

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI  
DI CASSINO E DEL LAZIO MERIDIONALE



# SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE



## PREMESSA

Nel presente documento è definito il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (nel seguito, anche "SMVP" o "Sistema") dell'Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale (UNICLAM), ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs. n. 150/2009 "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni".

Il Sistema è stato stilato in prima stesura nell'anno 2012 in ottemperanza alle delibere della Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT) sull'argomento. Il documento viene ora rivisto sulla scorta dell'esperienza applicativa maturata nel corso degli anni ed anche alla luce delle Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane, pubblicate dall'Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca nel mese di luglio 2015 (nel seguito, "Linee guida ANVUR 2015").

La redazione del Sistema è stata permeata dall'intento di perseguire un'ottica di semplificazione dello stesso: ciò perché il documento sarà interamente rielaborato non appena il Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri (DFP) renderà disponibili le annunciate relative indicazioni metodologiche conseguenti all'emanazione del DPR n. 105/2016.

In conformità con quanto disciplinato dall'art. 3, c. 2 del D.Lgs. 150/2009, ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare e valutare la "performance organizzativa" (riferita all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o alle aree di responsabilità in cui si articola) e "individuale" (con riferimento ai singoli dipendenti) in base alle linee guida definite dalla CIVIT ed ai successivi provvedimenti intervenuti.

La Commissione, con la delibera n. 9/2010 e, successivamente, anche in risposta ad un quesito sullo stesso oggetto, ha precisato che:

- le Università sono destinatarie della disciplina dettata dal D.Lgs. 150/2009, anche se possono svolgere le procedure di valutazione delle strutture e del personale in piena autonomia e con modalità organizzative proprie;
- il Nucleo di Valutazione assorbe le funzioni che il decreto sopra citato attribuisce agli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV);
- **la valutazione di cui si parla in questa sede riguarda unicamente le attività svolte dal personale tecnico-amministrativo, restando pertanto escluse quelle svolte dal personale docente e ricercatore affidata all'ANVUR.**

L'art. 7 del D.Lgs. 150/09, in particolare, dispone che le amministrazioni pubbliche adottino in via formale, con apposito provvedimento, il "Sistema di misurazione e valutazione della performance". Le Linee guida ANVUR 2015 stabiliscono che il Consiglio di Amministrazione, con l'ausilio dell'Organismo Interno di Valutazione (come visto, coincidente per le Università con il Nucleo di Valutazione), abbia la responsabilità della definizione di tale sistema.

Il presente SMVP ha, dunque, ad oggetto la definizione dei criteri e della metodologia del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa della Amministrazione nel suo complesso e delle strutture in cui si articola, nonché della performance individuale del personale tecnico amministrativo.

Secondo le indicazioni emanate dalle delibere CIVIT (in particolare, delibera n. 89/2010 e delibera n. 104/2010), tale SMVP includerà almeno i seguenti contenuti basilari:

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

Il presente SMVP, validato dal Nucleo di Valutazione nella seduta del 25/11/2016 ed approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 20/12/2016, si applica a decorrere dall'anno 2017.

## INDICE

PREMESSA	PAG. 02
INDICE	PAG. 03
<b>2. DESCRIZIONE DEL SISTEMA</b>	<b>PAG. 04</b>
2.1 Caratteristiche distintive dell'Organizzazione	PAG. 04
2.2 Metodologia di misurazione e valutazione della performance organizzativa	PAG. 09
2.3 Metodologia di misurazione e valutazione della performance individuale	PAG. 11
2.4 Performance del Direttore Generale	PAG. 11
2.5 Performance del personale dirigente	PAG. 12
2.6 Performance del personale tecnico amministrativo con incarichi di responsabilità	PAG. 12
2.7 Performance del personale tecnico amministrativo senza incarichi di responsabilità	PAG. 13
2.8 Modalità con cui garantire la trasparenza del Sistema	PAG. 13
2.9 Modalità con cui realizzare indagini sul personale dipendente	PAG. 13
2.10 Modalità con cui realizzare il collegamento tra la valutazione della performance e gli altri processi di gestione delle risorse umane	PAG. 14
2.11 Modalità con cui l'amministrazione intende promuovere progressivamente il miglioramento del Sistema	PAG. 14
<b>3. PROCESSO</b>	<b>PAG. 15</b>
3.1 Fasi, soggetti e responsabilità	PAG. 15
<b>4. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE</b>	<b>PAG. 17</b>
<b>5. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI</b>	<b>PAG. 17</b>
<b>6. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO</b>	<b>PAG. 17</b>
<b>ALLEGATO 1: SCHEDA DI CONFERIMENTO E VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI</b>	<b>PAG. 18</b>
<b>ALLEGATO 2: SCHEDA DI CONFERIMENTO E VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI</b>	<b>PAG. 19</b>

## 2. DESCRIZIONE DEL SISTEMA

### 2.1 Caratteristiche distintive dell'organizzazione

L'Ateneo è nato nel 1979, sulla scorta di precedenti iniziative concretizzatesi, tra il 1964 e il 1968, con la fondazione prima di un Istituto pareggiato di Magistero e poi del Consorzio Universitario Cassinese, ubicato all'ombra dell'antica Abbazia Benedettina sulla via Casilina, la storica strada di collegamento fra Roma e Napoli.

L'Università di Cassino e del Lazio Meridionale comprende cinque Dipartimenti (Economia e Giurisprudenza, Ingegneria civile e meccanica, Ingegneria elettrica e dell'informazione, Lettere e Filosofia, Scienze umane, sociali e della Salute) con sedi, oltre che a Cassino, anche a Frosinone e Sora. Conta circa 8.100 studenti, un corpo docente attorno alle 300 unità e circa 300 unità di personale tecnico amministrativo.

L'edificio del Rettorato ospita gli uffici del Rettore e del Direttore Generale, dei loro staff e la Segreteria studenti. I Dipartimenti ed i Centri sono quasi tutti ubicati in un'ampia area, limitrofa al centro urbano, in località Folcara.

L'offerta didattica, per l'anno accademico 2016/2017, comprende 11 Corsi di laurea e 18 Corsi di laurea magistrale di cui uno a ciclo unico, oltre a 10 Master universitari e 9 Corsi di Dottorato di Ricerca.

La dotazione infrastrutturale dell'Ateneo, oltre al Campus della Folcara, vanta anche il centro sportivo di Atina, a supporto, in primo luogo, delle attività del Dipartimento di Scienze umane, sociali e della Salute.

