

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE 2020
UNIVERSITA' DEL PIEMONTE ORIENTALE

Sommario

1. Principi generali e riferimenti normativi	2
1.1 Attori e caratteristiche dell'UPO	3
1.2 Calendario Ciclo Performance	5
1.3 Monitoraggio in itinere e modalità di attivazione di eventuali interventi correttivi	8
2. Performance di Ateneo	9
2.1 Performance Istituzionale	10
2.1.1 Criteri e modalità di fissazione degli obiettivi	10
2.1.2 Modalità di rilevazione e misurazione.....	10
2.1.3 Valutazione	12
2.2 Performance Organizzativa	12
2.2.1 Criteri e modalità di fissazione degli obiettivi	12
2.2.2 Modalità di rilevazione e misurazione.....	14
2.2.3 Valutazione	15
2.3 Performance Individuale	16
2.3.1 Criteri	16
2.3.2 Modalità di misurazione e valutazione.....	17
2.3.3 Risultati e sistema premiante	18
3. Partecipazione degli utenti al processo di misurazione della performance.....	20
4. Modalità di raccordo ed integrazione tra ciclo performance e bilancio	20
5. Procedure di conciliazione.....	21
6. Conclusioni.....	22

1. Principi generali e riferimenti normativi

L'Università del Piemonte Orientale (UPO) aggiorna annualmente il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance (SMVP), previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione¹ (NdV), come prescritto dal D.Lgs. n. 74/2017 “Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in attuazione dell’articolo 17, comma 1, lettera r), della legge 7 agosto 2015, n. 124”.

Il SMVP è un documento di natura programmatica con cui le Pubbliche Amministrazioni stabiliscono la struttura logica su cui si basa il proprio sistema di misurazione e valutazione delle performance, delineando i criteri e le modalità con cui intendono operare, in accordo a quanto prescritto dal D.Lgs. 150/2009 e successive modificazioni ed integrazioni normative.

Il presente documento è stato redatto tenendo conto delle considerazioni ed osservazioni formulate dal NdV e nel rispetto di quanto indicato nelle “Note di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020”, approvata dal Consiglio Direttivo dell’Anvur in data 20/12/2017.

L’UPO considera il SMVP come una guida, uno “strumento metodologico” che descrive, con riferimento al Ciclo delle Performance:

- a) definizione ed assegnazione degli obiettivi 2020;
- b) il processo di *performance budgeting*;
- c) le fasi, i tempi, le modalità ed i soggetti responsabili del processo di misurazione e valutazione della performance;
- d) i meccanismi di monitoraggio in itinere e le modalità di attivazione di eventuali interventi correttivi necessari;
- e) l’iter e le scadenze, interne ed esterne, di predisposizione ed approvazione dei documenti correlati al Ciclo della Performance;
- f) le modalità di misurazione e valutazione della performance organizzativa e della performance individuale;
- g) le procedure di conciliazione nel rispetto dell’applicazione del SMVP.

¹ DECRETO LEGISLATIVO 25 MAGGIO 2017, N. 74. (MODIFICHE ALL'ARTICOLO 7 DEL DECRETO LEGISLATIVO N.150 DEL 2009, ART.5)

Il modello concettuale cui l'UPO si ispira, si fonda sui seguenti principi generali:

1. orientamento al miglioramento continuo in termini di efficacia ed efficienza;
2. impegno costante finalizzato allo sviluppo delle competenze professionali del PTA e alla valorizzazione del merito;
3. diffusione capillare della cultura della valutazione, del miglioramento e del soddisfacimento dei bisogni dell'utenza;
4. massima trasparenza in merito alle modalità ed ai criteri di misurazione e valutazione delle performance.

1.1 Attori e caratteristiche dell'UPO

L'UPO è un'università giovane e in crescita. Ha un modello policentrico insediato nel territorio del Piemonte orientale con sedi a Vercelli, Novara ed Alessandria. La sede amministrativa è a Vercelli.

La struttura organizzativa dell'Università del Piemonte Orientale, alle dipendenze della Direzione Generale, prevede un'articolazione in cinque Divisioni (Prodotti, Risorse, Risorse Finanziarie, Risorse Patrimoniali ed Amministrazione Decentrata) e in Strutture di I, II e III livello, corrispondenti ai Settori e agli Uffici di staff, alle tematiche e sotto-tematiche. Da sottolineare però che è in corso un rilevante Progetto di "Analisi e miglioramento dei Processi" che potrebbe apportare alcune modifiche a partire dal prossimo anno.



