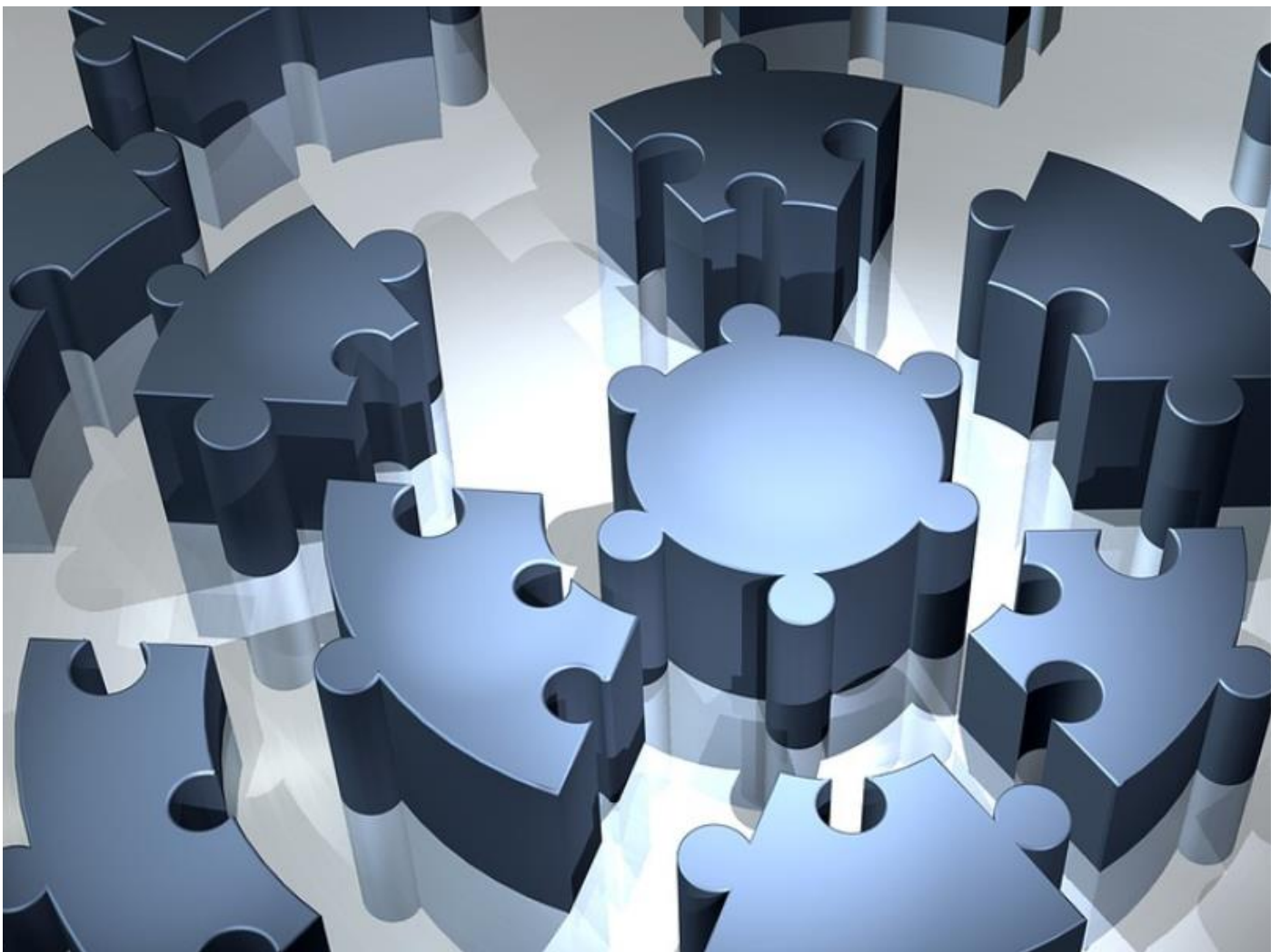


Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

D.Lgs. 150/2009, art.7, comma 1

Aggiornamento approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 30 gennaio 2018



INDICE

| | |
|---|----|
| 1. DESCRIZIONE DEL SISTEMA | 1 |
| 2. PROCESSO | 15 |
| 2.1. Fasi..... | 15 |
| 2.2. Tempi..... | 15 |
| 3. SOGGETTI E RESPONSABILITÀ..... | 20 |
| 4. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE | 21 |
| 5. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI..... | 22 |
| 6. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO..... | 23 |

1. DESCRIZIONE DEL SISTEMA

a) Caratteristiche distintive dell'Organizzazione

L'Università degli Studi della Tuscia, con sede a Viterbo, è stata istituita con la legge 3 aprile 1979, n. 122.

L'Offerta Didattica è erogata da sei Dipartimenti (DAFNE, DEB, DEIM, DIBAF, DISTU, DISUCOM). Per l'a.a. 2017/18 consta di: 15 Corsi di Laurea (Triennali), 14 Corsi di Laurea Magistrale, 2 corsi di laurea magistrale a ciclo unico, 7 corsi di Dottorato di Ricerca, 4 corsi Master di I e II livello e uno interateneo con il Campus Biomedico di Roma.

L'Ateneo, al 31.12.2017, conta circa 8500 studenti e 610 unità di personale. Il personale docente e ricercatore afferente ammonta a 304 unità; il personale tecnico amministrativo a 306 unità.

Il Sistema bibliotecario è funzionale alle esigenze dei Corsi di studio attivati presso i Dipartimenti ed è organizzato in CAB - Centro Ateneo per le Biblioteche, che rappresenta il Centro autonomo di spesa, e da due Poli: il Polo umanistico-sociale ed il Polo tecnico-scientifico; le relative sezioni sono dislocate nei complessi del San Carlo, Santa Maria in Gradi, Paradiso e Riello.

