



*IL SISTEMA DI MISURAZIONE E
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE
DELL'UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI MESSINA*

Rev. 2018

PREMESSA.....	3
1 LA NORMATIVA DI RIFERIMENTO	3
1.1 IL D. LGS. 150/2009	3
1.2 APPLICAZIONE DEL D.LGS. 150/2009 ALLE UNIVERSITÀ.....	5
1.3 L'EVOLUZIONE NORMATIVA.....	5
2 DEFINIZIONI.....	7
3 IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	9
3.1 LA COSTRUZIONE ORGANIZZATIVA	9
3.2 SOGGETTI COINVOLTI	9
3.2.1 <i>Gli organi politici e amministrativi</i>	9
3.2.2 <i>I Dirigenti, i Direttori di dipartimento ed i Presidenti di Centri autonomi e delle SIR.</i>	10
3.2.3 <i>I Responsabili di Unità di secondo livello</i>	10
3.2.4 <i>I Responsabili di Unità di terzo livello</i>	10
3.2.5 <i>I dipendenti</i>	10
3.2.6 <i>Il Nucleo di Valutazione</i>	11
4 IL PIANO INTEGRATO.....	13
4.1 REALIZZAZIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE	13
4.2 PIANIFICAZIONE.....	13
4.2 ATTUAZIONE E MONITORAGGIO	14
4.2.1 <i>Modalità di definizione degli obiettivi</i>	14
4.2.2 <i>Il monitoraggio in corso d'esercizio</i>	16
4.3 IL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	17
4.4 LA MISURA DELLA PRESTAZIONE SU OBIETTIVI E INDICATORI	17
5 PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	20
5.1 GLI AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	20
5.2 LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI.....	21
5.3 LA VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE	22
5.4 LA VALUTAZIONE DEI RESPONSABILI DI UNITÀ ORGANIZZATIVA, DEI SEGRETARI AMMINISTRATIVI E DI TUTTE LE ELEVATE PROFESSIONALITÀ.....	23
5.5 LA VALUTAZIONE DEI RESPONSABILI DI UNITÀ OPERATIVA E DEL PERSONALE CON INCARICO DI SENZA INCARICHI DI RESPONSABILITÀ.....	23
5.6 VALORIZZAZIONE DEL MERITO	24
5.7 PROCESSO DI VALUTAZIONE: VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI E COLLOQUI DI VALUTAZIONE DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO.	25
6 LA GESTIONE INTEGRATA DELLA PERFORMANCE	26
6.1 LINEE GUIDA ANVUR	26

PREMESSA

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale (d'ora in avanti "Sistema" o SMVP) è un documento metodologico che illustra il processo attraverso il quale l'amministrazione dà attuazione al Ciclo di Gestione della Performance, ed elabora i principali output di tale Ciclo, ossia il Piano della Performance e la Relazione sulla Performance.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione sostituisce i regolamenti in materia di retribuzione di risultato relativi a personale Dirigente ed EP, per le sole parti riguardanti le modalità di assegnazione e valutazione degli obiettivi individuali.

Il documento approfondisce, inoltre, alcuni aspetti metodologici considerati propedeutici rispetto all'attivazione di un circolo virtuoso di gestione della Performance.

1 La normativa di riferimento

1.1 Il d. Lgs. 150/2009

Il processo di riforma della Pubblica amministrazione ha avuto avvio negli anni novanta dello scorso secolo e affonda le sue radici nella volontà di introdurre una cultura della valutazione dell'efficacia, dell'efficienza e della qualità dell'attività amministrativa pubblica.

Una tappa fondamentale di questo processo è rappresentata dal D.lgs. 150/2009 in tema di controllo e valutazione delle attività amministrative.

La novità principale del decreto legislativo 150/09 è ravvisabile nella enucleazione del concetto di performance organizzativa, nella sua misurazione e nella sua valutazione.

In sintesi il decreto prevede l'attivazione di un ciclo generale di gestione della performance, al fine di consentire alle amministrazioni pubbliche di organizzare il proprio lavoro nella prospettiva del miglioramento continuo delle prestazioni e dei servizi resi, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio.

Il decreto legislativo n. 150 del 2009 configura il Ciclo della Performance come un processo che collega la pianificazione strategica alla programmazione operativa, alla definizione degli obiettivi, alla misurazione dei risultati e alla valutazione della performance declinata con riferimento all'ambito organizzativo (compresi Dipartimenti e Centri Interdipartimentali) ed individuale.

Il ciclo di gestione della performance, a norma dell'art. 4 del decreto, si articola nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli studenti e, in generale, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

In sostanza il ciclo di gestione della performance offre alle amministrazioni un quadro di azioni che realizza il passaggio dalla cultura di mezzi (*input*) a quella di risultati (*output ed outcome*) e soprattutto alla cultura della valutazione ancorata a parametri oggettivi di misurazione, passaggio auspicato dalle riforme precedenti, ma mai pienamente attuato.

Per facilitare questo passaggio occorre che:

- le amministrazioni innovino la propria cultura e i propri sistemi di valutazione alla luce delle disposizioni della riforma;
- i bisogni dei portatori di interessi (*stakeholder*) siano al centro dei sistemi di programmazione e di valutazione;
- il collegamento tra retribuzione e performance sia rafforzato con l'adozione di criteri selettivi di premialità.

L'introduzione del ciclo di gestione della performance ha importanti implicazioni per l'Ateneo di Messina:

- ✓ rafforzamento dei legami tra politiche, strategia e operatività, ottenibile attraverso una sufficiente coerenza tra processi e strumenti di pianificazione strategica, programmazione operativa e controllo;
- ✓ programma per la trasparenza e l'integrità: la trasparenza, intesa come accessibilità totale delle informazioni di interesse per il cittadino, richiede la pubblicazione in formato accessibile e di contenuto comprensibile dei documenti chiave di pianificazione, programmazione e controllo;
- ✓ la definizione e misurazione degli *outcome*, intesa come l'esplicitazione degli impatti di politiche e azioni a partire dalla pianificazione strategica, fino alla comunicazione verso i cittadini;
- ✓ il miglioramento continuo dei servizi offerti, ottenibile attraverso l'utilizzo delle informazioni derivate dal processo di misurazione e valutazione delle performance sia a livello organizzativo che individuale.

1.2 Applicazione del d.lgs. 150/2009 alle Università

A seguito dell'entrata in vigore del D.lg. 21 giugno 2013, n. 69 convertito con la legge 9 agosto 2013, n. 98 "Disposizioni urgenti per il rilancio dell'economia" è stata trasferita all'Agenzia nazionale per la valutazione dell'università e della ricerca (ANVUR) la valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca.