Gli attori coinvolti nella definizione del processo delle Performance sono:

- il Rettore e l'organo di indirizzo politico-amministrativo, che delineano la strategia stabilendo gli obiettivi strategici da perseguire;
- Il Direttore Generale, che presidia i processi operativi necessari per il raggiungimento degli obiettivi previsti nel Piano delle Performance della struttura tecnico-amministrativa;
- I Dirigenti, che sono responsabili dell'attività amministrativa e dei relativi risultati conseguiti dalle proprie Divisioni;
- La "Task Force Performance", gruppo di lavoro permanente composto da PTA in supporto al DG per la produzione dei documenti programmatici relativi alle performance ed il monitoraggio degli obiettivi;
- I Responsabili di I, II e III livello presenti in Amministrazione Centrale e nei Dipartimenti, che collaborano alla fase di definizione di risorse ed obiettivi ed hanno il compito di coordinare il personale tecnico amministrativo a cui sono a capo per raggiungere questo scopo;
- Il Nucleo di Valutazione, che ha una funzione di supporto e di monitoraggio relativamente al funzionamento del sistema di misurazione e valutazione delle Performance nel suo complesso.

Per questo motivo l'Amministrazione concede al NdV:

1. un accesso diretto al software di gestione delle Performance di Ateneo, *Active Trees*;
 2. accesso a tutta la documentazione collegata;
 3. l'assistenza di una struttura interna qualificata di PTA.
- Gli *stakeholders* che partecipano al processo attraverso indagini di *customer satisfaction*, questionari di gradimento ecc.

1.2 Calendario Ciclo Performance



Il SMVP, il Piano Integrato della Performance e la Programmazione Economico-Finanziaria triennale sono strumenti di supporto alla pianificazione e programmazione.

Il ciclo della Performance, come raffigurato nel grafico precedente, è un processo ciclico in cui sono costruite solide fondamenta già a partire dal mese di dicembre dell'anno precedente nella fase di definizione del nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance e del Budget di Ateneo.

Fasi Ciclo della Performance dell'Università del Piemonte Orientale

FASI	TEMPI	SOGGETTI RESPONSABILI	DOCUMENTI
AGGIORNAMENTO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	ENTRO DICEMBRE DELL'ANNO PRECEDENTE	DIREZIONE GENERALE / TASK FORCE PERFORMANCE	SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE
COLLEGAMENTO TRA GLI OBIETTIVI E L'ALLOCAZIONE DELLE RISORSE E PERFORMANCE BUDGETING	ENTRO DICEMBRE DELL'ANNO PRECEDENTE	RETTORE / DIREZIONE GENERALE / DIRIGENTI	DOCUMENTO ECONOMICO-FINANZIARIO DI RACCORDO TRA PIANO STRATEGICO 2019-2024 E PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA TRIENNALE 2020-2022 + BUDGET DI ATENEIO 2020-2022
PIANO DELLA PERFORMANCE	ENTRO 31 GENNAIO DELL'ANNO SUCCESSIVO	RETTORE / DIREZIONE GENERALE / CdA	PIANO INTEGRATO DELLA PERFORMANCE
MONITORAGGIO INTERMEDIO	ENTRO 31 LUGLIO DELL'ANNO SUCCESSIVO	DIREZIONE GENERALE / T.F.P.	RELAZIONE SUL MONITORAGGIO INTERMEDIO
MONITORAGGIO FINALE PERFORMANCE ISTITUZIONALE ED ORGANIZZATIVA	ENTRO MAGGIO DELL'ANNO SUCCESSIVO	DIREZIONE GENERALE / DIRIGENTI / T.F.P.	REPORT DA SOFTWARE ACTIVE TREES
VALUTAZIONE PERFORMANCE DEL DIRETTORE GENERALE	ENTRO GIUGNO DELL'ANNO SUCCESSIVO	RETTORE / CdA / NdV	RELAZIONE DEL NdV PER LA VALUTAZIONE DEL DG
RELAZIONE FINALE SULLA PERFORMANCE	ENTRO 30 GIUGNO DELL'ANNO SUCCESSIVO	DIREZIONE GENERALE / DIRIGENTI / CdA	RELAZIONE ANNUALE

Ciclo Performance anno 2020	2019			2020												2021					
	IV trim			I trim			II trim			III trim			IV trim			I trim			II trim		
	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6
Aggiornamento SMVP	■	■	■																		
Performance Budgeting	■	■	■																		
Programmazione obiettivi	■	■	■	■																	
Assegnazione obiettivi operativi				■																	
Azione amministrativa				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■						
I Monitoraggio									■	■											
II Monitoraggio																■	■	■	■		
Valutazione																				■	
Relazione annuale																					■

Secondo la logica del *cascading* gli obiettivi discendono dalla pianificazione strategica e ne rappresentano una coerente declinazione operativa.

