



UNIVERSITÀ
DI PAVIA

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

Aggiornamento dicembre 2021



Sommario

1. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO	3
1.1 Premessa	3
2. LE CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELL'ORGANIZZAZIONE	4
2.1 Assetto organizzativo	5
2.1.a Aree dirigenziali, Strutture di secondo e terzo livello	5
2.1.b I Dipartimenti.....	6
3. IL CICLO DELLA PERFORMANCE	9
3.1 Le fasi del ciclo della performance	9
3.2 L'albero della performance	10
3.3 Attività, tempi, attori e strutture di supporto	11
3.4 Il Ciclo integrato della Performance	14
3.4.1 La dimensione verticale della performance: la logica del "cascading"	14
3.4.2 La dimensione orizzontale della performance: l'integrazione con gli altri cicli programmatori	16
3.5 L'integrazione con il Piano triennale PTPCT	18
3.6 L'integrazione con il sistema della qualità	19
3.7 Il sistema informativo a supporto	19
4. LA PERFORMANCE MISURATA.....	20
5. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	20
5.1 Caratteristiche degli obiettivi di performance organizzativa	20
6. PERFORMANCE INDIVIDUALE	22
6.1 La valutazione della performance individuale per fasce di responsabilità.....	23
6.2 Il Direttore Generale	24
6.3 I Dirigenti.....	26
6.4 Il personale di categoria EP	30
6.4.1 EP Responsabili di struttura di secondo livello	31
6.4.2 EP Titolari di incarichi specialistici	31
6.5 Il personale di categoria D responsabile di struttura di secondo livello	32
6.6 Il personale di categoria D responsabile di struttura di terzo livello.....	33
6.7 Il personale di categoria B, C e D senza incarichi gestionali	34
6.8 Collaboratori ed esperti linguistici (CEL)	35
6.9 Differenziazione dei premi individuali.....	35
6.10 Soggetti coinvolti nelle procedure di valutazione individuale	36
6.11 Smart working	37
7. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE.....	38
Indice delle Figure e delle Tabelle	39

1. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

1.1 Premessa

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) rappresenta lo strumento metodologico con il quale ogni amministrazione definisce la metodologia per la valutazione della performance organizzativa e individuale, nell'ottica del miglioramento della qualità dei servizi offerti e della crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito, 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 anche 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"), è stato emanato il Decreto legislativo n.74/2017 che contiene modifiche al D.Lgs. n. 150/2009, in merito alla valutazione della performance dei lavoratori pubblici, allo 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 dell'organizzazione nel suo complesso, delle singole unità operative o aree di responsabilità in cui si suddivide, dei singoli dipendenti o team. Ciascuna amministrazione, oltre ai propri obiettivi specifici, deve parimenti contribuire al raggiungimento degli obiettivi generali ossia di priorità coerenti, in termini di attività, con la politica nazionale. Il legislatore ha voluto inoltre individuare alcuni ambiti di miglioramento quali:

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

Il 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 è 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. Allo stesso tempo, 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.

Inoltre, in un'ottica di miglioramento continuo del ciclo della performance, il SMVP deve essere aggiornato annualmente e sottoposto al parere preventivo e vincolante del Nucleo di Valutazione ed infine adottato dal Consiglio di Amministrazione. L'Ateneo di Pavia ha approvato per la prima volta il proprio Sistema di Misurazione e Valutazione (SMVP) in data 25 gennaio 2011 e annualmente, a partire dal 2016, esso viene aggiornato per il triennio successivo. Il presente documento rappresenta la revisione del SMVP per il triennio 2022-2024 e tiene conto delle osservazioni che il Nucleo di Valutazione, correggendo alcuni aspetti critici. In particolare, per quanto riguarda le attività di monitoraggio effettuate nel corso dell'anno, esse consistono in una verifica in merito allo stato di avanzamento delle azioni programmate 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 endogene e/o esogene non prevedibili, si procede ad una revisione delle azioni e dei target da effettuarsi 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. Successivamente, i risultati dell'attività di monitoraggio e la proposta di revisione degli obiettivi, vengono sottoposti all'attenzione del NUV al fine di ottenerne il prescritto parere ai fini dell'approvazione da parte del CdA.

2. LE 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 penetrazione 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 sono valutate ai fini della performance organizzativa sono:

- a. Aree dirigenziali;
- b. Strutture di secondo livello: Servizi, Centri e Dipartimenti;
- c. Unità Organizzative Complesse (UOC) ovvero articolazioni organizzative di terzo livello istituite all'interno dei Servizi nel caso in cui ricorrano le condizioni esplicitate nel paragrafo successivo.

2.1.a Aree dirigenziali, Strutture di secondo e terzo 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, articolata in Aree Dirigenziali, viene proposta dal Direttore Generale ed è il Consiglio di Amministrazione, sentito il Senato, l'organo di governo legittimato a deliberare 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 medie dimensioni denominate Servizi o Centri di Servizio, di norma affidate alla responsabilità di personale di livello EP, che svolgono e presiedono alle attività operative dei processi coordinati dell'area dirigenziale.

Nel 2019 sono state introdotte le strutture di terzo livello denominate Unità Organizzative Complesse (UOC), ovvero articolazioni organizzative del Servizio di appartenenza in cui si concentrano competenze professionali e risorse (umane, tecnologiche e strumentali) finalizzate allo svolgimento di funzioni di amministrazione, di programmazione o di erogazione di servizi specifici ad una (o più) ben definita categoria di utenti (interni o esterni all'Ateneo).

La *valenza strategica*, e la *complessità organizzativa* sono gli elementi che rendono opportuna l'individuazione di una posizione con responsabilità di organizzazione e di gestione delle risorse assegnate, ovvero una UOC. La 'valenza strategica' di una struttura è definita: dal livello di interfaccia con interlocutori, istituzioni o organismi rilevanti per l'attività di Ateneo, dal volume delle risorse da allocare, dalla rilevanza delle problematiche trattate, dal livello di intersectorialità che caratterizza gli interventi. La complessità organizzativa di una struttura è definita dalla numerosità e dalla eterogeneità delle risorse umane e professionali e dal dimensionamento tecnologico.

L'individuazione delle UOC, così come definite, avviene sulla base del quadro complessivo risultante dalla combinazione dei seguenti elementi:

1. il posizionamento strategico o il grado di priorità d'azione, che riveste l'ambito di applicazione prevalente delle competenze e delle risorse cui si intende dare strutturazione;
2. la riconducibilità delle conoscenze, esperienze e capacità ad ambiti disciplinari specifici;

3. la rilevanza, l'intensità, la frequenza dei rapporti istituzionali da intrattenere con soggetti interni/esterni all'Ateneo;
4. l'assicurazione di attività e funzioni chiaramente riconducibili ad una linea specifica di attività nell'ambito del Servizio di riferimento;
5. la rilevanza qualitativa e quantitativa delle risorse da allocare, monitorare, organizzare e gestire;
6. il livello di autonomia e responsabilità che è necessario assicurare per un appropriato, efficace ed efficiente assolvimento della funzione;
7. il coordinamento di processi ad elevata complessità, specializzazione ed integrazione trasversalmente a diverse strutture di Ateneo.

L'attuazione di questo disegno organizzativo non è ancora completa, alla fine del 2020 le UOC istituite erano 19, ad oggi sono in tutto 24.

In sintesi, quindi in Ateneo sono presenti 7 Aree Dirigenziali cui afferiscono complessivamente 24 Servizi, 9 Centri di Servizio e 19 UOC; alla Direzione Generale afferiscono 3 Servizi e 5 UOC.

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:

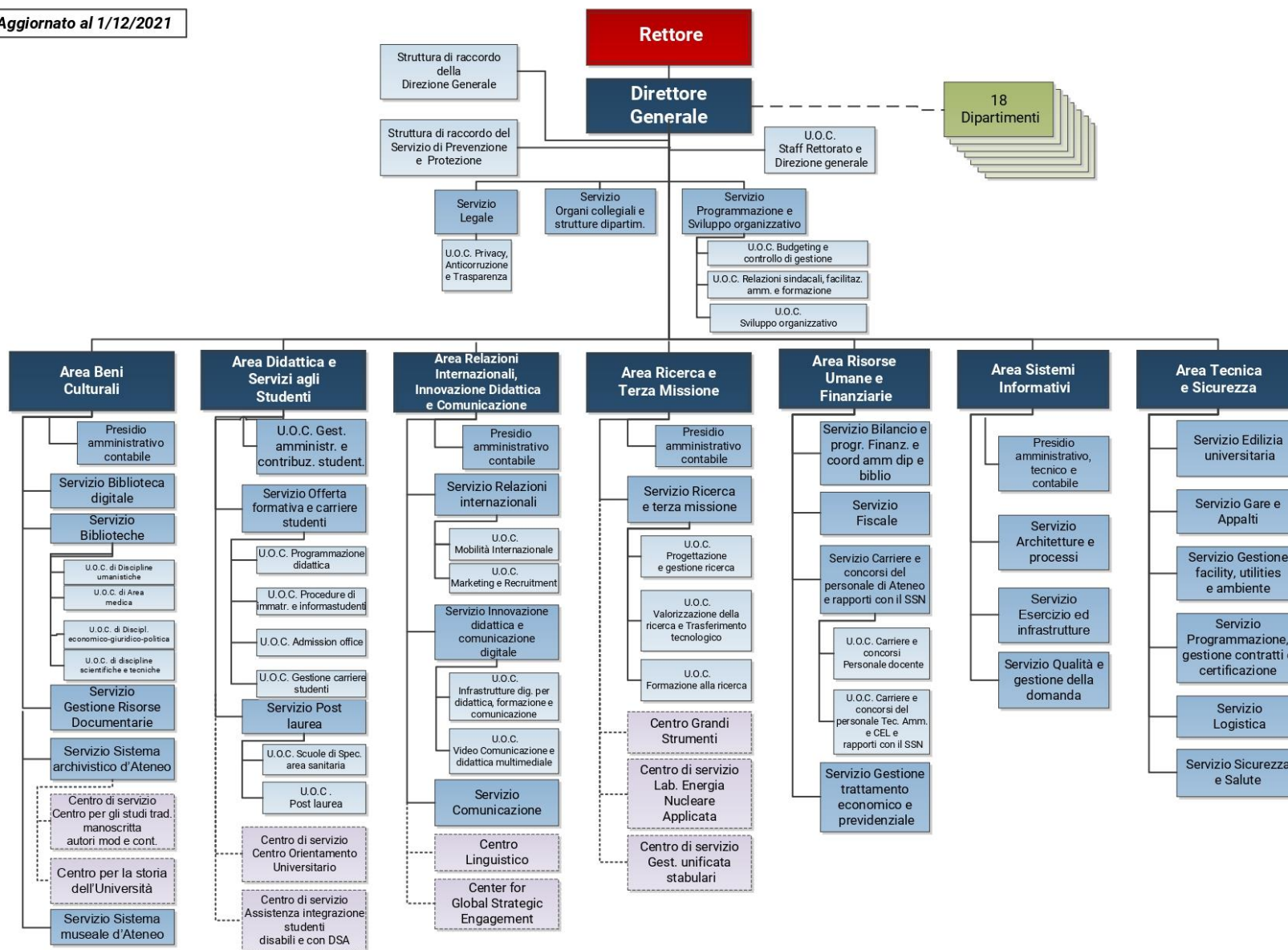
- Dipartimento di Biologia e Biotecnologie "Lazzaro Spallanzani
- Dipartimento di Chimica
- Dipartimento di Fisica
- Dipartimento di Giurisprudenza
- Dipartimento di Ingegneria Civile e Architettura
- Dipartimento di Ingegneria Industriale e dell'Informazione
- Dipartimento di Matematica
- Dipartimento 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

Di seguito un'esposizione dettagliata della struttura organizzativa pubblicata anche all'indirizzo:
<http://wcm-3.unipv.it/site/home/ateneo/amministrazione.html>

Figura 1: Mappa della struttura amministrativa dell'Università degli Studi di Pavia

Aggiornato al 1/12/2021



3. IL CICLO DELLA PERFORMANCE

3.1 Le fasi del ciclo della performance

Il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 ha disciplinato il ciclo della performance per le amministrazioni pubbliche, che si articola in diverse fasi, che consistono in:

1. definizione e nell'assegnazione degli obiettivi
2. collegamento tra gli obiettivi e le risorse
3. monitoraggio costante e nell'attivazione di eventuali interventi correttivi
4. misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale
5. utilizzo dei sistemi premianti (v. in particolare l'art. 4 c. 2)

Il ciclo si conclude con la rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Il decreto legislativo 74/2017 ha modificato il ciclo della misurazione e della valutazione delle performance e ha stabilito che nella fase di definizione degli obiettivi è necessario tener conto anche «dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella Relazione annuale sulla performance». Per integrare i risultati della valutazione dell'anno precedente con le nuove istanze di programmazione dell'anno successivo, annualmente vengono replicati tre momenti istituzionali in corrispondenza delle varie fasi del ciclo della performance:

1. Redazione di un atto di programmazione (Piano Integrato o Documento di programmazione integrata) entro il 31 gennaio di ogni anno;
2. Svolgimento di un'attività di monitoraggio (previsto dall'art. 6 del d.lgs. 150/2009) che ha per oggetto tutti gli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento, in relazione ai quali il NUV deve segnalare la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo; l'attività di monitoraggio è organizzata dall'Amministrazione per tener sotto controllo lo stato di avanzamento degli obiettivi lungo l'arco dell'anno. Gli esiti delle attività di monitoraggio e l'eventuale esigenza di revisione degli obiettivi e dei target vengono discussi e concordati con Dirigenti e responsabili di struttura e successivamente comunicati a tutti i responsabili in sede plenaria;
3. Valutazione dei risultati ottenuti, che compete agli organi di governo dell'ente ed è opportunamente rendicontata attraverso la Relazione sulla Performance che deve essere validata dall'OIV entro il 30 giugno di ogni anno e da cui discende tra l'altro l'attribuzione dei premi individuali.

In relazione a quanto previsto al punto 1. occorre rilevare che lo scorso 6 agosto, è stato convertito, con L.116, il D.L.80/2021 che all'art.6 prevede, entro il 31 gennaio di ogni anno, l'adozione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), quale documento di programmazione complessivo delle pubbliche amministrazioni. In quanto tale, il documento comprende anche i contenuti del Piano della Performance¹. Lo stesso articolo prevede che entro 120 giorni dall'entrata in vigore del Decreto, Funzione Pubblica adotti un Piano tipo, quale strumento di supporto alle amministrazioni. Ad oggi, il relativo Decreto non è ancora stato emanato ma dal materiale disponibile in retta, si evince che, in fase di prima applicazione, il termine di scadenza per la presentazione del PIAO sarà differito di 120 giorni dal momento dell'approvazione del bilancio preventivo. L'Ateneo sta comunque procedendo alla predisposizione dei documenti di programmazione previsti dall'attuale quadro normativo.

¹ Comma 2. Il Piano ha durata triennale, viene aggiornato annualmente e definisce:

- a) *Gli obiettivi programmatici e strategici della performance secondo i principi e criteri direttivi di cui all'art.10 del D.Lgs n.150/2009, stabilendo il necessario collegamento della performance individuale ai risultati della performance organizzativa*

Il Ciclo della Performance è rappresentato in Fig.2.

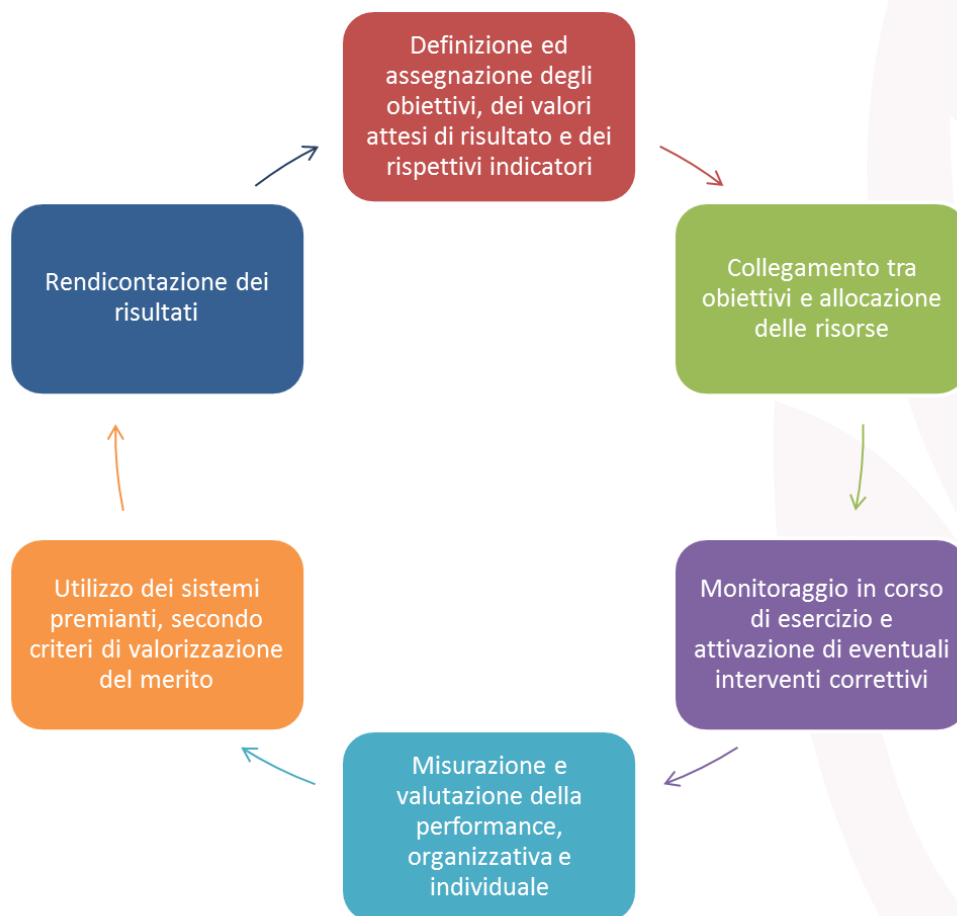


Figura 2: Il Ciclo della Performance

3.2 L'albero della performance

Seguendo la logica di “cascading” espressa dall'albero della performance illustrato in Fig.3, il quadro di obiettivi gestionali discende dalle linee strategiche di sviluppo e 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, di secondo e di terzo 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.

