



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI FERRARA  
- EX LABORE FRUCTUS -

SISTEMA DI MISURAZIONE E  
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE  
2018

Il presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è adottato ai sensi dell'art. 7 del D. Lgs. 150/2009.

Ha ottenuto parere positivo del Nucleo di Valutazione nella seduta del 12 gennaio 2018, del Senato Accademico nella seduta del 24 gennaio 2018 ed è stato adottato con delibera del Consiglio di Amministrazione del 31 gennaio 2018.

Eventuali richieste di informazione possono essere inviate ai seguenti indirizzi:

[programmazione.controllo@unife.it](mailto:programmazione.controllo@unife.it) per quanto riguarda la programmazione e la misurazione della performance istituzionale ed organizzativa

[svilorg@unife.it](mailto:svilorg@unife.it) per quanto riguarda la misurazione della performance individuale

[valutazione@unife.it](mailto:valutazione@unife.it) per quanto riguarda la valutazione dei tre livelli di performance

## Sommario

<b>IL CONTESTO DI RIFERIMENTO</b> .....	<b>4</b>
<b>CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELL'ORGANIZZAZIONE</b> .....	<b>5</b>
<b>INTRODUZIONE</b> .....	<b>7</b>
<b>LA PROGRAMMAZIONE SEQUENZIALE E COORDINATA DELL'ATENEO</b> .....	<b>10</b>
<b>MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ISTITUZIONALE</b> .....	<b>16</b>
Caratteristiche degli obiettivi istituzionali .....	16
Soggetti coinvolti nella performance istituzionale .....	16
Fasi e tempi della performance istituzionale .....	17
<b>MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b> .....	<b>18</b>
Caratteristiche degli obiettivi organizzativi.....	18
Soggetti coinvolti nella performance organizzativa.....	20
Fasi e tempi della performance organizzativa .....	21
<b>MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE</b> .....	<b>23</b>
Caratteristiche degli obiettivi individuali di risultato (performance individuali di risultato):.....	24
Soggetti coinvolti nella performance individuale .....	25
Fasi, tempi e responsabilità nella performance individuale .....	25
Procedure di Valutazione performance individuale - Introduzione.....	27
Variazione della programmazione delle performance individuali in corso d'anno .....	27
Misurazione e valutazione della performance individuale .....	27
Procedura di Valutazione - Direttore Generale .....	29
Procedura di Valutazione - Dirigenti .....	30
Procedura di Valutazione - Personale non dirigenziale titolare di posizione organizzativa .....	31
Procedura di Valutazione - Personale non titolare di posizione organizzativa.....	33
<b>PROCEDURA DI CONCILIAZIONE/ RIESAME</b> .....	<b>35</b>
<b>PARTECIPAZIONE DEGLI UTENTI INTERNI ED ESTERNI</b> .....	<b>36</b>
<b>IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE EVOLVE CON L'ORGANIZZAZIONE</b> .....	<b>36</b>

## IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

Da diverso tempo il contesto di riferimento in cui si trovano ad operare le Università italiane è caratterizzato da pesanti vincoli che devono essere inevitabilmente visti anche come un'opportunità per le organizzazioni, che si possono riassumere nei seguenti aspetti principali:

- la riduzione di risorse pubbliche ha portato ad una progressiva diminuzione del Fondo di Finanziamento Ordinario - principale voce di finanziamento per le Università, e comunque ad una modifica delle sue componenti;
- il forte impulso alla competitività sia a livello nazionale sia internazionale;
- i notevoli vincoli alle possibilità di assunzione di personale uniti a capitoli di spesa limitati.

Dal punto di vista del quadro normativo di riferimento, con il D.L. n. 69/2013<sup>1</sup> è stato stabilito che il sistema di valutazione della attività amministrative delle Università è svolto dall'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR), nel rispetto dei principi generali del D.lgs.150/2009. Tali disposizioni hanno determinato il trasferimento ad ANVUR delle competenze relative alla valutazione del ciclo della performance delle Università; all'Agenzia, quindi, compete non più solo la valutazione delle attività didattiche e di ricerca degli Atenei, ma anche delle attività amministrative, seppur nel rispetto delle linee generali di indirizzo fissate in origine da CIVIT. Inoltre, ai sensi dell'entrata in vigore della Legge n.125/2013<sup>2</sup>, la CIVIT "ha assunto la denominazione Autorità nazionale anticorruzione<sup>3</sup> e per la valutazione e la trasparenza delle pubbliche amministrazioni (ANAC)", rimanendo, pertanto, concentrati sulla stessa "compiti di trasparenza e di prevenzione della corruzione nelle pubbliche amministrazioni" e trasferendo quelli in materia di performance relativa valutazione al Dipartimento della Funzione Pubblica. Le linee guida ANVUR di luglio 2015 hanno introdotto la necessità di una forte integrazione tra i documenti di gestione del ciclo della *performance* e gli altri documenti di programmazione previsti, in un documento denominato Piano Integrato, un documento unico che sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione, tenendo conto della programmazione economico-finanziaria e della strategia relativa alle attività istituzionali. L'aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione, approvato dall'Autorità Nazionale Anticorruzione con Delibera n. 1208 del 22 Novembre 2017, ribadisce l'importanza che il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (PTPC) mantenga "una propria autonomia rispetto agli altri strumenti di programmazione". Il PTPC dovrà recepire gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza definiti dal Consiglio di Amministrazione. Tale organo dovrà altresì adottare il PTPC su proposta del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e Trasparenza. La nota di indirizzo ANVUR per la gestione del ciclo della performance 2018-2020 suggerisce di "mantenere comunque la denominazione "Integrato" del documento e la visione "integrata" che, a tendere, andrà rafforzandosi con le politiche per l'assicurazione della qualità, con la programmazione strategica e con il bilancio".

Il Decreto Legislativo 25 maggio 2017, n. 74, in vigore dal 22 giugno 2017, ha apportato le modifiche al Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 (Decreto Brunetta), in attuazione dell'articolo 17, comma 1, lettera r), della Legge 7 agosto 2015, n. 124. La Delega del governo prevedeva interventi volti alla semplificazione, alla

---

<sup>1</sup> All'art. 60, c. 2, del DL 69/2013 si stabilisce che "all'art. 13, c. 12, del D.Lgs n. 150, è aggiunto in fine il seguente periodo: "Il sistema di valutazione della attività amministrative delle Università e degli enti di ricerca di cui al Capo I del Decreto Legislativo 31 dicembre 2009, n. 213, è svolto dall'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario (ANVUR) e della ricerca nel rispetto dei principi generali di cui all'articolo 3 e in conformità ai poteri di indirizzo della Commissione di cui al comma 5."

<sup>2</sup> Conversione in legge con modificazioni il d.l. n. 101/2013, recante "Disposizioni urgenti per il perseguimento di obiettivi di razionalizzazione delle pubbliche amministrazioni.

<sup>3</sup> Designazione ai sensi dell'articolo 1 della Legge n. 190/2012, "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione".

razionalizzazione e a una maggiore integrazione della gestione della performance con quella economico finanziaria e con i sistemi di controllo interni. Il nuovo testo modifica alcuni aspetti fondamentali del Decreto Brunetta, fornendo buone opportunità di sviluppo per la Pubblica Amministrazione in generale, ed integrandosi invece in modo del tutto coerente con la disciplina già in vigore nel settore universitario e della ricerca. Il nuovo Decreto attribuisce in via definitiva all'ANVUR le funzioni di gestione e indirizzo del sistema nazionale di valutazione della performance del comparto, nel rispetto dei principi ivi contenuti (art.13, c.12 del D.lgs. . 150/2009, come modificato dal D.lgs. n. 74/2017). In particolare ANVUR dovrà tener conto degli indirizzi impartiti dal Dipartimento della Funzione Pubblica, titolare delle funzioni di promozione, indirizzo e coordinamento in materia di misurazione e valutazione della performance nella Pubblica Amministrazione, che predisporrà a tal fine linee guida, metodologie e strumenti. (art. 13 c. 12 D.lgs.150/2009)

In tale mutevole contesto normativo di riferimento, l'Università di Ferrara, che negli ultimi anni ha compiuto molti sforzi e diversi passi avanti verso una reale integrazione a livello di programmazione e di esecuzione di tutte le componenti che concorrono alla gestione delle proprie attività e al conseguimento dei risultati sin qui raggiunti, adotterà ogni anno un Piano Integrato. Il Piano Integrato sarà costituito da documenti autonomi (Piano Integrato e Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione) ma complementari l'uno all'altro, che concorrono al più ampio processo di pianificazione e programmazione dell'Ateneo. Il Piano Integrato contiene pertanto sia le performance programmate sia le misure di prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza. Il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione, estrapolato dal Piano Integrato, ne costituisce un allegato autonomo.

## CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELL'ORGANIZZAZIONE

Con una storia di oltre 600 anni l'Università di Ferrara è una delle più antiche d'Italia. Già al momento della sua istituzione gli insegnamenti attivati spaziavano dalla teologia e connesse discipline filologiche, al diritto, alle scienze mediche, scientifiche e naturalistiche. Oggi, l'identità dell'Ateneo estense affonda le sue radici nella tradizione storica e culturale che la contraddistingue e che, sin dalla sua fondazione, ha accolto e formato personalità illustri del mondo della cultura, delle arti e delle scienze.

L'Università di Ferrara indirizza il proprio impegno e le proprie risorse nelle attività di ricerca e didattica, con ricaduta industriale sul territorio e caratterizzando Ferrara come città universitaria, del sapere e della formazione.

L'Università di Ferrara si articola in 12 Dipartimenti, cui si aggiungono diversi Centri. Lo IUSS Ferrara 1931, Istituto Universitario di Studi Superiori, costituisce il punto di riferimento per i dottorati di ricerca e per le iniziative formative internazionali post lauream dell'Ateneo. La Facoltà di Medicina, Farmacia e Prevenzione, costituisce la struttura di raccordo per la didattica dei Dipartimenti di Morfologia, chirurgia e medicina sperimentale, Scienze biomediche e chirurgico specialistiche, Scienze Mediche e Scienze chimiche e farmaceutiche.

L'Ateneo annovera fra le proprie strutture anche alcune sedi distaccate sul territorio, quali il polo di Rovigo, ove è attiva la seconda sede del Dipartimento di Giurisprudenza, la sezione del corso di laurea in Ingegneria Meccanica di Cento e le sedi decentrate di Bolzano (Corso di Studio in Fisioterapia), Trento (Educazione Professionale) e Pieve di Cento (BO) (Corso di Studio in Infermieristica).

Infine, il Sistema Bibliotecario di Ateneo si articola in una struttura centralizzata, responsabile della gestione dei servizi e in una serie di strutture sul territorio, organizzate in tre macroaree di riferimento: umanistica, scientifico-tecnologica e biomedica. Per garantire elevati livelli di fruibilità da parte dell'utenza, il Sistema Bibliotecario di Ateneo, offre una serie di servizi innovativi, tra cui i servizi di *Document Delivery* e di prestito interbibliotecario.

La proposta progettuale dell'Università di Ferrara si rivolge a circa 20mila studenti, attraverso l'erogazione di corsi di laurea triennale, corsi di laurea magistrale, corsi di laurea magistrale a ciclo unico, master di I° e II° livello, scuole di specializzazione, corsi di perfezionamento e corsi di dottorato di ricerca. Negli ultimi anni si registra anche il progressivo incremento di percorsi didattici in lingua inglese.

A supporto e completamento dell'offerta formativa, nell'ottica dei servizi a favore di studentesse e studenti, si inseriscono le attività erogate nell'ambito di orientamento, tutorato e servizi di tirocinio, oltre a progetti di inserimento lavorativo. Sono inoltre integrati nell'Ateneo anche servizi a sostegno del diritto allo studio universitario.