In questa ottica il trasferimento all'ANVUR delle competenze per la gestione del sistema di valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca vigilati dal MIUR avvenuto nel 2013, può esser letto come la necessità riconosciuta di tener conto delle specificità del mondo dell'università e della ricerca.

Con la delibera n. 103 del 20 luglio 2015, il Consiglio Direttivo dell'ANVUR ha approvato in via definitiva le Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali e degli enti pubblici di ricerca italiani.

1.3 L'evoluzione normativa

Il decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 74, recante "Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150, in attuazione dell'articolo 17, comma 1, lettera r), della legge n. 124 del 2015", riguarda più in particolare la valutazione della performance dei lavoratori pubblici.

Questi i punti salienti del provvedimento, che persegue l'obiettivo generale di ottimizzare la produttività del lavoro pubblico e di garantire l'efficienza e la trasparenza delle pubbliche amministrazioni:

- **PREMIALITA'**. Il rispetto delle norme in tema di valutazione sarà condizione necessaria per l'erogazione di premi e per il riconoscimento delle progressioni economiche, per l'attribuzione di incarichi di responsabilità al personale ed il conferimento degli incarichi dirigenziali. La valutazione negativa delle performance rileverà ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale, oltre che a fini disciplinari;
- **MISURA DELLA PERFORMANCE**. Ogni singola amministrazione dovrà valutare la performance con riferimento all'amministrazione nella globalità, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si suddivide, nonché ai singoli dipendenti o team.
- **OBIETTIVI GENERALI**. Fermi restando gli obiettivi specifici di ogni amministrazione, si introduce la categoria degli obiettivi generali, che individuano le priorità, in termini di attività, delle pubbliche amministrazioni.
- **OIV**. Gli Organismi indipendenti di valutazione, interamente rinnovati nella struttura (tre membri), nella durata (un triennio), nell'investitura (procedura selettiva ad evidenza pubblica da un elenco), nelle funzioni e nella dotazione di strumenti, saranno chiamati a riscontrare l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi pianificati nell'intervallo temporale di riferimento,

segnalando eventuali interventi correttivi. Negli Atenei l'OIV è coincidente con il Nucleo di Valutazione, per cui le indicazioni rispetto alla composizione ed alle modalità di selezione rimangono quelle relative a quest'ultimo organo.

- **CITTADINI.** Riconosciuto un ruolo attivo dei destinatari dell'azione pubblica nella valutazione della performance organizzativa.
- **DIRIGENTI.** Nell'accertamento della performance individuale del dirigente è assegnata priorità agli esiti della performance dell'ambito organizzativo di cui hanno la gestione. L'eventuale rilevazione di una performance negativa spiegherà rilevanza ai fini della responsabilità dirigenziale e, limitatamente ad alcune fattispecie, per gli illeciti deontologici.
- **SANZIONI.** Previste per la mancata adozione del Piano della performance.
- **REMUNERAZIONE DELLA PERFORMANCE.** I meccanismi per la distribuzione delle risorse destinate a remunerare la performance vengono affidati al contratto collettivo nazionale, che stabilirà la quota delle risorse destinate a premiare la performance organizzativa, cioè quella degli uffici, in termini di servizi resi, unitamente a quella individuale, nonché le relative regole.

Infine, con la nota d'indirizzo del 20 dicembre 2017, l'ANVUR ha recepito le innovazioni in materia di performance introdotte dal D.Lgs. 74/2017 e i dettami del nuovo Piano Nazionale Anticorruzione emanato dall'ANAC (det. 1208 del 22/11/2017), il quale sancisce la separazione tra piano integrato e piano triennale di prevenzione della corruzione.

2 Definizioni

Le voci incluse fanno in parte riferimento alle voci di glossario della Funzione Pubblica:

http://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/LG_Piano_performance_giugno_17.pdf

Ciclo della performance

Processo attraverso il quale si definiscono gli obiettivi e le relative risorse, avviene il monitoraggio durante la gestione e si valutano e rendicontano i risultati ottenuti. Si articola nelle seguenti fasi: a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori; b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse; c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi; d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale; e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito; f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Pianificazione strategica

Processo di definizione, da parte degli organi titolari delle funzioni di indirizzo politico-amministrativo di ciascuna amministrazione pubblica, degli obiettivi che le amministrazioni devono perseguire in una prospettiva di medio/lungo periodo.

Piano della performance

Documento di avvio del ciclo della performance (art. 10 del d.lgs. 150/2009) che, a partire dal quadro strategico di riferimento, evidenzia il contributo dell'amministrazione, delle sue singole strutture e dei dirigenti, in termini di obiettivi specifici, indicatori e target da raggiungere secondo una pianificazione triennale e, a livello operativo, secondo una programmazione annuale.

Relazione sulla performance

Documento di consuntivo, redatto dall'amministrazione entro il 30 giugno, che evidenzia, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato.

Indicatore

Misura sintetica, in genere espressa in forma quantitativa, in grado di riassumere l'andamento di fenomeni oggetto di indagine e valutazione. Attraverso gli indicatori si possono misurare i risultati da raggiungere e, in generale, la performance di un'amministrazione in termini di efficacia, efficienza ed economicità

oppure si possono effettuare misure quantitative di tipo conoscitivo a supporto delle decisioni non legate al raggiungimento di risultati.

Misurazione

Rilevazione delle prestazioni e dei progressi sulla base di obiettivi prefissati.

Valutazione

Procedura amministrativa di supporto alle decisioni in cui si determina un giudizio sulla base delle prestazioni rilevate.

Obiettivi individuali

Obiettivi, assegnati formalmente al singolo individuo da parte del responsabile, che riguardano il raggiungimento di risultati su attività ordinarie o progetti, in coerenza con gli obiettivi dell'unità organizzativa.

Obiettivi organizzativi

Obiettivi attribuiti ad una struttura specifica (Unità Organizzativa) e/o un gruppo di risorse umane. Per ciascun obiettivo strategico, in ogni ciclo triennale devono essere indicati i risultati da conseguire e quelli già conseguiti rilevanti per la definizione dei risultati e degli impatti attesi.

Obiettivi strategici

Obiettivi che l'ateneo si prefigge per realizzare con successo la propria missione. Fanno riferimento a un orizzonte temporale pluriennale e presentano un elevato grado di rilevanza, richiedendo uno sforzo di pianificazione per lo meno di medio periodo.

Obiettivi trasversali

Obiettivi che coinvolgono, per le loro caratteristiche intrinseche, più strutture (o Unità Organizzative).

