2	3	4
Totale punteggio comportamenti organizzativi	Sviluppo e gestione dell'innovazione						1	2	3	4
	30%	Gestione delle situazioni critiche					1	2	3	4
	3	0%					3	6	9	12
	4-5	5%								
	6-8	10%								
	9-10	15%								
	11-12	20%								

6.1 Retribuzione di risultato dei Dirigenti

Per il management dell'Università, costituito dai Dirigenti, il processo valutativo, avviene con riferimento alle prescrizioni di Legge (TU sul Pubblico impiego D. Lgs. 165/2001, D. Lgs. 286/1999, D.L. n.95/2012 convertito in L. n. 135/2012 L. n. 190/2012, nonché D.Lgs 150/2009) e dello Statuto dell'Università e prevede l'assegnazione di obiettivi annuali da parte del Direttore Generale. In particolare, compete al Direttore Generale l'individuazione, all'inizio di ogni anno solare, degli obiettivi operativi specifici da affidare ai dirigenti, nell'ambito delle specifiche macro 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.

Ai sensi del comma 2 dell'art.5, del D.lgs.286/99¹, la valutazione dei Dirigenti compete alla Direzione Generale. Al termine del periodo di riferimento, per la valutazione sull'attività svolta e i risultati conseguiti, il singolo Dirigente trasmetterà annualmente al Direttore Generale un apposito report.

La performance individuale dei Dirigenti è misurata considerando le componenti di valutazione previste dall'art. 9 del D.lgs. 150/09 nel modo di seguito descritto.

- Componente organizzativa – peso 50% così articolata:
 - ✓ 10% in relazione agli indicatori di performance organizzativa di Ateneo;

¹Art. 5. Dlgs n.286/99 - *La valutazione del personale con incarico dirigenziale*

1. Le pubbliche amministrazioni, sulla base anche dei risultati del controllo di gestione, valutano, in coerenza a quanto stabilito al riguardo dai contratti collettivi nazionali di lavoro, le prestazioni dei propri dirigenti, nonché i comportamenti relativi allo sviluppo delle risorse professionali, umane e organizzative ad essi assegnate (competenze organizzative).

2. La valutazione delle prestazioni e delle competenze organizzative dei dirigenti tiene particolarmente conto dei risultati dell'attività amministrativa e della gestione. La valutazione ha periodicità annuale. Il procedimento per la valutazione è ispirato ai principi della diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte dell'organo proponente o valutatore di prima istanza, della approvazione o verifica della valutazione da parte dell'organo competente o valutatore di seconda istanza, della partecipazione al procedimento del valutato.

3. Per le amministrazioni dello Stato, la valutazione è adottata dal responsabile dell'ufficio dirigenziale generale interessato, su proposta del dirigente, eventualmente diverso, preposto all'ufficio cui è assegnato il dirigente valutato. Per i dirigenti preposti ad uffici di livello dirigenziale generale, la valutazione è adottata dal capo del dipartimento o altro dirigente generale sovraordinato. Per i dirigenti preposti ai centri di responsabilità delle rispettive amministrazioni ed ai quali si riferisce l'articolo 14, comma 1, lettera b), del decreto n. 29, la valutazione è effettuata dal Ministro, sulla base degli elementi forniti dall'organo di valutazione e controllo strategico.

4. La procedura di valutazione di cui al comma 3, costituisce presupposto per l'applicazione delle misure di cui all'articolo 21, commi 1 e 2, del decreto n. 29, in materia di responsabilità dirigenziale. In particolare, le misure di cui al comma 1, del predetto articolo si applicano allorché i risultati negativi dell'attività amministrativa e della gestione o il mancato raggiungimento degli obiettivi emergono dalle ordinarie ed annuali procedure di valutazione. Tuttavia, quando il rischio grave di un risultato negativo si verifica prima della scadenza annuale, il procedimento di valutazione può essere anticipatamente concluso. Il procedimento di valutazione è anticipatamente concluso, inoltre nei casi previsti dal comma 2, del citato articolo 21, del decreto n. 29.

5. Nel comma 8 dell'articolo 20 del decreto n. 29, sono aggiunte alla fine del secondo periodo le seguenti parole: " , ovvero, fino alla data di entrata in vigore di tale decreto, con provvedimenti dei singoli Ministri interessati". Sono fatte salve le norme proprie dell'ordinamento speciale della carriera diplomatica e della carriera prefettizia, in materia di valutazione dei funzionari diplomatici e prefetti.