Il Personale Tecnico-Amministrativo dell'Ateneo è distribuito tra la Sede centrale, le strutture dipartimentali e i Centri. La Sede centrale è organizzata in Aree dirigenziali, a loro volta suddivise in Ripartizioni, sotto-articolate in Uffici. Le attività amministrative dei Dipartimenti sono svolte all'interno degli stessi o nell'ambito di Meta-Strutture.

A livello di Amministrazione centrale, è individuato un responsabile per ogni struttura, titolare di posizione organizzativa: Dirigente (per le Aree), Responsabile di Ripartizione e Responsabile di Ufficio. La logica organizzativa prevede che, laddove non sia presente il responsabile di una struttura, si faccia riferimento al titolare della posizione organizzativa superiore in linea gerarchica.

All'interno dei Dipartimenti, i Segretari Amministrativi rispondono funzionalmente ai Direttori di Dipartimento e gerarchicamente al Direttore Generale. Nei casi di Meta-Struttura, le figure dei Manager Amministrativi di Dipartimento fanno riferimento al Coordinatore della Meta-Struttura, il quale dipende gerarchicamente dal Direttore Generale.

## INTRODUZIONE

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) definisce l'insieme dei soggetti, degli strumenti e dei processi attraverso i quali una Pubblica Amministrazione programma, gestisce, controlla e valuta la propria performance.

Il ciclo della performance si articola nelle seguenti fasi:

- 1) Programmazione
- 2) Gestione
- 3) Misurazione
- 4) Valutazione
- 5) Valorizzazione
- 6) Rendicontazione

Le suddette fasi risultano così declinate nell'articolo 4 del D. Lgs. 150/2009:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti l'anno precedente (Fase di Programmazione) (art. 4, c.2, lett. a D.lgs.150/2009);
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse (Fase di Programmazione);
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi (Fasi di Gestione e Misurazione intermedia);
- d) misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale (Fasi di Misurazione e Valutazione);
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito (Fase di Valorizzazione);
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi (Fase di Rendicontazione) (art. 4, c.2, lett. f D.lgs.150/2009).

Allo scopo di chiarire l'architettura del presente Sistema ed il ruolo dei soggetti che intervengono, è bene definire sin da ora due concetti su cui si fonda il sistema stesso, e cioè i concetti di *misurazione* e *valutazione*, che costituiscono attività complementari ma distinte<sup>4</sup>.

Con il termine *misurazione* s'intende l'attività con cui, una volta fissati gli obiettivi attraverso grandezze stabilite ed indicatori idonei a misurarne il grado di raggiungimento, ne viene rilevato sistematicamente (ad intervalli di tempo stabiliti) il valore raggiunto.

Con il termine *valutazione*, invece, ci si riferisce al momento in cui le attività ed i relativi risultati ottenuti vengono analizzati ed interpretati anche alla luce dei fattori di contesto che possono aver determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto ai valori fissati, per stabilire l'incidenza di tali risultati sul livello di raggiungimento delle finalità dell'organizzazione. La valutazione deve basarsi su elementi fattuali e circostanziati.

Il presente SMVP è coerente con l'organizzazione dell'Ateneo e coordinato con gli obblighi normativi previsti per ogni specifico settore; si tratta del terzo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance adottato

---

<sup>4</sup>Si vedano le LG per il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance n. 2 del Dicembre 2017 emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica – Presidenza Consiglio dei Ministri.

dall'Ateneo e tiene conto dei principi contenuti nei seguenti documenti vigenti al momento della sua stesura:

- D.lgs.150/2009, come modificato dal D.lgs.74/2017;
- Linee Guida ANVUR per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle Università statali italiane approvate nel mese di luglio 2015 e nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020;
- Linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 1 (per il Piano Integrato) del giugno 2017 e n. 2 (per il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance) del dicembre 2017.

Dal punto di vista metodologico, si è privilegiata la realizzazione di un Sistema che:

- a) da un lato possa guidare le scelte e i comportamenti individuali ed organizzativi verso il conseguimento degli obiettivi istituzionali (performance istituzionali) dell'Ateneo, e tramite questi verso la creazione di Valore Pubblico;
- b) dall'altro possa evidenziare il contributo delle strutture organizzative (performance organizzative) al perseguimento delle finalità istituzionali e il contributo individuale (performance individuale) al perseguimento degli obiettivi organizzativi.

"Il Valore Pubblico" è il miglioramento del livello di benessere della comunità universitaria, perseguito prestando attenzione all'esigenza di sviluppo economico dell'Organizzazione e facendo leva sulla riscoperta del vero patrimonio delle Università, ovvero valori intangibili quali, ad esempio, la semplificazione organizzativa, le competenze delle risorse umane e l'attenzione a tutto il personale, la rete di relazioni interne ed esterne, la tensione continua verso l'innovazione, la sostenibilità ambientale delle scelte, la promozione della trasparenza e la riduzione del rischio corruttivo.

Il Sistema definisce tra l'altro, in maniera puntuale:

- . le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- . le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema;
- . le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti e segnatamente con il sistema informativo per il controllo di gestione;
- . le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Università di Ferrara si basa sui tre seguenti livelli di performance collegati tra loro:

- I. Istituzionale
- II. Organizzativa (intero ente e singole strutture)
- III. Individuale

Per "performance istituzionale" si intende la performance dell'Ateneo in quanto Istituzione volta a fornire servizi di didattica, ricerca e terza missione. La "performance istituzionale" si sostanzia nelle missioni di mandato e nelle politiche strategiche per conseguire le stesse; il raggiungimento della performance istituzionale viene valutato tramite il grado di conseguimento degli obiettivi strategici in modo funzionale alle missioni istituzionali e alla creazione di "Valore Pubblico".

Con l'espressione "performance organizzativa" ci si riferisce alla performance dell'Ateneo in quanto Organizzazione, considerata sia nella sua interezza, sia nelle sue strutture organizzative (comprese ad esempio i Dipartimenti e i Centri). La "performance organizzativa dell'intero ente" comprende tutte le attività dell'Ateneo, sia quelle



accademiche sia quelle tecnico-gestionali e tiene conto, a seconda dei casi, del posizionamento dell'Ateneo nella VQR, in AVA, dei risultati della SUA-RD e di ogni altro risultato utilizzato dal Ministero per l'assegnazione di fondi e punti organico. La "performance organizzativa delle singole strutture" può concretizzarsi in obiettivi operativi coerenti con gli obiettivi strategici (obiettivi di sviluppo) o può essere riferita all'efficienza, alla tempestività, all'adeguatezza quantitativa e qualitativa e ai livelli di costo di processi, progetti o servizi (obiettivi di funzionamento).

Il raggiungimento della performance organizzativa viene valutato su base annuale e pluriennale; il Piano della Integrato specificherà l'orizzonte temporale di ciascun livello di performance.

La "performance individuale" è riferita ai singoli dipendenti e si esprime in termini di risultato e di comportamento. Con particolare riferimento alla componente legata al risultato, potrà essere espressa tramite il raggiungimento di obiettivi individuali e/o essere legata alla performance organizzativa della struttura di appartenenza o eventualmente a quella di task force formalizzate per lo sviluppo di progetti di rilevanza strategica, trasversali a diverse strutture. In fase di programmazione e assegnazione degli obiettivi sarà specificata la pesatura relativa agli obiettivi sia di struttura che di eventuale task force ai fini del loro impatto sulla componente di risultato della performance individuale del personale coinvolto. Laddove collegata alla performance organizzativa di struttura, si farà riferimento ad attività riconducibili all'intervento e/o alla responsabilità dei soggetti valutati.

Il rapporto tra i 3 livelli di performance si basa sulla logica a cascata, o della sequenzialità programmatica: le performance istituzionali costituiscono indirizzo per le performance organizzative, le quali a loro volta costituiscono indirizzo per le performance individuali (Figura n. 1).

Figura 1 – programmazione a cascata



## LA PROGRAMMAZIONE SEQUENZIALE E COORDINATA DELL'ATENEO

Secondo l'impostazione del presente Sistema, la programmazione della performance di Ateneo si basa su una visione integrata delle politiche per l'assicurazione della qualità, della programmazione strategica e di quella di bilancio anche a livello delle strutture decentrate.

Ai sensi degli articoli 23 e 24 del Regolamento di Ateneo per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità (in vigore dal 6 novembre 2017), il processo di programmazione ha ad oggetto la definizione degli obiettivi dell'Università, delle tempistiche per il conseguimento degli stessi e delle risorse necessarie.

Il processo di programmazione si sviluppa lungo tre fasi: programmazione di mandato, programmazione strategica e programmazione operativa.

La programmazione di mandato si estrinseca nella predisposizione di un Programma di Mandato, aggiornabile dove necessario, a cura del Rettore. Tale documento contiene le missioni istituzionali da realizzare entro il termine del mandato del Rettore.

La programmazione strategica si estrinseca nella predisposizione del Piano Strategico a cura dei Delegati ed incaricati del Rettore, la cui approvazione ed il cui aggiornamento spettano al Consiglio di Amministrazione previo parere del Senato Accademico. Tale documento ha orizzonte triennale, contiene gli obiettivi strategici, e deve essere approvato entro il 30 giugno dell'anno precedente al primo anno del triennio di riferimento, salvo slittamenti da motivare.

La programmazione operativa si estrinseca nella definizione, a cura del Rettore e della Direzione Generale, del Piano Integrato, la cui approvazione ed il cui aggiornamento spettano al Consiglio di Amministrazione. Tale documento ha orizzonte temporale triennale e contiene gli obiettivi della Sede centrale e dei Dipartimenti e le relative performance attese. Al Piano integrato saranno allegate le performance individuali attese sia di risultato che comportamentali. Il processo per la sua predisposizione deve essere avviato entro un mese dall'approvazione del Piano Strategico, concretizzarsi in una prima proposta di obiettivi e risorse economico-patrimoniali al massimo entro il 10 ottobre ed infine approvato entro il 31 gennaio del primo anno oggetto di programmazione. Il Piano Integrato comprende le performance organizzative ed individuali attese, secondo quanto previsto dal presente Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance.

Il processo di programmazione deve garantire la sostenibilità di tutti gli obiettivi e di tutte le attività dell'Ateneo ed è rappresentato, per quanto riguarda gli aspetti contabili, tramite il Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio e il Bilancio unico di Ateneo di previsione triennale.

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

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

Il Bilancio unico d'Ateneo di previsione annuale e triennale sono collegati al Piano Strategico e al Piano Integrato, poiché definiscono le condizioni economiche, finanziarie e patrimoniali per raggiungere gli obiettivi e realizzare le azioni in essi contenuti. Per tale motivo, il processo di previsione delle risorse, sia della Sede centrale che dei Dipartimenti, deve iniziare con l'avvio del Piano Strategico, correlarsi con il Piano Integrato e concludersi con l'approvazione entro il mese di dicembre antecedente il periodo oggetto di programmazione.

Il Direttore generale crea le condizioni per il perseguimento degli obiettivi strategici contenuti nel Piano Strategico attraverso l'attribuzione degli obiettivi operativi (e relative performance organizzative, oltre che individuali) alle strutture dell'Amministrazione centrale nonché ai Dipartimenti (art. 23 e 24 del Regolamento di Ateneo per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità).

Come predetto la programmazione della performance avverrà in maniera integrata con il ciclo di programmazione economico- finanziaria. Nello specifico tale integrazione avverrà tramite le fasi e i soggetti coinvolti illustrati nelle figure 2 e 3. In particolare l'applicazione del presente Sistema consentirà, a regime, di predisporre il Piano Integrato contestualmente all'approvazione del Bilancio Preventivo di esercizio.