Performance individuale

Contributo fornito da un individuo, in termini di risultato e di comportamenti agiti, nel raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione.

Performance organizzativa

La performance organizzativa è l'insieme dei risultati attesi dell'amministrazione nel suo complesso o delle sue unità organizzative. Essa permette di programmare, misurare e poi valutare come l'organizzazione, consapevole dello stato delle risorse (salute dell'amministrazione) utilizza le stesse in modo razionale (efficienza) per erogare servizi adeguati alle attese degli utenti (efficacia), al fine ultimo di creare valore pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli stakeholder (impatto).

3 Il Sistema di misurazione e valutazione della performance

3.1 La costruzione organizzativa

L'organizzazione dell'Ateneo si articola in

- Strutture (entità di primo livello):

Dipartimenti Amministrativi, Dipartimenti Universitari, Centri Autonomi, S.I.R.

- Unità di secondo livello:

Unità Speciali, Segreterie Generali, Segreterie dipartimentali, Unità di staff, Unità organizzative

- Unità di terzo livello:

Unità operative.

Convenzionalmente definiremo ciascuna di queste entità come **Entità Organizzativa (E.O.)**.

3.2 Soggetti coinvolti

Nell'Ateneo di Messina, i soggetti coinvolti nel Sistema di misurazione e valutazione delle performance sono:

- Gli organi di indirizzo politico e amministrativo;
- I Dirigenti;
- I Responsabili delle strutture organizzative;
- I dipendenti;
- Il Nucleo di Valutazione.

3.2.1 Gli organi politici e amministrativi

▪ gli organi di indirizzo politico-amministrativo dell'ateneo (Rettore, Senato Accademico CDA) hanno il compito di definire le linee guida di indirizzo strategico da cui discendono gli obiettivi dell'Ateneo.

▪ gli organi preposti alla gestione (Direttore Generale, Dirigenti) hanno il compito di definire la pianificazione strategica dell'Ateneo in coerenza con le linee guida espresse dagli organi politici, di assicurare la gestione operativa del

funzionamento dell'Ateneo, nonché il monitoraggio e il controllo dell'evoluzione dei risultati.

▪ Lo Statuto assegna ai Dipartimenti e ad altre strutture eventualmente individuate dal CDA, autonomia amministrativa e gestionale. Per questi enti autonomi, ai fini dell'attuazione del presente Sistema, quali organi di indirizzo politico sono considerati i Direttori ed i Consigli. Nel caso in cui al vertice amministrativo dell'ente autonomo sia posto un Dirigente, a questo sarà attribuita la responsabilità della gestione degli obiettivi operativi, altrimenti la stessa sarà attribuita al Direttore o al Presidente. Le Linee strategiche adottate dagli Enti autonomi dovranno essere coordinate a quelle stabilite dagli organi d'indirizzo politico dell'Ateneo.

3.2.2 I Dirigenti, i Direttori di dipartimento ed i Presidenti di Centri autonomi e delle SIR.

I Dirigenti, i Direttori di dipartimento ed i Presidenti di Centri autonomi e SIR (e i responsabili della E.O. di livello più alto in assenza di Dirigenti) sono gli attori principali per una corretta gestione operativa del Ciclo della Performance, in quanto è loro responsabilità definire, gli obiettivi operativi, misurare e monitorare le performance delle proprie aree di competenza e definire gli obiettivi personali per i propri collaboratori, valutandone le prestazioni ottenute e gestendo il feedback intermedio e quello finale.

3.2.3 I Responsabili di Unità di secondo livello

Sono i responsabili delle E.O. cui viene normalmente affidata la gestione degli obiettivi operativi ed il coordinamento operativo del personale assegnato.

Vengono sentiti all'atto della valutazione del comportamento organizzativo del personale.

3.2.4 I Responsabili di Unità di terzo livello

Sono responsabili della gestione degli obiettivi operativi specifici che possono essere assegnati alle unità di pertinenza.

3.2.5 I dipendenti

Tutti i dipendenti dell'Ateneo sono coinvolti nella realizzazione di determinati obiettivi qualitativi e quantitativi che determinano la performance individuale e della propria area di riferimento. Anche il dipendente deve avere un ruolo proattivo

nel suggerire i migliori indicatori di performance che misurino il proprio lavoro ed impegno in coerenza con gli obiettivi definiti dal proprio dirigente/responsabile.

3.2.6 Il Nucleo di Valutazione

La composizione e i compiti del Nucleo di Valutazione sono definiti nello Statuto dell'Ateneo. Il Nucleo di Valutazione, nella sua qualità di Organismo indipendente di valutazione della performance:

a) monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso, anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi;

b) comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione, nonché' alla Corte dei conti e al Dipartimento della funzione pubblica;

c) valida la Relazione sulla performance, a condizione che la stessa sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione;

d) garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi di valutazione dei propri collaboratori da parte dei dirigenti, nonché' dell'utilizzo dei premi, secondo quanto previsto dalle norme vigenti, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;

e) propone, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi stabiliti;

f) è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dall'Anvur;

g) effettua la validazione degli obiettivi operativi proposti per il piano della Performance;

h) esprime parere vincolante in merito all'aggiornamento annuale del Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Gli Organismi indipendenti di valutazione esercitano i compiti di cui al comma 4 e, in particolare, procedono alla validazione della Relazione sulla performance, tenendo conto anche delle risultanze delle valutazioni realizzate con il coinvolgimento dei cittadini o degli altri utenti finali per le attività e i servizi rivolti, nonché', ove presenti, dei risultati prodotti dalle indagini svolte dalle agenzie esterne di valutazione e dalle analisi condotte dai soggetti appartenenti alla rete nazionale per la valutazione delle amministrazioni pubbliche.

Nell'esercizio delle proprie funzioni, il Nucleo di valutazione ha accesso a tutti gli

atti e documenti in possesso dell'amministrazione, utili all'espletamento dei propri compiti, nel rispetto della disciplina in materia di protezione dei dati personali.

4 Il Piano Integrato

4.1 Realizzazione del Ciclo della performance

Il Ciclo, definito al cap. 2, si realizza ciascun anno con diverse fasi, a volte sovrapposte, che prevedono:

- la rendicontazione del Piano dell'anno precedente
- l'attuazione e il monitoraggio del Piano dell'anno attuale
- la pianificazione del ciclo dell'anno successivo.

In questo documento percorreremo il percorso lineare che parte dalla pianificazione (anno t-1) prosegue con realizzazione e monitoraggio (anno t) e si conclude con la rendicontazione (anno t+1)

4.2 Pianificazione

Di seguito si illustrano in dettaglio gli step del processo di costruzione del PIP suddivisi per azioni/output e con l'indicazione delle relative responsabilità.