- ✓ 20% in relazione agli indicatori di performance organizzativa (efficacia e efficienza) della struttura di diretta responsabilità;
- ✓ 20% in relazione ai risultati raggiunti in relazione agli obiettivi organizzativi progettuali attribuiti dal Consiglio di Amministrazione;
- Componente individuale – peso 20%. Grado di realizzazione delle attività previste dallo specifico piano di attività assegnato ad inizio anno da ogni Dirigente.
- Comportamenti organizzativi agiti – peso 20%. I comportamenti organizzativi saranno valutati in relazione all'osservazione dei seguenti elementi:
 - **Competenze manageriali**
 - Gestione riunioni e public speaking
 - Programmazione e controllo
 - Supervisione e valutazione dei collaboratori
 - Sviluppo dei collaboratori
 - **Competenze realizzative**
 - Orientamento al cliente
 - Orientamento al risultato
 - Problem solving
 - **Competenze trasversali**
 - Allineamento con l'organizzazione
 - Attenzione alle relazioni
 - Collaborazione
 - Negoziazione e persuasione
 - Orientamento al miglioramento e all'innovazione
- Capacità di valutazione dei propri collaboratori. Peso 10%. Questa componente verrà valutata in base al grado di differenziazione dei giudizi, al rispetto delle procedure di valutazione previste da Manuale di Valutazione, al livello di procedure di riesame effettuato dall'apposita Commissione.

Gli artt. 25 e 26 del CCNL vigente prevedono, al fine di sviluppare all'interno delle amministrazioni l'orientamento ai risultati, che una quota della retribuzione accessoria sia ad essi legata.

L'importo annuo individuale della componente di risultato è pari almeno al 20% del valore annuo della retribuzione di posizione in atto percepita, nei limiti delle risorse disponibili, ivi

comprese quelle derivanti dall'applicazione del principio dell'onnicomprendività, e deve essere erogata solo a seguito di preventiva, tempestiva determinazione degli obiettivi annuali, (nel rispetto dei principi di cui all'art. 14, comma 1, del D.lgs. n. 165 del 2001) e della positiva verifica e certificazione dei risultati di gestione conseguiti in coerenza con detti obiettivi, secondo le risultanze dei sistemi di valutazione, previsti dalle vigenti disposizioni.

In relazione a quanto stabilito dal Consiglio di Amministrazione di Ateneo nella seduta del 19 aprile 2011, la percentuale di risultato riconosciuta ai Dirigenti dell'Ateneo non può eccedere il 45% della relativa indennità di posizione.

Nell'ottica di garantire, anche ai sensi del D.lgs. n. 150 del 2009, un'effettiva premialità in relazione al contributo richiesto in termini di risultato e un'adeguata differenziazione degli importi, tale componente retributiva deve essere articolata e graduata in livelli di merito.

In relazione a quanto sopra, la percentuale di retribuzione di risultato da riconoscere ai Dirigenti viene calcolata come di seguito evidenziato, fermo restando il principio di base dell'autocontenimento del fondo, per cui il trattamento complessivamente erogato tra retribuzione di posizione e di risultato non può superare il valore certificato e stanziato per il relativo fondo di finanziamento. Pertanto, in caso di incapienza del Fondo, il trattamento accessorio sul risultato potrà essere ridotto ma verrà comunque erogato in misura non inferiore al livello minimo del 20%.

In sintesi, componenti di valutazione e fasce di risultato attribuibili sono le seguenti:

Dirigenti	Pesi	% Raggiungimento
Performance organizzativa di Ateneo	10%	
Performance organizzativa di struttura	20%	
Obiettivi organizzativi: obiettivi e progetti definiti in sede di pianificazione per ogni area e approvati dal CdA	20%	
livello di realizzazione del piano di attività	20%	
Comportamenti organizzativi	20%	
Capacità di valutazione dei collaboratori	10%	
Giudizio complessivo (valore) anno		
Raggiungimento del risultato (%) anno		
	100%	
Scala di conversione: conversione del punteggio corrispondente al giudizio complessivo in percentuale di raggiungimento del risultato		
0%-30%	0	Valutazione negativa
31%-50%	20	%
51%-80%	30	
81%-95%	40	
96%-100%	45	

6.2 Retribuzione di risultato del personale di categoria EP

Personale di categoria EP responsabile di struttura

La valutazione del personale di categoria EP responsabile di struttura è composta dalle seguenti dimensioni:

- 30% in relazione agli indicatori di performance organizzativa della struttura (indicatori di efficacia ed efficienza);
- 30% in relazione al raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi e alle azioni assegnate dal Dirigente competente;
- 30% in relazione al livello di performance in termini di comportamenti organizzativi agiti (pro-attività, competenze professionali e relazionali);
- 10% in relazione alla capacità di valutazione dei collaboratori.