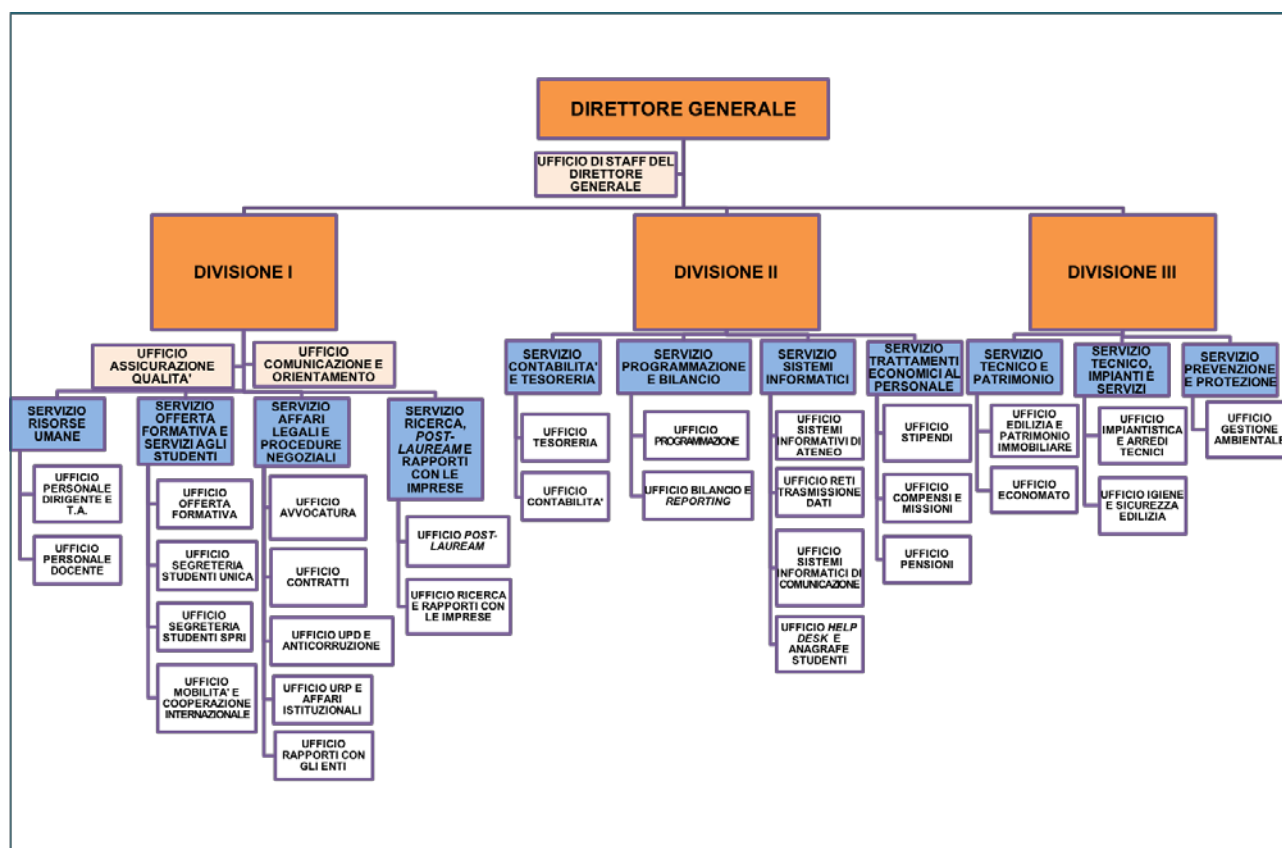
Nei diversi dipartimenti sono attivi programmi di mobilità e di collaborazione con Università Europee ed extraeuropee (Programma Erasmus +) e accordi di cooperazione scientifica internazionale.

All'interno dell'Ateneo sono presenti diverse Associazioni universitarie e studentesche che coinvolgono ogni anno numerosi studenti nello svolgimento di attività strettamente legate ai singoli corsi di studio o trasversali agli stessi.

Sotto il profilo organizzativo l'Ateneo si articola in Rettorato e Direzione Generale, cui fanno capo – rispettivamente - l'Ufficio di Staff del Rettore e l'Ufficio di Staff del Direttore Generale. La Direzione Generale è articolata in tre Divisioni: la prima Divisione comprende l'Ufficio Assicurazione Qualità, l'Ufficio Comunicazione e orientamento, il Servizio Risorse umane, il Servizio Offerta Formativa e Servizi agli Studenti, il Servizio Affari legali e procedure negoziali ed il Servizio Ricerca, Post-Lauream e rapporti con le imprese; la seconda Divisione comprende il Servizio Contabilità e Tesoreria, il Servizio Programmazione e Bilancio, Il Servizio Sistemi Informatici ed il Servizio Trattamenti economici al Personale; la terza Divisione comprende il Servizio Tecnico e Patrimonio, il Servizio Tecnico, Impianti e Servizi ed il Servizio Prevenzione e Protezione.

Un panorama dell'Organizzazione e degli Uffici è contenuto nell'organigramma descritto in figura 1.

Figura 1 - Organigramma dell'Ateneo



L'Ateneo è gestito mediante una molteplicità di processi, ciascuno dei quali rappresenta un insieme di attività volte a trasformare le risorse (*input*) in risultati (*output*), generando valore. Le attività sono relazionate una all'altra e inoltre convergono verso uno scopo comune.

L'Ateneo ha identificato i processi "chiave" dell'Amministrazione Centrale, allo scopo di erogare gli *output* attesi in funzione delle aspettative di tutti i portatori di interesse. I destinatari dell'*output* sono in alcuni casi interni in altri esterni all'organizzazione. Sono stati individuati i macro-processi che caratterizzano la struttura analizzata.

Tutti i processi sono interdipendenti, trasversali e interfunzionali rispetto alla struttura organizzativa. Contrariamente, le funzioni fanno riferimento alle singole unità organizzative.

In particolare, sono stati identificati, descritti e documentati i processi coinvolgendo il personale responsabile delle divisioni, dei servizi e degli uffici mediante interviste e questionari.

La rappresentazione grafica dei processi, definita anche "mappatura", ha consentito di descrivere ed illustrare sinteticamente le attività nella loro sequenza logico-temporale.