STEP 1. INDIVIDUAZIONE DELLE LINEE STRATEGICHE	
Azioni/Output della fase	Ruolo/Responsabilità
Analisi del contesto e dei rischi	Organi di Governo
Definizione/aggiornamento linee strategiche	
Formalizzazione delle linee strategiche in una Delibera del CDA su proposta del Rettore	
STEP 2. INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI	
Azioni/Output della fase	Ruolo/Responsabilità
Definizione/aggiornamento obiettivi strategici e relativi indicatori di outcome	Organi di Governo Responsabili strutture di primo livello
STEP 3. INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI OPERATIVI	
Azioni/Output della fase	Ruolo/Responsabilità
Individuazione degli obiettivi operativi	Responsabili strutture di primo livello
Individuazione degli indicatori e dei relativi target	
Coordinamento con l'area contabile per l'attribuzione delle risorse agli obiettivi	Dirigente Dipartimento amministrazione, finanza e Contabilità

Inserimento a sistema delle proposte di obiettivo	
---	--

STEP 4. APPROVAZIONE PROPOSTA DI PIANO DELLA PERFORMANCE

Azioni/Output della fase	Ruolo/Responsabilità
Validazione degli obiettivi proposti da parte del Nucleo di Valutazione	Nucleo di Valutazione (NdV) Direttore Generale
Approvazione degli obiettivi proposti e validati da parte del Direttore Generale	

STEP 5. FORMALIZZAZIONE PIANO DELLA PERFORMANCE

Azioni/Output della fase	Ruolo/Responsabilità
Predisposizione del documento Piano della Performance	Direttore Generale CDA
Attribuzione formale obiettivi operativi in cascata alle entità organizzative.	
Delibera di adozione del Piano delle Performance da parte del CDA	

4.2 Attuazione e Monitoraggio

4.2.1 Modalità di definizione degli obiettivi

La fissazione di obiettivi è un potente aiuto per la gestione della performance solo se essi sono definiti correttamente. Come previsto dalle Linee Guida Anvur gli obiettivi:

- non devono essere vaghi, generici, ovvi;
- devono essere chiari e comprensibili a un soggetto esterno;
- non devono coincidere con lo svolgimento delle attività;
- devono essere in grado di mobilitare le energie delle persone coinvolte;
- devono essere verificabili, nel senso che deve essere prevista una modalità di osservazione del grado di raggiungimento;
- devono essere suscettibili di misurazione;
- devono essere coerenti tra di loro, riconducibili a un disegno strategico unitario;
- devono essere sostenibili sia rispetto alle risorse umane (numero, competenze), sia rispetto ai supporti tecnici disponibili (banche dati, sistemi informativi), sia rispetto alle eventuali risorse addizionali anche finanziarie

necessarie per il loro conseguimento, sia infine rispetto all'orizzonte temporale previsto.

In linea di massima è opportuno distinguere tra obiettivi di miglioramento (efficienza interna) e obiettivi di innovazione (nuovi risultati).

Gli obiettivi operativi sono assegnati in cascata dall'Entità Organizzativa superiore a quella ad essa dipendente, a partire dalla Direzione Generale arrivando alle singole Unità. Un responsabile può decidere di mantenere un obiettivo a livello della propria unità o delegarlo alla unità sottoposta. La valutazione di una E.O. di livello superiore all'Unità sarà sempre direttamente correlata alla valutazione delle unità da essa dipendenti.

Agli obiettivi operativi, nell'ambito di un'Unità Organizzativa, viene assegnato dal responsabile dell'unità superiore il grado d'importanza, indicato con un valore tra 1 (più basso) e 5 (più alto).

Il valore di "importanza relativa" viene attribuito ai singoli obiettivi in modo da dare ad essi, se ritenuto opportuno, un peso per il calcolo del punteggio complessivo della struttura. Il punteggio finale viene perciò così calcolato:

PS= Punteggio struttura

Pi= punteggio i-esimo obiettivo

IRi= importanza relativa obiettivo i-esimo

$$PS = \frac{\sum_i P_i * IR_i}{\sum_i IR_i}$$

Una volta definiti, gli obiettivi, strategici ed operativi, devono essere costantemente monitorati e, soprattutto, **misurati – tramite indicatori** – al fine di poter **valutare** il raggiungimento dei risultati.

La questione cruciale della valutazione organizzativa risiede proprio nella definizione degli indicatori di performance e dei relativi target, cioè dei valori previsionali che si presume di conseguire per il periodo considerato. La definizione dei valori target dà la possibilità, a consuntivo, di misurare il grado di raggiungimento dell'obiettivo e di evidenziare gli scostamenti rispetto ai valori presunti.

Al fine di implementare un buon piano della performance, deve essere dunque delineato un **sistema di indicatori** atti a misurare, nel modo più oggettivo possibile e in termini *chiari e concreti* il raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi.

4.2.2 Il monitoraggio in corso d'esercizio

Gli obiettivi dell'Ateneo devono essere costantemente monitorati. Lo stesso art. 6 del D.lgs. 150/2009 stabilisce che *“gli organi di indirizzo politico amministrativo, con il supporto dei dirigenti, verificano l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi di cui all'articolo 5 durante il periodo di riferimento e propongono, ove necessario, interventi correttivi in corso di esercizio”*. E ancora *“gli organi di indirizzo politico amministrativo si avvalgono delle risultanze dei sistemi di controllo di gestione presenti nell'amministrazione”*.

Il controllo di gestione si inserisce nel più ampio processo di Pianificazione Programmazione e Controllo attraverso il quale le finalità e le strategie dell'Ateneo, definite dall'organo politico, vengono declinate in obiettivi di medio-lungo termine (obiettivi strategici) e obiettivi di breve termine (obiettivi specifici o gestionali o operativi) per collegare la strategia dell'amministrazione con l'azione operativa.

Con il controllo di gestione si cerca di tradurre la strategia dell'amministrazione in azioni operative di coloro che hanno il potere decisionale all'interno dell'amministrazione (dirigenza) mediante un processo di responsabilizzazione dei dirigenti che si concretizza:

- nella definizione e nell'assegnazione di obiettivi gestionali e risorse umane e finanziarie (budget);
- in un processo di monitoraggio e controllo (feedback) attraverso il quale si verificano i risultati conseguiti in rapporto a quelli attesi, si verificano le modalità di impiego delle risorse umane, strumentali e finanziarie e vengono apportate eventuali azioni correttive.