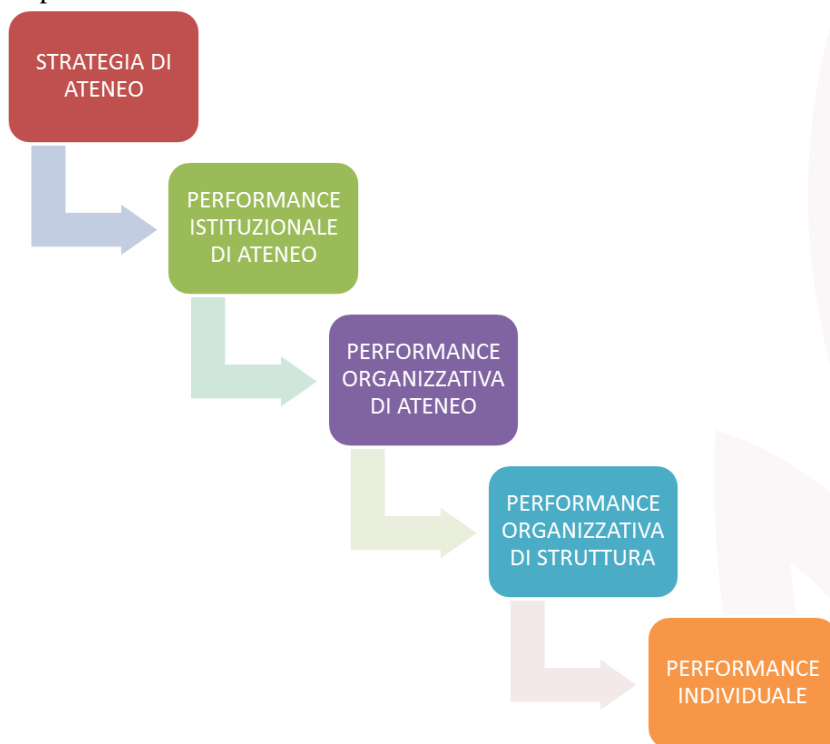


Figura 3: L'albero della Performance

3.3 Attività, tempi, attori e strutture di supporto

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 poi ad articolare ulteriormente le azioni in relazione alle competenze delle strutture di secondo livello affidate alla propria responsabilità. Il caposervizio, a sua volta, d'intesa con il Dirigente, assegna al responsabile della UOC gli obiettivi del Servizio che ricadono nelle specifiche competenze della struttura di terzo livello. Anche le strutture dipartimentali sono coinvolte nel processo di assegnazione degli obiettivi gestionali in relazione alle azioni da attuare con il loro contributo. Il processo di attribuzione degli obiettivi termina con la pubblicazione sul sito di Ateneo delle schede obiettivo.
 7. Nel corso dell'anno, vengono effettuate specifiche attività di monitoraggio in itinere essendo le stesse una fondamentale regola di buona gestione da parte dell'Ateneo. 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 endogene o 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 e, successivamente, comunicati a tutti i responsabili in sede plenaria. Il D.lgs n.74/17 ha modificato l'articolo 6 del D.lgs. 150/09 affidando la verifica dell'azione di monitoraggio all'Organismo Indipendente di Valutazione, quindi al Nucleo di Valutazione (NUV). Pertanto, il NUV riceve le schede di monitoraggio secondo i tempi e le modalità definite e, dopo il suo parere positivo, le modifiche intervenute sono sottoposte all'approvazione del CDA.
 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 dal Dirigente attraverso la compilazione di apposite Schede Risultato che descrivono le attività realizzate, riportano i valori degli indicatori di risultato pre-definiti e le indicazioni relative alla documentazione che certifica il raggiungimento del risultato. Per quanto riguarda gli indicatori, deve essere esplicitata la fonte da cui sono stati desunti e, ove possibile, gli stessi devono essere ricavati da banche dati usualmente utilizzate dall'Ateneo. La documentazione a supporto deve essere costituita da documenti ufficializzati all'interno di comunicazioni e/o delibere di organi interni, Commissioni, ecc. Questa fase viene definita "misurazione del risultato". La mancata rendicontazione da parte del dirigente dei risultati raggiunti nei tempi richiesti e utili per la predisposizione della Relazione sulla Performance non consente l'erogazione dell'indennità di risultato. Alla fase di misurazione, viene fatta seguire la cosiddetta fase di 'Valutazione del risultato' che analizza le evidenze rendicontate, valutandone la completezza nonché l'effettiva rispondenza ai requisiti stabiliti. Questa fase prevede, inoltre, una valutazione di 'outcome' o comunque di qualità del risultato raggiunto espressa dagli stakeholder di riferimento, ovvero utenti interni, esterni e delegati di riferimento. Il processo è gestito dalla Direzione Generale con il supporto dei seguenti Servizi: Programmazione e sviluppo organizzativo, Qualità e gestione della domanda, Carriere e concorsi del personale di Ateneo.
 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.

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 Programmazione e Direzione Generale	DG	
2 - Negoziazione e attribuzione degli obiettivi e del budget	Settembre –Novembre (n-1)	DG e dirigenti	Servizio Programmazione e Direzione Generale	DG	Bozza Relazione programmatica e budget
3 - Aggiornamento annuale del SMVP	Dicembre (n-1)	DG/NuV	Servizio Programmazione	CdA	Aggiornamento SMVP
4 - Approvazione obiettivi di performance organizzativa di Ateneo attribuiti al DG e approvazione budget	Dicembre (n-1)	DG, Area Risorse Umane e Finanziarie e Servizio Programmazione	Area Risorse Umane e Finanziarie e Servizio Programmazione	CdA	Relazione programmatica del DG e budget
5 - Assegnazione obiettivi ai dirigenti	Gennaio (n)	DG	Servizio Programmazione e Direzione Generale	CdA	Piano Integrato della Performance entro 31/01
6 - Assegnazione obiettivi ai responsabili strutture di II livello e III livello	Febbraio (n)	DG, Dirigenti e Responsabili gestionali	Servizio Programmazione e Direzione Generale	DG e dirigenti	Schede obiettivi
7 - Monitoraggio intermedio e revisione obiettivi	Luglio -Settembre (n)	DG, Dirigenti e Responsabili gestionali	Servizio Programmazione, Servizio Qualità e Direzione Generale	NuV	Scheda monitoraggio proposta dal valutato e relativo feed-back Approvazione CdA
8 - Raccolta dati, verifica raggiungimento risultati e valutazione	Marzo- Maggio (n+1)	DG, Dirigenti e Responsabili gestionali	Servizio Programmazione, Servizio Qualità, Servizio Organizzazione e Direzione Generale	DG	Schede Risultato
9 - Elaborazione e approvazione della Relazione sulla Performance	Maggio –Giugno (n+1)	DG, Servizio Programmazione, Servizio Qualità, Servizio Carriere	DG, Servizio Programmazione, Servizio Qualità, Servizio Carriere	CdA	Relazione sulla Performance entro 30/06
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

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

3.4 Il Ciclo integrato della Performance

Per il perseguimento delle finalità strategiche è fondamentale integrare gli obiettivi e le azioni definite in relazione ai tre ambiti di missione istituzionale con la definizione degli obiettivi e delle azioni in ambito gestionale. L'ambito gestionale, infatti, è trasversale e di supporto a tutte le attività istituzionali rappresentandone l'essenziale substrato infrastrutturale. Per avviare un ciclo integrato è indispensabile che vi sia una manifestazione esplicita della strategia da parte dei vertici dell'Ateneo, che si sostanzia in un documento formale di pianificazione. 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.

L'affermazione di un'attività di programmazione e controllo sin dal livello strategico mira anzitutto ad accrescere in modo significativo la responsabilizzazione degli organi di governo sulle risorse assegnate (budget) per un loro utilizzo efficace ed efficiente (obiettivi). Peraltro, è indispensabile che a questo processo di pianificazione strategica e macro-allocazione delle risorse partecipino, in sinergia con i vertici politici, i vertici gestionali dell'Ateneo.

La gestione della performance risiede all'interno di un processo di pianificazione strategica di Ateneo caratterizzato da logica unitaria e ciclica. Il processo di programmazione sotteso al Ciclo della Performance è rappresentato in Fig.4. Alla fase di pianificazione strategica segue la fase di programmazione operativa e la definizione degli indicatori da utilizzare per il controllo in coerenza con quanto definito nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP). 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.



Figura 4: Il processo di pianificazione strategica e la gestione della performance

3.4.1 La dimensione verticale della performance: la logica del “cascading”

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

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.5).



Figura 5: 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.

3.4.2 La dimensione orizzontale della performance: l'integrazione con gli altri cicli programmatori

Come già sopra ricordato, 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.

Pur in assenza di applicativi gestionali adeguati, negli ultimi anni 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.6). 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.



Figura 6: 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.7. 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.

In relazione a quanto sopra, il processo di formazione del budget 2022 è risultato particolarmente impegnativo in relazione ai due seguenti elementi:

- 1) la necessità di garantire su alcuni capitoli di spesa (acquisto di beni e servizi) uno stanziamento di spesa per l'anno 2022 non superiore alla media della spesa storica contabilizzata sugli stessi capitoli nel triennio 2016-2018. Si tratta del cd. 'rispetto dei limiti di spesa' imposto alle pubbliche amministrazioni tra cui sono comprese le università dalla L.160/2019.
- 2) il pro-rettore al bilancio, d'intesa con il Rettore, ha ritenuto che, per il budget 2022, la copertura del disavanzo di budget con riserve di patrimonio sia da evitare. L'Ateneo è attualmente impegnato in rilevanti piani di investimento soprattutto connessi alla realizzazione dei piani di assunzioni e di immobilizzazioni immobiliari finanziati dal Ministero. Pertanto, il budget in approvazione per l'anno 2022 è stato costruito per tendere al pareggio. Questo ha comportato la necessità di attuare un processo ripetuto di negoziazione teso a rivedere le proposte di spesa presentate dalla Aree dirigenziali fino al raggiungimento dell'equilibrio economico.