La "mappatura" dei macro-processi è un utile strumento per:

- 1) comprendere come le risorse (umane, economiche, tecnologiche, ecc.) sono impiegate all'interno dell'amministrazione;

- 2) identificare le attività che assorbono risorse e non generano valore aggiunto.

Si riportano di seguito i macro-processi:

- 1) Processo Gestione Personale
 - a. Gestione Personale Docente
 - b. Gestione del Personale Tecnico Amministrativo
- 2) Processo Didattica
- 3) Processo Ricerca
 - a. Spin off
 - b. Brevetti
 - c. Prin/ Firb
- 4) Processo Funzionamento Organi Collegiali
- 5) Processo Logistica
- 6) Processo Contabilità e Bilancio
 - a. Programmazione Triennale
 - b. Processo Bilancio di Previsione
 - c. Processo Bilancio Consuntivo
 - d. Processo Contabilità
- 7) Processo *Placement*

b) Metodologia per la misurazione della *performance* organizzativa

Tra i modelli di misurazione della *performance* previsti dalla direttiva 89/2010 emanata dalla Civit in fase di prima implementazione nazionale del sistema, l'Ateneo ha inizialmente utilizzato il modello "*Common Assessment Framework*" (CAF), perché ritenuto più coerente con le esigenze e le esperienze pregresse dell'Organizzazione in termini di orientamento alla qualità. Il personale ha seguito un corso di formazione sul CAF.

La metodologia utilizzata per la valutazione, coerente con l'utilizzo del modello CAF, si basa sul principio dell'auto-valutazione e sull'implementazione di un sistema articolato di obiettivi e indicatori in grado di rappresentare adeguatamente l'andamento dell'Organizzazione con riferimento alle aree strategiche. Il sistema di misurazione è riferito all'amministrazione centrale e alle strutture periferiche. Gli ambiti di misurazione previsti dall'art. 8 del D.Lgs. 150/2009 rappresentano il riferimento per la scelta degli indicatori per misurare e valutare la *performance* e

risultano compresi, separatamente, all'interno del sistema di indicatori utilizzato per la misurazione del raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi.

Il sistema è progettato in modo da garantire la coerenza della gestione con la *mission* di ateneo, nella prospettiva del miglioramento complessivo della *performance* organizzativa.

Le aree strategiche dell'Organizzazione sono individuate coerentemente con la *mission*, con gli obiettivi generali stabiliti annualmente dagli organi di governo in sede di approvazione del bilancio di previsione e con le risorse disponibili.

Gli obiettivi strategici, per quanto misurabili anche su base annuale, fanno in genere riferimento ad un orizzonte temporale triennale. Gli obiettivi strategici sono definiti dal Rettore nelle Linee guida ai sensi dell'art. 6 del Regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità, sulla base degli indirizzi contenuti nella Programmazione triennale di cui alla Legge 43/2005.

Ogni obiettivo strategico è, ad un livello più basso, disaggregato in obiettivi operativi dal contenuto più analitico. Gli obiettivi operativi hanno generalmente, ma non esclusivamente, un orizzonte temporale di breve periodo (singoli esercizi). Gli obiettivi, strategici e, a un livello inferiore, quelli operativi, rappresentano ambiti di grande rilievo per l'Organizzazione, sui quali orientare l'azione amministrativa, strumentale rispetto ai predetti obiettivi. Si tratta in genere di obiettivi con un elevato impatto sulle aspettative degli *stakeholder*.

L'orientamento strategico di fondo dell'ateneo è imperniato sulle aree strategiche della didattica e della ricerca, per le quali si applicano specifiche procedure di misurazione e valutazione dettate da disposizioni ministeriali (Sistema AVA e VQR), nonché sull'area dei servizi strumentali.

Nell'adozione del sistema la scelta dell'organizzazione è comunque quella di considerare i predetti ambiti, sia in quanto *core business* dell'organizzazione, sia perché coinvolgono direttamente aree che rientrano pienamente nell'applicazione del Decreto quali, ad esempio, la soddisfazione finale dei bisogni della collettività, le relazioni con i soggetti/fruitori dei servizi e gli stessi servizi erogati.

Da ciascun obiettivo strategico discendono uno o più obiettivi operativi; ad ogni obiettivo strategico ed operativo sono associati uno o più opportuni indicatori di *performance*. L'identificazione corretta dell'indicatore consente di gestire con sistematicità il raggiungimento dell'obiettivo.

Ogni indicatore è definito in modo da essere comprensibile, rilevante, confrontabile, fattibile ed affidabile. Gli indicatori che l'ateneo ha assunto per garantire il controllo dell'adeguata funzionalità del ciclo della performance sono prevalentemente quantitativi; nei casi in cui non è

possibile o non è opportuno assumere un indicatore quantitativo, il sistema considera indicatori qualitativi.

Ad ogni indicatore è assegnato un *target* definito considerando sia il livello di *performance* complessivo negli anni precedenti sia le reali potenzialità di miglioramento.

La misurazione del grado raggiungimento degli obiettivi è effettuata da apposita struttura tecnica permanente, mediante una piattaforma telematica che permette l'inserimento e il monitoraggio, a tutti i livelli dell'amministrazione, degli obiettivi prefissati (strategici, operativi e gli altri obiettivi individuali) con l'indicazione dell'indicatore e del relativo *target*. Per ogni obiettivo sono indicati anche i valori intermedi del *target*; è riportato anche uno spazio per note per registrare le ragioni di eventuali scostamenti o altre informazioni.

In occasione dell'approvazione della Relazione della *performance* viene sottoposta al Consiglio di Amministrazione una ricognizione sul grado di raggiungimento degli obiettivi strategici, operativi e degli obiettivi individuali.

c) Metodologia per la valutazione della *performance* individuale

Assegnazione degli obiettivi individuali

Il contributo individuale e quindi gli obiettivi del singolo sono strettamente correlati con gli obiettivi dell'Amministrazione nel suo complesso, secondo una logica di *cascading*; questo favorisce il coinvolgimento di tutti i dipendenti nella *mission* e nel mandato dell'Ateneo e contribuisce a responsabilizzare il personale, a consolidare il senso di appartenenza e a promuovere un clima organizzativo favorevole.