La programmazione rappresenta, pertanto, il momento preminente dell'azione dell'organizzazione, nella quale prima si individuano i risultati da raggiungere, poi si associano a tali risultati le risorse necessarie a raggiungerli e, infine, ci si organizza nella maniera più adeguata per raggiungere quanto previsto in sede di programmazione.

Organizzarsi in maniera adeguata per raggiungere gli obiettivi programmati significa attuare un'attività di monitoraggio periodica e proporre interventi correttivi qualora la gestione non sia indirizzata verso il raggiungimento di quegli obiettivi.

L'attività di monitoraggio avviene mediante la registrazione sul sistema informatico di gestione della performance (S.I.P.) dell'avvenuto svolgimento delle attività pianificate in fase di definizione dell'obiettivo e mirate alla realizzazione di esso.

Dunque il monitoraggio ha lo scopo di dare una visione tempestiva sulla “formazione” dei risultati di gestione, in questo senso, fornisce un segnale

sull'efficacia delle scelte effettuate in sede di programmazione rispetto al raggiungimento degli obiettivi specifici, configurando l'esigenza di avviare un ciclo di pianificazione e revisione degli stessi.

Anche le performance dovranno essere costantemente monitorate nel corso dell'intero periodo di applicazione e validità dei parametri definiti nel Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Ai dirigenti dell'Ateneo è attribuita la responsabilità dell'effettiva gestione degli strumenti di monitoraggio e dell'efficace misurazione dei risultati di performance nelle tempistiche concordate con il Nucleo di Valutazione, nel rispetto delle linee guida generali.

Il monitoraggio delle prestazioni deve avvenire con riferimento agli obiettivi d'Ateneo e individuali.

La rendicontazione dei risultati individuali ottenuti dal monitoraggio costante deve avvenire con cadenza semestrale.

Il monitoraggio complessivo delle performance dell'Ateneo è certificato dal Nucleo di Valutazione.

4.3 Il processo di valutazione della performance organizzativa

La valutazione della performance organizzativa è un compito che spetta ai dirigenti dell'Ateneo per i dipartimenti da loro coordinati e per le tematiche di cui sono responsabili, con la collaborazione dei responsabili di Unità Organizzativa e al Nucleo di Valutazione per l'organizzazione nel suo complesso.

Ogni dirigente o responsabile di unità organizzativa compilerà sulla piattaforma informatica la scheda di rendicontazione degli obiettivi affidati alla entità organizzativa di cui è responsabile, vigilando sulla corretta rendicontazione degli obiettivi affidati alle unità di livello inferiore.

Il Nucleo di Valutazione, sulla base dei risultati della valutazione delle singole unità organizzative, elabora annualmente una relazione sulla valutazione della performance del sistema complessivo.

4.4 La misura della prestazione su obiettivi e indicatori

La misurazione dei risultati: i valori attesi

Ai fini della misurazione, a ciascun obiettivo può essere associato uno o più indicatori, a ciascuno dei quali potrà essere assegnato un coefficiente di importanza relativa. Nella pratica si riscontrano tre tipologie di indicatori:

Indicatori QUANTITATIVI: danno una misura esatta della prestazione nell'attività in esame (esempio: n° di pratiche/mese; % rifiuti smaltiti, ...)

Indicatori TEMPORALI: misurano la prestazione in base all'esecuzione di determinate attività entro una scadenza.

Indicatori QUALITATIVI: Per altre tipologie di obiettivi/indicatori non è possibile individuare (o misurare) indicatori numerici, oppure questi rappresentano e sintetizzano in modo solo parziale il livello di prestazione reso. In questi casi, da ritenersi eccezionali, la valutazione può essere di tipo qualitativo, e sarà accompagnata dalla relazione del responsabile della struttura alla quale l'unità afferisce.

Per ciascun indicatore saranno assegnati due valori caratteristici, denominati **SOGLIA** e **TARGET**.

Questi valori identificano 4 classi di contributo dell'indicatore al risultato complessivo dell'obiettivo. Per gli indicatori quantitativi:

Classe	Punteggio
Sotto soglia	0
Tra soglia e target	50
Target	80
Superiore al Target (eccellenza)	100

Per gli indicatori qualitativi, questi valori corrispondono alle seguenti valutazioni:

Classe	Punteggio
Insufficiente	0
Sufficiente	50
Buono	80
Eccellente	100

Per gli indicatori temporali si avrà questa griglia di valutazione:

Classe	Punteggio
Attività non effettuata nei tempi previsti	0
Attività conclusa entro la data soglia	50
Attività conclusa alla data target	80
Attività conclusa prima della data target	100

Per gli indicatori temporali per i quali non ha senso definire scadenze intermedie, la soglia e il target potranno essere uguali tra loro per cui avremo solo due classi di punteggio:

Classe	Punteggio
Attività non effettuata nei tempi previsti	0
Attività effettuata nei tempi previsti	100

5 Performance individuale

5.1 Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale

L'art. 9 del Decreto Legislativo 150/2009 introduce il tema della valutazione individuale differenziando tre livelli distinti:

- 1) la valutazione della prestazione individuale di ogni singolo dirigente;
- 2) la valutazione individuale del personale responsabile di unità organizzativa e dei Segretari Amministrativi;
- 3) la valutazione dei contributi individuali di tutto il personale, ossia dei dipendenti.

La **valutazione individuale dei dirigenti** si comporrà di tre parti:

1. l'analisi della performance delle unità organizzative ad essi affidate.
2. La valutazione finale del raggiungimento di eventuali specifici obiettivi individuali,
3. La valutazione del comportamento e della capacità di valutare i propri collaboratori differenziandone i giudizi.

La **valutazione individuale del personale EP e del personale responsabile di unità organizzativa** è effettuata dal Dirigente. La **valutazione individuale dei Segretari Amministrativi di Dipartimento e dei Centri Autonomi** è effettuata dai Direttori di Dipartimento e dai Presidenti dei Centri e si compone di due risultanti:

1. sul contributo dato dal personale alla gestione dell'unità organizzativa di appartenenza e ai relativi obiettivi;
2. sulle competenze dimostrate e sui comportamenti professionali e organizzativi.

Alle **Unità Organizzative in posizione di Staff**, per la loro natura, possono non essere assegnati obiettivi operativi per cui, in questo caso, i Responsabili delle stesse, e delle unità ad esse subordinate, saranno valutati allo stesso modo.

La **valutazione del personale non responsabile di unità organizzativa** è effettuata dal dirigente, su indicazione del diretto responsabile della risorsa e si connota invece sull'asse delle singole prestazioni orientate a obiettivi di gruppo o individuali.