Inoltre, all'interno dell'Ateneo esistono centri e comitati, dotati di budget di spesa, a supporto dell'attività istituzionale. Tra questi, i centri di servizio bibliotecario che operano in tre aree: Area Giuridico-Economica, Area Ingegneristica e Area Umanistica.

Sotto il profilo organizzativo la struttura centrale tecnico-amministrativa dell'Ateneo si articola in aree, presiedute da dirigenti, all'interno delle quali sono presenti settori ed uffici.

Si riportano, di seguito, in forma grafica e tabellare, alcuni elementi di maggior dettaglio relativi all'organizzazione ed alle attività dell'Ateneo:

Dipartimento di ECONOMIA E GIURISPRUDENZA	
<b>Corsi di laurea triennali</b>	<b>Sede didattica</b>
Economia aziendale	Cassino, Frosinone
Economia e commercio	Cassino
Servizi Giuridici per le Organizzazioni Pubbliche e dello Sport	Cassino
<b>Corsi di laurea magistrale</b>	<b>Sede didattica</b>
Economia e Diritto d'Impresa	Cassino
Economics and Entrepreneurship – Economia e Imprenditorialità	Cassino
Global Economy and Business – Economia e Strategie d'Impresa per il Mercato Globale	Cassino
Management	Cassino
<b>Corsi di laurea magistrale a ciclo unico</b>	<b>Sede didattica</b>
Giurisprudenza	Cassino
Dipartimento di INGEGNERIA ELETTRICA E DELL'INFORMAZIONE	
<b>Corsi di laurea triennali</b>	<b>Sede didattica</b>
Ingegneria Informatica e delle Telecomunicazioni	Cassino
<b>Corsi di laurea magistrale</b>	<b>Sede didattica</b>
Ingegneria Elettrica	Cassino
Ingegneria Informatica	Cassino
Telecommunications Engineering – Ingegneria delle Telecomunicazioni	Cassino

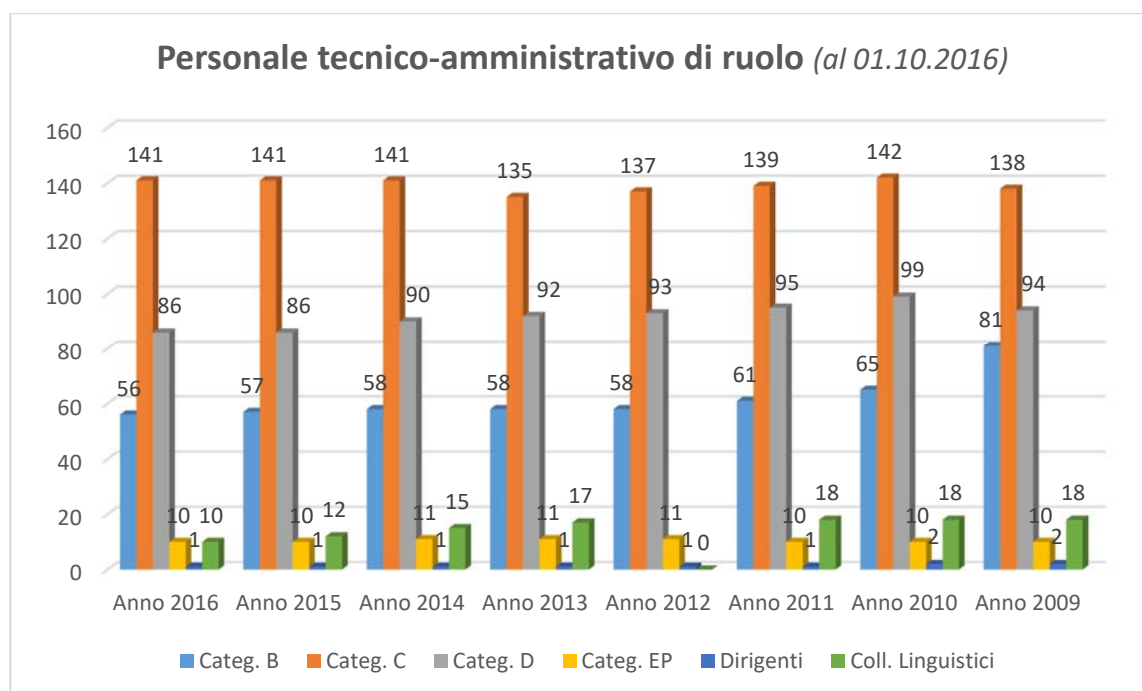
Dipartimento di INGEGNERIA CIVILE E MECCANICA	
<b>Corsi di laurea triennali</b>	<b>Sede didattica</b>
Ingegneria Civile e Ambientale	Cassino
Ingegneria Industriale	Cassino, Frosinone
<b>Corsi di laurea magistrale</b>	<b>Sede didattica</b>
Ingegneria dell'Ambiente e del Territorio	Cassino
Ingegneria Civile	Cassino
Ingegneria Meccanica	Cassino
Ingegneria Gestionale	Frosinone
Dipartimento di LETTERE E FILOSOFIA	
<b>Corsi di laurea triennali</b>	<b>Sede didattica</b>
Lettere	Cassino
<b>Corsi di laurea magistrale</b>	<b>Sede didattica</b>
Lettere	Cassino
Linguaggi e Forme della Comunicazione	Cassino
Dipartimento di SCIENZE UMANE, SOCIALI E DELLA SALUTE	
<b>Corsi di laurea triennali</b>	<b>Sede didattica</b>
Scienze Motorie	Cassino, Atina
Lingue e Letterature Moderne	Cassino
Scienze dell'Educazione e della Formazione	Cassino
Servizio Sociale	Cassino
<b>Corsi di laurea magistrale</b>	<b>Sede didattica</b>
Scienze e Tecniche delle Attività Motorie Preventive e Adattate	Cassino, Atina
Lingue e Letterature Moderne Europee e Americane	Cassino
Politiche Sociali e Servizio Sociale	Cassino
Scienze Pedagogiche	Cassino

DOTTORATO DI RICERCA XXXI CICLO (a.a. 2015-2016)			
Dipartimento	Posti con borsa	Posti senza borsa	Totale
ECONOMIA E GIURISPRUDENZA	8	2	10
INGEGNERIA CIVILE E MECCANICA	5	1	6
INGEGNERIA ELETTRICA E DELL'INFORMAZIONE	6	0	6