Come già descritto nel precedente punto b), l'Ateneo prende in considerazione, nella stesura del Piano, obiettivi coerenti con la *mission* dell'Ateneo, in particolare nelle aree della didattica e della ricerca, anche se non immediatamente sovrapponibili agli obiettivi di natura amministrativa, a cui è più direttamente rivolto il D.Lgs. 150/2009. Gli obiettivi fanno riferimento, inoltre, ad una terza area strategica correlata ai cosiddetti servizi strumentali, di cui è responsabile l'Amministrazione centrale (Organi, Direttore Generale, dirigenti, EP e D).

In questa impostazione, considerando l'Ateneo nel suo complesso, prospettiva condivisa anche dall'ANVUR nelle Linee guida del 2015, la responsabilità per il raggiungimento degli obiettivi 'strategici' e 'operativi' delle aree strategiche della didattica e della ricerca cade sui dipartimenti e sul personale docente in particolare. Vengono però in ogni modo ritagliati, nel *cascading*, obiettivi individuali per i dirigenti e per il personale di cat. EP e D che sono comunque correlati con le aree

della didattica e della ricerca e attengono a processi direttamente strumentali alle suddette funzioni finali. Gli obiettivi individuali assegnati al personale tecnico amministrativo devono essere in linea con la programmazione generale di Ateneo e con quella didattica e di ricerca della struttura periferica di afferenza.

L'assegnazione degli obiettivi avviene, come premesso, in una logica di *cascading*, in modo che tutti i soggetti (ove possibile in ragione delle funzioni specifiche svolte) dell'organizzazione siano protesi verso gli obiettivi strategici e operativi dell'Ateneo mediante un effettivo coinvolgimento e in modo che ciascuno possa concorrere, nell'esercizio delle funzioni svolte e della propria responsabilità, al raggiungimento degli obiettivi prioritari dell'Istituzione.

Il sistema di misurazione e valutazione della *performance* dei dirigenti tiene conto delle norme, comprese le più recenti in materia di trasparenza e di prevenzione della corruzione e della illegalità nella pubblica amministrazione, su specifici obblighi dirigenziali alla cui inosservanza le disposizioni medesime correlano specifiche responsabilità dirigenziali.

La procedura di assegnazione degli obiettivi avviene mediante l'effettivo coinvolgimento dell'interessato nella responsabile individuazione di scelte coerenti con quelle strategiche ed operative dell'ateneo. È prevista una fase di contraddittorio tra l'interessato e il diretto superiore gerarchico nel corso della quale c'è l'illustrazione motivata delle proposte presentate (deve essere dimostrata la correlazione con gli obiettivi di Ateneo o con specifiche esigenze di miglioramento della struttura collegate a circostanze fattuali o al sopravvenire di norme), cui segue un confronto che si conclude con conferma, integrazione o modifica degli obiettivi.

Gli obiettivi al Direttore Generale sono assegnati dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore, sentito il Direttore Generale. Il Direttore Generale riceve gli obiettivi triennali unitamente al conferimento dell'incarico e, pertanto, annualmente questi possono subire alcune modifiche, integrazioni in sostituzione di obiettivi già raggiunti.

Gli obiettivi del personale dirigenziale sono assegnati dal Direttore Generale, sentito il diretto interessato.

Gli obiettivi al personale di categoria EP sono assegnati dal Direttore Generale, su proposta del Dirigente della rispettiva divisione, sentito l'interessato.

Gli obiettivi al personale di categoria D sono assegnati dal Direttore Generale, su proposta del Dirigente della Divisione, sentito il rispettivo Capo Servizio e l'interessato.

Gli obiettivi strategici e operativi delle aree della didattica e della ricerca sono di pertinenza dei Dipartimenti su cui ricade la responsabilità *in primis* del raggiungimento degli obiettivi stessi; gli

obiettivi strategici e operativi relativi all'area strategica dei servizi strumentali alla didattica e alla ricerca sono invece di pertinenza della dirigenza e degli Organi di governo.

Valutazione della performance individuale

Il modello di valutazione delle *performance* individuali del **personale dirigente (Direttore Generale e dirigenti), di posizione EP e D con ruolo di responsabilità** è collegato ai sensi dell'art 9 del D. Lgs. 150/2009 come novellato dal D. Lgs. 74/2017:

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

La quota assegnata per la valutazione agli obiettivi prestazionali è pari al 60% per il Direttore Generale e al 50% per personale dirigenziale, EP e D; quella per gli obiettivi comportamentali è pari al 40% per il Direttore Generale e al 45% per personale dirigenziale, 40% per gli EP e D. Nella valutazione del personale dirigenziale una ulteriore quota pari al 5% è correlata alla valutazione degli obiettivi prestazionali del Direttore Generale; nella valutazione del personale di cat. EP e D due ulteriori quote, pari entrambe al 5% sono correlate alla valutazione, rispettivamente, degli obiettivi prestazionali del Direttore Generale e degli obiettivi prestazionali del Dirigente.

Il modello per la valutazione degli obiettivi prestazionali attribuisce al raggiungimento di ciascun obiettivo un valore *standard* pari a 100, che viene ridotto in misura proporzionale allo scostamento se l'obiettivo non è raggiunto.

Il punteggio complessivo, derivante dai valori assegnati a ciascun *target*, viene poi suddiviso per il totale degli obiettivi previsti per la posizione organizzativa, in modo da determinare un valore sintetico complessivo per la prestazione.

Il punteggio complessivo per gli obiettivi prestazionali viene poi pesato al 60% per il Direttore Generale e al 50% per il personale dirigenziale, EP e D, nell'ambito del modello generale di valutazione. Nella valutazione del personale dirigenziale una ulteriore quota pari al 5% è correlata

alla valutazione degli obiettivi prestazionali del Direttore Generale; alla valutazione degli obiettivi prestazionali del personale di cat. EP e D due ulteriori quote, pari entrambe al 5% sono correlate alla valutazione, rispettivamente, degli obiettivi prestazionali del Direttore Generale e degli obiettivi prestazionali del Dirigente della divisione di appartenenza.