Figura –2 Integrazione con il ciclo di programmazione economico-finanziaria

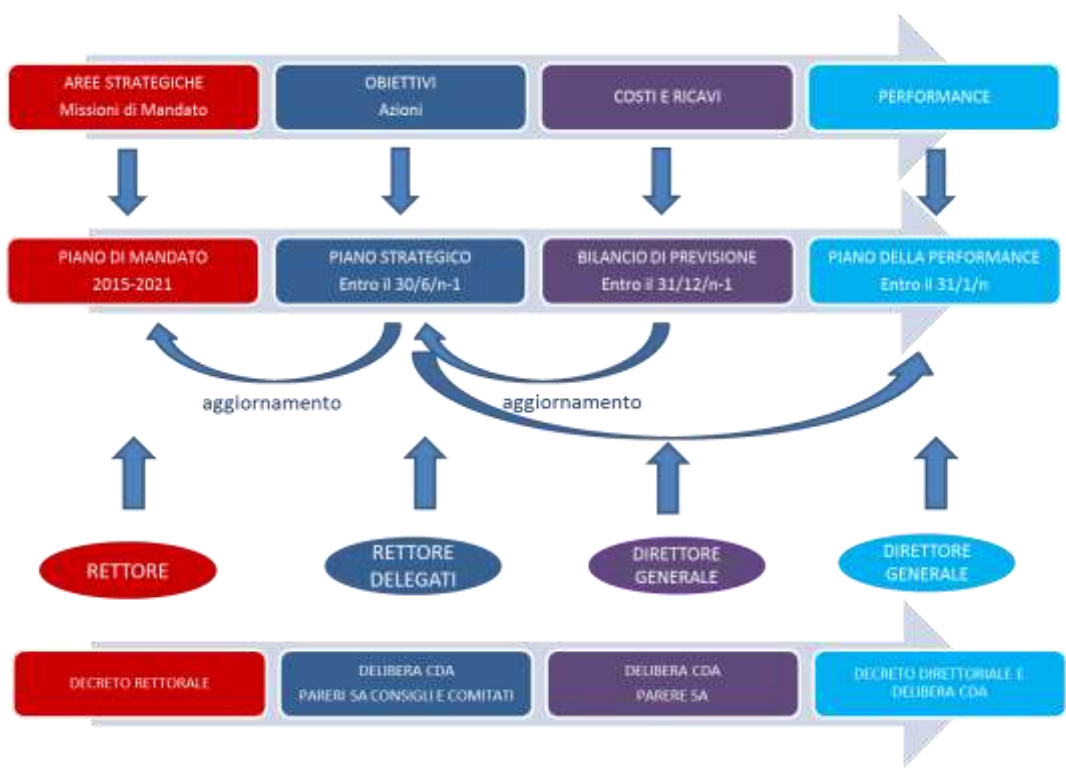
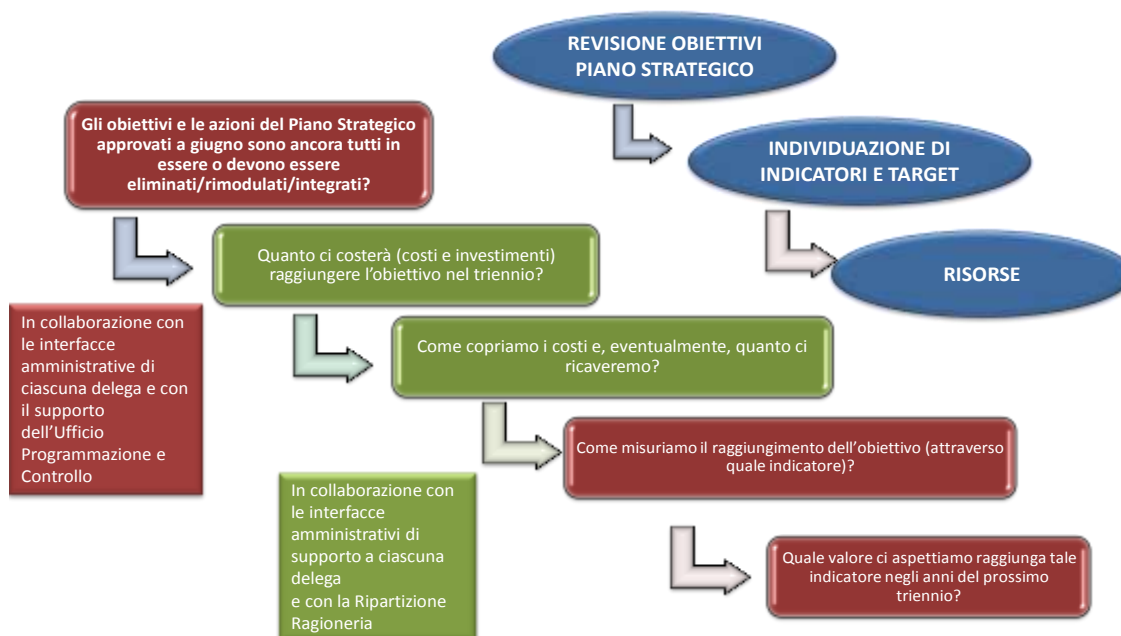


Figura –3 Le domande della pianificazione integrata



Inoltre, così come richiamato nelle Linee Guida ANVUR, gli obiettivi fissati per la componente tecnico – amministrativa, non possono prescindere da quelli generali dell’Ateneo in materia di didattica, ricerca e terza missione.

In particolare per quel che riguarda la **didattica**, la **ricerca** e la **terza missione**, la performance organizzativa deve contribuire all’assicurazione della qualità prevista dal sistema AVA.

Per quel che riguarda la **ricerca**, come previsto dalle Linee Guida, gli obiettivi generali dell’Ateneo devono tener conto degli esiti della valutazione, sia negli esercizi periodici (VQR), sia nelle valutazioni e autovalutazioni intermedie rese possibili dal sistema AVA e, nello specifico, dalle Schede Uniche di Ateneo riferite alla Ricerca Dipartimentale (SUA-RD). Attraverso tali risultanze, infatti, è possibile definire obiettivi strategici, di Ateneo e di Dipartimento, correlati alla valutazione; a questi ultimi vengono agganciati obiettivi della componente tecnico - amministrativa.

Per quel che riguarda la **terza missione**, ossia la ricaduta dell’attività dell’Ateneo sulla società, sul sistema economico e sull’Università stessa, occorre mappare le diverse forme in cui si manifesta, per poi giungere ad una opportuna misurazione e valutazione della performance amministrativa a supporto di essa. A tal fine si potrà utilizzare la Scheda Unica dedicata alla terza missione (SUA-RD sezione Terza missione), predisposta da ANVUR.

Alla luce di ciò, la tabella che segue evidenzia quali sono gli adempimenti attualmente necessari per la corretta gestione del ciclo della performance delle Università, i soggetti responsabili della loro redazione, i riferimenti di Legge, le istituzioni destinatarie di tali documenti e le relative scadenze.

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

<b>Documento</b>	<b>Soggetto responsabile</b>	<b>Riferimenti di Legge</b>	<b>Destinatario</b>	<b>Scadenza</b>
Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	CdA previo parere vincolante del NdV-OIV	D.lgs.150/2009 art. 7	ANVUR	Annuale
Programmazione Triennale (o Piano Strategico)	CdA su proposta del Rettore e previo parere del Senato Accademico	D.l. 7/2005 art. 1-ter comma 1 (convertito dalla Legge 43/2005)	MIUR	30 giugno
Bilancio unico di previsione annuale e triennale e bilancio preventivo unico d'esercizio	CdA	D.lgs.18/2012 art. 5	MIUR e MEF	31 dicembre
Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio (allegato al Bilancio)	CdA	D.lgs. 91/2011 art. 19 comma 1	MIUR e MEF	31 dicembre
Piano Integrato	CdA	D.lgs.150/2009 Art. 10 comma 1 lettera a) 2	ANVUR	31 gennaio
Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione	CdA	D.lgs.33/2013 art.9, art. 10 (trasparenza) l. 190/2012 e successivi decreti (anticorruzione)	ANAC (trasparenza e anticorruzione)	31 gennaio
Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza, integrità dei controlli interni	NdV-OIV	D.lgs. 150/2009 Art. 14, comma 4 lettera a)	ANVUR	30 giugno nell'ambito della relazione AVA
Relazione dei Nuclei di valutazione	NdV-OIV	D.lgs.14/2012, art. 14	ANVUR	30 aprile
Relazione sulla performance	CdA	D.lgs. 150/2009 Art. 10 comma 1 lettera b)	ANVUR	30 giugno

Documento di validazione della Relazione sulla performance (dell'anno precedente)	NdV-OIV	D.lgs 150/2009 Art. 14, comma 4 lettera c)	ANVUR	30 giugno
Relazione recante i risultati dell'attività svolta in termini di prevenzione alla corruzione	Responsabile della Prevenzione della corruzione	L. 190/2012, art. 1 comma 14	ANAC	15 dicembre

Nella parte iniziale del Piano Integrato, l'Ateneo descrive il proprio posizionamento nel quadro nazionale ed internazionale, identifica le aree di miglioramento, riassume le principali linee di sviluppo facendo esplicito riferimento ai documenti di programmazione strategica esistenti, alla programmazione economico-finanziaria (triennale ed annuale) e alle politiche per l'assicurazione della qualità intraprese nell'ambito del processo AVA. L'Ateneo dà inoltre evidenza delle azioni intraprese e di quelle programmate per il miglioramento del proprio posizionamento come evidenziato dai processi di valutazione delle attività istituzionali di didattica, ricerca e terza missione (VQR, AVA).

Partendo dal quadro generale delineato, e sulla base degli indirizzi contenuti nel Piano Strategico (obiettivi strategici e relative azioni), nella parte centrale del Piano Integrato l'Ateneo sviluppa ed espone la programmazione del ciclo della performance organizzativa. La metodologia di assegnazione, misurazione e valutazione dei risultati organizzativi, illustrata nel Piano, è impiegata sia per le strutture della Sede del Rettorato, sia per le strutture decentrate, siano esse tecnico-gestionali o accademiche, come ad esempio la Meta-Struttura e i Dipartimenti, al fine di garantire la valutazione della performance organizzativa dell'intero Ateneo.

All'interno del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione l'Ateneo individua le aree di rischio corruzione (figura 4) e le conseguenze di una mancata o insufficiente trasparenza amministrativa, dando conto della metodologia utilizzata per la mappatura dei processi, dei portatori di interesse coinvolti e dei criteri di valutazione del rischio adottati.

Le aree di rischio sono graduate in termini di priorità al fine di comprendere azioni, piani di intervento e di formazione. Per ciascuna area di rischio sono quindi indicati:

- gli ambiti e i procedimenti a potenziale rischio corruzione;
- gli specifici rischi con indicazione della stima della probabilità di occorrenza e dell'impatto;
- gli uffici competenti o interessati;
- le possibili cause e i fattori alla base del rischio;
- gli specifici interventi che saranno messi in atto.