Ciò significa che la valutazione espressa sulla performance individuale del lavoratore potrà basarsi essenzialmente:

- 1.sul contributo dato dal singolo dipendente all'unità organizzativa di appartenenza e ai relativi obiettivi;
- 2.sulle competenze dimostrate e sui comportamenti professionali e organizzativi.

Laddove gli obiettivi da conseguire fossero attribuiti ad un **gruppo di lavoro**, comunque importante sarà risalire al contributo individuale apportato dal lavoratore per il raggiungimento del risultato atteso.

5.2 La valutazione dei Dirigenti

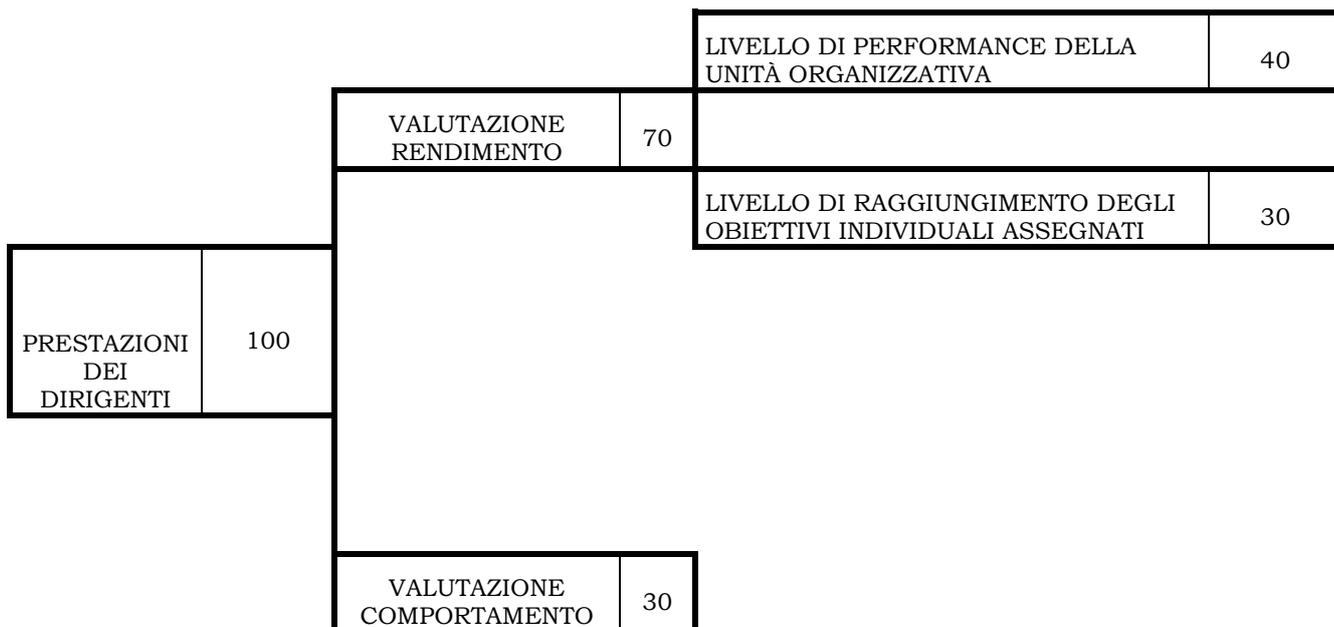
Le prestazioni dei Dirigenti, siano essi a tempo indeterminato o a contratto, sulla base di quanto previsto dal presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, saranno valutate secondo i criteri stabiliti al paragrafo 4.1, con i seguenti pesi:

raggiungimento dei target stabiliti per le direzioni di pertinenza	40%
obiettivi individuali specifici eventualmente assegnati	30%
valutazione dei comportamenti e capacità di valutazione del proprio personale	30%

Per la valutazione del comportamento tenuto dal dirigente si prenderanno in considerazione i fattori indicati nelle schede di valutazione elaborate dal Comitato tecnico della Performance ed approvate dal Direttore Generale.

Ciascuno dei fattori sarà valutato separatamente. A ciascuna voce sarà assegnato un punteggio da 0 a 5 secondo la seguente scansione:

Schematizzando:



Ai risultati ottenuti nelle diverse voci nella parte destra dello schema soprastante corrisponderà un punteggio calcolato in proporzione al valore massimo riportato nello schema stesso.

In pratica:

PUNTEGGIO LIVELLO DI PERFORMANCE DELL'UNITÀ ORGANIZZATIVA = Punteggio struttura (come definito al par.4.2)*40/100

PUNTEGGIO LIVELLO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI ASSEGNATI = $\sum [(Importanza\ relativa\ obiettivo\ 1 * punteggio\ obiettivo\ 1) + \dots + (Importanza\ relativa\ obiettivo\ n * punteggio\ obiettivo\ n)] / (importanza\ relativa\ obiettivo\ 1 + \dots + importanza\ relativa\ obiettivo\ n) * 30 / 100$

Laddove gli obiettivi da conseguire fossero attribuiti ad un **gruppo di lavoro**, comunque importante sarà risalire al contributo individuale apportato dal lavoratore per il raggiungimento del risultato atteso.

5.3 La valutazione del Direttore Generale

La valutazione del Direttore Generale sarà effettuata sulla base dei risultati conseguiti, con i seguenti pesi:

Prestazione complessiva dell'Ateneo	40%
Risultati relativi alla Direzione Generale	30%
Valutazione dei comportamenti e capacità di valutazione del proprio personale	30%

La valutazione relativa agli obiettivi si intende proposta dal Nucleo di Valutazione insieme alla validazione della Relazione sulla Performance.

La Valutazione dei comportamenti è effettuata dal CdA su proposta del Rettore.

5.4 La valutazione dei responsabili di Unità Organizzativa, dei Segretari Amministrativi e di tutte le Elevate Professionalità

Alla luce delle disposizioni del D.lgs. 150/2009, per la valutazione di responsabili di Unità Organizzativa, Segretari Amministrativi ed Elevate Professionalità dovranno essere applicate la metrica e la procedura di valutazione applicabili ai Dirigenti.

Il presente SMVP sostituisce ed integra il regolamento in vigore per la retribuzione del personale di categoria EP per quanto concerne la parte riguardante a retribuzione di risultato (paragrafo 3 punto B5-6-7-8).