Per la valutazione degli obiettivi comportamentali si utilizza uno schema basato su alcuni comportamenti attesi:

1. Propensione all'innovazione (Oc1)
2. *Problem Solving* (Oc2)
3. Gestione e valorizzazione dei collaboratori (Oc3)
4. Orientamento al cliente (interno/esterno) (Oc4)
5. Affidabilità e disponibilità (Oc5)

A ciascuno dei comportamenti attesi viene attribuito un punteggio massimo di 20; il punteggio totale va pesato, con riferimento al modello generale, con la quota del 40% per il Direttore Generale, del 45% per il personale Dirigenziale e del 40% per il personale di cat. EP e D.

Per il Direttore Generale la valutazione viene effettuata dal CdA, sulla base di una proposta del Nucleo di Valutazione.

Per i dirigenti la valutazione degli obiettivi viene effettuata dal Direttore Generale.

Per il personale di cat. EP e D con ruolo di responsabilità è prevista la valutazione da parte di un collegio composto da due o più soggetti: il punteggio complessivo è dato dalla media ponderata dei punteggi attribuiti dai valutatori, secondo quanto riportato nella tabella che segue.

Tabella 1 - Valutazione personale EP e D con ruolo di responsabilità

| SOGGETTO VALUTATO | VALUTATORE | PESO ATTRIBUITO |
|---|--|-----------------|
| Personale cat. EP | Dirigente Divisione | 70% |
| | Direttore Generale | 30% |
| Personale cat. D | Responsabile EP | 50% |
| | Dirigente Divisione | 30% |
| | Direttore Generale | 20% |
| Personale cat. D – Dipartimenti (Segreteria Didattica) | Direttore di Dipartimento | 50% |
| | Vice-Direttore di Dipartimento o altra figura scelta con proposta motivata del Direttore | 30% |
| | Direttore Generale o altra figura scelta con sua proposta motivata | 20% |
| Personale cat. D – Dipartimenti (Segreteria Amministrativa) | Direttore di Dipartimento | 50% |
| | Vice-Direttore di Dipartimento o altra figura scelta con proposta motivata del Direttore | 30% |
| | Direttore Generale o altra figura scelta con sua proposta motivata | 20% |

Nel caso in cui l'organizzazione non preveda uno o più dei suddetti soggetti, il ruolo di valutatore viene svolto dal Direttore Generale e, eventualmente, anche da un soggetto da questi indicato per la specifica posizione da valutare, fino a raggiungere il numero di valutatori previsto per ciascun soggetto.

Il valutatore può richiedere ed avvalersi di pareri motivati di supporto alla valutazione.

Il processo di valutazione può anche essere supportato da questionari e interviste al personale la cui predisposizione e somministrazione è coordinata dal dirigente della divisione competente in materia di risorse umane.

Il modello complessivo per la valutazione delle *performance* individuali per il **personale di categoria B, C e D senza ruolo di responsabilità** è collegato, per il 25% al raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati all'unità organizzativa di appartenenza (obiettivi del personale di cat. D o diretto superiore), o comunque al personale che ne ha la responsabilità, e per il restante 75% alla valutazione dei risultati conseguiti con riferimento ai comportamenti professionali e organizzativi dimostrati.

Per la valutazione delle prestazioni comportamentali si considerano tre macro-aree:

1. *Affidabilità*

Riguarda il rispetto delle scadenze e la responsabilizzazione sugli obiettivi.

2. *Professionalità*

Si riferisce alla valutazione delle competenze tecniche, alla capacità di aggiornamento, miglioramento e diversificazione delle proprie conoscenze.

3. *Capacità relazionali*

Riguardano la capacità di collaborare con i colleghi, interagire con i propri superiori e relazionarsi con l'ambiente esterno.

Alla macro-area affidabilità viene attribuito un punteggio massimo di 40, alle altre due macro-aree rispettivamente 30 per ciascuna; il punteggio totale degli obiettivi comportamentali non può essere superiore a 100 e va pesato al 75%.

Per la valutazione delle prestazioni comportamentali del personale di cat. B, C, e D senza ruolo di responsabilità è prevista la valutazione da parte di un collegio composto tre soggetti: il punteggio complessivo è dato dalla media ponderata dei punteggi attribuiti dai tre valutatori, secondo quanto riportato nella tabella che segue.

Tabella 2 - Valutazione personale B, C e D senza ruolo di responsabilità

| SOGGETTO VALUTATO | VALUTATORE | PESO ATTRIBUITO |
|--|--|------------------------|
| Personale cat. D | Responsabile EP | 50% |
| | Dirigente Divisione | 30% |
| | Direttore Generale | 20% |
| Personale cat. C | Responsabile D | 50% |
| | Responsabile EP | 30% |
| | Dirigente Divisione | 20% |
| Personale cat. B | Responsabile D | 50% |
| | Responsabile EP | 30% |
| | Dirigente Divisione | 20% |
| Personale cat. D – Dipartimenti (Tecnici) | Responsabile del laboratorio | 50% |
| | Direttore di Dipartimento | 30% |
| | Vice-Direttore di Dipartimento o altra figura scelta con proposta motivata del Direttore | 20% |
| Personale cat. C - Dipartimenti | Responsabile D | 50% |
| | Direttore di Dipartimento | 30% |
| | Vice-Direttore di Dipartimento o altra figura scelta con proposta motivata del Direttore | 20% |
| Personale cat. C – Dipartimenti (Tecnici) | Responsabile del laboratorio | 50% |
| | Direttore di Dipartimento | 30% |
| | Vice-Direttore di Dipartimento o altra figura scelta con proposta motivata del Direttore | 20% |
| Personale cat. B - Dipartimenti | Responsabile D | 50% |
| | Direttore di Dipartimento | 30% |
| | Vice-Direttore di Dipartimento o altra figura scelta con proposta motivata del Direttore | 20% |
| Personale cat. B – Dipartimenti (Tecnici) | Responsabile del laboratorio | 50% |
| | Direttore di Dipartimento | 30% |
| | Vice-Direttore di Dipartimento o altra figura scelta con proposta motivata del Direttore | 20% |

Nel caso in cui l'organizzazione non preveda uno o più dei suddetti soggetti, il ruolo di valutatore viene svolto dal Direttore Generale e, eventualmente, anche da un soggetto da questi indicato per la specifica posizione da valutare, fino a raggiungere un numero di 3 valutatori per ciascun soggetto.