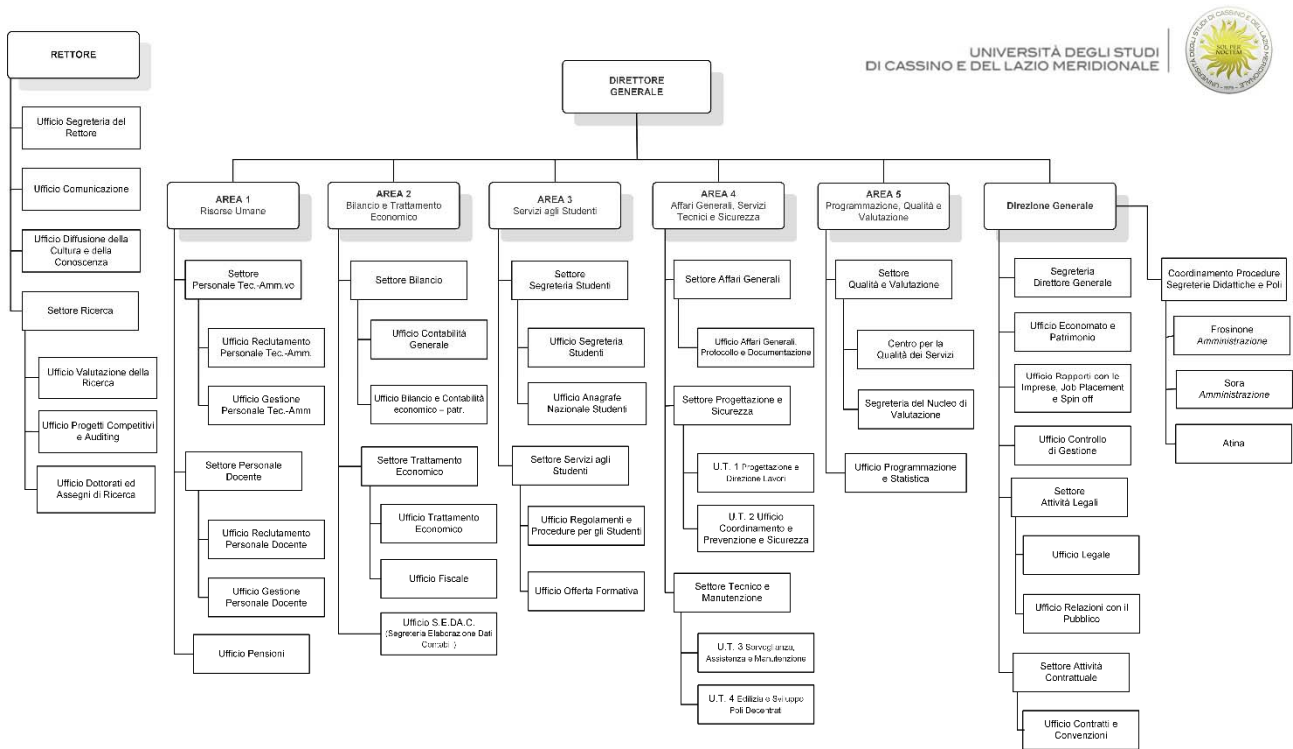
Iscritti (a.a. 2015-2016)			
Dipartimento	In Corso	Fuori corso	Totale
ECONOMIA E GIURISPRUDENZA	1.715	1219	2934
INGEGNERIA CIVILE E MECCANICA	979	451	1430
INGEGNERIA ELETTRICA E DELL'INFORMAZIONE	306	188	494
LETTERE E FILOSOFIA	321	201	522
SCIENZE UMANE, SOCIALI E DELLA SALUTE	2024	685	2709
<b>Totale</b>	<b>5345</b>	<b>2744</b>	<b>8089</b>

Personale docente (al 01.10.2016)					
Dipartimento	1 Fascia	2 Fascia	Ricercatori	Ricercatori TD	Totale
ECONOMIA E GIURISPRUDENZA	24	30	34	3	91
INGEGNERIA CIVILE E MECCANICA	13	21	26	1	61
INGEGNERIA ELETTRICA E DELL'INFORMAZIONE	14	20	13	1	48
LETTERE E FILOSOFIA	10	15	13	0	38
SCIENZE UMANE, SOCIALI E DELLA SALUTE	10	19	34	1	64
<b>TOTALI</b>	<b>71</b>	<b>105</b>	<b>120</b>	<b>6</b>	<b>302</b>

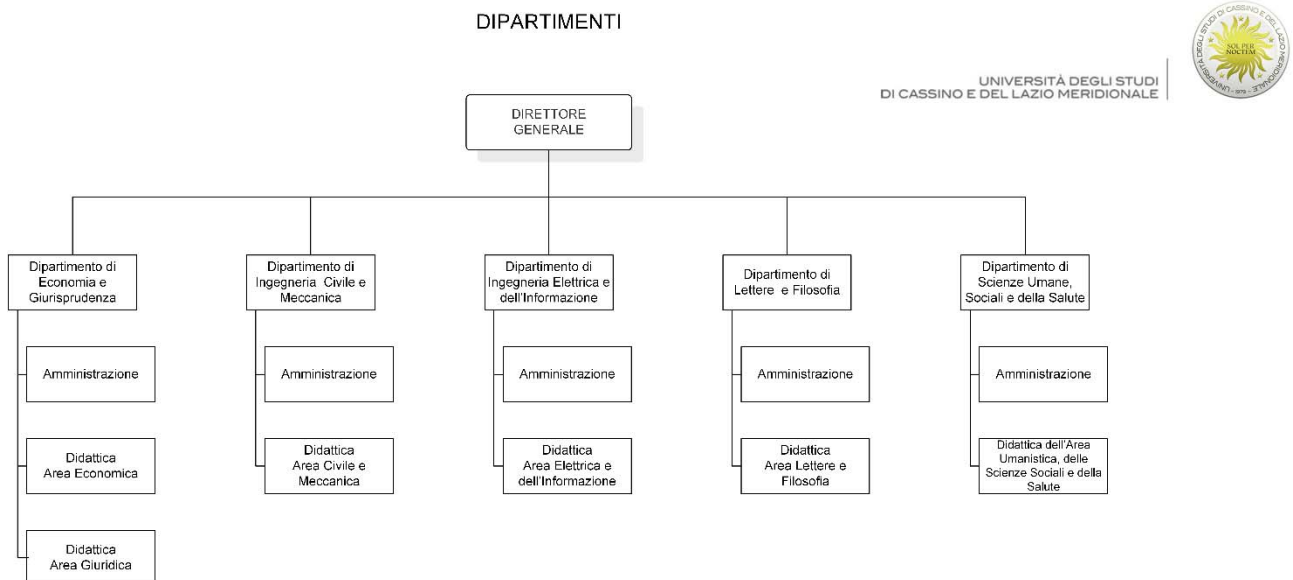
Personale T/A di ruolo (al 01.10.2016)								
Categoria	Anno 2016	Anno 2015	Anno 2014	Anno 2013	Anno 2012	Anno 2011	Anno 2010	Anno 2009
<b>Dirigenti</b>	1	1	0	1	1	1	2	2
<b>EP</b>	10	10	11	11	11	10	10	10
<b>D</b>	86	86	91	92	93	95	99	94
<b>C</b>	141	141	140	135	137	139	142	138
<b>B</b>	56	57	58	58	58	61	65	81
<b>Coll. Linguistici</b>	10	12	15	17	0	18	18	18
<b>TOTALI</b>	<b>304</b>	<b>307</b>	<b>315</b>	<b>314</b>	<b>300</b>	<b>324</b>	<b>336</b>	<b>343</b>