5.5 La valutazione dei responsabili di Unità Operativa e del personale con incarico di senza incarichi di responsabilità

Le prestazioni del personale saranno valutate secondo i criteri stabiliti al paragrafo 4.1, con i seguenti pesi, differenziati per categoria in conseguenza del diverso livello di autonomia attribuito alle diverse figure:

	CAT. B	CAT. C	CAT. D
1. contributo dato dal singolo dipendente all'unità organizzativa di appartenenza e ai relativi obiettivi;	40%	50%	60%
2. competenze e comportamenti professionali e organizzativi dimostrati	60%	50%	40%

La valutazione del comportamento organizzativo si prenderanno in considerazione i fattori indicati nelle schede di valutazione elaborate dal Comitato tecnico della Performance ed approvate dal Direttore Generale.

Il funzionamento operativo del modello è identico a quello del modello di valutazione per i dirigenti.

5.6 Valorizzazione del merito

Il principale intento del legislatore del D.lgs. 150/2009 è stato quello di segnare un'inversione di rotta rispetto alla generale tendenza alla distribuzione a pioggia dei benefici che, attraverso la contrattazione integrativa, da decenni ha prevalso nei fatti.

Il Titolo III del D.lgs. 150/2009 tratta la questione del merito e dei premi ad esso associati. Si afferma il principio della valorizzazione del merito e della incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa attraverso metodi selettivi e concorsuali applicabili a tutti gli strumenti premiali.

Inoltre, attraverso l'esplicito divieto di distribuire gli incentivi in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi o in assenza delle verifiche e attestazioni, si stringe il collegamento fra la disciplina dell'erogazione dei premi e l'attivazione del ciclo di gestione della performance.

Il D.lg. 150/09 fissa, quale principio, una disciplina, cui è opportuno adeguarsi, per la differenziazione delle valutazioni ai fini della attribuzione del trattamento accessorio destinato alla performance individuale. Questo principio costituisce il fulcro del sistema, in quanto introduce ex lege un preciso criterio di selettività su base meritocratica applicabile indistintamente a tutto il personale, compresi i dirigenti. Per questi ultimi il riferimento è alla retribuzione di risultato. L'articolo 29 stabilisce poi che tutte le disposizioni in materia di merito e premi hanno carattere imperativo, non possono essere derogate dalla contrattazione collettiva e sono inserite nei contratti collettivi a decorrere dal periodo contrattuale successivo a quello in corso alla data del 16/11/2009.

È opportuno il collegamento tra "merito" e miglioramento della performance organizzativa, cioè riferibile al gruppo di persone che opera in una entità organizzativa individuata dal sistema di valutazione come rilevante ai fini della valutazione e anche alla valutazione individuale.

L'Amministrazione assegna i premi di risultato per tutte le categorie aventi diritto sulla base del punteggio relativo alla prestazione individuale calcolato ai paragrafi 6.2, 6.3 e 6.4, secondo lo schema seguente:

- punteggio da 0 a 40: 0% del premio massimo
- punteggio da 41 a 60: 50% del premio massimo
- punteggio da 61 a 80: 75% del premio massimo
- punteggio da 81 a 100: 100% del premio massimo

Se il punteggio ottenuto nella valutazione del comportamento dal singolo dipendente è inferiore al 50% del massimo, lo stesso dipendente non avrà diritto ad alcuna premialità. Punteggi con decimali a cavallo tra due fasce di merito vengono arrotondati all'unità superiore.

5.7 Processo di valutazione: valutazione delle prestazioni e colloqui di valutazione del comportamento organizzativo.

5.7.1 Valutazione delle prestazioni

La valutazione delle prestazioni ha una frequenza annuale.

Entro 30 giorni dalla data di approvazione del Piano della Performance, l'Ateneo formalizza l'assegnazione degli obiettivi alle E.O. e, di conseguenza, ai singoli Dirigenti, ai responsabili di U.O. e al personale di categoria E.P.

In questa fase il Nucleo di Valutazione verifica la completezza e la coerenza del piano in relazione al sistema di misurazione e di valutazione. Procedo alla convalida della pesatura degli obiettivi attribuiti ai responsabili delle direzioni apicali e può richiedere specificazioni, indicatori e fasi di realizzazione degli obiettivi formalmente assegnati.

In sede di monitoraggio nel corso del processo di valutazione l'amministrazione, anche su proposta del Nucleo di Valutazione, può eliminare obiettivi considerati non più raggiungibili e/o introdurre nuove priorità e nuovi obiettivi da assegnare.

Ai fini della valutazione, il Nucleo di Valutazione prenderà in considerazione anche i risultati del controllo di gestione. Ai medesimi fini, ogni dirigente e responsabile di unità organizzativa dovrà redigere una relazione annuale con indicazione del proprio piano di lavoro per obiettivi, delle criticità riscontrate, del grado di effettiva realizzazione degli obiettivi assegnati e delle risultanze conseguite.

L'erogazione della retribuzione di risultato e dei premi collegati alla performance individuale avverrà dopo la validazione della Relazione della Performance da parte del NdV.

5.7.2 La valutazione del comportamento organizzativo: Colloqui di valutazione

La valutazione finale di tutto il personale, Dirigente e non, si perfeziona di norma con un colloquio tra valutatore e valutato.

A seguito del colloquio il valutando può accettare il punteggio proposto o rifiutare ed esperire la procedura di Conciliazione.

Procedura di conciliazione

In caso di mancato accordo sull'esito della valutazione, il valutato ha diritto di chiedere il riesame presentando per iscritto le proprie controdeduzioni, nel termine di 10 giorni dalla data del colloquio di valutazione, al Direttore Generale, il quale, sentito il Nucleo di Valutazione, eventualmente anche alla presenza del valutato, emette la propria determinazione entro i successivi 15 giorni.

- a. la procedura di conciliazione è avviata dal valutato attraverso una richiesta scritta di riesame indirizzata al Direttore Generale;
- b. il Direttore Generale, acquisito il fascicolo dal valutatore, nel termine dei successivi 15 giorni, sentito eventualmente il parere del Nucleo di Valutazione, può mantenere o modificare, anche parzialmente la valutazione delle performance individuale;
- c. in nessun caso la valutazione può essere rivista al ribasso.

6 La Gestione Integrata della Performance

6.1 Linee guida Anvur

Secondo quanto previsto dal d.lgs. 150/2009 il ciclo della performance si articola in tre diversi momenti, che dovrebbero replicarsi di anno in anno in modo coerente e cumulativo (i risultati della valutazione dell'anno precedente si integrano con le nuove istanze di programmazione dell'anno successivo).

Le tre fasi del ciclo della performance sono le seguenti:

1. un atto di programmazione (Piano della performance);
2. un'attività di monitoraggio ed eventuale correzione della programmazione, esercitata internamente dall'ente e verificata dagli OIV;
3. una valutazione dei risultati ottenuti, che compete agli organi di governo dell'ente ed è opportunamente rendicontata (la Relazione sulla performance), da cui discende tra l'altro l'attribuzione dei premi individuali in seguito alla validazione degli OIV.