Il valutatore può richiedere ed avvalersi di pareri motivati di supporto alla valutazione. Il processo di valutazione può anche essere supportato da questionari e interviste al personale la cui predisposizione e somministrazione è coordinata dal dirigente della divisione competente in materia di risorse umane.

La metodologia utilizzata è la stessa del personale dirigenziale, EP e D con ruolo di responsabilità. Il punteggio totale per gli obiettivi prestazionali dell'unità organizzativa, o del suo responsabile, viene pesato al 25%.

La valutazione della componente comportamentale di tutto il personale viene eseguita sulla base di apposite schede, strumentali a garantire la correttezza e l'armonizzazione dei criteri di valutazione.

Allo stesso scopo sono previsti incontri di calibrazione dei punteggi e delle valutazioni tra tutti i soggetti con responsabilità di valutazione e una ampia diffusione delle modalità di valutazione tra tutto il personale.

d) Modalità con cui garantire la trasparenza del Sistema

Il sistema e il relativo piano, con le eventuali modifiche e integrazioni, sono resi disponibili a tutto il personale e pubblicati sul sito web di Ateneo nella sezione Amministrazione Trasparente.

e) Modalità con cui realizzare le indagini sul personale dipendente

L'indagine sul benessere organizzativo si svolge attraverso la somministrazione di questionario predisposto sul modello dell'ANAC. Con l'indagine, l'Ateneo rileva:

- il clima organizzativo
- il grado di condivisione del sistema di valutazione
- la valutazione del proprio superiore gerarchico

prefiggendosi le seguenti finalità:

- conoscere le opinioni dei dipendenti su tutte le dimensioni che determinano la qualità della vita e delle relazioni nei luoghi di lavoro, nonché individuare le leve per la valorizzazione delle risorse umane;
- conoscere il grado di condivisione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- conoscere la percezione che il dipendente ha del modo di operare del proprio superiore gerarchico.

Attraverso la piattaforma dedicata al personale tecnico-amministrativo si procede alla raccolta delle informazioni richieste in forma anonima ma garantendo l'impossibilità da parte della stessa persona di rispondere più di una volta al questionario.

La Struttura Tecnica Permanente per la misurazione della *performance* analizza i dati raccolti per l'indagine sul benessere organizzativo. L'analisi dei dati riguarda i seguenti questionari:

- Benessere organizzativo: sez. A, B, C, D, E, F, G, H, I, e Importanza degli ambiti di indagine;
- Grado di condivisione del sistema di valutazione: sez. L, M, e N;
- Valutazione del superiore gerarchico: sez. O e P;
- Dati anagrafici;
- Grado di soddisfazione generale dell'organizzazione e dell'ambiente di lavoro dell'ente.

L'analisi dei dati, attraverso l'estrapolazione delle voci: analisi dati, importanza attribuita a ciascun ambito, percentuale di rispondenza per ambito, confluisce nella Relazione della *Performance* pubblicata in "Amministrazione Trasparente⇒Performance".

Le risultanze del questionario sono utilizzate dall'Amministrazione per pianificare iniziative e misure atte a rimuovere le eventuali criticità emerse, coinvolgendo il personale attraverso eventuali *focus group*.

f) Modalità con cui realizzare il collegamento tra valutazione della *performance* e altri processi di gestione delle risorse umane

Il processo di valutazione della *performance* costituisce il riferimento per l'implementazione dei processi di formazione annuale, che viene programmata al fine di garantire l'aggiornamento e l'approfondimento di temi correlati alle singole professionalità.

La valutazione della *performance* è, inoltre, correlata con i sistemi di erogazione del trattamento accessorio e ai fini della selezione nelle progressioni economiche.

Il trattamento accessorio è correlato alla valutazione della *performance* individuale per il personale dirigenziale, per il personale di categoria EP, D, C e B.

La valutazione della *performance* è correlata, altresì, ai sistemi della trasparenza e anticorruzione poiché all'interno degli obiettivi assegnati al personale sono previsti obiettivi correlati al rispetto del D.Lgs. n. 97/2016 recante "Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell'art. 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche".

g) Modalità con cui l'Amministrazione intende promuovere il miglioramento del Sistema

Sulla base delle risultanze derivanti dall'applicazione del Piano integrato si prevede periodicamente di rivedere il Sistema per renderlo maggiormente coerente alle esigenze dell'Organizzazione in un'ottica di miglioramento continuo e tenuto conto di eventuali normative sopravvenute.

2. PROCESSO

2.1. FASI

Il processo di misurazione e valutazione della *performance* si snoda in una serie di fasi che vanno inquadrare nell'ambito più generale del ciclo di gestione della *performance*, e in conformità con quanto previsto dall'art. 4, comma 2 del D.Lgs. 150/2009:

- atto di programmazione triennale, con cadenza annuale e a scorrimento, con definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato (*target*) e dei rispettivi indicatori tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance;
- collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse, attraverso l'assegnazione del *budget* ai diversi obiettivi strategici e operativi;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi: periodicamente si controlla l'andamento delle azioni operative e il raggiungimento degli obiettivi, attraverso gli indicatori di riferimento, per avviare eventuali azioni correttive, in caso di rilevanti discordanze tra *target* e risultato;
- misurazione e valutazione della *performance*, organizzativa e individuale: su base annuale si rilevano i risultati e si ridefiniscono obiettivi e *target*;
- utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito: all'atto della rilevazione dei risultati si assegnano le incentivazioni ad essi connesse;
- 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: i risultati relativi all'applicazione del piano sono resi disponibili a tutte le categorie di *stakeholder*, seguendo principi di trasparenza, efficacia e di efficienza.