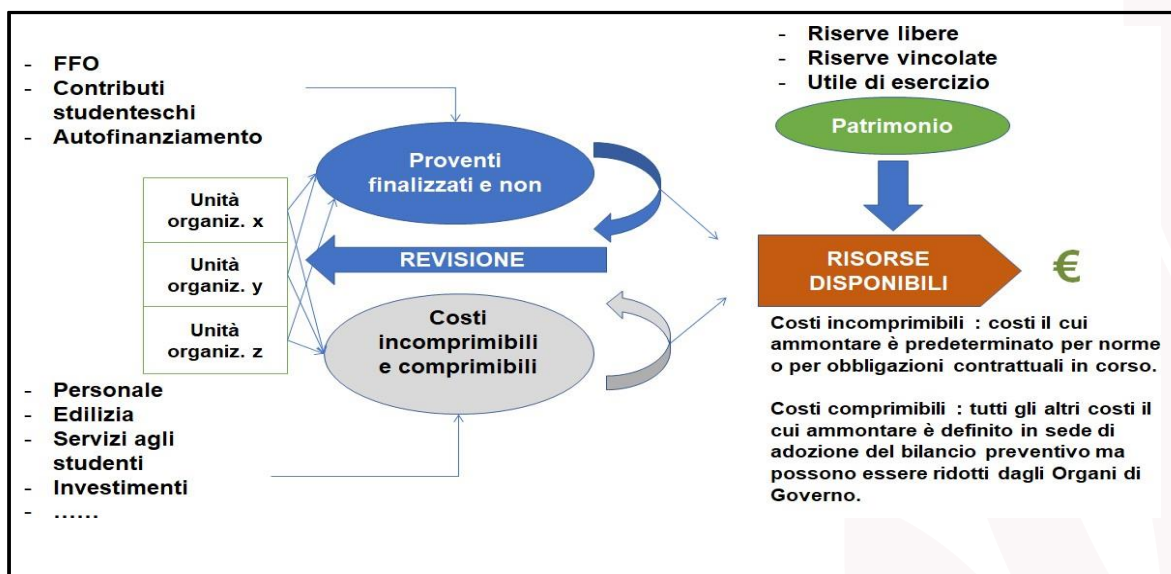


Figura 7: La costruzione del budget e la quantificazione delle risorse disponibili

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. 8 mostra l'andamento temporale delle diverse fasi programmatiche nella seconda parte dell'anno.



Figura 8: 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.

3.5L'integrazione con il Piano triennale PTPCT

Il ciclo della performance sviluppa in modo sistemico la pianificazione delle attività tecnico-amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione, pervenendo alla redazione di un Piano Integrato della Performance.

Nel Piano Integrato sono individuate le aree di rischio corruzione e le conseguenze di una mancata o insufficiente trasparenza amministrativa, dando conto della metodologia utilizzata per la mappatura dei processi, degli stakeholder coinvolti e dei criteri di valutazione del rischio adottati.

Il Piano triennale di Prevenzione della Corruzione e delle Trasparenza (PTPCT) deve essere coerente con gli obiettivi stabiliti dalla programmazione strategica dell'Ateneo e nella misurazione e valutazione delle performance si deve tenere conto degli obiettivi connessi alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza.

Gli obiettivi di recupero delle aree di rischio (o risk management) rappresentano pertanto una delle tipologie di obiettivi di Performance Organizzativa attribuiti al team dirigenziale e ai responsabili delle Strutture di II livello (Servizi, Centri e Dipartimenti).

3.6 L'integrazione con il sistema della qualità

L'integrazione con il Sistema di assicurazione della qualità (AQ) avviene innanzitutto in fase di programmazione. Nel Documento di Programmazione integrata, la pianificazione strategica viene definita in coerenza con la programmazione ministeriale ed è caratterizzata da azioni che promuovono l'attuazione delle Politiche per l'Assicurazione della Qualità. La coerenza tra i cicli di programmazione viene valutata dall'ANVUR in fase di accreditamento periodico.

Gli obiettivi fissati per la componente tecnico-amministrativa non possono infatti prescindere da quelli generali dell'Ateneo in materia di didattica, ricerca e terza missione.

Il legame con il Sistema di AQ si concretizza poi in fase di monitoraggio e misurazione dei risultati, anche attraverso l'adozione di indicatori comuni.

I processi di autovalutazione introdotti dal sistema AVA, prima nell'ambito della didattica e poi estesi alla ricerca e alla terza missione, riguardano in primo luogo la componente accademica, ma coinvolgono anche la componente tecnico-amministrativa a supporto. La verifica periodica dell'adeguatezza numerica e organizzativa del personale tecnico-amministrativo in funzione delle esigenze di gestione della didattica, della ricerca e della terza missione è uno dei requisiti definiti da ANVUR nelle Linee Guida per l'accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio.

Nel sistema AVA viene inoltre posta particolare enfasi alla fase di comunicazione delle osservazioni critiche e proposte di miglioramento da parte di docenti, personale tecnico-amministrativo e studenti agli organi di governo e alle strutture responsabili della AQ, così come alla rilevazione sistematica delle loro opinioni in caso di mutamenti importanti dell'organizzazione dei servizi.

Gli stakeholder, a partire dallo studente, partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative, come richiesto dalle recenti modifiche normative introdotte dal d.lgs. 74/2017, al fine di consentire all'amministrazione di individuare e mettere in campo azioni di miglioramento continuo sui servizi erogati alla luce degli esiti dell'ascolto degli utenti. Tra le attività di coinvolgimento e ascolto già in atto, si segnalano le indagini di customer satisfaction, la partecipazione degli studenti alle Commissioni Paritetiche Docenti Studenti, la partecipazione delle rappresentanze studentesche negli organi decisionali e valutativi di Ateneo, nella Commissione Permanente Studenti e nel Consiglio degli studenti.

Un momento di ascolto importante è costituito inoltre dalle audizioni dei Corsi di studio condotte dal Nucleo di Valutazione. In particolare, l'incontro con gli studenti in aula durante l'orario di lezione a porte chiuse senza la presenza dei docenti è particolarmente efficace, poiché, senza la presenza del docente, gli studenti tendono a rispondere con tranquillità e schiettezza alle domande, facendo emergere quale sia la percezione di uno studente "medio" (ovvero che non abbia ruoli o esperienze di rappresentanza) su come viene condotto il CdS e sul sistema di assicurazione della qualità in generale. Pertanto, gli aspetti critici segnalati durante le diverse attività di ascolto e coinvolgimento vengono analizzati al fine di individuare e di inserire, nel ciclo della performance successivo, le azioni indirizzate al miglioramento dei processi anche in relazione alle criticità segnalate.

3.7 Il sistema informativo a supporto

L'Ateneo ritiene di fondamentale importanza il miglioramento dell'integrazione dei processi di programmazione strategica, operativa e pianificazione economico-finanziaria. Lo sviluppo di un

coerente sistema informativo per una gestione integrata del ciclo della performance rappresenta un obiettivo di particolare rilevanza; a partire dal 2019 l'Ateneo gestisce la fase di definizione e assegnazione degli obiettivi attraverso la piattaforma Sprint di Cineca: gli obiettivi vengono codificati, corredati da indicatori, target e piani di attività e sono disponibili alla consultazione a tutto il personale relativamente alla propria unità organizzativa. Nel 2021, con il rilascio da parte di Cineca della fase di monitoraggio degli obiettivi in Sprint, l'Ateneo ha gestito per la prima volta interamente tutto il ciclo della performance con Sprint. Infatti, i Dirigenti hanno potuto procedere alla revisione degli obiettivi delle Strutture a loro afferenti direttamente sul gestionale e al NUV sono state inviate le schede di monitoraggio estratte da Sprint.

Inoltre, nel 2020 l'Ateneo ha testato per primo un nuovo sistema di Cineca, HR-Suite modulo Valutazione Prestazioni, per la valutazione della performance individuale, attraverso il quale, grazie all'integrazione con SPRINT relativamente ai processi di programmazione, monitoraggio e rendicontazione, è possibile estrarre una scheda che comprenda tutti gli elementi necessari alla valutazione del personale (performance organizzativa, comportamenti, capacità di valutazione). Nel 2021 per la prima volta l'Ateneo ha gestito l'intero processo di valutazione della performance, sia organizzativa che individuale, attraverso il nuovo gestionale. Attualmente l'Ateneo sta configurando il nuovo sistema secondo le linee contenute nel SMVP 2021 per concludere il ciclo di performance 2021.

4. LA PERFORMANCE MISURATA

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, partendo dalla definizione di della strategia di Ateneo, di ricavare con 'logica a cascata' la definizione di performance organizzativa di Ateneo, di struttura e individuale del PTA. 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 organizzativa di Ateneo
- Performance organizzativa di struttura
- Performance individuale

5. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

5.1 Caratteristiche degli obiettivi di performance organizzativa

La performance organizzativa viene misurata sia a livello di Ateneo che a livello di strutture componenti (Area, Servizio, Dipartimento e UOC) 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. In questo modo la performance diventa strumento di comunicazione e di 'accountability' degli enti nei confronti degli utenti.

