



Università degli Studi di Cagliari

# Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance organizzativa e individuale

# Presentazione

---

Il presente documento a cura del Gruppo operativo di lavoro costituito con la DDG n. 115 del 30.03.2017 e della Direzione Qualità e Audit, sulla base delle indicazioni ricevute, delinea il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale (di seguito SMVP) del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo, del personale dirigente e del Direttore Generale, anche alla luce delle recenti modifiche introdotte dal d.lgs. 74/2017 adattate al contesto organizzativo dell'Ateneo.

E' stata verificata, dapprima, la corrispondenza tra l'attuale disegno normativo in materia di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale di cui al d.lgs. 150/2009, così come modificato dal d.lgs.74/2017 e il Sistema di valutazione della performance individuale adottato dall'Università di Cagliari. Nella progettazione del SMVP si è tenuto conto delle peculiarità del sistema universitario, delle [Linee guida per la gestione del ciclo delle performance](#) approvate dal Consiglio Direttivo dell'Anvur il 20 luglio 2015, delle indicazioni dell'Anvur riscontrabili nella [Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020](#) approvata in data 20 dicembre 2017 e della nota del 3 luglio 2017 [Modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto università e ricerca](#), nonché della complessità del contesto normativo e contrattuale.

Il documento è innovativo rispetto al sistema vigente in quanto, nel quadro della programmazione strategica, che orienta complessivamente l'attività dell'Ateneo, sono individuate le basi per la misurazione e valutazione della performance organizzativa, presente ma compiutamente non strutturata dal precedente sistema, sulla base di criteri oggettivi e trasparenti. Il SMVP è costituito dal presente documento, dai regolamenti e dalle delibere del CdA richiamati per la parte non modificata, come specificato nella parte III del documento.

# Indice

---

- I. Il contesto normativo e organizzativo
- II. Ciclo della performance
- III. Sistema di misurazione e valutazione delle performance in ateneo

# Introduzione

---

Ai sensi dell'art.3 del D. Lgs. 150/2009 ogni Amministrazione pubblica è tenuta *“a misurare ed a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti”* secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi.

Lo strumento metodologico alla base del processo di valutazione è Il **Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP)**, delineato negli artt. 7, 8 e 9 del D. Lgs. 150/2009, che nell'assicurare il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione delle performance, garantisce la valorizzazione del merito e delle competenze del personale tecnico-amministrativo, elemento chiave per il miglioramento continuo.

## Il SMVP

- identifica lo schema logico e gli ambiti per la misurazione e valutazione della performance;
- definisce le metodologie e le modalità di misurazione e di valutazione dei risultati di performance;
- esplicita le fasi e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione e rendicontazione della performance.

Le amministrazioni pubblicano e aggiornano annualmente il SMVP tenendo conto del quadro normativo di riferimento e degli indirizzi del Dipartimento per la Funzione Pubblica. In particolare gli Atenei devono recepire gli indirizzi dell'ANVUR, che svolge il ruolo di valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca (art. 13 comma 12 D. Lgs 150/2009). In tale senso, l'Ateneo procederà alla revisione del SMVP con cadenza annuale qualora necessario e a seguito di eventuali indicazioni dell'Anvur.

# Parte I: Il contesto normativo e organizzativo

---

1. Introduzione
2. Principali novità del d.lgs. 150/2009 introdotte dal D. Lgs. 74/2017
3. Caratteristiche organizzative dell'Ateneo
4. Distribuzione del personale nelle strutture

# Principali novità del d.lgs. 150/2009 introdotte dal D. Lgs. 74/2017

---

## 1. Distinzione tra:

- **obiettivi generali** – «che identificano le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni in relazione alle attività e ai servizi erogati, anche tenendo conto del comparto di contrattazione di appartenenza e in relazione anche al livello e alla qualità dei servizi da garantire ai cittadini»
- **obiettivi specifici** – «individuati nel Piano della performance, programmati, in coerenza con gli obiettivi generali su base triennale e definiti, prima dell’inizio del rispettivo esercizio, dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, sentiti i vertici dell'amministrazione che a loro volta consultano i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative» [art. 5, c. 1]

## 1. Attribuzione della funzione di **monitoraggio** sull’andamento della performance all’organismo indipendente di valutazione [art. 6]

## 2. Ridefinizione dei **soggetti** che esercitano la funzione misurazione e valutazione della performance [art. 7 c. 2] : o.i.v., dirigenti e cittadini utenti, anche interni. Questi ultimi partecipano al processo di rilevazione del grado di soddisfazione in relazione alle attività e ai servizi erogati e possono comunicare direttamente all’o.i.v. il proprio grado di soddisfazione, secondo le modalità stabilite dallo stesso organismo [art. 19 bis]

## 3. Necessaria previsione nel SMVP di modalità di raccordo e integrazione col ciclo di programmazione economico-finanziaria e di procedure di **conciliazione** a garanzia dei valutati [art. 7, c. 3]