Il CdA, in un processo del tipo *top-down*, su proposta della Direzione Generale, individua gli obiettivi specifici da assegnare alle strutture, centrali e dipartimentali, tramite il Piano Integrato delle Performance, in coerenza con la programmazione economico-finanziaria dell'Ateneo. La performance è misurata, per ogni obiettivo, attraverso il rilevamento della percentuale di avanzamento dell'obiettivo stesso e dall'indicatore di misurazione approvato.

È fondamentale rispettare le varie scadenze stabilite ed effettuare un attento monitoraggio per poter evidenziare eventuali problematiche in modo tale da apportare interventi correttivi in corso d'opera o, se non possibile, nell'anno successivo.

I risultati sono misurati tramite il "monitoraggio finale" e le valutazioni sono riportate nella Relazione annuale.

1.3 Monitoraggio in itinere e modalità di attivazione di eventuali interventi correttivi

Il Ciclo della Performance è costantemente monitorato dall'Amministrazione grazie al supporto della "Task Force Performance".

I controlli più puntuali vengono effettuati semestralmente. Entro il mese di luglio viene scattata una prima fotografia della situazione tramite la rilevazione della percentuale di raggiungimento degli obiettivi.

Questa operazione risulta necessaria per poter evidenziare eventuali criticità nel proseguimento dei lavori, ed eventualmente, ove possibile, mettere in atto opportuni interventi correttivi.

La relazione sul monitoraggio intermedio viene inviata al NdV entro il mese di luglio, al quale viene fornita una tempestiva comunicazione qualora si manifestino nel corso dell'anno eventi imprevedibili tali da determinare un rallentamento, rimodulazione o congelamento di uno o più obiettivi.

Il monitoraggio finale viene effettuato ad inizio dell'anno seguente per verificare quanto fatto in merito agli obiettivi assegnati nel 2020, effettuare analisi su eventuali scostamenti e le loro cause per poter programmare adeguatamente l'anno successivo.

Al fine di agevolare il controllo, l'Amministrazione concede al NdV: un accesso diretto al software di gestione delle Performance di Ateneo, *Active Trees*, a tutta la documentazione collegata e l'assistenza di una struttura interna qualificata di PTA.

Come indicato dalla "Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020" «in caso di ritardo nell'adozione del Piano o della Relazione sulla performance, l'amministrazione comunica tempestivamente le ragioni del mancato rispetto dei termini al Dipartimento della funzione pubblica»² dando avviso anche al NdV.

² D. LGS N. 74 DEL 25 MAGGIO 2017, ART. 10, COMMA 5

2. Performance di Ateneo

La performance è il contributo che un'entità (organizzazione, unità organizzativa, individuo) apporta attraverso la propria attività per il raggiungimento di obiettivi e per soddisfare i bisogni di una organizzazione conseguendo determinati risultati.

La misurazione e la valutazione della performance sono, ai sensi dell'art. 3 comma 1 del D. Lgs 150/2009, "volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle Amministrazioni Pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle Amministrazioni Pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento".

Il processo di misurazione della performance consente all'Amministrazione di quantificare i risultati ottenuti, grazie all'impiego di risorse di diverso tipo (input), in termini di prodotto (output) e di impatto (outcome) valutando i fattori di contesto (endogeni ed esogeni) causa di eventuali scostamenti rispetto ai valori target programmati.

Gli elementi di misurazione della performance sono:

- ❖ l'indicatore individuato per la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi, le modalità di rilevazione ed il relativo algoritmo di calcolo;
- ❖ il risultato atteso degli indicatori, espresso ex ante come target e rilevato ex post come esito;
- ❖ l'attività svolta dal soggetto (UO o singolo) per raggiungere il risultato atteso a livello di struttura di appartenenza o individuale;
- ❖ il soggetto responsabile della rilevazione e del calcolo dell'indicatore di risultato;
- ❖ il soggetto validatore del risultato raggiunto.

Nel Piano Integrato delle Performance saranno individuati per i vari ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa: indicatori di impatto, efficacia ed efficienza.