## Organigramma Amministrazione centrale (al 01.10.2016)



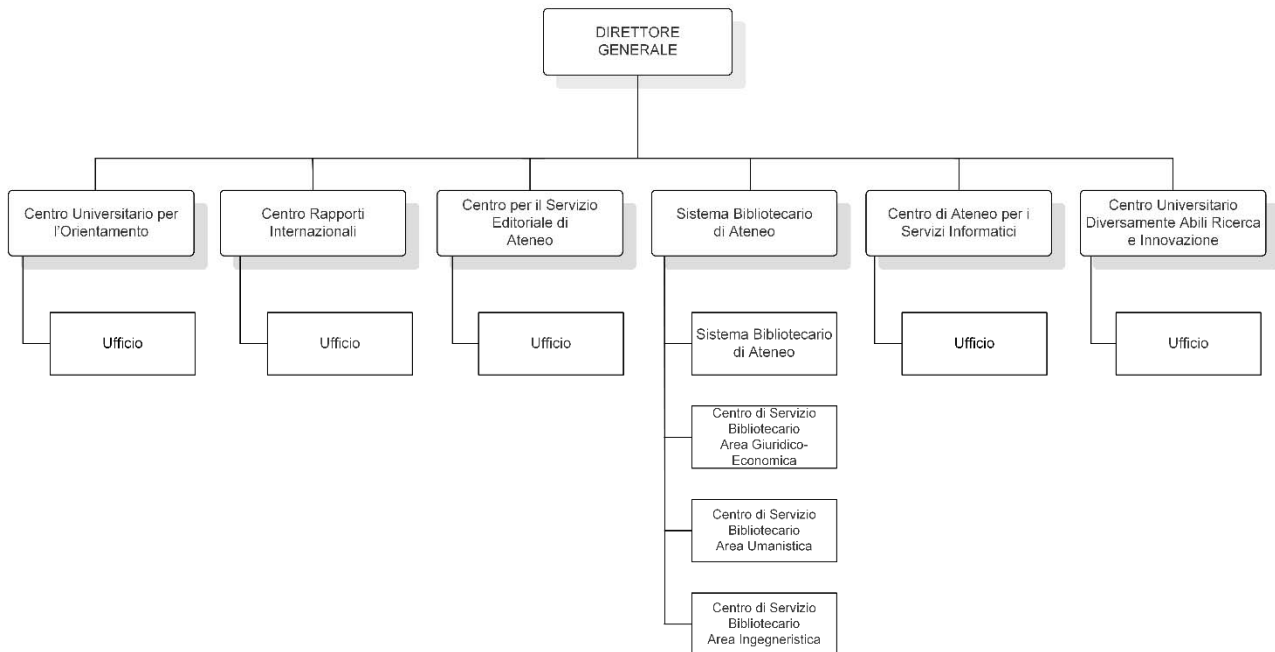
## Organigramma Dipartimenti (al 01.10.2016)



## Organigramma Centri di Servizio (al 01.10.2016)

### CENTRI DI ATENEIO

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI  
DI CASSINO E DEL LAZIO MERIDIONALE





## 2.2 Metodologia di misurazione e valutazione della performance organizzativa

Il concetto di “performance organizzativa” si applica sia all’istituzione nel suo complesso che alle singole unità organizzative in cui la stessa si articola.

L’art. 8 del D.Lgs. 150/09 fissa gli otto ambiti di riferimento nella misurazione e valutazione della performance organizzativa:

- a) attuazione dell’impatto delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- b) attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell’effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c) rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d) modernizzazione e miglioramento qualitativo dell’organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f) efficienza nell’impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all’ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

La metodologia di misurazione e valutazione della performance organizzativa applica un modello “top-down”, partendo dalla definizione di obiettivi in linea con le strategie dell’ente.

A seguito dell’individuazione nel Piano strategico degli obiettivi strategici e della loro declinazione in strategie e linee di azione triennali, sono definiti nel Piano della performance gli obiettivi annuali delle strutture organizzative.