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. Questa performance rileva ai fini della valutazione individuale dei responsabili di struttura e ai fini della valutazione del personale afferente.

I risultati degli obiettivi di performance organizzativa sono misurati attraverso la rilevazione dell’andamento dei valori di opportuni indicatori di performance organizzativa individuati nel Documento di Programmazione Integrata. Per la valutazione dei risultati si terrà conto anche della qualità e dell’efficacia di quanto realizzato.

La scelta di questi 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.

Il quadro degli obiettivi organizzativi assegnato alla Direzione Generale 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 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. Il caposervizio, a sua volta, d’intesa con il Dirigente, assegna al responsabile della UOC gli obiettivi del Servizio che ricadono nelle specifiche competenze della struttura di terzo livello. Quanto detto consente 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. Il processo di attribuzione degli obiettivi termina con la pubblicazione sul sito di Ateneo delle schede obiettivo:

<https://sites.google.com/a/unipv.it/obiettivi/home>

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.

In relazione a quanto previsto dall’art.6 del D.lgs 150/09, come modificato dal D.lgs. 74/2017, il monitoraggio verrà effettuato con l’invio al NUV delle schede di monitoraggio estratte dal gestionale Cineca per la gestione degli obiettivi (Sprint) e si conclude con la pubblicazione delle schede revisionate sul sito istituzionale al seguente indirizzo:

<https://sites.google.com/d/1ArgYtifQ65FmEotOUzKqcSgDRsHutlOo/p/17s6Sz7XQxevF1JPZIO LUM9LXIZ8Aj2ME/edit>.

Se ritenuto necessario, in relazione a cause endogene e/o 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 devono essere preventivamente 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.

Nel piano della performance particolare attenzione hanno gli **obiettivi comuni**, cioè attività di innovazione, sviluppo e revisione organizzativa affidate congiuntamente a più strutture. La formalizzazione di questi consente lo sviluppo di collaborazioni trasversali e finalizzate, arricchendo l'Ateneo di un atteggiamento di proficua cooperazione. A tal fine l'obiettivo è definito ed eventualmente declinato in attività, ha un piano di lavoro condiviso e un Project Leader incaricato al monitoraggio. Il grado di raggiungimento degli obiettivi comuni è il medesimo per tutti i partecipanti per incentivare la partecipazione, il confronto e la risoluzione di eventuali criticità.

La gestione di tutto il ciclo sopradescritto avviene non solo tramite comunicazioni scritte alle strutture, ma anche attraverso riunioni periodiche che la direzione generale pianifica coinvolgendo tutti i responsabili gestionali.

6. PERFORMANCE INDIVIDUALE

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

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 afferenza. 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*.

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. Solo questa tipologia di obiettivi verrà considerata ai fini della rendicontazione annuale della performance organizzativa delle Strutture.
- **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. I risultati ottenuti in relazione a questa tipologia di obiettivi rilevano solo ai fini della valutazione del personale con incarico di tipo specialistico, in quanto questo tipo di incarico non prevede la gestione di personale o per la valutazione della rinnovabilità degli accordi di lavoro agile.

Nella valutazione della performance individuale del singolo dipendente, si terrà conto dei seguenti aspetti:

Items	Descrizione
FLESSIBILITÀ	Accoglie positivamente i cambiamenti relativi a metodi, conoscenze e strumenti tecnologici per lavorare, anche a distanza

COLLABORAZIONE	Condivide le informazioni e competenze utili ai colleghi per lo svolgimento delle attività, valorizzando i vantaggi che derivano dall'operare in gruppo.
PRO-ATTIVITÀ	Utilizza una modalità di lavoro che consente di percepire anticipatamente i problemi e/o i cambiamenti futuri, al fine di pianificare le azioni opportune in tempo utile.
CAPACITÀ RELAZIONALE	Gestisce in modo efficiente ed efficace i rapporti con l'utenza interna (colleghi del proprio gruppo e delle altre strutture di Ateneo) ed esterna (docenti e personale di ricerca, studenti, aziende, altri Enti, etc.).
ADEGUATEZZA DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI	Utilizza competenze tecniche specialistiche peculiari della propria attività lavorativa.

Scala su 20 valori (da 5% a 100%).

Il punteggio della scheda di valutazione comportamenti organizzativi sarà calcolato come media semplice dei punteggi attribuiti a ciascun item.

Nel corso dell'anno 2022, l'Amministrazione intende avviare una revisione complessiva delle modalità di valutazione individuale che prevederà anche una scheda per la valutazione dei responsabili da parte dei collaboratori. Al termine del processo di revisione di cui sopra, si procederà al relativo adeguamento del presente documento.

6.1 La valutazione della performance individuale per fasce di responsabilità

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.

La Tab. 2 mostra il peso delle diverse tipologie di obiettivi divisi per fasce di responsabilità:

Personale	Componente Organizzativa	Componente Individuale	Comportamenti	Valutazione Collaboratori
Direttore Generale	70%		30%	
Dirigenti	70%		20%	10%
Personale di categoria EP titolare di incarico di struttura di II livello	60%		30%	10%
Personale di categoria EP titolare di incarico specialistico	30%	30%	40%	

Personale di categoria D responsabile di struttura di II livello	60%		30%	10%
Personale di categoria D responsabile di struttura di III livello	60%		40%	

Tabella 2: Articolazione delle performance individuali per le diverse categorie di personale

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;
- Premi correlati alla performance organizzativa e individuale;
- Attribuzione delle classi stipendiali ai collaboratori ed esperti linguistici.

6.2 Il 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 è 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 derivata da finalità strategiche, così come identificati annualmente nel Piano Integrato;
- b. 20% in relazione al grado di realizzazione degli obiettivi organizzativi di Ateneo assegnati dal Consiglio di Amministrazione alla Direzione Generale sotto forma di progetti o attività specifiche;
- 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 sono espressi nella figura di seguito:



Figura 9: Peso degli obiettivi che concorrono alla valutazione della performance individuale del Direttore Generale

I valori di riconoscimento dell'indennità saranno articolati come di seguito descritto:

Tipologia obiettivi	Peso% componenti valutazione della performance	% di indicatori che ha raggiunto il target	Quota risultato (%)
Andamento degli indicatori gestionali	50%	0%	0%
		Da 1% a 20%	5%
		Da 21% a 50%	10%
		Da 51% a 80%	15%
		Da 81% a 100%	20%
Tipologia obiettivi	Peso% componenti valutazione della performance	% raggiungimento obiettivi organizzativi	Quota risultato (%)
Raggiungimento dei risultati su obiettivi organizzativi	20%	Da 0% a 20%	0%
		Da 21% a 40%	5%
		Da 41% a 60%	10%
		Da 61% a 80%	15%
		Da 81% a 100%	20%
Tipologia obiettivi	Peso% componenti valutazione della performance	Valutazione comportamenti	Quota risultato (%)
Comportamenti organizzativi	30%	Sino a 3	0%
		Maggiore di 3 e minore o uguale a 5	5%
		Maggiore di 5 e minore o uguale a 8	10%
		Maggiore di 8 e minore o uguale a 10	15%
		Maggiore di 10 e minore o uguale a 12	20%

Tabella 3: Direttore Generale: scala di conversione del giudizio complessivo in percentuale di raggiungimento

La valutazione dei comportamenti organizzativi avviene secondo la seguente scala discreta a 4 valori:

	Insufficiente	Sufficiente	Buono	Ottimo
Gestione delle relazioni interne ed esterne	1	2	3	4
Sviluppo e gestione dell'innovazione	1	2	3	4
Gestione delle situazioni critiche	1	2	3	4
	3	6	9	12

Tabella 4: Direttore Generale: scala a 4 valori per la valutazione dei comportamenti organizzativi

6.3 I 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, all'inizio di ogni anno solare compete al Direttore Generale l'individuazione degli obiettivi operativi da affidare ai dirigenti, nell'ambito delle specifiche macroaree caratterizzanti la posizione organizzativa ricoperta, sulla base delle politiche generali dell'Ateneo e di ulteriori indicazioni da parte degli altri organi di governo.

Nella fase di definizione degli obiettivi delle Aree dirigenziali è fondamentale individuare obiettivi sfidanti, volti al miglioramento continuo delle strutture e dell'Ateneo nel suo complesso, ed i cui risultati devono essere oggettivamente misurabili anche grazie ai sistemi di gestione e controllo disponibili.

La disciplina della valutazione del personale, precedentemente prevista dall'art. 5 del D.Lgs. 286/1999 solo per il personale con incarico dirigenziale, è stata completamente modificata secondo il dettato del D.Lgs. 150/2009. Con riferimento al personale dirigente e tecnico-amministrativo, il principio generale della valutazione individuale prevede che la valutazione sia effettuata dal diretto superiore gerarchico, pertanto la valutazione dei Dirigenti compete alla Direzione Generale. Annualmente, per la valutazione sull'attività svolta e i risultati conseguiti, il singolo Dirigente predisponde e trasmette al Direttore Generale un'apposita rendicontazione.