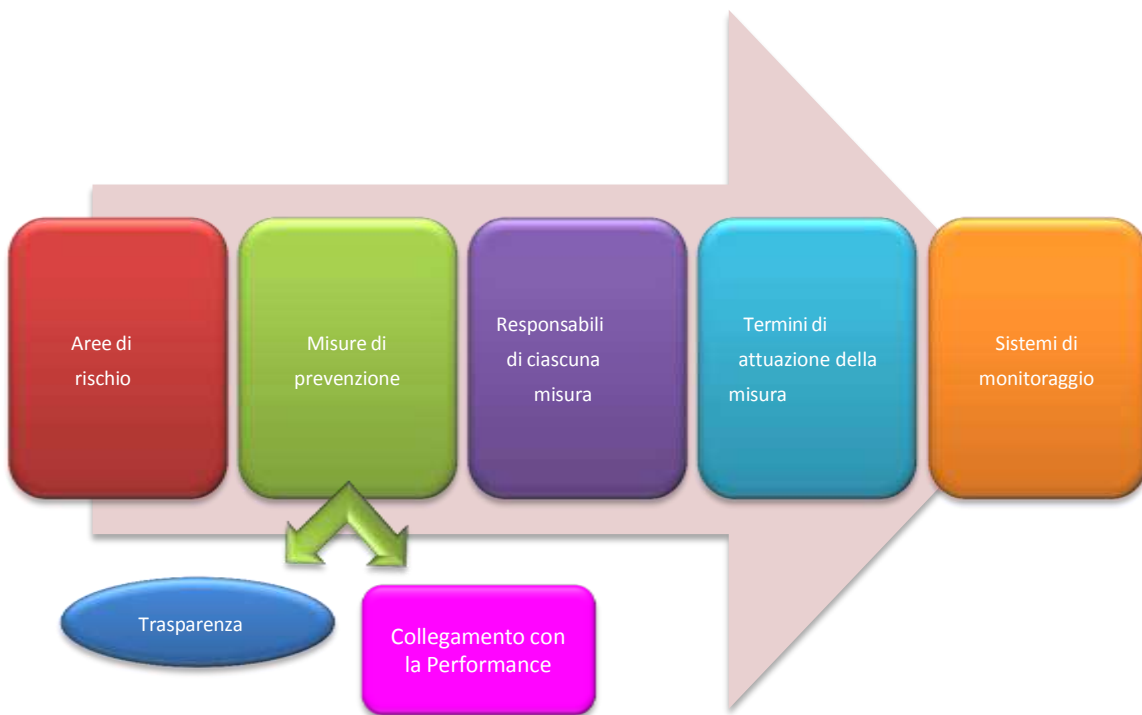
L'Ateneo individua le proprie peculiari aree di rischio. Tra di esse, in questa sezione compaiono analisi, valutazioni e misure d'intervento relative ai seguenti ambiti minimi:

- approvvigionamenti e gare d'appalto;

- personale e contratti di lavoro;
- gestione finanziaria e bilancio;
- servizi agli studenti;
- ricerca.

Nella redazione di questo Piano si assumono come framework regolatore le direttive dell’Autorità Anticorruzione.

**Figura 4 – Elementi del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione**



In un’ottica di semplificazione, secondo quanto disposto dal D.lgs.33/2013 dopo le modifiche apportate dal D.lgs.97/2016, all’interno del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione deve essere inserita un’apposita sezione contenente le misure da adottare ai fini della trasparenza. Ciò consente di avere un unico documento programmatico in materia di anticorruzione e trasparenza.

Riguardo la struttura di tale PTPC si tiene conto delle principali disposizioni che ne fanno specifico riferimento, con particolare riguardo alle linee guide ANAC e al Piano Nazionale Anticorruzione. (Art. 13 D.Lgs 150/2009)

Per permettere l’integrazione con il Piano Integrato, gli obiettivi e le azioni legate alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza dovranno essere inseriti nella programmazione strategica. Tale integrazione deve essere reale e gli obiettivi di prevenzione della corruzione e di assicurazione della trasparenza e dell’integrità dovranno essere collegati alla valutazione della performance organizzativa e individuale.

## MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ISTITUZIONALE

La performance istituzionale coincide con la performance dell'Ateneo, declinata nelle sue politiche di mandato e strategiche.

### Caratteristiche degli obiettivi istituzionali

La programmazione della performance istituzionale viene effettuata tramite la predisposizione del Piano Strategico triennale, di diretta derivazione del Piano di Mandato<sup>4</sup>.

Gli obiettivi strategici, attuativi delle Missioni di mandato vengono declinati nell'ambito del Piano Strategico in azioni strategiche, le quali potrebbero essere tradotte in obiettivi operativi nell'ambito del Piano Integrato; gli obiettivi operativi possono essere di due tipologie:

- **Obiettivi** operativi attuativi degli obiettivi strategici, o **di sviluppo**.
- **Obiettivi** operativi **di funzionamento**.

Per la misurazione e la valutazione della performance istituzionale si faccia riferimento alle tipologie degli indicatori della performance organizzative descritti nella sezione dedicata.

### Soggetti coinvolti nella performance istituzionale

Nell'ambito del Piano di Mandato, che costituisce presupposto del Piano Strategico, il Rettore espone le Sue 12 visioni di Unife, definite Aree strategiche, le quali si articolano in Missioni di mandato<sup>5</sup>.

Nell'ambito del Piano Strategico, il Rettore, i suoi Delegati, gli incaricati e il Responsabile della Prevenzione della Corruzione, definiscono gli obiettivi strategici -attuativi delle Missioni di mandato-, e le relative azioni strategiche.

La misurazione delle performance istituzionali e organizzative finalizzata al monitoraggio è svolta dal Consiglio di Amministrazione, nell'esercizio del suo potere di indirizzo, e dal Direttore Generale, tramite l'acquisizione delle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione operate dall'Ufficio Programmazione e controllo. Tali Organi procedono inoltre al monitoraggio del Piano Integrato verificando l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati ed individuando, se necessario o opportuno, interventi correttivi a tali previsioni. (art. 6 e art. 15 D.lgs.150/2009 coordinati con l'art. 4 del D.lgs.165/2001 e art. 2, c.1 lett h e i L. 240/2010).

Il Nucleo di Valutazione, in quanto OIV e organo di valutazione e controllo, monitorerà l'andamento del Piano Integrato, tramite le medesime risultanze ed il supporto dell'Ufficio Valutazione, Anticorruzione, Trasparenza, al fine di segnalare, qualora lo ritenga necessario e/o opportuno, interventi correttivi all'organo di indirizzo. (art. 6 D.lgs.150/2009)

La valutazione degli obiettivi strategici viene effettuata dal Rettore, dai suoi Delegati di riferimento, dagli incaricati e dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, tramite incontri di condivisione, e dal Consiglio di Amministrazione.

---

<sup>5</sup> Il Piano di Mandato è il documento con cui il Rettore ha definito le Aree strategiche e le Missioni di mandato, individuate attraverso la ridefinizione degli obiettivi del Programma Elettorale, le analisi di contesto interno ed esterno post insediamento, gli indirizzi ministeriali (FFO, Programmazione Triennale del sistema universitario, AVA, VQR, ecc.), i suggerimenti dei Delegati e le risultanze del percorso di ascolto organizzativo condotto dal Delegato al bilancio, alla semplificazione organizzativa e alla valorizzazione delle risorse umane.



### Fasi e tempi della performance istituzionale

FASE	SOGGETTI COINVOLTI
1.a) Predisposizione del Piano di Mandato	Rettore
1.b ) Programmazione Performance <b>Istituzionale</b> - Predisposizione del Piano Strategico entro il 30/6/n-1	Delegati e Incaricati del Rettore, Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, CdA e Direzione Generale con il supporto dell'Ufficio Programmazione e controllo
2) Misurazione performance istituzionali entro il 30/5/n+1	Direzione Generale con il supporto dell'Ufficio Programmazione e controllo
3) Valutazione della performance istituzionali entro il 30/6/n+1	Rettore, suoi Delegati e incaricati, Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, CdA, con il supporto dell'Ufficio Valutazione, Anticorruzione a Trasparenza

## MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La performance organizzativa concerne sia l'intero Ateneo (performance organizzativa di intero ente), sia le singole strutture organizzative (performance organizzativa di struttura), a livello di strutture dell'Amministrazione Centrale, di Dipartimento, di Centro o di task force.

### Caratteristiche degli obiettivi organizzativi

Come illustrato nella successiva figura nel Piano Integrato sono presenti due tipologie di obiettivi:

1. **obiettivi operativi attuativi** degli obiettivi strategici o **di sviluppo**, che hanno carattere di discontinuità o novità rispetto alle normali attività ordinarie e hanno un legame diretto con le priorità politiche indicate nel Piano Strategico Triennale<sup>6</sup> dagli organi di governo;
2. **obiettivi operativi di funzionamento**, volti al mantenimento e/o al miglioramento delle attività ordinarie connesse all'erogazione dei servizi.

Figura 5 - Albero della performance



<sup>6</sup> di cui all'art. 1-ter comma 1 del D.L. 7/2005 convertito dalla L. 43/2005

Uno dei principi fondamentali è la necessità di collegare a cascata, in modo sequenziale, gli obiettivi dell'intero ente con quelli attribuiti alle singole strutture e a quelli individuali assegnati al personale.

La misurazione degli obiettivi di performance organizzativa può essere effettuata attraverso quattro tipologie di indicatori<sup>7</sup>:

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

A ciascun obiettivo possono essere assegnati uno o più indicatori, che dovranno avere le seguenti caratteristiche<sup>8</sup>:

- . precisione, o significatività; l'indicatore (o l'insieme di indicatori) deve consentire di misurare realmente ed esattamente il grado di raggiungimento dello specifico obiettivo;
- . completezza; l'indicatore (o l'insieme di indicatori) deve essere in grado di rappresentare le variabili principali che determinano i risultati dell'amministrazione;
- . tempestività: l'indicatore (o l'insieme di indicatori) deve fornire le informazioni necessarie in tempi utili ai decisori; vi possono essere indicatori estremamente interessanti ma i cui valori sono resi disponibili solo con un certo ritardo rispetto al periodo al quale si riferiscono e questo li rende spesso inutilizzabili perché il processo di misurazione e valutazione deve completarsi con una tempistica predefinita;
- . misurabilità: l'indicatore (o l'insieme di indicatori) deve essere quantificabile secondo una procedura oggettiva, basata su fonti affidabili<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> Fonte: Linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica per il Piano Integrato - Ministeri - Giugno 2017

<sup>8</sup> Fonte: Linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica per il Sistema di Misurazione e Valutazione della Pubblica per il Sistema di Misurazione e Valutazione della Pubblica - Ministeri - Dicembre 2017

<sup>9</sup> È fortemente sconsigliato, ad esempio, l'utilizzo di indicatori basati su giudizi qualitativi espressi del personale stesso. Poco appropriati anche indicatori quantitativi ma non presidiati dalle strutture di supporto alla programmazione. Più in generale l'affidabilità delle fonti interne (quindi legate a sistemi informativi strutturati) o esterne (fonti ufficiali) è centrale per la misurabilità. Le autodichiarazioni poco si sposano con questo requisito. (fonte: vedi nota 8)

## Soggetti coinvolti nella performance organizzativa

STRUTTURA*	RESPONSABILE MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	RESPONSABILE DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA
Intero Ente	Direttore Generale, con il supporto dell'Ufficio Programmazione e Controllo	Rettore e CdA, nell'esercizio delle proprie funzioni di indirizzo e controllo Nucleo OIV nell'ambito della Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza, integrità dei controlli interni e della validazione della relazione sulla performance  con il supporto dell'Ufficio Valutazione, Anticorruzione, Trasparenza
Aree Dirigenziali		
Ripartizioni		
Settori		
Uffici		
Dipartimenti, Centri Strategici, Task force		

\*Annualmente il Piano Integrato conterrà l'indicazione del livello di struttura la cui performance organizzativa sarà considerata anche ai fini della valutazione delle performance individuali.