Personale di categoria EP titolare di incarichi specialistici

La valutazione del personale di categoria EP responsabile di struttura è composta dalle seguenti dimensioni:

- 30% in relazione agli indicatori di performance organizzativa della struttura (indicatori di efficacia ed efficienza);
- 30% in relazione al raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi e alle azioni assegnate dal Dirigente/Responsabile competente;
- 40% in relazione al livello di performance in termini di comportamenti organizzativi agiti (pro-attività, competenze professionali e relazionali)

Il comma 4 dell'art.76 del CCNL vigente prevede che la retribuzione di risultato, finalizzata a remunerare i risultati espressi da ciascun dipendente di categoria EP in termini di efficienza/produttività, sia compresa tra il 10% e il 30% della retribuzione di posizione attribuita.

In sintesi, componenti di valutazione e fasce di risultato risultano così definite:

	Pesi	% Raggiungimento
EP titolari struttura		
Performance organizzativa di struttura	30%	
Obiettivi specifici attribuiti dal dirigente	30%	
Comportamenti organizzativi	30%	
Capacità di valutazione dei collaboratori	10%	
Giudizio complessivo (valore) anno		
Raggiungimento del risultato (%) anno		
	100%	
EP con altri incarichi		
Performance organizzativa di struttura	30%	
Obiettivi specifici: obiettivi attribuiti dal responsabile	30%	
Comportamenti organizzativi	40%	
Giudizio complessivo (valore) anno		
Raggiungimento del risultato (%) anno		
	100%	
Scala di conversione: conversione del punteggio corrispondente al giudizio complessivo in percentuale di raggiungimento del risultato		
0%-30%	0	Valutazione negativa
31%-50%	10	%
51%-80%	20	
81%-95%	25	
96%-100%	30	

Anche per il personale di categoria EP resta fermo il principio di base dell'autocontenimento del fondo, per cui il trattamento complessivamente erogato tra retribuzione di posizione e di risultato non potrà superare il valore certificato e stanziato per il relativo fondo di finanziamento. Pertanto, in caso di incapienza del Fondo, il trattamento accessorio sul risultato potrà essere ridotto ma verrà comunque erogato in misura non inferiore al livello minimo del 10%.

6.3 Parte premiale dell'Indennità di responsabilità del personale D responsabile di struttura

La valutazione della performance del personale di categoria D responsabile di struttura utilizzata per l'erogazione della sola parte premiale dell'indennità sarà espressa in relazione ai seguenti aspetti:

- 30% in relazione agli indicatori di performance organizzativa della struttura;

- 30% in relazione al raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi e alle azioni assegnate dal Dirigente competente;
- 30% in relazione al livello di performance in termini di comportamenti organizzativi agiti (pro-attività, competenze professionali e relazionali)
- 10% in relazione alla capacità di valutazione dei collaboratori.

In sintesi, componenti di valutazione e fasce di risultato:

	Pesi	% Raggiungimento
D titolari struttura		
Performance organizzativa di struttura	30%	
Obiettivi specifici attribuiti dal dirigente	30%	
Comportamenti organizzativi	30%	
Capacità di valutazione dei collaboratori	10%	
Giudizio complessivo (valore) anno		
Raggiungimento del risultato (%) anno		
	100%	
Scala di conversione: conversione del punteggio corrispondente al giudizio complessivo in percentuale di raggiungimento del risultato		
0%-60%		0 %
61%-100%		100

6.4 Indennità Mensile Accessoria di Ateneo

Ai fini della distribuzione di una parte di salario accessoria, denominata IMA (Indennità Mensile di Ateneo), tutto il personale di categoria B, C e D viene sottoposto a valutazione. Il giudizio quali-quantitativo sul livello di performance viene espresso dal responsabile gerarchico o funzionale in termini di pro-attività, competenze professionali e relazionali agite. La definizione dell'importo complessivo disponibile e l'individuazione puntuale dei criteri di ripartizione tra le strutture viene effettuata nell'ambito dall'accordo di contrattazione relativo all'anno di riferimento tenendo conto degli indicatori di performance organizzativa e del numero di personale FTE afferente.