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:

a. **Componente organizzativa** – peso **70%** così articolata:

- **40%** in relazione alla performance organizzativa di Ateneo misurata attraverso indicatori istituzionali con metrica e target definiti;
- **20%** in relazione alla performance organizzativa dell'area misurata attraverso l'assegnazione di un paniere ridotto di obiettivi complessi e strutturati, con l'aggiunta dei piani di intervento per la gestione dell'emergenza in atto;
- **10%** realizzazione di un piano di attività assegnato dalla Direzione Generale in coerenza con le priorità operative e gli indirizzi del Consiglio di Amministrazione.

b. **Comportamenti organizzativi agiti** – peso **20%** valutati in relazione all'osservazione dei seguenti elementi:

1. Competenze manageriali
Leadership
Gestione riunioni e public speaking
Programmazione, controllo e rispetto delle scadenze
Sviluppo dei diretti collaboratori
2. Competenze realizzative
Capacità di analisi del contesto e di eventuali problematiche
Capacità di sintesi nel proporre soluzioni e interventi, orientamento alle priorità operative
Pro-attività nell'anticipare le criticità in situazioni di rischio
Problem solving
3. Competenze trasversali
Orientamento al miglioramento e all'innovazione
Abilità relazionale con interlocutori interni/esterni
Allineamento all'organizzazione
Collaborazione con le altre strutture di Ateneo

c. **Capacità di valutazione dei propri collaboratori.** peso **10%**. Questa componente viene valutata tenendo conto dei seguenti fattori correttivi negativi che riducono il punteggio attribuito alla

valutazione: la completezza e la correttezza del processo relativo alle valutazioni effettuate entro il termine stabilito e il grado di differenziazione dei giudizi calcolato con il coefficiente di variazione (deviazione standard relativa rapportata alla media dei giudizi).



Figura 10:: Peso degli obiettivi che concorrono alla valutazione della performance individuale dei Dirigenti

Gli articoli 25 e 26 del CCNL dell'Area Istruzione e Ricerca-triennio 2006-2007 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'onnicomprensività, 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.

L'articolo 50 del CCNL dell'Area Istruzione e Ricerca-triennio 2016-2018 prevede che per i dirigenti, a seguito di una valutazione positiva, la retribuzione di risultato sia attribuita sulla base dei diversi livelli di valutazione conseguiti; inoltre stabilisce che venga definita una quota massima di dirigenti valutati non superiore al 20% a cui attribuire una retribuzione di risultato con importo più elevato di almeno il 30% rispetto al valore medio pro-capite delle risorse destinate alla retribuzione di risultato.

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.

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

% raggiungimento del target	Quota risultato (%)	Valutazione
0%-50%	0%	Valutazione negativa
51%-60%	20%	Valutazione sufficiente
61%-75%	25%	Valutazione buona
76%-85%	30%	Valutazione molto buona
86%-95%	35%	Valutazione ottima
96%-100%	40%	Valutazione eccellente

Tabella 5: Dirigenti: scala di conversione del giudizio complessivo in percentuale di raggiungimento

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, in caso di valutazione positiva, verrà comunque erogato in misura non inferiore al livello minimo del 20%.

Per i dirigenti a tempo determinato, considerando la particolare importanza attribuita al raggiungimento dei risultati di questa tipologia di personale a cui non viene garantita una stabilità di ruolo, si è ritenuto che la retribuzione di risultato sia erogata in relazione al livello di raggiungimento degli obiettivi (% raggiungimento target) secondo le seguenti fasce:

% raggiungimento del target	Quota risultato (%)	Valutazione
0%-20%	0%	Valutazione negativa
21%-40%	20%	Valutazione sufficiente
41%-50%	30%	Valutazione discreta
51%-70%	40%	Valutazione buona
71%-80%	50%	Valutazione molto buona
81%-90%	60%	Valutazione ottima

91%-95%	70%	Valutazione quasi eccellente
96%-100%	80%	Valutazione eccellente

Tabella 6: Dirigenti a tempo determinato -scala di conversione del giudizio complessivo in percentuale di raggiungimento

6.4 Il personale di categoria EP

L'art. 66 del CCNL vigente, richiamando il comma 4 dell'art.76 del CCNL del 16/10/2008², prevede che la retribuzione di risultato, finalizzata a remunerare i risultati espressi da ciascun dipendente di categoria EP in termini di efficienza/produktività, sia compresa tra il 10% e il 30% della retribuzione di posizione attribuita.

In sintesi, le fasce di risultato del personale EP:

% raggiungimento del target	Quota risultato (%)	Valutazione
0%-30%	0%	Valutazione negativa
31%-50%	10%	Valutazione sufficiente
51%-80%	20%	Valutazione buona
81%-95%	25%	Valutazione ottima
96%-100%	30%	Valutazione eccellente

Tabella 7: Personale di categoria EP: scala di conversione del giudizio complessivo in percentuale di raggiungimento

L'ammontare totale destinato alla retribuzione di risultato sarà suddiviso in due budget: uno per gli EP titolari di incarico di responsabilità gestionale e uno per gli EP con altri incarichi, in modo proporzionale rispetto alla somma delle retribuzioni di posizione dei due sottogruppi.

² ART. 76 - RETRIBUZIONE DI POSIZIONE E RETRIBUZIONE DI RISULTATO (Art. 62 CCNL 9.8.200 e art. 38 CCNL 27.01.05)

4. La retribuzione di risultato è finalizzata a remunerare i risultati espressi da ciascun dipendente in termini di efficienza/produktività a seguito della valutazione effettuata secondo quanto previsto dall'art. 75, comma 5. L'importo della retribuzione di risultato eventualmente spettante è compreso tra il 10 % e il 30% della retribuzione di posizione attribuita.

Anche per il personale di categoria EP resta fermo il principio di base dell'auto-contenimento 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 proporzionalmente ridotto ma, in caso di valutazione positiva, verrà comunque erogato in misura non inferiore al livello minimo del 10%.

6.4.1 EP Responsabili di struttura di secondo livello

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

- a) **60%** in relazione alla componente organizzativa così suddivisa:
 - 30% in relazione ai risultati di performance organizzativa dell'Area di appartenenza;
 - 30% legato al raggiungimento degli obiettivi e delle azioni specifici assegnati dal Dirigente di riferimento.
- b) **30%** in relazione al livello di performance in termini di comportamenti organizzativi agiti (pro-attività, competenze professionali e relazionali);
- c) **10%** in relazione alla capacità di valutazione dei collaboratori.

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

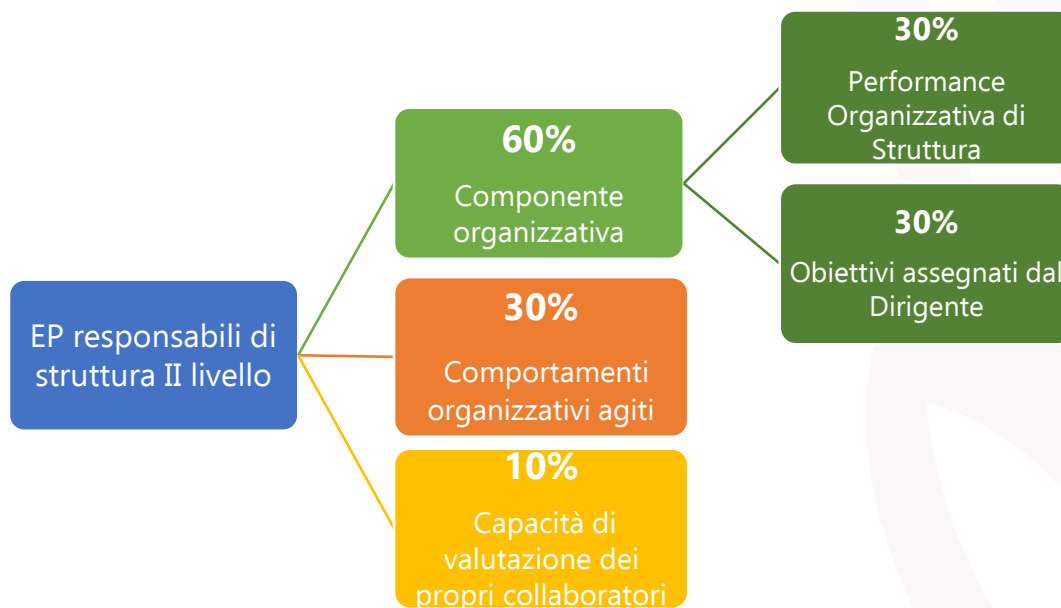


Figura 11: Peso degli obiettivi che concorrono alla valutazione della performance individuale degli EP responsabili di Struttura

6.4.2 EP Titolari di incarichi specialistici

La valutazione del personale di categoria EP con incarico specialistico è composta dalle seguenti dimensioni:

- a) **30%** per la componente organizzativa in relazione alla performance organizzativa della struttura di II livello di afferenza;
- b) **30%** in relazione al raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati dal Dirigente/Responsabile;
- c) **40%** in relazione ai comportamenti organizzativi agiti (pro-attività, competenze professionali e relazionali).