## Fasi e tempi della performance organizzativa

FASE	RESPONSABILITA'	SUPPORTO AMMINISTRATIVO	NOTE
1.a) Aggiornamento (eventuale) Performance <b>Istituzionale</b> – eventuale revisione obiettivi strategici entro il 30/06/n-1 (Revisione Piano Strategico)	Consiglio di Amministrazione		Gli obiettivi operativi (e relative performance organizzative) dovranno discendere dal Piano Strategico triennale aggiornato in occasione delle programmazione di bilancio
1.b) Programmazione Performance <b>Organizzativa intero ente</b> – definizione obiettivi operativi di sviluppo e/o di funzionamento entro il 31/01/n (Piano Integrato)		Ufficio Programmazione e Controllo	
1.c) Programmazione Performance <b>Organizzativa singole strutture</b> – definizione obiettivi operativi di sviluppo e/o di funzionamento entro il 31/01/n (Piano Integrato)			
2a) Monitoraggio: verifica dello stato di avanzamento degli obiettivi di sviluppo e/o di funzionamento al 30/04/n e al 31/08/n anche al fine dell'adeguamento degli obiettivi	Direttore Generale	Ufficio programmazione e Controllo	
2b) Monitoraggio dell'andamento della performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento con segnalazione della necessità od opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo, al 30/04/n e al 31/08/n	NdV-OIV	Ufficio Valutazione, Anticorruzione, Trasparenza (utilizzando le rilevazioni trasmesse dall'Ufficio Programmazione e Controllo)	

3) Misurazione performance istituzionale e organizzativa relativa all'anno n, al 31/12/n entro il 31/03/n+1 <sup>10</sup>	Direttore Generale	Ufficio Programmazione e Controllo)	
4a) Valutazione della performance istituzionale e organizzativa	Rettore e CdA nell'esercizio delle proprie funzioni di indirizzo e controllo (performance istituzionale) Direttore Generale e Dirigenti (performance organizzativa)	Ufficio Valutazione, Anticorruzione, Trasparenza	
4b) Valutazione della performance istituzionale e organizzativa	NdV-OIV nell'ambito della Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza, integrità dei controlli interni e della validazione della relazione sulla performance	Ufficio Valutazione, Anticorruzione, Trasparenza	
5) Rendicontazione/ della Performance attraverso la Relazione sulla Performance entro il 31/05/n+1	Consiglio di Amministrazione	Ufficio Programmazione e Controllo	La rendicontazione del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza viene effettuata dall'Ufficio Valutazione, Anticorruzione, Trasparenza nell'ambito dell'attività di supporto al RPCT
6) Validazione della Relazione sulla Performance entro il 30/06/n+1	NdV-OIV	Ufficio Valutazione, Anticorruzione, Trasparenza	

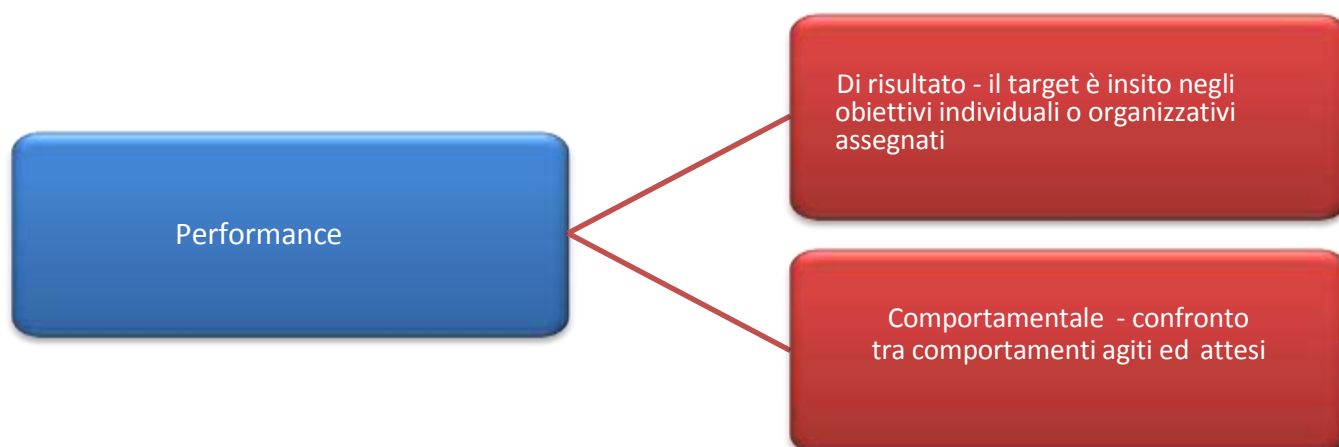
Le scadenze indicate in tabella possono subire variazioni per adeguarsi a quelle fissate dalla normativa o per ragioni interne adeguatamente motivate.

Il Sistema descritto sarà adottato per la misurazione della performance organizzativa: esso consentirà l'analisi degli scostamenti e delle relative cause e la valutazione di elementi sintetici d'insieme riguardo all'andamento dell'Amministrazione.

<sup>10</sup> La scadenza del 31/03/n+1 potrà essere posticipata nel caso di adozione di indicatori ministeriali

## MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale si suddivide in performance di risultato e performance comportamentale.



La valutazione di queste due componenti dà origine alla valorizzazione del personale, sia in relazione ad aspetti unilateralmente definiti dall'Ateneo, sia in relazione a quelli di competenza della contrattazione integrativa.

Per la valutazione individuale, il punto di riferimento è la performance (di risultato) organizzativa della struttura e/o della task force. Per ciascuna struttura (Area, Ripartizione, Settore, Ufficio, Dipartimento, ecc.) vengono programmati degli obiettivi operativi (di sviluppo e/o di funzionamento); sia gli obiettivi di sviluppo, di diretta derivazione dal piano strategico, che gli obiettivi di funzionamento devono essere parametrizzati tramite indicatori di performance e relativi target.

Al fine di erogare compensi legati alle performance individuali saranno considerate sia la componente di risultato sia quella comportamentale. Per il personale non dirigenziale, l'ammontare di tali compensi verrà definito annualmente, in sede di contrattazione collettiva integrativa.

La misurazione degli obiettivi individuali e dei comportamenti sarà effettuata annualmente secondo la tempistica indicata alla sezione "Fasi e tempi".

Al Piano Integrato sarà allegata la matrice degli obiettivi, sia organizzativi che individuali, nella quale per ogni obiettivo saranno indicati:

- eventuale riferimento al Piano Strategico
- responsabilità (eventualmente distinguendo tra responsabilità politica e responsabilità gestionale)
- eventuale budget necessario
- indicatore
- target

Saranno inoltre allegate al Piano Integrato le schede con i valori attesi dei comportamenti organizzativi di tutto il personale; in particolare, ai comportamenti organizzativi ritenuti "**prioritari**" per il raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione verrà assegnato un valore atteso compreso nelle fasce più alte. Quindi nell'ambito del Piano

Integrato, ad un innalzamento del valore atteso di un comportamento al livello *ottimo* dovrà corrispondere una diminuzione del valore atteso di altri comportamenti organizzativi ad un livello almeno *sufficiente*.

La valutazione comportamentale ai fini della performance individuale sarà premiata, secondo quanto definito in sede di Contrattazione Collettiva Integrativa, a seguito del raggiungimento dei valori attesi di tutti i comportamenti, con particolare attenzione a quelli **prioritari**.

La valutazione del dipendente si considera negativa se la media complessiva dei comportamenti risulta inferiore al livello "sufficiente" (nell'attuale scheda livello 7-9). Ai sensi dell'art. 3 comma 5-bis del D. Lgs. 150/2009, la valutazione negativa così definita rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini del licenziamento disciplinare previsto dall'art. 55-quater comma 1 lettera f-quinquies del D.lgs.165/2001.

In fase di valutazione, se il lavoratore raggiunge un livello di prestazione inferiore a quello atteso ma almeno sufficiente non accederà ai sistemi premiali secondo quanto definito in sede di Contrattazione Collettiva Integrativa, ma non rientrerà nella fattispecie prevista dall'art. 3 comma 5-bis del D. Lgs. 150/2009 e per gli effetti dell'art. 55-quater comma 1 lettera f-quinquies del D.lgs.165/2001.

I comportamenti saranno misurati e valutati sulla base delle schede allegate al presente SMVP, che dalla sua entrata in vigore rappresenteranno l'unica scheda di valutazione dei comportamenti e i cui risultati saranno regolarmente rilevati ed utilizzati per qualsiasi procedura di valutazione, anche per quelle finalizzate all'erogazione del salario accessorio e alle progressioni economiche orizzontali.

### Caratteristiche degli obiettivi individuali di risultato (performance individuali di risultato):

Gli obiettivi individuali dovranno essere collegati ad obiettivi operativi di sviluppo (quindi di diretta derivazione dagli obiettivi strategici e ad essi funzionali) e/o dovranno essere collegati ad attività ordinarie ma in un'ottica di miglioramento (ovvero ad obiettivi operativi di funzionamento).

Gli obiettivi dovranno essere chiaramente ed oggettivamente misurabili, anche in percentuale, evitando il più possibile tipologie di obiettivo misurabili con SI/NO.

Come indicato nelle Linee Guida ANVUR, gli obiettivi dovranno avere le seguenti caratteristiche:

- non essere vaghi, generici, ovvi;
- essere chiari e comprensibili a un soggetto esterno;
- non coincidere con lo svolgimento delle attività<sup>11</sup>;
- essere in grado di mobilitare le energie delle persone coinvolte;
- essere verificabili, nel senso che deve essere prevista una modalità di osservazione del grado di raggiungimento;
- essere suscettibili di misurazione;
- essere coerenti tra di loro, riconducibili a un disegno strategico unitario;
- essere sostenibili sia rispetto alle risorse umane (numero, competenze), sia rispetto ai supporti tecnici disponibili (banche dati, sistemi informativi), sia rispetto alle eventuali risorse aggiuntive anche finanziarie necessarie per il loro conseguimento, sia infine rispetto all'orizzonte temporale previsto.

Gli obiettivi individuali sono misurati attraverso indicatori di performance delle seguenti tipologie: indicatori di stato delle risorse, indicatori di efficienza e indicatori di efficacia, per le cui descrizioni si rimanda alla sezione relativa alla performance organizzativa.

---

<sup>11</sup> A titolo esemplificativo ma non esaustivo non sono obiettivi il "sottoscrivere contratti di ricerca" o "pagare le spese di missione" o "immatricolare gli studenti"



## Soggetti coinvolti nella performance individuale

La misurazione della performance di risultato legata agli obiettivi individuali e organizzativi viene svolta dal diretto Responsabile con il supporto e secondo le risultanze rilevate dall'Ufficio Programmazione e Controllo, sulla base degli indicatori definiti nel Piano Integrato.

La misurazione della componente comportamentale della performance individuale viene svolta dal diretto Responsabile e coordinata dall'Ufficio Ascolto, Benessere e Sviluppo Organizzativo e Formazione. La performance comportamentale è misurata con riferimento al 31/12, di norma entro il 28/02 dell'anno successivo. In tutti i casi in cui, per varie ragioni, si siano succeduti responsabili, sarà acquisito il parere di tutti.

La valutazione della performance individuale (di risultato e comportamentale) è di responsabilità del Direttore Generale e, laddove presente, dal Dirigente dell'Area.

Per il Personale Tecnico dipartimentale, la valutazione della performance viene effettuata dal Direttore di Dipartimento, quale superiore gerarchico ed equiparato al ruolo dirigenziale ai sensi dell'art. 37 dello Statuto; il Direttore di Dipartimento sarà coadiuvato, se presente, dal docente referente del gruppo di ricerca cui collabora il Personale Tecnico (art. 7 c. 2 lett. b D. Lgs. 150/2009).