Ogni Pubblica Amministrazione è tenuta a misurare e a valutare la performance con riferimento:

- all'Amministrazione nel suo complesso;
- alle unità organizzative o aree di responsabilità (centrali o dipartimentali) in cui si articola;
- ai singoli dipendenti.

Come previsto dall'art. 3 del D.Lgs 150/2009 sono individuate infatti tre dimensioni della performance:

- Performance Istituzionale;
- Performance Organizzativa;
- Performance Individuale.

2.1 Performance Istituzionale

2.1.1 Criteri e modalità di fissazione degli obiettivi

La Performance Istituzionale è la performance dell'Ateneo considerato nel suo complesso ed è misurata attraverso una serie di indicatori di posizionamento³ di pari peso decisi dall'Amministrazione, che consentono un sistematico monitoraggio dell'andamento generale dell'Ateneo con riferimento alle sue missioni istituzionali e strategiche non solo in una prospettiva interna, ma anche in una prospettiva di confronto dinamico con le realtà esterne del Sistema Universitario Italiano.

Il SMVP ha infatti un legame diretto con la strategia dell'Ateneo tramite il Piano Strategico e contribuisce a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole.

Nel Piano Integrato delle Performance per ogni dimensione viene definito: un set di indicatori con un valore target, la fonte dei dati (esterna all'Ateneo), il soggetto responsabile della rilevazione ed il soggetto responsabile della validazione.

2.1.2 Modalità di rilevazione e misurazione

La Performance di Ateneo viene misurata considerando in particolare le seguenti dimensioni di rilevanza istituzionale, confrontate nel contesto generale del Sistema Universitario, per le quali sono stabiliti i cosiddetti obiettivi istituzionali:

- Didattica;
- Ricerca;
- Amministrazione e Finanza;
- Trasparenza e Prevenzione della Corruzione.

³ RIPRESI QUASI TOTALMENTE DAL PIANO STRATEGICO DI ATENE0 2019-2024, PAR. 3.1 "IL POSIZIONAMENTO DELL'ATENE0", P.5

La Performance istituzionale viene rilevata attraverso la misurazione di otto indicatori di pari peso, quindi 12,5% ognuno. Il risultato si ottiene dalla somma della media pesata di questi indicatori.

La Performance istituzionale è il traguardo finale raggiungibile tramite l'apporto di tutte le strutture organizzative. Quindi ha un'incidenza su tutto il personale valutato.

I dati, la cui fonte è in pratica sempre esterna, sono raccolti e certificati dall'Ufficio *Data Mining and Managing*.

Esempio

Indicatore	Peso	Risultato	Risultato pesato
1. iscritti	12,50%	100%	12,50%
2. immatricolati	12,50%	90%	11,25%
3. % laureati in corso	12,50%	60%	7,50%
4. indice qualità media collegi dottorato	12,50%	80%	10,00%
5. IRAS 2	12,50%	100%	12,50%
6. ISEF	12,50%	100%	12,50%
7. indice tempestività pagamenti	12,50%	100%	12,50%
8. Classifica trasparenza Bussola	12,50%	100%	12,50%
		Risultato Perf. Ist.	91,25%

Per alcuni indicatori può essere previsto come obiettivo un incremento %, come ad esempio il numero di iscritti, il risultato viene calcolato nel modo seguente:

Esempio 1

Valore baseline 13.300 studenti

Valore target 14.000 studenti (+ 700 studenti)

Valore raggiunto 13.700

Giudizio: aumento di 400 studenti quindi un incremento del 57% sul valore target previsto.

Esempio 2

Valore baseline 13.300 studenti

Valore target 14.000 studenti (+ 700 studenti)

Valore raggiunto 14.100

Giudizio: aumento di 800 studenti quindi un incremento del 114% sul valore target previsto.

2.1.3 Valutazione

Il Consiglio di Amministrazione nel mese di maggio esprime una valutazione sui risultati ottenuti relativamente alla Performance Istituzionale.

Il ruolo di validatore spetta al NdV e, limitatamente all'indice di tempestività dei pagamenti, al Collegio dei Revisori dei Conti.

2.2 Performance Organizzativa

2.2.1 Criteri e modalità di fissazione degli obiettivi

La performance organizzativa è l'insieme dei risultati attesi dell'amministrazione nel suo complesso o delle sue unità organizzative⁴.

Essa è il fulcro dell'intero ciclo delle Performance e contribuisce a valutare l'andamento dell'organizzazione in merito all'effettivo supporto apportato per cercare di raggiungere gli obiettivi strategici previsti a livello istituzionale.