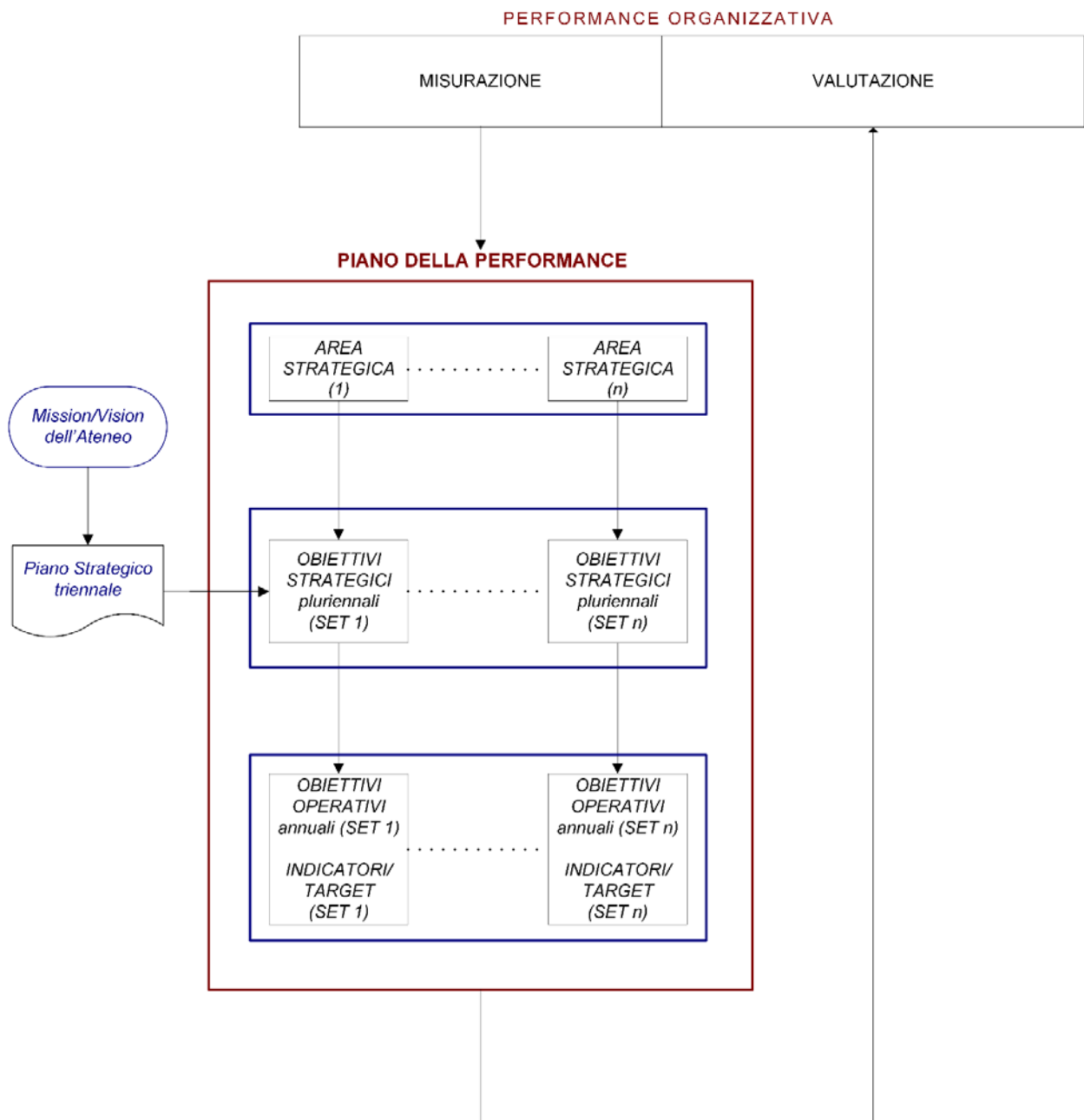
Tali obiettivi vanno poi declinati sulle unità di personale afferenti alle medesime strutture mediante obiettivi operativi, correlati ad indicatori e *target* finalizzati a misurarne il grado di raggiungimento, nel rispetto di modalità che consentano la misurazione esplicita del coefficiente di responsabilità dello stesso personale in coerenza alla categoria di appartenenza.

**Si assume che il grado di conseguimento di questi obiettivi operativi coincida con il livello di performance organizzativa della pertinente struttura.**

**La performance organizzativa dell’Amministrazione nel suo complesso sarà determinata dalla performance organizzativa delle strutture in cui la stessa si articola.**

La misurazione e valutazione della performance organizzativa viene effettuata con cadenza annuale ed inoltre è previsto, in corso di esercizio, un monitoraggio sullo stato di conseguimento degli obiettivi assegnati, finalizzato alla messa in opera di eventuali azioni correttive.

La metodologia utilizzata per la misurazione e valutazione della performance organizzativa è schematizzabile come da grafico in pagina seguente:



## 2.3. Metodologia di misurazione e valutazione della performance individuale

La misurazione e valutazione della performance e dei risultati individuali è finalizzata al miglioramento della qualità dei servizi offerti, alla crescita professionale dei dipendenti ed alla ottimizzazione dell'organizzazione del lavoro e delle prestazioni erogate dall'Ateneo.

Tale processo riguarda il Direttore Generale, i Dirigenti e tutto il Personale Tecnico-Amministrativo di Ateneo, secondo i diversi livelli di autonomia e di responsabilità previsti sia per la categoria contrattuale di appartenenza, sia per gli eventuali incarichi e funzioni strategiche attribuiti.

In questa ottica è possibile prevedere l'assegnazione di obiettivi individuali nella forma di obiettivi di gruppo e/o di struttura.

Secondo quanto disposto dall'art. 9, **comma 1** del D.Lgs. 150/09, gli ambiti a cui deve essere collegata la misurazione e valutazione della performance individuale del Direttore Generale, dei Dirigenti e del Personale tecnico-amministrativo responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità sono:

- a) gli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d) la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Secondo quanto disposto dall'art. 9, **comma 2** del D.Lgs. 150/09, la misurazione e valutazione svolta dai Dirigenti sulla performance individuale del personale è collegata:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

**In linea con quanto chiarito dalle successive delibere Civit, in particolare la n. 23/2013 Allegato 3, il presente Sistema riferisce il Direttore e i Dirigenti al precitato comma 1 e il restante personale al comma 2.**

La valutazione del personale dirigente, del personale di categoria EP e del restante personale tecnico amministrativo si svolge secondo le modalità successivamente esplicitate, utilizzando in tutti i casi lo schema riportato in allegato 1, ove le prime quattro colonne della tabella sono utilizzate in sede di conferimento degli obiettivi, mentre le ulteriori due colonne sono riservate alla fase successiva della valutazione.

## 2.4. Performance del Direttore Generale

La valutazione della performance del Direttore Generale è proposta dal Nucleo di Valutazione, d'intesa con il Rettore, e approvata dal Consiglio di Amministrazione (*D.Lgs. 150/09, art.14 comma 4e*).