2.2. TEMPI

La programmazione degli obiettivi da inserire nel Piano integrato è realizzata entro il 31 gennaio di ogni anno. L'Amministrazione svolge un'attività di monitoraggio 'semestrale' attraverso un'apposita Piattaforma multimediale dedicata al ciclo della *performance*, utile per verificare lo stato di attuazione del piano e il grado di raggiungimento degli obiettivi.

Entro il 30 giugno dell'anno successivo, gli Organi di Governo competenti procedono, anche sulla base degli esiti della valutazione, alla verifica dei risultati dell'anno precedente in fase di approvazione della Relazione sulla *performance*, validata dall'OIV.

Di seguito sono riportati i dettagli delle singole fasi dell'Ateneo con l'indicazione del tipo di documento/attività, del soggetto responsabile, del riferimento di legge, della destinazione e della scadenza.

Tabella 3 - Fasi e attori del Ciclo integrato della Performance

| Documento o attività | Soggetto responsabile | Riferimenti di legge | Destinazione | Scadenza |
|---|--|---|------------------------------|---|
| Sistema di misurazione e Valutazione della <i>Performance</i> | CdA con l'ausilio del NdV-OIV | D.lgs. 150/2009 art. 7 | ANVUR | Con anticipo rispetto al piano |
| Programmazione Triennale | CdA su proposta del Rettore e previo parere del SA | D.l. 7/2005 art. 1-ter comma 1 (convertito dalla legge 43/2005) | MIUR | 30 giugno |
| Linee Guida Generali | Rettore, sentito il Direttore Generale | Art.6 Regolamento amministrazione, finanza e contabilità | Centri di spesa | 30 giugno |
| Proposta di piano operativo e correlata proposta di budget | Direttori Centri di spesa | Art.6 Regolamento amministrazione, finanza e contabilità | Direttore Generale | 1 ottobre |
| Presentazione bilancio unico di previsione annuale e triennale | Rettore | Art. 6 Regolamento amministrazioni, finanza e contabilità | CDA | 10 dicembre (scadenza interna) |
| Bilancio unico di previsione annuale e triennale | 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 (in attesa di modellistica) |
| Redazione bozza Piano integrato, previo incontro con i Responsabili Servizi interessati | Responsabile <i>performance</i> , anticorruzione e trasparenza | | Consiglio di Amministrazione | 20 gennaio (scadenza interna) |

| | | | | |
|--|--|--|---|--|
| Piano Integrato | CdA | D.Lgs. 150/2009 art. 10 comma 1 lett a) (<i>performance</i>) D.Lgs. 33/2013 (Trasparenza) L. 190/2012 (Anticorruzione) | ANVUR (<i>Performance</i>) 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 | In sede di valutazione della performance |
| Relazione annuale dei Nuclei di Valutazione | NDV-OIV | D.lgs. 19/2012 artt. 12 e 14 | ANVUR | Come da indicazioni ANVUR; 30 aprile per la parte relativa alla rilevazione delle opinioni degli studenti ex art. 1 c.2 e 3, L. 370/1999 |
| Relazione sulla <i>performance</i> | CdA | D.Lgs. 150/2009 art. 10 comma 1 lett b) | ANVUR | 30 giugno |
| Documento di validazione della Relazione sulla <i>performance</i> | NDV-OIV | D.Lgs. 150/2009 art. 14 comma 4 lett c) | ANVUR | 30 giugno |
| Relazione recante i risultati dell'attività svolta in termini di prevenzione alla corruzione | Responsabile della prevenzione alla corruzione | L. 190/2012 art. 1 comma 14 | ANAC | 30 gennaio |

2.3. Modalità

Il processo seguito per la realizzazione del Piano si svolge secondo le seguenti fasi:

- 1) Disamina da parte del Responsabile per la *performance*, trasparenza e anticorruzione delle Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della *performance* delle Università Italiane dell'ANVUR, corredate dalla "Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020" e dalle delibere CIVIT (oggi ANAC) n. 112/2010, n. 1/2012 e n. 6/2013, anche alla luce della novella al D. Lgs. 150/2009 apportata dal D. Lgs. 74/2017 (riforma Madia) al fine

di verificare le novità, i contenuti, le modalità di redazione del Piano e i soggetti da coinvolgere anche in relazione alle informazioni possedute dalle diverse strutture.

- 2) Il Responsabile per la performance informa il Rettore in ordine a eventuali novità introdotte da Linee Guida dell'ANVUR, alla programmazione delle attività e ai soggetti che si intendeva coinvolgere nella predisposizione del piano.
- 3) Il Responsabile per la *performance* convoca una riunione con gli Uffici interessati per l'organizzazione del lavoro, la suddivisione delle attività istruttorie nonché per la individuazione delle fonti da cui reperire tutte le informazioni necessarie (linee guida del Rettore, relazione al bilancio di previsione, delibere Cda e Senato, Convenzioni, Banche dati ministeriali, Risultanze questionari, questionari su opinioni studenti frequentanti etc.)
- 4) Il Responsabile per la performance convoca il Dirigente e i Responsabili dei Servizi e degli Uffici per la presentazione degli obiettivi strategici, operativi di Ateneo e per l'analisi delle proposte di integrazione degli obiettivi da assegnare alle diverse categorie di personale (Dirigenti, cat. EP, cat. D). Ai Dirigenti viene chiesto, infatti, preventivamente dal Responsabile per la *performance* di proporre l'eventuale integrazione/modifica di obiettivi per il rispettivo personale di cat. EP e D, sentendo anche gli interessati. Seguono poi diversi incontri per discutere gli obiettivi al fine di verificarne i requisiti previsti dalle Delibere ANAC e dalle Linee guida ANVUR in materia nonché la coerenza con gli obiettivi di Ateneo.
- 5) Consolidamento finale del piano, mediante discussione delle varie articolazioni con gli uffici dell'amministrazione coinvolti per materia di competenza. La parte relativa alla presentazione del Piano è predisposta dal Rettore.
- 6) Il Responsabile della performance ai sensi della Delibera n. 6/2013 dirige la generale pianificazione e provvede alla redazione finale del Piano; predispone al riguardo la parte relativa alla definizione delle aree strategiche, degli obiettivi strategici e dei piani operativi dell'Ateneo nel suo complesso basandosi sulle relative delibere del Consiglio di Amministrazione e del Senato Accademico.
- 7) Approvazione da parte del Consiglio di amministrazione.