La performance organizzativa coinvolge quindi tutte le strutture organizzative dell'Ateneo, centrali e dipartimentali tramite il perseguimento di obiettivi specifici ed operativi.

L'UPO definisce gli obiettivi specifici facendo riferimento:

- alle linee strategiche indicate nel mandato del Rettore;
- agli obiettivi strategici di Ateneo (Dipartimenti e Amministrazione);
- agli obiettivi della didattica, dello sviluppo e crescita dello studente, della ricerca e della terza missione;
- agli obiettivi del sistema della qualità;
- al miglioramento continuo dei processi interni sotto il profilo dell'efficienza, efficacia e della *customer satisfaction*;
- all'attuazione del programma edilizio;

⁴ LINEE GUIDA PER IL PIANO DELLA PERFORMANCE N.1/2017 DEL DFP, GLOSSARIO, P.32

- all'attuazione della trasparenza in tutti gli aspetti gestionali, evitando nel contempo di aggravare i procedimenti con ricadute negative sui cittadini e sulle imprese, nonché alla prevenzione della corruzione;
- alla promozione dell'immagine dell'Ateneo.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

- la concretizzazione delle politiche attivate per la soddisfazione finale dei bisogni dei diversi utenti e la rilevazione del loro livello di gradimento;
- l'attuazione di piani e programmi e la misurazione del loro grado di compimento in un'ottica di ottimizzazione di tempi e risorse necessarie;
- il rispetto di standard quantitativi e qualitativi dei servizi erogati;
- lo sviluppo di maggiori forme collaborative e di partecipazione in cui siano coinvolti tutti gli *stakeholders*;
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Il processo di fissazione degli obiettivi si articola come segue: entro il mese di dicembre le strutture organizzative di 1° livello (Settori ed Uffici) presenti in Amministrazione Centrale e nei Dipartimenti, in una logica *bottom-up*, avanzano delle proposte di progetto.

Questi progetti, coerenti con il piano strategico di Ateneo, possono essere trasversali e coinvolgere quindi il personale di differenti Unità Organizzative, fissando eventuali obiettivi intermedi di progetto.

A seguito di questa fase di condivisione, la Direzione Generale valuta le proposte approvando o chiedendo modifiche ed eventualmente proponendo ulteriori progetti.

La realizzazione dei progetti e gli obiettivi intermedi dei progetti confluiscono nella scheda di performance organizzativa delle strutture coinvolte.

Entro il mese di gennaio il Direttore Generale, i Dirigenti e i Responsabili delle strutture organizzative di 1° livello definiscono ulteriori obiettivi operativi da assegnare alle strutture sottordinate oltre ad indicatori di attività amministrativa ove possibile.

Entro la fine del mese di gennaio avviene la fase di assegnazione degli obiettivi a tutte le strutture organizzative, i cui responsabili potranno consultare la scheda di performance organizzativa sul *software Active Trees* e avranno la possibilità di accettare formalmente quest'ultima sul sistema.

Ogni responsabile riceverà infatti una email automatizzata dal Sistema nella quale verrà avvisato dal soggetto “Valutatore”⁵ di poter procedere alla consultazione ed accettazione della scheda.

In caso di mancata accettazione si apre una fase di contrattazione con il responsabile gerarchico superiore “valutatore”.

Le schede di performance organizzativa complete sono allegate al Piano Integrato delle Performance.

2.2.2 Modalità di rilevazione e misurazione

Nella valutazione della performance la dimensione organizzativa ha un’incidenza su tutto il personale tecnico-amministrativo (dirigenti, responsabili e non). Ognuno, seppur con differente peso specifico, garantisce il proprio contributo per il perseguimento degli obiettivi della struttura di appartenenza.

Nella immagine successiva è possibile osservare un esempio di scheda di performance organizzativa progettata dall’UPO tramite l’utilizzo del *software di project management* di supporto “Active Trees”.

Il Direttore Generale, tutti i Dirigenti ed il personale tecnico-amministrativo con un incarico di responsabilità di I, II e III livello a partire dal 2020 potranno visualizzare la scheda di performance organizzativa della propria struttura.