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

## Fasi, tempi e responsabilità nella performance individuale

FASE	AMBITO	TEMPI	RESPONSABILITA'	SUPPORTO AMMINISTRATIVO
<b>PROGRAMMAZIONE</b>	COMPORAMENTI	31/01/n (allegato al Piano Integrato)	Direttore Generale (DG)	Ufficio Ascolto, Benessere e Sviluppo Organizzativo e Formazione
	OBIETTIVI (individuali e organizzativi)	31/01/n (allegato al Piano Integrato)	CdA per DG e vice DG DG per altre posizioni	Ufficio Programmazione e Controllo
<b>MISURAZIONE INTERMEDIA</b>	COMPORAMENTI	30/06/n (solo in caso di eventuali criticità)	Diretto Responsabile*	Ufficio Ascolto, Benessere e Sviluppo Organizzativo e Formazione
	OBIETTIVI (individuali e organizzativi)	30/06/n	Automisurazione del DG Diretto Responsabile* per le altre posizioni organizzative	Ufficio Programmazione e Controllo
<b>MISURAZIONE FINALE e RESTITUZIONE ESITI</b>	COMPORAMENTI	28/02/n+1	Diretto Responsabile*	Ufficio Ascolto, Benessere e Sviluppo Organizzativo e Formazione
	OBIETTIVI (individuali e organizzativi)	28/02/n+1	Automisurazione del DG Diretto Responsabile* per le altre posizioni organizzative	Ufficio Programmazione e Controllo

<b>VALUTAZIONE E CONDIVISIONE (eventuale)</b>	COMPORAMENTI	31/03/n+1 (allegato alla Relazione sulla Performance)	DG e Dirigenti	Ufficio Valutazione, Anticorruzione, Trasparenza
	OBIETTIVI (individuali e organizzativi)	31/03/n+1 escluso DG (allegato alla Relazione sulla Performance)	Proposta NdV- OIV al CdA per DG  DG e Dirigenti per le altre posizioni organizzative	Ufficio Valutazione, Anticorruzione, Trasparenza
<b>CONCILIAZIONE (eventuale)</b>	COMPORAMENTI e OBIETTIVI (individuali e organizzativi)	CONTESTAZIONE - entro 10 gg lavorativi dalla comunicazione ufficiale dei risultati  ISTRUZIONE PRATICA E CONVOCAZIONE COMMISSIONE - entro 10 gg lavorativi dalla contestazione  CONCLUSIONE - entro 30 gg lavorativi dall'inizio della procedura	COMMISSIONE DI RIESAME	Ufficio Ascolto, Benessere e Sviluppo Organizzativo e Formazione
<b>VALORIZZAZIONE</b>	PERFORMANCE INDIVIDUALE		non economica - CdA e DG  economica - Contrattazione Collettiva Integrativa	Ufficio Ascolto, Benessere e Sviluppo Organizzativo e Formazione

\* Per il Personale Tecnico dipartimentale, la valutazione della performance viene effettuata dal Direttore di Dipartimento, quale superiore gerarchico ed equiparato al ruolo dirigenziale ai sensi dell'art. 37 dello Statuto; il Direttore di Dipartimento sarà coadiuvato, se presente, dal docente referente del gruppo di ricerca cui collabora il Personale Tecnico (art. 7 c. 2 lett. b D. Lgs. 150/2009)

E' fatta salva la possibilità di variare gli obiettivi assegnati secondo quanto indicato nella sezione "Variazione della programmazione delle performance individuali in corso d'anno".

## Procedure di Valutazione performance individuale - Introduzione

Salvo indicazioni contrarie, le performance individuali attese, sia quelle di risultato (obiettivi) sia quelle comportamentali, devono essere raggiunte entro il 31/12 dell'anno n.

## Variazione della programmazione delle performance individuali in corso d'anno

Per le strutture e per tutto il personale a cui sono assegnati obiettivi, ove nel corso dell'esercizio si registrino accadimenti che vadano ad impedire o modificare il raggiungimento degli obiettivi preventivamente assegnati, gli stessi saranno tempestivamente rinegoziati, su richiesta dell'interessato o dell'Ateneo. In tali casi, in forma scritta, dovrà essere esplicitata compiutamente la motivazione, che dovrà essere basata su elementi fattuali e gli obiettivi da raggiungere entro l'anno n potranno essere riassegnati di norma entro il 30/09 dell'anno n, fatta eccezione per il verificarsi di accadimenti successivi straordinari.

Nei casi di variazione della struttura di afferenza organizzativa, il personale potrà decidere, concordando con la Direzione Generale, di portare a termine l'obiettivo assegnato a inizio periodo, oppure optare per l'assegnazione di un nuovo obiettivo, presentando comunque, una relazione sullo stato d'avanzamento lavori dell'obiettivo originario.

Di tutte le variazioni degli obiettivi dovrà essere data tempestiva comunicazione al Nucleo di Valutazione e delle stesse dovrà essere esplicitamente riferito nella Relazione sulla performance, anche ai fini della relativa validazione.

## Misurazione e valutazione della performance individuale

Come predetto ai sensi dell'art. 7 c. 2 lett. b del D.Lgs. 150/2009 e s.m.i, il responsabile finale della valutazione è il dirigente o, in sua assenza, il Direttore Generale. Si ricorda inoltre che le Linee Guida n. 2 (Dicembre 2017) del Dipartimento della Funzione Pubblica distinguono tra attività di misurazione e valutazione.

Al fine di rispettare la previsione legislativa e di favorire la sostenibilità del presente Sistema si adotta la seguente procedura:

- con il supporto degli uffici di cui alla tabella a pag. 25, il Misuratore (diretto responsabile<sup>12</sup>) procede alla misurazione della performance individuale dei propri collaboratori (tramite apposita scheda di misurazione) con l'individuazione di eventuali scostamenti;
- le schede di misurazione sono inviate al Valutatore (Dirigente/Direttore Generale) ai fini della loro valutazione e omogeneizzazione metodologica nell'ambito dell'area dirigenziale e dell'intero Ateneo;
- il Misuratore procede alla comunicazione degli esiti al proprio collaboratore tramite apposito "colloquio di restituzione", durante il quale possono essere *proposte* eventuali azioni di miglioramento;
- nel caso in cui i risultati raggiunti e i comportamenti agiti siano allineati o superiori rispetto a quelli programmati, non è necessaria la "condivisione della valutazione" tra Valutatore e Valutato, salvo esplicita e motivata richiesta da parte di quest'ultimo;

---

<sup>12</sup> Per il Personale Tecnico dipartimentale, la valutazione della performance viene effettuata dal Direttore di Dipartimento, quale superiore gerarchico ed equiparato al ruolo dirigenziale ai sensi dell'art. 37 dello Statuto; il Direttore di Dipartimento sarà coadiuvato, se presente, dal docente referente del gruppo di ricerca cui collabora il Personale Tecnico (art. 7 c. 2 lett. b D. Lgs. 150/2009)

- nel caso in cui i risultati raggiunti e i comportamenti agiti siano inferiori rispetto a quelli programmati, **ma comunque ad un livello sufficiente**<sup>13</sup>, il Valutatore **potrà** effettuare la “condivisione della valutazione” con il Valutato, eventualmente anche a seguito di esplicita e motivata richiesta da parte di quest’ultimo;
- nel caso in cui i risultati raggiunti e i comportamenti agiti siano inferiori rispetto a quelli programmati, **non raggiungendo un livello sufficiente**, il Valutatore **dovrà** effettuare la “condivisione della valutazione” con il Valutato.

Durante la “condivisione della valutazione” il Valutatore analizza le cause degli scostamenti tra risultati raggiunti e i comportamenti agiti e quelli programmati e formula *indirizzi* di miglioramento, anche in considerazione delle proposte del Misuratore.

La “condivisione della valutazione” può rappresentare la prima fase della procedura di conciliazione. Qualora al termine del suddetto iter il Valutato non concordi con gli esiti della valutazione potrà infatti richiedere l’attivazione della procedura di conciliazione/riesame descritta a pagina 37.

I periodi di assenza prolungata (maggiore di sei mesi) non saranno soggetti a misurazione e valutazione. Per il periodo di presenza, la performance individuale sarà regolarmente misurata ed in fase di valutazione su proposta dell’interessato, e sentito il diretto responsabile, potranno essere introdotti dal Direttore Generale fattori di correzione della misurazione.

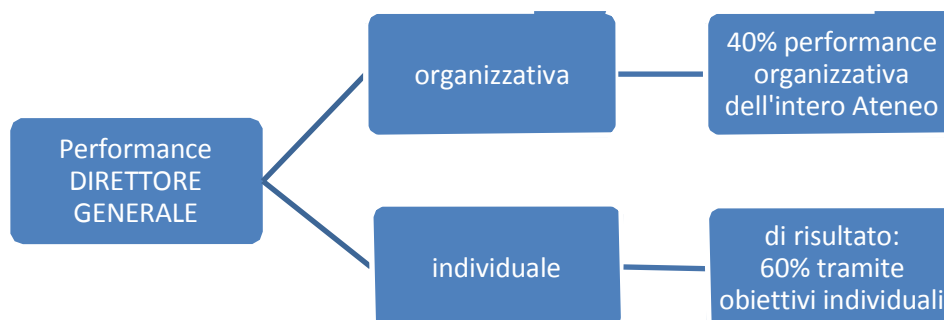
---

<sup>13</sup> La valutazione del dipendente si considera negativa se la media complessiva dei comportamenti risulta inferiore al livello “sufficiente” (nell’attuale scheda livello 7-9). Ai sensi dell’art. 3 comma 5-bis del D. Lgs. 150/2009, la valutazione negativa così definita rileva ai fini dell’accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini del licenziamento disciplinare previsto dall’art. 55-quater comma 1 lettera f-quinquies del D.lgs.165/2001.