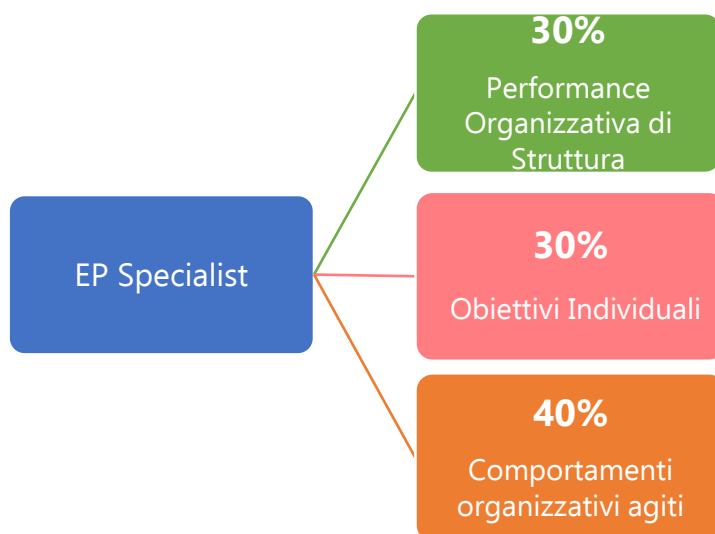


Figura 12: Peso degli obiettivi che concorrono alla valutazione della performance individuale degli EP con incarico specialistico

6.5 Il personale di categoria D responsabile di struttura di secondo livello

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:

- a) **60%** per la componente organizzativa, suddivisa in due componenti:
 - 30% in relazione ai risultati di performance organizzativa della struttura di afferenza (Area o Servizio);
 - 30% in relazione al raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi e alle azioni assegnate dal Responsabile;
- b) **30%** in relazione ai comportamenti organizzativi agiti (pro-attività, competenze professionali e relazionali)
- c) **10%** in relazione alla capacità di valutazione dei collaboratori.

In sintesi, componenti di valutazione e fasce di risultato:

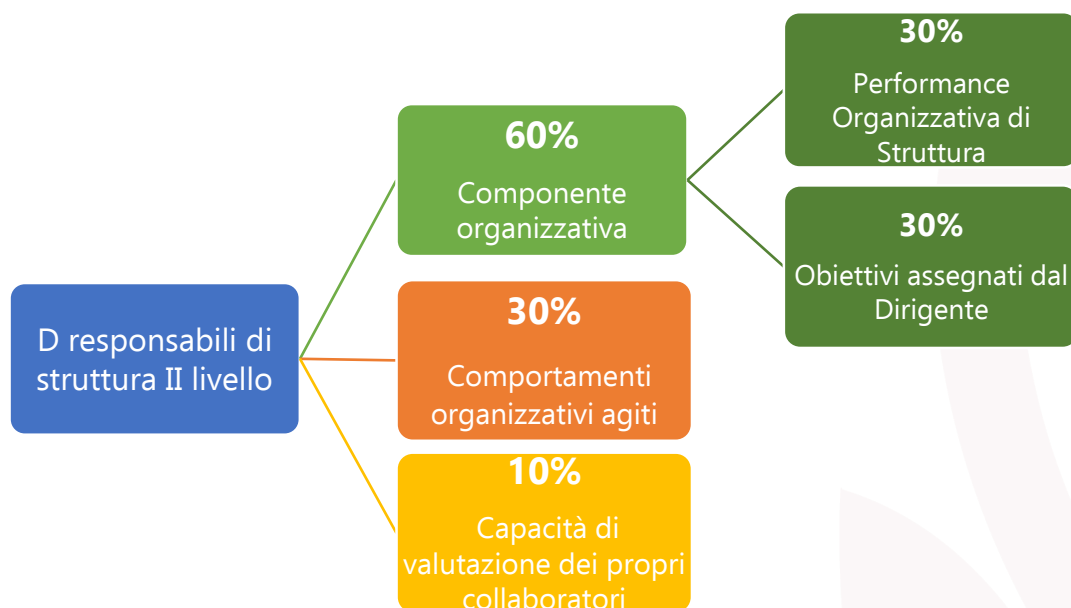


Figura 13: Peso degli obiettivi che concorrono alla valutazione della performance individuale dei D responsabili di struttura

Di seguito le fasce di risultato del personale D responsabile di struttura:

% raggiungimento del target	Quota risultato (%)
0%-60%	0%
61%-100%	100%

Tabella 8: Personale di categoria D titolare di struttura: scala di conversione del giudizio complessivo in percentuale di raggiungimento

6.6 Il personale di categoria D responsabile di struttura di terzo livello

La valutazione del personale responsabile di unità organizzative complesse (UOC) è composta dalle seguenti dimensioni:

- a) **60%** per la componente organizzativa, suddivisa in due componenti:
 - 30% in relazione ai risultati di performance organizzativa della struttura di secondo livello di afferenza (Servizio);
 - 30% in relazione al raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi e alle azioni assegnate dal Responsabile;
- b) **40%** in relazione ai comportamenti organizzativi agiti (pro-attività, competenze professionali e relazionali).



Figura 14: Peso degli obiettivi che concorrono alla valutazione della performance individuale dei D responsabili di strutture di III livello

6.7 Il personale di categoria B, C e D senza incarichi gestionali

L'art. 64 comma 3 del CCNL vigente statuisce che la quota prevalente delle risorse variabili del Fondo risorse decentrate (definite dall'art. 63 comma 3) venga utilizzata per remunerare:

- a) i premi correlati alla performance organizzativa;
- b) i premi correlati alla performance individuale
- c) indennità correlate alle condizioni di lavoro del personale di disagio, rischio e altre specifiche situazioni.

In particolare, la quota destinata alla performance organizzativa deve essere almeno pari al 30% di tali risorse.

Ne segue che al personale B, C e D verrà corrisposta una quota di premi correlati alla performance organizzativa della struttura di afferenza nei limiti previsti dal Contratto (Area o Servizio). Questa quota viene ripartita tra le strutture in modo correlato al grado di raggiungimento dei obiettivi di performance

organizzativa assegnati in coerenza con le priorità operative dell'area di appartenenza, nonché agli obiettivi e alle azioni specifici assegnati dal Dirigente di riferimento al Responsabile di Struttura.

La performance individuale è legata, invece, alla valutazione espressa dal responsabile gerarchico o funzionale in relazione ai comportamenti agiti, con riferimento alla pro-attività, alle competenze professionali ed a quelle relazionali.

La quota destinata alla performance organizzativa verrà ripartita sulla base dei risultati della struttura di appartenenza, che deve ottenere una percentuale di raggiungimento degli obiettivi assegnati almeno pari al 80%; quella individuale, invece, verrà remunerata attraverso un budget assegnato alle strutture sulla base della numerosità del personale afferente e distribuita secondo il valore conseguito nella scheda comportamenti.

6.8 Collaboratori ed esperti linguistici (CEL)

Relativamente ai criteri di valutazione, il CCI del 2017 rimandava all'allora vigente "Regolamento per l'attribuzione della classe stipendiale ai professori e ai ricercatori di ruolo ai sensi dell'art 6, comma 14 della Legge 240-2010", per quanto applicabile ai Collaboratori ed esperti linguistici. Venivano, pertanto, considerati i 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. Il CCI rimandava inoltre alla contrattazione decentrata l'individuazione di ulteriori criteri di valutazione, tra cui una relazione triennale delle attività presentata alla Giunta del Centro Linguistico e il rispetto degli adempimenti contrattuali.

Come previsto dall'art.7 del CCI di Ateneo del 12/05/2021, ai fini dell'attribuzione della classe stipendiale, la valutazione dell'attività didattica integrativa svolta dai collaboratori ed esperti linguistici (CEL) si baserà sul nuovo "Regolamento per l'attribuzione della classe stipendiale ai professori e ai ricercatori di ruolo ai sensi dell'art6, comma 14 della Legge 240/2010" emanato con Decreto rettorale rep. n. 2216-2020 del 5 agosto 2020, con gli adattamenti resi necessari dalla specificità delle attività svolte.

I criteri di valutazione dei CEL sono i seguenti:

- **svolgimento dell'attività didattica integrativa** così come approvata e assegnata dal Centro Linguistico verificata attraverso l'approvazione/validazione del registro di cui all'art.8 del CCI;
- **svolgimento di tutti i corsi di formazione obbligatoria**, per cui si è stati convocati nel biennio di riferimento. La frequenza deve risultare dal database della formazione RPA e dai registri delle attività.
- **la partecipazione ad almeno il 50% delle riunioni indette dal Centro Linguistico.**

Per il primo evento di valutazione successivo all'entrata in vigore del presente CCI, i CEL potranno scegliere di essere valutati sulla base dei criteri inseriti nel precedente CCI.

6.9 Differenziazione dei premi individuali

Secondo quanto previsto dall'articolo 20 del CCNL per il triennio 2016-2018, ai dipendenti che conseguono le valutazioni più elevate, secondo quanto previsto dal sistema di valutazione dell'amministrazione, è attribuita una maggiorazione dei premi individuali, secondo la disciplina prevista nelle rispettive sezioni, che si aggiunge alla quota di detto premio attribuita al personale valutato positivamente sulla base dei criteri selettivi.

La misura di detta maggiorazione, definita in sede di contrattazione integrativa, non potrà comunque essere inferiore al 30% del valore medio pro-capite dei premi attribuiti al personale valutato positivamente ai sensi del comma 1.

La contrattazione integrativa definisce altresì, preventivamente, una limitata quota massima di personale valutato, a cui tale maggiorazione può essere attribuita.

6.10 Soggetti coinvolti nelle procedure di valutazione individuale

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 8.