Quest’ultima si suddivide in due parti:

- I. Una parte più descrittiva in cui è possibile trovare informazioni di tipo generico:
 - Il nominativo del responsabile ed il settore di appartenenza;
 - il periodo di riferimento;
 - il nominativo del soggetto valutatore (Direttore Generale per i Dirigenti ed il personale delle strutture collocate direttamente sotto alla Direzione Generale oppure il Responsabile del livello superiore a quello del valutato);
 - il nominativo del soggetto approvatore (Direttore Generale);
 - la % di raggiungimento complessiva (media ponderata dei risultati raggiunti);
 - lo stato della scheda (es. bozza, da completare, obiettivi accettati, obiettivi conclusi ecc.);
- II. una parte più analitica relativa alle performance della struttura, dove a seconda delle esigenze, saranno valorizzati uno o più campi tra quelli proposti:

⁵ A SECONDA DELLO SPECIFICO CASO PUÒ ESSERE: UN RESPONSABILE DI LIVELLO SUPERIORE, UN DIRIGENTE O IL DIRETTORE GENERALE

- Progetti strategici dell'Unità Organizzativa: progetti significativi con più obiettivi assegnati anche a responsabili di altre UO;
- Obiettivi di progetti strategici di altre UO: obiettivo/i che un responsabile può avere all'interno di un progetto strategico di un'altra UO;
- Indicatori operativi UO;
- Obiettivi una tantum di UO: obiettivi non considerabili come parte di un vero e proprio progetto.

Per tutti i progetti, obiettivi, indicatori indicati nella scheda, entro gennaio, vengono definiti dal responsabile di livello superiore i relativi pesi specifici, i valori target e quelli minimi, ove necessario.

Performance organizzativa						
Settore	Periodo	Valutatore	Approvatore	Obiettivi assegnati	Risultato raggiunto	%
				Stato	Bozza	%
Progetti strategici UO						
Obiettivo	Peso	Target	Minimo	Consuntivo	% rag	
	1	100				●
	1	100				●
	35	(0 / 100)				
Obiettivi di progetti strategici altre UO						
Obiettivo	Peso	Target	Minimo	Consuntivo	% rag	
	25	(0 / 100)			0,00	●
Indicatori operativi UO						
Obiettivo	Peso	Target	Minimo	Consuntivo	% rag	
	20	(0 / 100)			0,00	●
Obiettivi una tantum di UO						
Obiettivo	Peso	Target	Minimo	Consuntivo	% rag	
	20	(0 / 100)			0,00	●

2.2.3 Valutazione

La performance organizzativa di ogni struttura viene giudicata in base alla media ponderata del livello di raggiungimento di progetti, obiettivi ed indicatori presenti nella scheda di performance organizzativa di quest'ultima, caricata sul *software Active Trees*.

Anche i soggetti non titolari di posizione organizzativa forniscono un contributo alla propria struttura di appartenenza per il raggiungimento degli obiettivi.

Il Consiglio di Amministrazione nel mese di maggio esprime una valutazione sui risultati ottenuti relativamente alla Performance Organizzativa.

2.3 Performance Individuale



2.3.1 Criteri

La performance individuale è il contributo apportato dal singolo individuo all'Ateneo ed in particolare alla struttura organizzativa in cui opera.

La valutazione della performance si concretizza con un giudizio complessivo circa il comportamento individuale ed il contributo, dato dal singolo individuo, ai risultati raggiunti per la componente istituzionale e organizzativa.

Il peso attribuito ad ognuna delle sopracitate dimensioni varia per ogni individuo a seconda della posizione (di responsabilità o meno) ricoperta all'interno della struttura organizzativa.

Questa composizione della performance individuale, meglio illustrata nel Piano Integrato delle Performance, è alla base delle schede di valutazione della Performance Individuale (in allegato al PIP).

2.3.2 Modalità di misurazione e valutazione

La performance individuale è misurata attraverso apposite schede di valutazione allegate al Piano Integrato delle Performance.

Ogni dipendente eredita nella propria scheda di valutazione i risultati ottenuti dalla Performance istituzionale ed organizzativa, a cui ha contribuito:

- Per la componente istituzionale la misurazione avviene tramite l'utilizzo del risultato finale della performance istituzionale, approvato dal Consiglio di Amministrazione nel mese di maggio.
- Per la componente organizzativa la misurazione avviene tramite l'utilizzo del risultato finale della performance organizzativa, approvato dal Consiglio di Amministrazione nel mese di maggio.

La misurazione del "Comportamento organizzativo" avviene con riferimento ai comportamenti professionali, organizzativi e relazionali del dipendente, in relazione al ruolo ricoperto in Ateneo:

- DIRETTORE GENERALE;
- DIRIGENTI;
- RESP. 1° LIV. - LINE (con collaboratori);
- RESP. 1° LIV. - STAFF (con collaboratori);
- RESP. 1° LIV. - STAFF (senza collaboratori);
- RESP. 2° LIV. (con collaboratori);
- RESP. 2° LIV. (senza collaboratori);
- RESP. 3° LIV. (con collaboratori);
- RESP. 3° LIV. (senza collaboratori);
- PTA non titolare di posizione organizzativa.