## Procedura di Valutazione - Direttore Generale

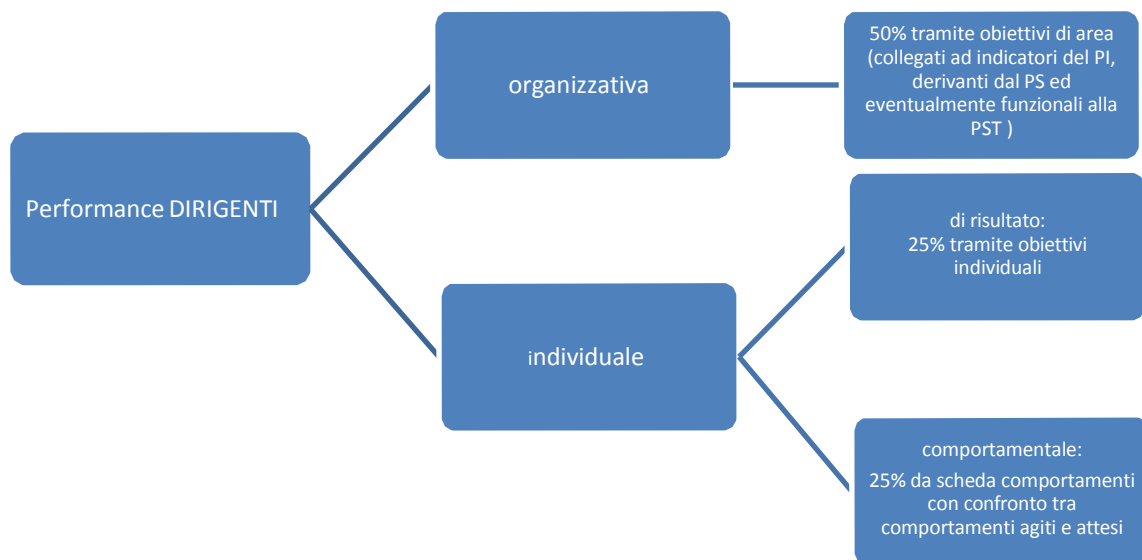
- 1) Assegnazione degli obiettivi al Direttore Generale da parte del Consiglio di Amministrazione (CdA) entro il 31/01/n; gli obiettivi saranno inseriti nell'allegato al Piano Integrato relativo agli obiettivi individuali. E' fatta salva la possibilità di variare gli obiettivi assegnati secondo quanto indicato nella sezione "Variazione della programmazione delle performance individuali in corso d'anno".
- 2) Automisurazione e rendicontazione da parte del Direttore Generale al CdA di Luglio/n sullo stato di avanzamento degli obiettivi al 30/06/n.
- 3) Automisurazione e rendicontazione degli obiettivi al 31/12/n attraverso la redazione da parte del Direttore Generale di una relazione completa e dettagliata e, laddove necessario, documentata, relativamente alla realizzazione degli obiettivi assegnati entro il periodo previsto ed invio della stessa al Nucleo di Valutazione entro il 28/02/n+1.
- 4) Proposta di valutazione del Direttore Generale, ai sensi della normativa vigente, relativa all'anno n da parte del Nucleo di Valutazione; il Nucleo potrà eventualmente chiedere al Direttore Generale di essere presente in audizione per fornire ulteriori elementi utili alla valutazione; la proposta di valutazione sarà in ogni caso inviata al Direttore Generale, che avrà dieci giorni lavorativi per presentare eventuali controdeduzioni documentate. Successivamente il Nucleo trasmetterà la suddetta proposta, unitamente a tutta la documentazione acquisita a tal fine, all'Ufficio competente per la trattazione in Consiglio di Amministrazione.
- 5) Liquidazione del compenso spettante legato al conseguimento degli obiettivi: solo dopo la validazione da parte del Nucleo di Valutazione della Relazione sulla Performance relativa all'anno n (entro 30/06/n+1), come previsto dalla normativa vigente, e previa delibera del CdA in merito al conseguimento degli obiettivi stessi.

Ai fini della valutazione delle performance relative all'ultimo anno di incarico, il Direttore Generale dovrà presentare anche le schede riferite ai comportamenti del personale di cui è stato responsabile.



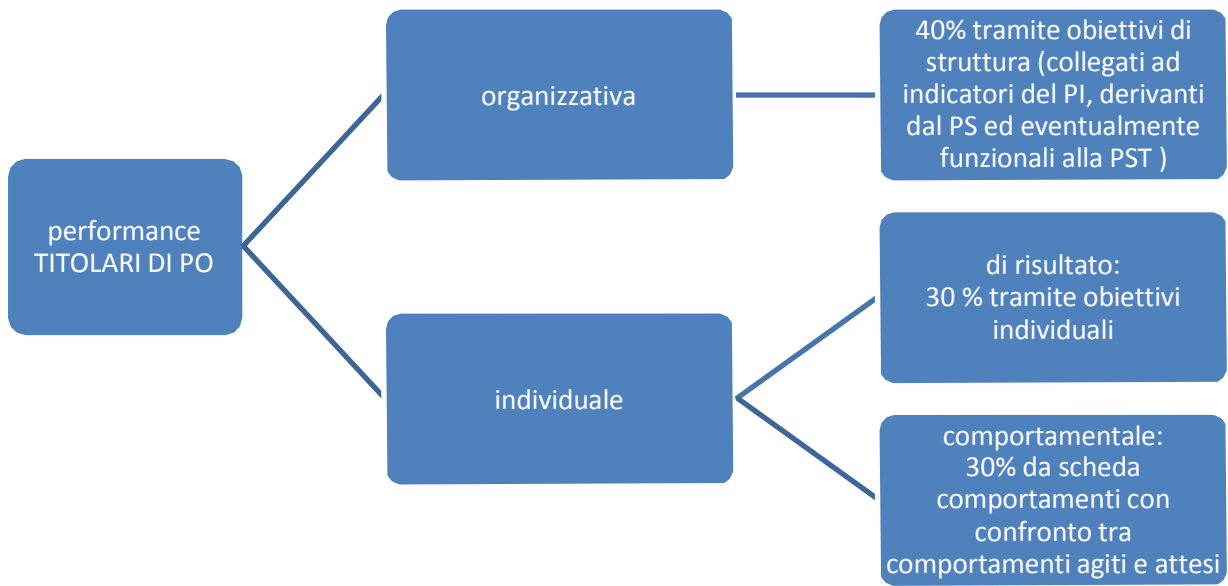
## Procedura di Valutazione - Dirigenti

- 1) Entro il 31/01/n assegnazione ai Dirigenti degli obiettivi operativi e dei livelli attesi di performance. Gli obiettivi operativi di sviluppo, funzionali a quelli strategici e concordati con i Delegati di riferimento, salvo casi eccezionali, sono assegnati tramite l'inserimento nel relativo allegato al Piano Integrato, adottato dal Consiglio di Amministrazione. E' fatta salva la possibilità di variare gli obiettivi assegnati secondo quanto indicato nella sezione "Variazione della programmazione delle performance individuali in corso d'anno".
- 2) Entro il 31/07/n i Dirigenti rendicontano al Direttore Generale lo stato di avanzamento degli obiettivi al 30/06/n; in tale occasione il Direttore Generale evidenzia eventuali criticità relative ai comportamenti attesi.
- 3) Entro il 28/02/n+1 rendicontazione degli obiettivi al 31/12/n attraverso la redazione da parte dei Dirigenti di una relazione completa e dettagliata e, laddove necessario, documentata, relativamente alla realizzazione degli obiettivi assegnati entro il periodo previsto ed invio della stessa al Direttore Generale che si avvarrà del supporto dell'Ufficio Programmazione e Controllo per la misurazione degli aspetti oggettivi.
- 4) Entro il 28/02/n+1 il Direttore Generale compila la scheda relativa ai comportamenti agiti nell'anno n e la condivide personalmente con i Dirigenti, discutendo anche le relazioni relative al raggiungimento degli obiettivi.
- 5) Dalla condivisione scaturisce la proposta di valutazione che il Direttore Generale comunica ai Dirigenti, che avranno dieci giorni lavorativi per presentare eventuali controdeduzioni documentate. In caso di contenzioso si rinvia alla procedura di conciliazione/riesame.
- 6) I dati relativi al raggiungimento degli obiettivi e ai comportamenti agiti vengono inviati all'Ufficio Valutazione, Anticorruzione, Trasparenza per la valutazione complessiva del personale, che deve essere terminata entro il 31/03/n+1 per poter confluire all'interno della Relazione sulla Performance relativa all'anno n.
- 7) La liquidazione, da parte dell'Ufficio Ascolto, Benessere e Sviluppo Organizzativo e Formazione, del compenso spettante legato al conseguimento degli obiettivi, avverrà solo dopo la validazione da parte del Nucleo di Valutazione della Relazione sulla Performance relativa all'anno n, come previsto dalla normativa vigente.



## Procedura di Valutazione - Personale non dirigenziale titolare di posizione organizzativa

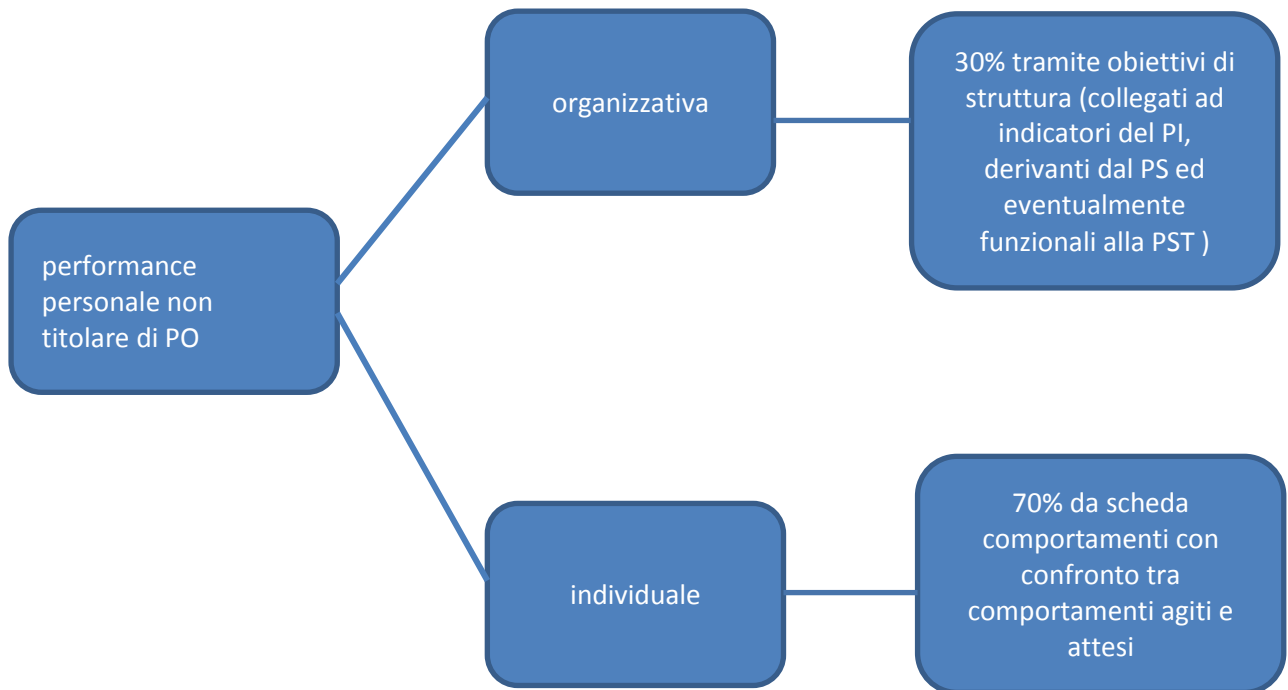
- 1) Entro il 31/01/n assegnazione ai titolari di posizione organizzativa degli obiettivi operativi e dei livelli attesi di performance. Gli obiettivi operativi di sviluppo, funzionali a quelli strategici e concordati con i Delegati di riferimento, salvo casi eccezionali, sono assegnati tramite l'inserimento nel relativo allegato al Piano Integrato, adottato dal Consiglio di Amministrazione.
- 2) A seguito dell'approvazione del Piano Integrato, comunicazione a inizio anno degli obiettivi organizzativi e dei livelli attesi di performance (compresa quella comportamentale) a tutti i Responsabili i quali dovranno informare tempestivamente e in modo documentabile i propri collaboratori. E' fatta salva la possibilità di variare gli obiettivi assegnati secondo quanto indicato nella sezione "Variazione della programmazione delle performance individuali in corso d'anno".
- 3) Entro il 31/07/n+1 monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi al 30/06/n, coordinato dall'Ufficio Programmazione e Controllo.
- 4) Entro il 31/07/n+1 segnalazione, da parte dei responsabili della misurazione dei comportamenti (diretti responsabili in veste di Misuratori), di eventuali criticità relative ai comportamenti attesi dei propri collaboratori; durante la fase di confronto dovranno essere concordate le azioni correttive tese a risolvere le criticità evidenziate. Fase coordinata dall'Ufficio Ascolto, Benessere e Sviluppo Organizzativo e Formazione.
- 5) Misurazione degli obiettivi al 31/12/n: su richiesta dell'Ufficio Programmazione e Controllo, i titolari di posizione organizzativa misurano il grado di raggiungimento degli obiettivi; la rendicontazione dovrà concludersi entro il 31/03/n+1.
- 6) Misurazione dei comportamenti agiti nell'anno n: su indicazione dell'Ufficio Ascolto, Benessere e Sviluppo Organizzativo e Formazione, i Misuratori compilano la scheda relativa ai comportamenti dei propri collaboratori i cui risultati saranno trasmessi ai Valutatori (Dirigenti o Direttore Generale);
- 7) Valutazione delle schede da parte dei Valutatori che procedono alla loro analisi e omogeneizzazione metodologica;
- 8) Comunicazione degli esiti da parte dei Misuratori ai propri collaboratori secondo quanto definito nella procedura "Misurazione e valutazione della performance individuale" entro il 28/02/n+1.
- 9) Condivisione dei risultati della valutazione con i Valutatori, nei casi previsti dalla procedura "Misurazione e valutazione della performance individuale";
- 10) Svolgimento dell'eventuale procedura di conciliazione/riesame, secondo quanto previsto nell'apposita sezione. L'interessato potrà dare avvio alla procedura di conciliazione/riesame entro 10 giorni lavorativi dalla condivisione della scheda, che dovrà concludersi entro il 30 gg dal suo avvio.
- 11) I dati relativi al raggiungimento degli obiettivi e al risultato della misurazione dei comportamenti agiti vengono inviati all'Ufficio Valutazione, Anticorruzione, Trasparenza per la valutazione complessiva del personale, che deve essere conclusa entro il 28/02/n+1 per poter confluire all'interno della Relazione sulla Performance relativa all'anno n.
- 12) I risultati della valutazione vengono inviati all'Ufficio Ascolto, Benessere e Sviluppo Organizzativo e Formazione, per la liquidazione dei compensi spettanti, la quale potrà comunque avvenire solo dopo la validazione della Relazione sulla Performance da parte del Nucleo di Valutazione.