La valutazione consta delle seguenti tre componenti, misurate tramite specifici indicatori:

- 1) grado di conseguimento degli obiettivi di performance, riferiti all'Amministrazione nel suo complesso e alle eventuali strutture di diretta responsabilità, riportati nel Piano Integrato. Per effetto di quanto specificato nel paragrafo 2.2, il livello di performance dell'Amministrazione nel suo complesso sarà determinato dalla performance organizzativa delle unità organizzative in cui la stessa si articola, mentre il livello di performance delle predette strutture di diretta responsabilità è misurato tramite il grado di conseguimento degli obiettivi operativi assegnati al personale incardinato nelle medesime unità organizzative (peso 50%);
- 2) livello di raggiungimento di specifici obiettivi individuali, conferiti dal Consiglio di Amministrazione e riportati nel Piano Integrato (peso 30%);

- 3) qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura in termini di comportamenti organizzativi posti in essere, così come definiti nell'Allegato 2 (peso 20%).

## **2.5. Performance del personale dirigente**

La valutazione della performance del personale dirigente è svolta dal Direttore Generale sulla base delle seguenti tre componenti:

- 1) indicatori di performance riferiti alle Aree di diretta responsabilità e riportati nel Piano Integrato.  
Per effetto di quanto specificato nel paragrafo 2.2, il livello di performance delle predette Aree è misurato tramite il grado di conseguimento degli obiettivi operativi assegnati al personale ad esse afferente (peso 50%);
- 2) raggiungimento di eventuali specifici obiettivi individuali, conferiti dal Direttore generale e riportati nel Piano Integrato (peso 30%);
- 3) qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura in termini di comportamenti organizzativi posti in essere, così come definiti nell'Allegato 2 (peso 20%).

Qualora non siano attribuiti gli specifici obiettivi individuali di cui al punto 2, il peso attribuito al punto 3 sarà costituito dalla somma dei pesi relativi alle voci 2 e 3.

In particolare, si prevedono i seguenti passi:

- a) il Direttore Generale stabilisce, in accordo al Piano Strategico dell'Ateneo, gli obiettivi da assegnare a ciascun dirigente, comprensivi di peso, indicatore e target temporale;
- b) all'inizio di ciascun esercizio finanziario annuale sono conferiti a ciascun dirigente i predetti obiettivi tramite la scheda di cui all'Allegato 1 e definite le eventuali risorse associate;
- c) al termine del periodo di riferimento, viene richiesta al dirigente una relazione sul grado di conseguimento degli obiettivi, riferita al precitato Allegato 1;
- d) il Direttore Generale valuta la relazione del dirigente compilando le ultime due colonne ("Consuntivo" e "Piano di Miglioramento") dell'Allegato 1.

## **2.6. Performance del personale tecnico amministrativo con incarichi di responsabilità**

La valutazione della performance del personale tecnico amministrativo con incarichi di responsabilità è svolta dal Direttore Generale sulla base delle seguenti tre componenti:

- 1) indicatori di performance riferiti all'unità organizzativa di appartenenza e riportati nel Piano Integrato. (peso 40%)
- 2) raggiungimento di eventuali specifici obiettivi individuali o di gruppo, conferiti dal Direttore generale e riportati nel Piano Integrato (peso 20%);
- 3) comportamenti organizzativi posti in essere, così come definiti nell'Allegato 2 (peso 40%).

Qualora non siano attribuiti gli specifici obiettivi individuali di cui al punto 2, il peso attribuito al punto 3 sarà costituito dalla somma dei pesi relativi alle voci 2 e 3.

In particolare, si prevedono i seguenti passi:

- a) il Direttore Generale stabilisce gli obiettivi da assegnare a ciascun dipendente, comprensivi di peso, indicatore e target temporale;
- b) all'inizio di ciascun esercizio finanziario annuale sono assegnati a ciascun dipendente gli obiettivi tramite la scheda di cui all'Allegato 1 e definite le eventuali risorse associate;

- c) al termine del periodo di riferimento, viene richiesta al dipendente una relazione sul grado di conseguimento degli obiettivi, riferita al precitato Allegato 1;
- d) il Direttore Generale valuta la relazione del dipendente compilando le ultime due colonne ("Consuntivo" e "Piano di Miglioramento") dell'Allegato 1.

## **2.7. Performance del personale tecnico amministrativo senza incarichi di responsabilità**

La valutazione del personale tecnico-amministrativo senza incarichi di responsabilità è svolta dal Direttore Generale sulla base delle seguenti tre componenti:

- 1) indicatori di performance riferiti all'unità organizzativa di appartenenza e riportati nel Piano Integrato. (peso 30%);
- 2) raggiungimento di eventuali specifici obiettivi di gruppo, conferiti dal Direttore generale e riportati nel Piano Integrato (peso 10%);
- 3) comportamenti organizzativi posti in essere, così come definiti nell'Allegato 2 (peso 60%).

Qualora non siano attribuiti gli specifici obiettivi individuali di cui al punto 2, il peso attribuito al punto 3 sarà costituito dalla somma dei pesi relativi alle voci 2 e 3.

In particolare, si prevedono i seguenti passi:

- a) il Direttore Generale stabilisce gli obiettivi da assegnare a ciascun dipendente comprensivi di peso, indicatore e target temporale;
- b) all'inizio di ciascun esercizio finanziario annuale sono assegnati a ciascun dipendente gli obiettivi tramite la scheda di cui all'Allegato 1 e definite le eventuali risorse associate;
- c) al termine del periodo di riferimento, viene richiesta al dipendente una relazione sul grado di conseguimento degli obiettivi, riferita al precitato Allegato 1;
- d) il Direttore Generale valuta la relazione del dipendente compilando le ultime due colonne ("Consuntivo" e "Piano di Miglioramento") dell'Allegato 1.

## **2.8. Modalità con cui garantire la trasparenza del Sistema**

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, nonché gli altri documenti relativi al Ciclo di gestione della Performance (inclusi eventuali aggiornamenti), sono resi accessibili a tutto il personale e pubblicati sul sito web di Ateneo, nel rispetto di quanto disposto dall'art. 11 del D.lgs n. 150/09 e s.m.i..

## **2.9. Modalità con cui realizzare indagini sul personale dipendente**

Ai sensi dell'art. 14, comma 5, del D. Lgs. 150/2009, così come modificato dal DPR n. 105/2016, e dei chiarimenti forniti dal Dipartimento della funzione pubblica attraverso il Portale della Performance, l'indagine volta a rilevare il livello di benessere organizzativo del personale tecnico-amministrativo è di competenza della funzione dirigenziale.

A tale scopo l'Amministrazione si avvarrà, per la successiva fase di valutazione dei risultati, del contributo del Comitato Unico di Gestione (CUG) di Ateneo.