Il processo di valutazione del comportamento organizzativo avviene "a cascata".

Ogni dipendente riceve un giudizio da parte del proprio Responsabile di livello superiore in considerazione dei comportamenti professionali, organizzativi e relazionali tenuti.

Il **Rettore** e il **Consiglio di Amministrazione** hanno potere decisionale in merito alla proposta di valutazione annuale del **Direttore Generale** presentata dal Nucleo di Valutazione

Il **Direttore Generale** è il valutatore di tutti i **Dirigenti** e dei **Responsabili di Strutture di Staff** della Direzione Generale

I **Dirigenti**, a loro volta, valutano i **Responsabili delle strutture organizzative di 1° livello** della propria Divisione

I **Responsabili di 1° livello** valutano i **Responsabili di 2° livello** che a loro volta valutano i **Responsabili di 3° livello**

Il **Personale** non titolare di posizione organizzativa viene valutato dal **Responsabile della struttura** a cui afferisce

2.3.3 Risultati e sistema premiante

Le PA promuovono il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, secondo logiche meritocratiche e valorizzano i dipendenti che conseguono le migliori performance attraverso l'attribuzione selettiva di incentivi economici e di carriera.⁶

Il CCNL stabilisce la quota delle risorse destinate a remunerare le premialità nel rispetto del criterio della trasparenza⁷.

Nella valutazione della Performance Individuale di ogni dipendente sono considerati i risultati ottenuti nell'ambito di:

- Performance istituzionale;
- Performance organizzativa;
- Comportamenti organizzativi (comportamenti attesi).

⁶ D.LGS 150/2009, ART. 18, CO. 1,2

⁷ D.LGS 74/2017, ART. 13

Sono previsti quattro livelli di raggiungimento per gli obiettivi da considerarsi validi per il giudizio della performance individuale del personale tecnico-amministrativo UPO:

- 1) Sotto Soglia: livello al di sotto delle aspettative che qualifica una prestazione come non sufficiente e quindi non meritoria di premialità.
- 2) Soglia: livello minimo atteso per l'obiettivo, a partire dal quale la prestazione inizia a potersi considerare positiva.
- 3) Target: livello che porta a considerare l'obiettivo raggiunto (corrispondente ad un livello sfidante, ma sostenibile).
- 4) Eccellenza: livello di raggiungimento dell'obiettivo superiore alle aspettative (ambizioso, ma non impossibile).

Percentuale di raggiungimento degli obiettivi/Performance:

Livello valutazione	Giudizio	Punteggio	% premialità
< Soglia	l'obiettivo non è stato raggiunto / prestazione insufficiente	< 50 %	0 %
Soglia	l'obiettivo è parzialmente raggiunto / prestazione sufficiente	tra 50 % e 69 %	70 %
Target	l'obiettivo si considera raggiunto / prestazione buona	tra 70 % e 100 %	100 %
Eccellenza	l'obiettivo è stato raggiunto superando le attese /prestazione ottima	> 100 %	100 % + bonus max 30%

3. Partecipazione degli utenti al processo di misurazione della performance

L'Amministrazione ritiene essenziale considerare i giudizi e le opinioni della propria utenza per poter ambire ad un miglioramento continuo anche in riferimento al processo di misurazione delle performance.

Il Rettore e/o il Direttore Generale ad inizio anno presentano la versione aggiornata del Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance e del Piano Integrato della Performance a tutto il personale tecnico amministrativo lasciando spazio ad eventuali domande o interventi.

Inoltre, all'interno del progetto *Good Practice* tramite l'erogazione di questionari, è prevista una preziosa occasione di analisi dei feedback in relazione al benessere organizzativo ed al livello di condivisione del sistema valutativo. Nel 2019 la percentuale di questionari compilati è aumentata del 15% rispetto all'anno precedente a testimonianza del forte interesse in merito al tema.

Nel corso dell'anno ai fini di migliorare la qualità dei servizi offerti sono previste indagini di *customer satisfaction* che coinvolgono i vari *stakeholders*, in particolare gli studenti.

4. Modalità di raccordo ed integrazione tra ciclo performance e bilancio

Come indicato dalla legge 240/2010 un utilizzo evoluto dello strumento del budget consentirebbe di raggiungere un equilibrio dinamico fra l'obiettivo di una gestione contabile unitaria e quello dell'autonomia dei dipartimenti.