## Procedura di Valutazione - Personale non titolare di posizione organizzativa

- 1) Entro il 31/01/n, a seguito dell'approvazione del Piano Integrato, comunicazione da parte del diretto Responsabile degli obiettivi di struttura e dei livelli attesi di performance (comportamentale e organizzativa) ai propri collaboratori. E' fatta salva la possibilità di variare gli obiettivi assegnati secondo quanto indicato nella sezione "Variazione della programmazione delle performance individuali in corso d'anno".
- 2) Entro il 31/07/n+1 segnalazione, da parte dei responsabili della misurazione dei comportamenti (diretti responsabili in veste di Misuratori), di eventuali criticità relative ai comportamenti attesi dei propri collaboratori; durante la fase di confronto dovranno essere concordate le azioni correttive tese a risolvere le criticità evidenziate. Fase coordinata dall'Ufficio Ascolto, Benessere e Sviluppo Organizzativo e Formazione.
- 3) Misurazione degli obiettivi organizzativi al 31/12/n: su richiesta dell'Ufficio Programmazione e Controllo, i titolari di posizione organizzativa misurano il grado di raggiungimento degli obiettivi organizzativi; la rendicontazione dovrà concludersi entro il 31/03/n+1.
- 4) Misurazione dei comportamenti agiti nell'anno n: su indicazione dell'Ufficio Ascolto, Benessere e Sviluppo Organizzativo e Formazione, i Misuratori compilano la scheda relativa ai comportamenti dei propri collaboratori i cui risultati saranno trasmessi ai Valutatori (Dirigenti o Direttore Generale).
- 5) Valutazione delle schede da parte dei Valutatori che procedono alla loro analisi e omogeneizzazione metodologica.
- 6) Comunicazione degli esiti da parte dei Misuratori ai propri collaboratori secondo quanto definito nella procedura "Misurazione e valutazione della performance individuale" entro il 28/02/n+1.
- 7) Condivisione dei risultati della valutazione con i Valutatori, nei casi previsti dalla procedura "Misurazione e valutazione della performance individuale".
- 8) Svolgimento dell'eventuale procedura di conciliazione/riesame, secondo quanto previsto nell'apposita sezione. L'interessato potrà dare avvio alla procedura di conciliazione/riesame entro 10 giorni lavorativi dalla condivisione della scheda, che dovrà concludersi entro il 30 gg dal suo avvio.
- 9) I dati relativi al raggiungimento degli obiettivi organizzativi e al risultato della misurazione dei comportamenti agiti vengono inviati all'Ufficio Valutazione, Anticorruzione, Trasparenza per la valutazione complessiva del personale, che deve essere conclusa entro il 28/02/n+1 per poter confluire all'interno della Relazione sulla Performance relativa all'anno n.
- 10) I risultati della valutazione vengono inviati all'Ufficio Ascolto, Benessere e Sviluppo Organizzativo e Formazione, per la liquidazione dei compensi spettanti, la quale potrà comunque avvenire solo dopo la validazione della Relazione sulla Performance da parte del Nucleo di Valutazione.



## PROCEDURA DI CONCILIAZIONE/ RIESAME

Come descritto nel paragrafo “Procedure”, la prima fase di conciliazione è insita nel confronto diretto con il Valutatore nella fase di restituzione degli esiti di valutazione. Nel caso in cui, a valle di tale processo, insorgano contestazioni e/o conflitti, per ragioni che derivino esclusivamente da mancata valutazione degli elementi aventi evidenza fattuale, da motivazione lacunosa, o da errori procedurali e formali, si prevede l'introduzione di una procedura ispirata ai principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità, atta a risolvere le situazioni di contrasto salvaguardando la validità del Sistema.

La procedura contempla l'istituzione di un'apposita Commissione di Riesame, nominata dal Rettore, che dura in carica tre anni, così composta, al fine di garantire obiettività di giudizio ed indipendenza da valutato e valutatore:

- il delegato del Rettore alla Contrattazione integrativa con funzioni di Presidente, o suo delegato;
- il Presidente Commissione Etica, o suo delegato della componente docente;
- un docente esperto giuslavorista.

Nel caso in cui la questione trattata riguardi personale appartenente alla struttura di riferimento del delegato del Rettore o del docente membro della Commissione Etica o del docente esperto giuslavorista, il componente interessato non partecipa alla trattazione del caso specifico e viene sostituito rispettivamente da altro delegato nominato dal Rettore.

Qualora uno dei componenti della Commissione del riesame non potesse trattare il caso portato all'attenzione della Commissione stessa per ulteriori motivi di conflitto d'interesse, da dichiarare esplicitamente, il Rettore nominerà il relativo sostituto per tutta la sessione di lavori della Commissione.

La Commissione ha il compito di cercare di ricomporre le divergenze, per giungere ad un giudizio definitivo che valorizzi gli elementi oggettivi di valutazione.

Durante la prima riunione la Commissione svolge un ruolo di controllo formale sulle procedure e, se rileva delle incongruenze, invita ad una successiva seduta il valutato e il valutatore.

Durante la seconda riunione tali soggetti sono invitati ad nuovo tentativo di conciliazione volto a sanare le incongruenze rilevate.

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

- presentazione dell'istanza di richiesta di avvio della procedura di riesame alla Commissione, tramite l'Ufficio Ascolto, Benessere e Sviluppo Organizzativo e Formazione, entro 10 giorni lavorativi dalla comunicazione ufficiale dei risultati della valutazione. L'istanza dovrà avvenire in forma scritta (cartacea o tramite mail istituzionale) e dovrà contenere l'indicazione precisa degli aspetti contestati, supportati da evidenze documentali laddove possibile.
- istruzione della pratica e convocazione della Commissione del Riesame entro 10 giorni dalla comunicazione ufficiale della contestazione.

L'interessato può richiedere di essere sentito dalla Commissione del Riesame e farsi assistere da persona di fiducia (appartenente o meno ad organizzazione sindacale).

La procedura dovrà concludersi entro il 30 gg dal suo avvio.

Il Responsabile del Procedimento di riesame è individuato nel Responsabile dell'Ufficio Ascolto, Benessere e Sviluppo Organizzativo e Formazione.

Il responsabile del procedimento amministrativo di riesame partecipa alle riunioni della Commissione del Riesame in qualità di segretario verbalizzante.

All'Ufficio Valutazione, Anticorruzione e Trasparenza sarà inviata la rilevazione delle valutazioni finali al termine del riesame.

## PARTECIPAZIONE DEGLI UTENTI INTERNI ED ESTERNI

L'art. 19bis del D.Lgs. 150/2010 come modificato dal D.Lgs. 74/2017 ha previsto che gli utenti, esterni ed interni, partecipino al processo di misurazione delle performance organizzative. In attesa di definire nel 2018, in coordinamento con il Nucleo di Valutazione dell'Ateneo, le più efficaci e sostenibili modalità di realizzazione, si evidenziano di seguito le principali esperienze già sviluppate dall'Ateneo che potrebbero fornire spunti utili:

- Progetto Good Practice - da oltre 10 anni l'Università di Ferrara partecipa al progetto nazionale, gestito dal Politecnico di Milano, che mira a valutare l'efficacia e l'efficienza dei servizi del nostro ateneo, al fine di ottenere importanti indicazioni per il loro miglioramento. A tale scopo vengono annualmente intervistati gli studenti (suddivisi tra iscritti al I anno e quelli iscritti ad anni successivi), il personale docente e il personale tecnico amministrativo. I risultati sono messi in relazione con quelli raggiunti dagli altri atenei partecipanti al progetto e pubblicati sul portale di Unife.
- Rilevazione della soddisfazione degli studenti - attività consolidata attraverso la somministrazione di questionari diretti a rilevare il gradimento degli studenti in relazione ai singoli insegnamenti dei percorsi formativi.
- Consultazione dei rappresentanti del mondo del lavoro nell'ambito del sistema AVA - a livello di strutture didattiche vengono periodicamente consultati i rappresentanti del mondo del lavoro (es: attraverso Comitati di indirizzo) per la progettazione dei corsi di studio affinché si formino figure professionali per rispondere alle esigenze del mondo del lavoro

## IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE EVOLVE CON L'ORGANIZZAZIONE

Il presente SMVP è frutto di un percorso che, pur affondando le sue radici indietro nel tempo, è ricominciato in chiave innovativa. Si vuole pensare a questo sistema come a qualcosa di dinamico, indirizzato al miglioramento continuo della nostra organizzazione. Per questo motivo saranno di volta in volta valutate, sperimentazioni tese al miglioramento progressivo del Sistema, le quali saranno rese sistematiche ed ufficialmente adottate, previo esperimento del percorso di condivisione con gli interlocutori istituzionali dell'Amministrazione. Tali sperimentazioni potranno essere precedute da appositi "laboratori" ad esse propedeutici, volti ad individuare caratteristiche e modalità pratiche della futura sperimentazione. Le sperimentazioni, che riguarderanno sempre un intero periodo di osservazione dal 01/01 al 31/12 e saranno oggetto di illustrazione anticipata.

In particolare, in collaborazione con il Nucleo di Valutazione, saranno oggetto di studio e miglioramento nel corso del 2018 i seguenti aspetti:

- definizione degli indicatori di performance e loro monitoraggio
- performance dipartimentali
- coinvolgimento degli utenti interni ed esterni nella valutazione

Per garantire la massima efficacia dell'applicazione del sistema e la piena consapevolezza da parte di tutti i soggetti coinvolti, saranno promosse occasioni di informazione e garantita adeguata formazione al personale in particolare in relazione alle metodologie sottostanti le procedure di analisi e valutazione della performance individuale. Il presente sistema sarà applicato a partire dall'anno 2018, le sperimentazioni successive lo integreranno tramite lo strumento formale dell'appendice.