6.5 Attribuzione delle classi stipendiali ai collaboratori ed esperti linguistici

Ai fini dell'attribuzione delle classi stipendiali ai collaboratori ed esperti linguistici la valutazione dell'attività didattica integrativa svolta verrà effettuata, in analogia a quanto previsto per i professori e i ricercatori di ruolo nel relativo regolamento - per quanto applicabile, sulla base dei risultati dei questionari di valutazione degli studenti riferiti agli insegnamenti ai quali è

associata la didattica integrativa, con riferimento alla valutazione della didattica integrativa/esercitazioni, purché riferibile al singolo. A tal proposito il Consiglio del Dipartimento di Studi Umanistici e il Consiglio tecnico scientifico del Centro Linguistico hanno elaborato una proposta di implementazione dei predetti questionari.

La valutazione verrà poi completata sulla base di ulteriori criteri, la cui definizione è demandata alla contrattazione decentrata, in merito alle attività svolte dai CEL non oggetto della valutazione da parte degli studenti.

7. Soggetti coinvolti nelle procedure di valutazione individuali

Di seguito vengono espone le linee generali delle procedure di valutazione e conciliazione. Occorre sottolineare che, come previsto anche dalle modifiche apportate dal legislatore al D.lgs. n.150/09, spetta al Contratto Collettivo Nazionale, nell'ambito delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance, stabilire la quota di risorse destinate a remunerare, rispettivamente, la performance organizzativa e quella individuale nonché a fissare criteri idonei a garantire che alla significativa differenziazione dei giudizi corrisponda un'effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati. Nell'ambito della contrattazione decentrata, tali criteri vengono ulteriormente declinati e la politica di incentivazione, nei suoi termini generali e specificatamente per alcune voci di accessorio, deve essere definita in accordo con la componente sindacale. In relazione alle procedure di valutazione individuale, inoltre, ulteriori dettagli sono contenuti nel Manuale operativo di valutazione.

I soggetti coinvolti nelle procedure di assegnazione dei target e nella successiva fase di valutazione sono individuati in Tabella.

Nell'ambito di tutto il processo di valutazione descritto, si sottolinea l'impegno dell'Amministrazione a favorire una maturazione dei propri responsabili con riferimento al colloquio finale di valutazione, quale momento di confronto e crescita responsabile sia per i valutati sia per i valutatori, attraverso una riflessione motivata e agganciata alle evidenze che hanno condotto alla valutazione espressa e focalizzando l'attenzione sui punti di forza/debolezza e fornendo opportuni suggerimenti per il miglioramento.

Tutti gli aspetti connessi sopra descritti e quelli non puntualmente determinati all'interno del presente documento, saranno oggetto di successiva riflessione e approfondimento in sede di contrattazione decentrata.

VALUTATO	VALUTATORE	
Direttore Generale	<p>Il CdA individua annualmente, su proposta formulata dal Rettore, i contenuti puntuali delle componenti di valutazione.</p> <p>Il Nucleo di Valutazione propone al Consiglio di amministrazione la valutazione complessiva del Direttore generale, dopo aver ricevuto a sua volta dal Rettore la proposta di valutazione relativa ai comportamenti organizzativi. Il CdA, analizzata la proposta del Nucleo, delibera il giudizio di valutazione.</p>	
Dirigenti	<p>I contenuti puntuali delle componenti della valutazione sono identificati in sede di presentazione del Piano Integrato deliberato dal CdA.</p> <p>Il Direttore Generale è il valutatore.</p>	
Personale di categoria EP titolare di incarico di struttura	<p>Il Dirigente assegna gli obiettivi entro il primo bimestre dell'anno ed effettua la valutazione del loro raggiungimento ed effettua la valutazione dei comportamenti organizzativi agiti. Nel caso in cui il dirigente non coincida con il responsabile funzionale (esempio Segretari Amministrativi di Coordinamento), il responsabile funzionale assume il ruolo di co-valutatore del responsabile gerarchico.</p>	
Personale di categoria EP titolare di incarico specialistici	<p>Il Responsabile della struttura di afferenza assegna gli obiettivi entro il primo bimestre dell'anno ed effettua la valutazione del loro raggiungimento e la valutazione dei comportamenti organizzativi agiti. Nel caso in cui il responsabile di struttura non coincida con il responsabile funzionale (esempio per figure tecniche inserite in Laboratori di ricerca), il responsabile funzionale assume il ruolo di co-valutatore del responsabile gerarchico.</p>	
Personale di categoria D responsabile di struttura	<p>Il Dirigente/Responsabile di struttura assegna gli obiettivi entro il primo bimestre dell'anno ed effettua la valutazione del loro raggiungimento e la valutazione dei comportamenti organizzativi agiti</p>	
IMA per personale di categoria B, C e D	<p>Il Dirigente/Responsabile di struttura effettua la valutazione dei comportamenti organizzativi agiti. Nel caso in cui il Responsabile di struttura non coincida con il responsabile funzionale (esempio per figure tecniche inserite in Laboratori di ricerca o Segretari Amministrativi di Coordinamento), il responsabile funzionale assume il ruolo di co-valutatore del responsabile gerarchico.</p>	
Collaboratori ed esperti linguistici	<p>L'attribuzione delle classi stipendiali deriva dai risultati dei questionari di valutazione degli studenti riferiti alla didattica integrativa/esercitazioni svolta/svolte riferibile al singolo. Ulteriori criteri per la valutazione delle attività non oggetto di valutazione da parte degli studenti e il relativo valutatore saranno definiti in sede di contrattazione decentrata.</p>	