La funzione del bilancio è la rappresentazione formale, a una data precisa, della previsione o della reale disponibilità di risorse destinate alla realizzazione di attività e obiettivi sotto il profilo economico (sulla base di costi e ricavi), patrimoniale (crediti, debiti e patrimonio netto) e finanziario (entrate e uscite).

Il concetto di integrazione tra ciclo delle performance e ciclo di bilancio deve essere realizzato prima di tutto a livello "strategico" in coerenza con le linee tracciate dalla governance⁸.

⁸ LINEE GUIDA PER LA GESTIONE INTEGRATA DEI CICLI DELLA PERFORMANCE E DEL BILANCIO DELLE UNIVERSITÀ STATALI ITALIANE, ANVUR, GENNAIO 2019

Un'accurata previsione del consumo delle risorse infatti favorirebbe l'Amministrazione nel compiere una scelta più consapevole delle priorità strategiche di Ateneo.

L'UPO attraverso il Documento Economico-Finanziario di raccordo tra il Piano Strategico 2019-2024 e la Programmazione Economico-Finanziaria triennale 2020-2022 intende creare un collegamento tra gli obiettivi strategici e le risorse necessarie per raggiungerli. In questo documento in corrispondenza di ogni obiettivo strategico è indicata la quantità di risorse necessarie in una prospettiva triennale. Questi importi sono dati dalle somme delle spese previste per il funzionamento dell'attività amministrativa e dagli eventuali costi necessari per il perseguimento degli obiettivi annuali.

In contemporanea alla redazione del nuovo bilancio di previsione triennale 2020-2022 sono stati definiti gli obiettivi per il 2020 con i vari Responsabili, che hanno potuto avanzare delle proposte di progetto poi negoziate ed approvate. A tal fine le tempistiche della programmazione economico-finanziaria e quelle del Sistema delle performance sono state riallineate, in modo da consentire l'utilizzo delle informazioni derivanti dalla programmazione degli obiettivi per la costruzione del budget di previsione.

Nel *software* di gestione delle performance in ogni obiettivo operativo è indicato: il Gruppo di Lavoro coinvolto, un Responsabile e l'indicazione degli eventuali costi previsti legati ad una specifica Unità Previsionale di Budget.

La Divisione Risorse Finanziarie certifica lo stanziamento a budget e la sostenibilità economico-finanziaria degli obiettivi.

5. Procedure di conciliazione

A conclusione del processo di valutazione della performance individuale è possibile che emergano alcuni conflitti.

Le procedure di conciliazione, ispirate ai principi di celerità, efficacia ed efficienza, sono finalizzate a risolvere questi ultimi ed a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale, salvaguardando la validità dell'intero sistema.

Sia in fase di assegnazione degli obiettivi che in fase di valutazione della performance sono previsti colloqui di condivisione e di confronto con i diretti interessati.

Nel caso in cui insorgano reclami e/o situazioni conflittuali, il dipendente può avanzare contestazione della valutazione e richiedere l'avvio della procedura di conciliazione, limitatamente alla verifica del rispetto delle norme procedurali previste dal sistema di valutazione e misurazione della performance.

Le procedure di conciliazione prevedono le seguenti fasi e modalità di attuazione:

- comunicazione al Direttore Generale dell'eventuale contestazione della valutazione da parte del soggetto interessato, da attuarsi entro 15 giorni dalla comunicazione ufficiale dei risultati della valutazione. Contestualmente all'operazione di rifiuto della valutazione della propria scheda di performance tramite *Active Trees*, il dipendente può specificare il motivo nell'email automatica generata dal *software* con destinatario il Direttore;
- convocazione della Commissione, istruttoria e richiesta di documentazione;
- eventuali incontri con i soggetti interessati;
- analisi risultanze, stesura relazione finale e chiusura della procedura, che dovrà avvenire entro 60 giorni dalla presentazione della contestazione da parte del valutato.

La Commissione è così composta:

- Presidente CUG (Presidente);
- Rappresentante Parte Sindacale (componente);
- Dirigente (componente).

6. Conclusioni

L'UPO crede fermamente nell'importanza di una diffusa cultura della valutazione, orientata ad un miglioramento continuo in termini di efficacia ed efficienza, nel rispetto dei principi di trasparenza e del merito.

Per raggiungere tale scopo e favorire una creazione di valore pubblico, modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione, prevede, in quest'ottica, anche momenti di formazione e di condivisione dei risultati.