## **2.10. Modalità con cui realizzare il collegamento tra la valutazione della performance e gli altri processi di gestione delle risorse umane**

Come anticipato in premessa, il legame tra le risultanze del processo di valutazione della performance e la gestione del personale nel suo complesso, con particolare riferimento a formazione, reclutamento, carriera e sistemi premiali, costituirà oggetto di approfondimento alla luce delle indicazioni metodologiche che saranno fornite dal Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri conseguenti all'emanazione del DPR n. 105/2016.

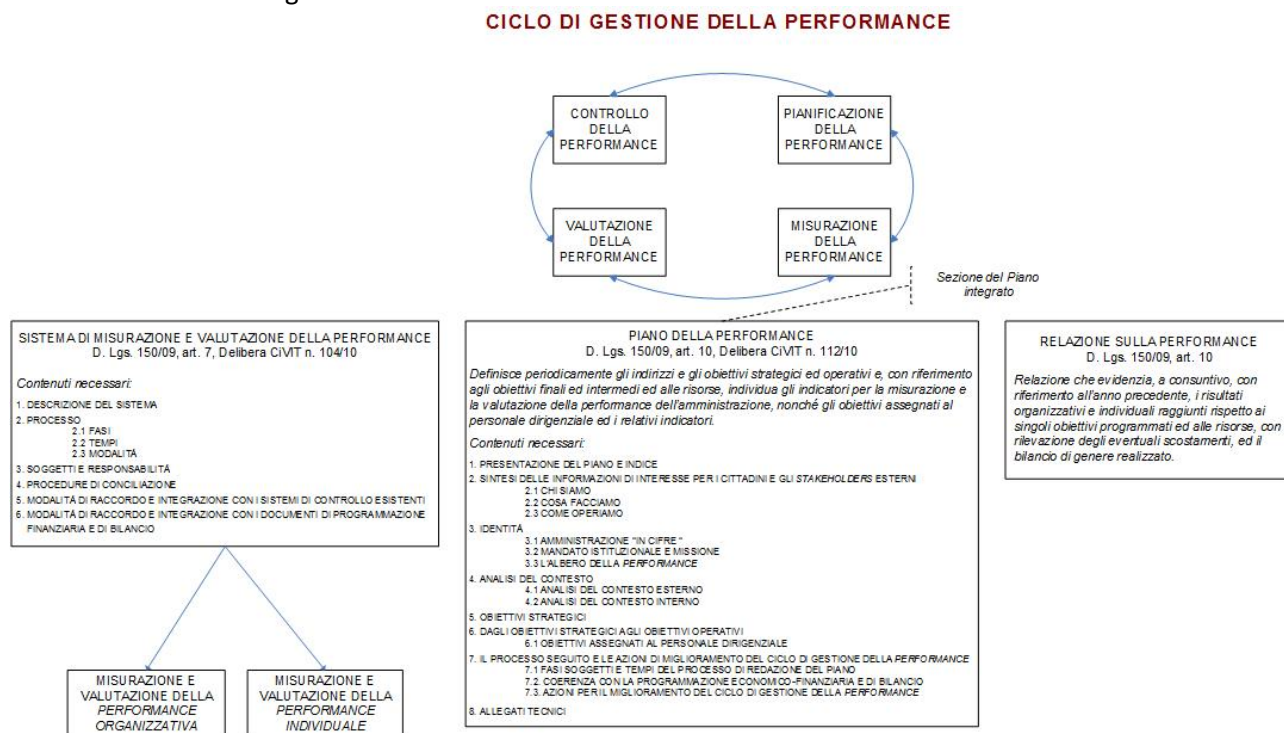
### **2.11. Modalità con cui l'amministrazione intende promuovere progressivamente il miglioramento del Sistema**

Oltre alla revisione periodica del Sistema, orientata a migliorarne la coerenza rispetto alle esigenze dell'Ateneo nell'ottica del miglioramento continuo, verranno intraprese ulteriori iniziative di sensibilizzazione e di formazione sul ciclo di gestione della performance rivolte a tutto il personale.

### 3. PROCESSO

#### 3.1. Fasi, soggetti e responsabilità

Ai sensi dell'art. 4, comma 2 del Decreto Legislativo 150/09, le fasi del processo di misurazione e valutazione della performance si integrano nell'ambito più generale del Ciclo di gestione della performance, schematizzato come segue:



Nello specifico, il Ciclo dovrà prevedere:

- la definizione ed adozione, da parte degli Organi di indirizzo politico-amministrativo, del Piano della Performance che, per effetto delle Linee Guida Anvur 2015, costituisce una sezione del Piano Integrato;
- la definizione e l'assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato (*target*) e dei rispettivi indicatori, così come declinabili dal Piano della Performance;
- il collegamento tra gli obiettivi assegnati e l'allocazione delle risorse (mediante l'assegnazione del budget ai diversi obiettivi strategici e operativi);
- il monitoraggio in corso di esercizio e l'attivazione di eventuali interventi correttivi mirati al raggiungimento degli obiettivi;
- la misurazione e la valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- l'utilizzo di sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito. Ciò avrà luogo tramite l'assegnazione delle incentivazioni connesse alla valutazione individuale;
- la rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici amministrativi, ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti ed ai destinatari dei servizi mediante la pubblicazione della Relazione sulla performance sul sito web dell'Ateneo e la diffusione della stessa in occasione della giornata della trasparenza.

Il quadro riassuntivo dell'iter di predisposizione e approvazione dei principali documenti inerenti al ciclo di gestione della performance è riportato nella tabella che segue.