La raccolta dei dati e la gestione del sistema di indicatori è assegnata ad un apposito ufficio. Per le attività di monitoraggio semestrale degli indicatori è stata realizzata una piattaforma multimediale dove è stato attivato un Sistema di monitoraggio *on line* dello stato di attuazione del Piano.

Il Responsabile della performance provvede alla redazione della Relazione sulla *performance* dell'anno di riferimento sulla base degli esiti del monitoraggio finale e la sottopone al Consiglio di Amministrazione. Successivamente viene inviata all'OIV per la validazione di competenza.

Sulla base degli esiti del monitoraggio vengono attivati i sistemi di valutazione e premianti (personale dirigenziale, EP e D); si tiene conto degli esiti del monitoraggio finale per le progressioni economiche del personale T.A.

Ai sensi dell'art. 4 c. 2 del D.lgs. 150/2009 così come novellato dal D.lgs. 74/2017, la definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi del risultato e dei rispettivi indicatori è ritardata tenendo conto "anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance".

3. SOGGETTI E RESPONSABILITÀ

La tabella che precede e il paragrafo 2 evidenziano il ruolo e la connessa responsabilità del Rettore e del Responsabile della performance nella fase di programmazione e presentazione del Piano.

I soggetti chiamati a svolgere la funzione di monitoraggio, misurazione e valutazione della *performance* ai sensi dell'art 7, comma 2 del D.Lgs. 150/2009 sono il Nucleo di valutazione (OIV), con il supporto della Struttura tecnica permanente, il Direttore Generale, i dirigenti, e il Consiglio di Amministrazione, a seconda dell'oggetto o dei soggetti sottoposti a valutazione.

Il sistema di monitoraggio prevede il previo inserimento degli obiettivi di Ateneo (strategici, operativi e individuali) unitamente all'indicatore e *target* sulla Piattaforma *on line* da parte dell'Ufficio Programmazione. Con cadenza semestrale il responsabile del singolo obiettivo inserisce il grado di raggiungimento dell'obiettivo. Al termine del periodo di riferimento la Struttura tecnica permanente di supporto all'OIV effettua una ricognizione sul grado di raggiungimento degli obiettivi da parte dei soggetti responsabili.

L'esito della ricognizione è trasmesso al Direttore Generale ai fini dell'attivazione dei sistemi di valutazione da parte dei soggetti deputati e ai fini della rendicontazione che confluisce nella Relazione sulla *performance* da sottoporre al CdA e da trasmettere al Nucleo di Valutazione per la successiva validazione.

4. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

In caso di conflitti che dovessero sorgere nell'ambito del processo di valutazione della *performance* sarà nominato dal Rettore un Comitato composto da soggetti terzi rispetto al processo di valutazione, che sarà chiamato a pronunciarsi sulla corretta applicazione del Sistema, entro un mese dal suo insediamento.

5. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI

Il Sistema è integrato con i controlli del Nucleo di valutazione, del Collegio dei Revisori ed, in particolare, con il controllo interno.

È stato attivato in Ateneo il Sistema di gestione rischi e controlli interni (SCIGR) ai sensi della Legge 190/2012 e D.lgs. 231/2001; è stata istituita un'apposita Unità di *audit*, che svolge le seguenti attività di *audit* interno: *audit* di *compliance* delle attività poste in essere dalle Strutture rispetto al Manuale delle Procedure adottato dall'Ateneo; *audit* di efficacia ed efficienza. All'interno del Piano sono previsti obiettivi correlati alle attività di *audit*.

L'Unità opera con riporto funzionale al Direttore Generale che garantisce, a sua volta, il raccordo e l'integrazione tra i diversi sistemi di controllo (Collegio dei Revisori, Nucleo di Valutazione) e il corretto funzionamento dei flussi informativi.

6. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO

La pianificazione della *performance*, grazie all'introduzione del sistema di contabilità economica e allo sviluppo della contabilità analitica di cui al D.lgs. 18/2012, si integra con la programmazione economico-finanziaria dell'Ateneo a partire dagli obiettivi strategici contenuti nella relazione del Rettore di accompagnamento al bilancio, che coincidono con quelli del Piano.

L'art. 6 del Regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità (RAFC) disciplina la procedura di predisposizione del bilancio, che vede coinvolti attivamente i Dipartimenti e gli altri Centri di spesa nella fissazione di propri obiettivi coerenti con le Linee generali di indirizzo adottate annualmente dal Rettore.

Le predette Linee Guida generali sono adottate dal Rettore, nel rispetto degli indirizzi del CdA contenuti nel documento di programmazione triennale di cui all'art.1-ter legge 43/2005, per l'avvio del ciclo di predisposizione del bilancio.

Ogni Centro di spesa presenta un piano operativo, con correlata proposta di budget, in coerenza con le predette Linee Generali.

Questo meccanismo di condivisione degli obiettivi tra Amministrazione centrale e Centri, secondo una logica di *cascading*, consente all'organizzazione di migliorare nel complesso le proprie prestazioni, in quanto il conseguimento degli obiettivi delle singole strutture concorre direttamente al raggiungimento degli obiettivi strategici di Ateneo. Il *budget* economico assegnato alle strutture è commisurato alle azioni programmate e agli obiettivi da conseguire oltre che al raggiungimento degli obiettivi indicati l'anno precedente.

Il Dirigente della II divisione provvede poi all'allocazione delle risorse, previste in bilancio in base alle missioni e programmi contemplati nel sistema di contabilità economico-patrimoniale, in corrispondenza degli obiettivi strategici ed operativi al fine di garantire un raccordo e un'integrazione effettiva tra i documenti di programmazione finanziaria e quelli di bilancio.