Alla base delle tre fasi c'è il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, che rappresenta lo strumento metodologico che ogni amministrazione predispone prima dell'avvio del ciclo della performance, adeguandolo alle esigenze specifiche della propria organizzazione e modificandolo successivamente ove ritenuto necessario.

All'interno delle Linee Guida ANVUR l'impianto teorico presentato non subisce alcuna modifica sostanziale, mentre cambia l'approccio con il quale le amministrazioni predispongono tali documenti, alla ricerca di una integrazione di tutti gli atti programmatici richiesti agli atenei e variamente collegati con la performance amministrativa. In termini di semplificazione, inoltre, con le presenti Linee Guida decade la cogenza di scadenze e adempimenti extra-normativi stabiliti dalle delibere CIVIT.

È parzialmente modificata, infine, nel rispetto delle norme vigenti, la successione temporale dei termini previsti per la presentazione dei documenti, in conformità con una più sensata logica gestionale.

Tabella 1 Il ciclo integrato della performance Documento	Soggetto responsabile	Riferimenti di legge	Destinazione	Scadenza
Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	CdA con l'ausilio del NdV-OIV	D.lgs. 150/2009 art. 7	ANVUR	nessuna
Programmazione Triennale	CdA su proposta del rettore e previo parere del senato accademico	D.lg. 7/2005 art. 1-ter comma 1 (convertito dalla legge 43/2005)	MIUR	30 giugno
Bilancio unico di previsione annuale e triennale e bilancio preventivo unico d'esercizio	CdA	D.lgs. 18/2012 art. 5	MIUR e MEF	31 dicembre
Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio (allegato al Bilancio)	CdA	D.lgs. 91/2011 art.19 comma 1	MIUR e MEF	31 dicembre
Piano Integrato	CdA	D.lgs. 150/2009 Art. 10 comma 1 lettera a) (performance) D.lgs 150/2009 Art. 11 comma 2 e D.Lgs. 33/2013 art.9 Art. 10 (trasparenza) l. 190/2012 e successivi decreti (anticorruzione)	ANVUR (performance) ANAC (trasparenza e anticorruzione)	31 gennaio
Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza, integrità dei controlli interni	NdV-OIV	D.Lgs. 150/2009 Art. 14, comma 4 lettera a)	ANVUR	30 aprile (non stabilita dalla legge)
<i>Relazione dei Nuclei di valutazione</i>	<i>NdV-OIV</i>	<i>D.Lgs. 14/2012, art.14</i>	<i>ANVUR</i>	<i>30 aprile</i>
Relazione sulla performance	Consiglio di Amministrazione	D.lgs. 150/2009 Art. 10 comma 1 lettera b)	ANVUR	30 giugno
Documento di validazione della Relazione sulla performance (dell'anno precedente)	NdV-OIV	D.lgs 150/2009 Art. 14, comma 4 lettera c)	ANVUR	30 giugno
Relazione recante i risultati dell'attività svolta in termini di prevenzione alla corruzione	Responsabile della Prevenzione della corruzione	l. 190/2012, art.1 comma 14	ANAC	15 dicembre

Nella nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020 approvata dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR in data 20/12/2017, l'Anvur stabilisce che, qualora l'amministrazione si trovi impossibilitata a rispettare le scadenze, i documenti di motivazione dei ritardi andranno caricati direttamente sul Portale della Performance ovvero per il 2018 inviati via pec all'ANVUR. l'Amministrazione informa il NdV sia delle motivazioni di eventuali ritardi nell'adozione del Piano o della Relazione sulla performance, sia di segnalazione delle modifiche apportate in caso di rimodulazione degli obiettivi e degli indicatori di performance tramite comunicazione via protocollo.

Allegato 1 – **Piano di attuazione delle attività di misurazione e valutazione**

Fasi	Pianificazione	Programmazione	Controllo	Rendicontazione	Valutazione	Premialità
Attività	<ul style="list-style-type: none"> •Identificazione linee strategiche •Definizione di strategie di medio-lungo periodo 	<ul style="list-style-type: none"> •Definizione degli obiettivi di performance 	<ul style="list-style-type: none"> •Verifica infrannuale sullo stato di avanzamento dei progetti e valutazione intermedia 	<ul style="list-style-type: none"> •Rendicontazione dei risultati e delle prestazioni 	<ul style="list-style-type: none"> •Valutazione dei risultati e delle prestazioni individuali e organizzative •Valutazione dell'Ateneo nel suo complesso 	<ul style="list-style-type: none"> •Erogazione istituti premialità
Responsabili	<ul style="list-style-type: none"> •Organi di indirizzo politico (Rettore+ Senato + CDA) •Organi di indirizzo politico Dipartimenti e centri autonomi 	<ul style="list-style-type: none"> • Direttore Generale •Dirigenti •Responsabili U.O. •Direttori di Dipartimento e centri autonomi 	<ul style="list-style-type: none"> • Direttore Generale •NdV •Dirigenti •Direttori di Dipartimento e centri autonomi 	<ul style="list-style-type: none"> • Direttore Generale • Dirigenti •Responsabili U.O. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rettore • Direttore Generale • NdV • Dirigenti •Direttori di Dipartimento e centri autonomi 	<ul style="list-style-type: none"> • Direttore Generale • NdV • Direzione del Personale e AA. GG.
Strumenti	<ul style="list-style-type: none"> •Linee programmatiche • Sistema dei bilanci e Relazione Previsionale e Programmatica •Piano strategico 	<ul style="list-style-type: none"> • Piano della Performance •Indicatori di performance •Schede Obiettivo 	<ul style="list-style-type: none"> •Sistemi di misurazione e valutazione della performance •Proiezione degli indicatori 	<ul style="list-style-type: none"> •Rendicontazione del controllo di gestione su indicatori di performance 	<ul style="list-style-type: none"> •Schede di valutazione sulla performance individuale •Relazione sulla performance organizzativa 	<ul style="list-style-type: none"> •Sulla base di regolamenti e contrattazione collettiva per le risorse
Tempi	<ul style="list-style-type: none"> •Entro 31 dicembre anno n (a "scorrimento") 	<ul style="list-style-type: none"> • Entro gennaio anno n+1 	<ul style="list-style-type: none"> •Cadenza trimestrale a partire dall'anno n+1 	<ul style="list-style-type: none"> •Rendicontazione indicatori di performance entro marzo anno n+2 	<ul style="list-style-type: none"> •Aprile anno n+2 	<ul style="list-style-type: none"> •Settembre anno n+2