**Tabella 1: DOCUMENTI CONNESSI AL CICLO DELLA PERFORMANCE**

Documento	Soggetto responsabile	Azione	Destinazione	Scadenza
Piano Integrato	Direttore Generale	Definizione e aggiornamento del Piano; Definizione obiettivi di performance (target)	ANVUR (performance) ANAC (trasparenza e anticorruzione)	31 gennaio
	C.d.A.	Approvazione del Piano		
	Nucleo di Valutazione	Monitoraggio		
Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni	Nucleo di Valutazione	Redazione relazione	ANVUR	30 aprile (non stabilita dalla legge) integrata con la relazione AVA
Relazione annuale sulla performance	Direttore Generale	Redazione relazione	ANVUR	30 giugno
	C.d.A.	Delibera approvazione		
Programmazione Triennale	C.d.A. su proposta del rettore previo parere del senato accademico	Delibera approvazione	MIUR	30 giugno
Documento di validazione della Relazione sulla performance	Nucleo di Valutazione	Validazione della relazione	ANVUR	15 settembre (non stabilita dalla legge)
Relazione recante i risultati dell'attività svolta in termini di prevenzione alla corruzione	Responsabile della Prevenzione della corruzione	Redazione relazione	ANAC	15 dicembre
Bilancio unico di previsione annuale e triennale e bilancio preventivo unico di esercizio	C.d.A.	Delibera approvazione	MIUR e MEF	31 dicembre
Piano degli Indicatori e risultati attesi di bilancio (allegato al Bilancio)	C.d.A.	Delibera approvazione	MIUR e MEF	31 dicembre
Sistema di misurazione e valutazione della performance	Governance e Nucleo di Valutazione	Definizione e aggiornamento	ANVUR	nessuna
	Direttore Generale	Conferimento e valutazione degli obiettivi e dei comportamenti		
	C.d.A.	Delibera retribuzione accessoria (per il solo DG)		



#### **4. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE**

A valutazioni avvenute, ai sensi dell'art. 7 comma 3 del D. Lgs. n. 150/2009, è prevista una procedura di conciliazione per la gestione dei conflitti mirata all'acquisizione in contraddittorio delle valutazioni del dipendente interessato, anche assistito dall'organizzazione sindacale, cui aderisce o conferisce mandato, o da persone di sua fiducia.

In caso di valutazione negativa del Direttore Generale, il valutato può inviare proprie deduzioni ad un organo collegiale nominato dal Rettore, entro 5 giorni dalla formalizzazione della valutazione. L'organo collegiale esprime il suo giudizio entro i 30 giorni successivi.

In caso di valutazione negativa del personale dirigente o del personale tecnico amministrativo, il valutato può inviare proprie deduzioni ad un organo collegiale nominato dal Rettore, sentito il Direttore Generale, entro 5 giorni dalla formalizzazione della valutazione. L'organo collegiale esprime il suo giudizio entro i 30 giorni successivi.

#### **5. MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI**

Il Direttore Generale, di concerto con gli organi di indirizzo politico-amministrativo dell'Ateneo, garantisce il raccordo e la coerenza del SMVP sia rispetto ad eventuali ulteriori sistemi di controllo strategico e di gestione utilizzati all'interno dell'organizzazione, sia rispetto agli obiettivi del Piano della Performance.

#### **6. MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA E DI BILANCIO**

L'art. 7 del Decreto Legislativo 150/09 prevede che il Sistema individui le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio che, per gli atenei, trovano uno dei principali riscontri nel Bilancio di Previsione annuale.

La necessità di adottare il Piano della performance entro il 31 gennaio di ogni anno, impone che il processo di allineamento delle risorse con gli obiettivi assegnati avvenga con congruo anticipo.

La conseguente calendarizzazione delle scadenze di emanazione dei suddetti documenti richiede un coordinamento alla luce delle indicazioni metodologiche che saranno fornite dal Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri conseguenti alla emanazione del DPR n. 105/2016.

**Allegato 1: SCHEDA DI CONFERIMENTO E VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI**

Dipendente \_\_\_\_\_ Area/Settore/Ufficio di appartenenza \_\_\_\_\_

**OBIETTIVI**  
*(peso xx %)*

OBIETTIVO	PESO	INDICATORE	TARGET	CONSUNTIVO	PIANO DI MIGLIORAMENTO

## Allegato 2: SCHEDA DI CONFERIMENTO E VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI

### COMPORAMENTI

(peso xx %)

		LIVELLO ATTESO	LIVELLO CONSEGUITO
CAPACITÀ RELAZIONALI	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ha evidenti difficoltà di comunicazione e relazionali che si sono tradotti in criticità per l'Ente;</li> <li>2. Si relaziona con l'esterno in maniera passiva, solo in risposta a specifici stimoli;</li> <li>3. Rappresenta in maniera adeguata l'Ente nelle sue relazioni esterne;</li> <li>4. Agisce in maniera consapevole e proattiva per costruire e mantenere relazioni utili nel presente e/o nel futuro;</li> <li>5. Cura una vasta rete di contatti esterni all'Ente e coglie le opportunità di network nel contesto in cui opera.</li> </ol>		
CAPACITÀ E CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Si limita a mettere in atto comportamenti lavorati semplici e ripetitivi, <b>senza introdurre alcun elemento di differenziazione del giudizio sui collaboratori (*)</b>;</li> <li>2. Ha consapevolezza delle esigenze di miglioramento della propria unità organizzativa, senza attuare azioni adeguate e <b>limitando il giudizio di valutazione, non sempre presente, a singole unità o gruppi di personale (*)</b>;</li> <li>3. Sa coordinare il lavoro in una logica di miglioramento organizzativo della propria unità, <b>assicurando una valutazione differenziata seppur non estesa a tutti i collaboratori (*)</b>;</li> <li>4. Introduce nuove modalità di gestione di situazioni preesistenti, creando un clima di lavoro favorevole e produttivo <b>non omettendo di esprimere giudizi differenziati nella valutazione di ciascun collaboratore (*)</b>;</li> <li>5. Valorizza e diffonde all'esterno della propria unità i risultati organizzativi e gestionali, in un'ottica di partecipazione e contributo al miglioramento dell'intera struttura, <b>mettendo sempre in atto logiche di consistente diversificazione di giudizio sui propri collaboratori (*)</b>.</li> </ol>		
FLESSIBILITÀ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dimostra resistenza alle innovazioni organizzativo-gestionali ed al processo di valutazione;</li> <li>2. Asseconda le innovazioni organizzativo-gestionali e del processo di valutazione con modesto spirito collaborativo;</li> <li>3. È disponibile verso le innovazioni organizzativo-gestionali e si pone in maniera propositiva all'interno del processo di valutazione</li> <li>4. Promuove cambiamenti organizzativi per fronteggiare esigenze contingenti e future e si pone all'interno del processo di valutazione in una logica di automiglioramento;</li> <li>5. Si pone in maniera propositiva di fronte alle risultanze della valutazione e partecipa attivamente all'individuazione ed attuazione delle conseguenti azioni di miglioramento.</li> </ol>		

(\*) Le sezioni in grassetto fanno riferimento al solo personale dirigente