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	Il CdA individua annualmente, su proposta formulata dal Rettore, i contenuti puntuali delle componenti di valutazione. 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.
Dirigenti	I contenuti puntuali delle componenti della valutazione sono identificati in sede di presentazione del Piano Integrato deliberato dal CdA. Il Direttore Generale è il valutatore.
Titolare di incarico di struttura di secondo livello	Il Dirigente 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 dirigente non coincida con il responsabile funzionale, quest'ultimo assume il ruolo di co-valutatore del responsabile gerarchico (ad esempio il Direttore di Dipartimento per i Segretari Amministrativi di Coordinamento).
Titolare di incarico specialistico	Il Responsabile della struttura di afferenza assegna agli Specialisti 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 quest'ultimo assume il ruolo di co-valutatore del responsabile gerarchico (ad esempio il Docente del gruppo di ricerca per le figure tecniche inserite in Laboratori di ricerca).

Titolare di incarico di struttura terzo livello	Il Responsabile di struttura di secondo livello, in collaborazione con il Dirigente di riferimento, assegna gli obiettivi entro il primo bimestre dell'anno ed effettua il monitoraggio e la valutazione del loro raggiungimento. Il Responsabile di struttura compie poi la valutazione dei comportamenti organizzativi agiti.
B, C e D senza incarichi gestionali	Il Responsabile della struttura di afferenza effettua la valutazione dei comportamenti organizzativi agiti. Nel caso di personale afferente alle UOC, il Responsabile della struttura di terzo livello è co-valutatore. 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.
CEL	A breve partirà l'iter di approvazione del nuovo CCI di Ateneo, e, una volta terminato, si procederà all'aggiornamento del Sistema di Misurazione e valutazione della performance in relazione ai criteri di valutazione all'interno dello stesso previsti per i collaboratori ed esperti linguistici.

Tabella 9: Soggetti coinvolti nelle procedure di assegnazione dei target e nella fase di valutazione

6.11 Smart working

In attuazione dell'art. 14 cc. 1 e 2 Legge 124/2015 e della L.81 del 2017, riguardanti l'adozione di misure organizzative volte ad attuare progetti di telelavoro e di lavoro agile è stato istituito dalla Direzione Generale, in data 18/12/2019, un apposito gruppo di lavoro allo scopo di individuare le linee guida per il progetto smartworking di Ateneo. Il successivo periodo di emergenza ha introdotto una serie di provvedimenti normativi che hanno definito una modalità semplificata di lavoro agile basata sulla scelta unilaterale della Pubblica Amministrazione derogando dalla necessità di stipulare accordi individuali con il singolo smartworker. Il Gruppo di lavoro, anche sulla base dell'esperienza maturata nel periodo di emergenza, ha elaborato i seguenti documenti: Regolamento per il lavoro agile, uno schema-tipo di Accordo individuale e l'informativa per la sicurezza del lavoro agile. I documenti sono stati presentati al tavolo di contrattazione, inseriti nel POLA, ovvero del Piano Organizzativo del Lavoro Agile, e approvati dal Consiglio di Amministrazione congiuntamente al Documento di Programmazione Integrata di cui il POLA costituiva una sezione, in data 28 gennaio 2021. Nonostante il perdurare del regime emergenziale e della deroga alla stipula degli accordi individuali, l'Amministrazione si è posta lo scopo di rendere accessibile ad un numero elevato di dipendenti la possibilità di usufruire della modalità lavoro agile anche nel momento in cui tale deroga fosse cessata. In effetti, alcuni provvedimenti normativi (DPCM del 23 settembre 2021 e successivo Decreto di Funzione Pubblica dell'8 ottobre 2021) hanno previsto che, a decorrere dal 15 ottobre, la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle amministrazioni pubbliche tornasse ad essere quella svolta in presenza. In particolare, tra il 15 e il 30 ottobre le amministrazioni sono state invitate ad adottare le opportune misure organizzative per il rientro in sede del personale dipendente. Nelle more della definizione degli istituti connessi al lavoro agile da parte della contrattazione collettiva nazionale e della definizione delle relative modalità e obiettivi, l'accesso al lavoro agile è stato mantenuto purché in presenza di alcune condizioni, tra cui la stipula dell'accordo individuale che deve individuare, tra gli altri, i seguenti elementi:

- gli specifici obiettivi della prestazione resa in modalità agile;
- le modalità e i criteri di misurazione della prestazione medesima, anche ai fini del proseguimento della modalità della prestazione lavorativa in modalità agile.

Grazie all'intervenuta approvazione del POLA e della documentazione a corredo, l'Ateneo ha quindi potuto procedere rapidamente alla stipula degli accordi individuali che hanno interessato una percentuale di dipendenti pressoché pari al 50% dell'organico complessivo. Considerando che si tratta di una prima applicazione sperimentale e che dovranno a breve essere definite le regole contrattuali del lavoro agile, si è ritenuto di dare agli accordi una durata limitata (fino al 31 marzo 2022). Per questo motivo, il grado di raggiungimento dei target previsti negli accordi individuali sarà oggetto di

valutazione per analizzare e documentare la performance dei lavoratori in lavoro agile nell'ottica di monitorare il mantenimento del livello di efficienza e di efficacia dei processi di Ateneo e per valutare l'opportunità di concedere al lavoratore di mantenere tale modalità di lavoro. Al fine di garantire che il personale in smartworking non subisca differenziazioni in termini di valutazione della propria prestazione lavorativa o penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera, quindi il raggiungimento dei risultati previsti nell'accordo individuale non saranno, in questa fase, rilevanti ai fini della valutazione della sua performance individuale. In altri termini, i lavoratori saranno valutati utilizzando le modalità definite per gli altri dipendenti in analoga posizione.

7. 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 la Commissione procederà ad 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.

Anche in questo caso, la Commissione dovrà effettuare il necessario lavoro istruttorio che preveda colloqui con il personale coinvolto. In seguito all'intervento della Commissione, il valutatore avrà la possibilità di confermare la valutazione oppure di modificare i punteggi.

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

Indice delle Figure e delle Tabelle

FIGURA 1: MAPPA DELLA STRUTTURA AMMINISTRATIVA DELL'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PAVIA	ERRORE. IL SEGNALIBRO NON È DEFINITO.
FIGURA 2: IL CICLO DELLA PERFORMANCE.....	10
FIGURA 3: L'ALBERO DELLA PERFORMANCE	11
FIGURA 4: IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA E LA GESTIONE DELLA PERFORMANCE.....	14
FIGURA 5: DALLA STRATEGIA AGLI OBIETTIVI OPERATIVI ATTRIBUITI AL MANAGEMENT.....	15
FIGURA 6: IL BUDGETING QUALE STRUMENTO DI INTEGRAZIONE TRA LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA E LA PROGRAMMAZIONE OPERATIVA	17
FIGURA 7: LA COSTRUZIONE DEL BUDGET E LA QUANTIFICAZIONE DELLE RISORSE DISPONIBILI.....	18
FIGURA 8: IL CICLO DELLA PERFORMANCE E L'INTEGRAZIONE CON LA PROGRAMMAZIONE	18
FIGURA 9: PESO DEGLI OBIETTIVI CHE CONCORRONO ALLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL DIRETTORE GENERALE	25
FIGURA 10: : PESO DEGLI OBIETTIVI CHE CONCORRONO ALLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI	28
FIGURA 11: PESO DEGLI OBIETTIVI CHE CONCORRONO ALLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEGLI EP RESPONSABILI DI STRUTTURA.....	31
FIGURA 12: PESO DEGLI OBIETTIVI CHE CONCORRONO ALLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEGLI EP CON INCARICO SPECIALISTICO	32
FIGURA 13: PESO DEGLI OBIETTIVI CHE CONCORRONO ALLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI D RESPONSABILI DI STRUTTURA	33
FIGURA 14: PESO DEGLI OBIETTIVI CHE CONCORRONO ALLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI D RESPONSABILI DI STRUTTURE DI III LIVELLO.....	34
TABELLA 1: ATTIVITÀ, TEMPI, ATTORI, STRUTTURE DI SUPPORTO, RESPONSABILITÀ E DOCUMENTI.....	13
TABELLA 2: ARTICOLAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI PER LE DIVERSE CATEGORIE DI PERSONALE	24
TABELLA 3: DIRETTORE GENERALE: SCALA DI CONVERSIONE DEL GIUDIZIO COMPLESSIVO IN PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO.....	26
TABELLA 4: DIRETTORE GENERALE: SCALA A 4 VALORI PER LA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI.....	26
TABELLA 5: DIRIGENTI: SCALA DI CONVERSIONE DEL GIUDIZIO COMPLESSIVO IN PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO.....	29
TABELLA 6: DIRIGENTI A TEMPO DETERMINATO -SCALA DI CONVERSIONE DEL GIUDIZIO COMPLESSIVO IN PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO.....	30
TABELLA 7: PERSONALE DI CATEGORIA EP: SCALA DI CONVERSIONE DEL GIUDIZIO COMPLESSIVO IN PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO	30

TABELLA 8: PERSONALE DI CATEGORIA D TITOLARE DI STRUTTURA: SCALA DI CONVERSIONE DEL GIUDIZIO COMPLESSIVO IN PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO	33
TABELLA 9: SOGGETTI COINVOLTI NELLE PROCEDURE DI ASSEGNAZIONE DEI TARGET E NELLA FASE DI VALUTAZIONE.....	37