8. Procedure di conciliazione

I sistemi garanzia e le procedure di conciliazione, volti alla prevenzione/risoluzione di eventuali situazioni conflittuali tra valutati e valutatori, assumono un'estrema rilevanza nella misura in cui risultino efficaci e funzionale alla policy valutativa di cui sopra.

È costituita una Commissione di Valutazione cui è attribuito un duplice compito: da un lato, di prendere in esame i ricorsi avviati dai valutati e, dall'altro, di procedere alla disamina delle situazioni anomale (eccesso di valutazioni positive o negative, violazioni o vizi di forma dal punto di vista procedurale, ove segnalati).

La Commissione, in seguito alla presa visione del ricorso e dell'eventuale ulteriore documentazione trasmessagli dall'Amministrazione, potrà, ove lo ritenga opportuno per esigenze interpretative ovvero chiarificatorie, procedere a inoltrare ai soggetti coinvolti richieste di integrazione sia delle valutazioni effettuate dai responsabili sia delle osservazioni avanzate in merito dai soggetti valutati.

Alla richiesta e alla successiva acquisizione e disamina del materiale istruttorio integrativo potrà seguire la decisione da parte della Commissione di procedere a un colloquio con il valutatore, con il soggetto valutato ovvero con entrambi.

I soggetti coinvolti potranno essere ascoltati dalla Commissione separatamente ovvero congiuntamente con l'eventuale assistenza di un rappresentante sindacale.

Al termine dell'esame della documentazione e in seguito ad eventuali successivi colloqui, la Commissione potrà decidere se confermare o rivedere la valutazione espressa dal valutatore. La Commissione dovrà comunque procedere a un tentativo di conciliazione tra le parti e, nel caso lo ritenga necessario, potrà provvedere a modificare unilateralmente e a maggioranza la valutazione esprimendone le motivazioni.

Contro la decisione espressa dalla Commissione, il soggetto valutato e/o il valutatore potrà rivolgersi al Direttore Generale, il quale riesaminerà il caso di specie, assumendo una decisione finale insindacabile.

A tale fine, il soggetto valutato e/o il valutatore, dovrà inoltrare per iscritto al Direttore Generale la richiesta di riesame della decisione assunta dalla Commissione, motivando specificamente i motivi di rimostranza rispetto alla soluzione adottata dalla Commissione stessa.

All'attenzione del Direttore Generale potranno essere inoltre sottoposti tutti i casi che, a titolo esemplificativo, per difetto di materiale istruttorio, anche conseguente al rifiuto od omissione

di collaborazione da parte dei soggetti coinvolti ovvero per contrasto di vedute tra i commissari, la Commissione riterrà opportuno inoltrare al Direttore.

In seguito all'intervento della Commissione, il valutatore avrà la possibilità di confermare la valutazione oppure modificare i punteggi.

Una volta terminate le attività di conciliazione, il processo si intende concluso.

Nel caso invece di personale Dirigente o personale direttamente subordinato al Direttore generale, a garanzia della correttezza e trasparenza del processo, nonché a tutela del personale dirigenziale, si riconosce il ruolo di valutatore di II° istanza al Consiglio di Amministrazione che provvede a nominare, se le circostanze lo richiedono, un'apposita Commissione formata da tre membri non necessariamente componenti del Consiglio di Amministrazione.

In ogni caso, le contestazioni ai risultati della valutazione saranno ammissibili solo entro 6 mesi dalla comunicazione dell'esito.