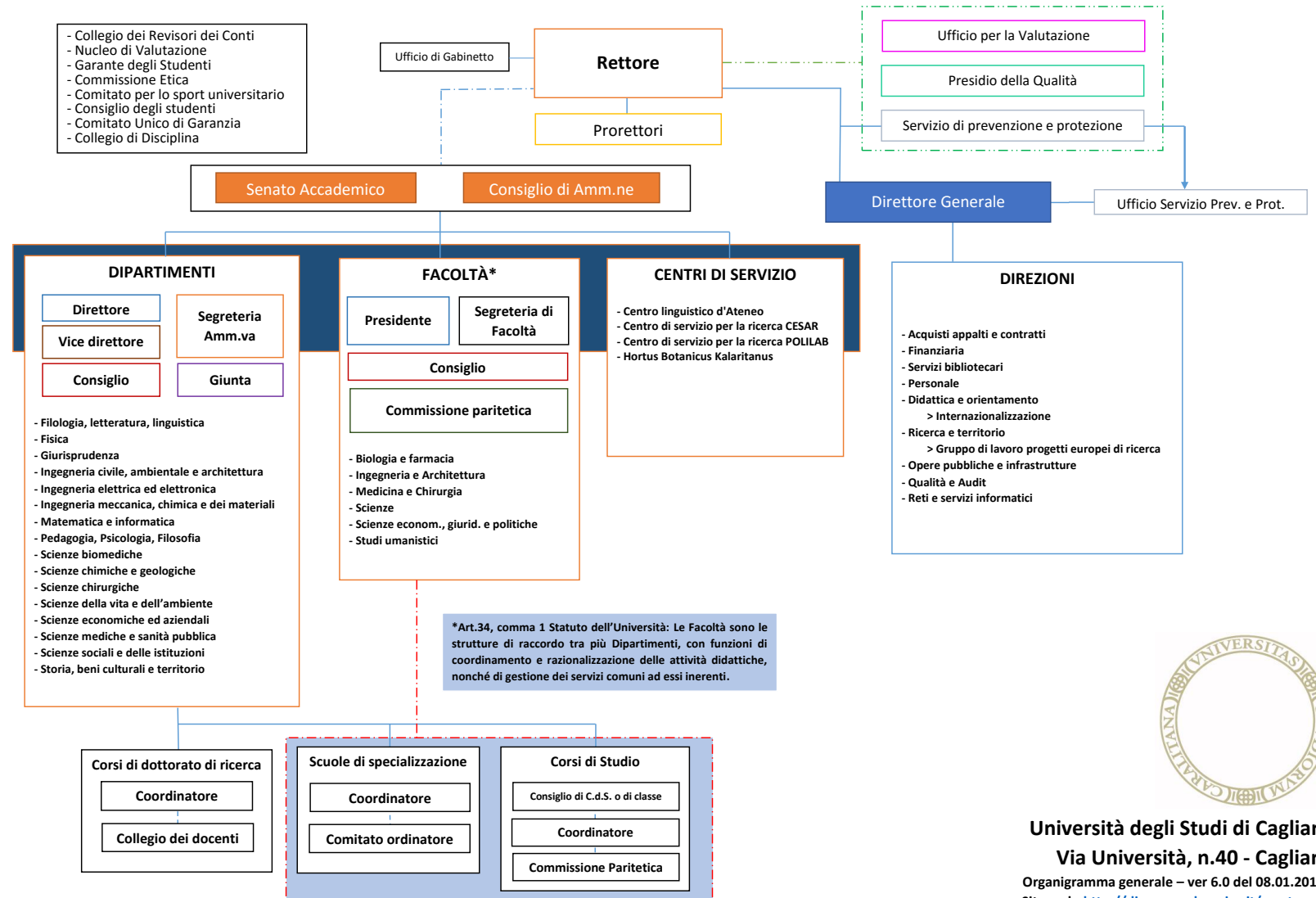
## 4. Attribuzione al ccnl del compito di stabilire, nell'ambito delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance ai sensi dell'articolo 40, c. 3-bis, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, la quota delle risorse destinate a remunerare, rispettivamente, la performance organizzativa e quella individuale e a fissare criteri idonei a garantire che alla significativa **differenziazione dei giudizi** di cui all'articolo 9, comma 1, lettera d), corrisponda un'effettiva **diversificazione dei trattamenti economici** correlati. Per i dirigenti, il criterio di attribuzione dei premi di cui al comma 1 è applicato con riferimento alla retribuzione di risultato [art. 19]

## 5. Attribuzione di un peso prevalente alla valutazione degli indicatori di performance relativi all’ambito organizzativo di diretta responsabilità nella valutazione complessiva del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità [art. 9]

## 6. Validazione della Relazione sulle Performance da parte del NVA in qualità di OIV, nel rispetto delle prerogative del sistema universitario, a condizione che la stessa sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali [art. 14 c. 4 lett. c]

# Caratteristiche organizzative dell'Ateneo

- 10 Direzioni inclusa la Direzione Generale (comprendono personale collocato sia nelle strutture centrali che «periferiche», vedi Biblioteche, segreterie studenti)
- 16 Dipartimenti (personale amministrativo delle segreterie e il personale tecnico che presta servizio nei laboratori scientifici)
- 6 Facoltà (personale delle segreterie di presidenza, compresi i manager didattici)
- Uffici di staff



# Distribuzione del personale nelle strutture

1 gennaio 2018

Strutture	B	C	D	EP	Dirigenti	Tecnologi	Totale
Biblioteche	17	35	18	4			74
Centri	13	14	5				32
Dipartimenti	33	90	79	2		5	209
Direzioni	41	108	93	19	10		271
Facoltà	18	27	20				65
Segreterie studenti	9	27	9				45
Uffici di staff	2	7	9	4			22
<b>Totale</b>	<b>133</b>	<b>308</b>	<b>233</b>	<b>29</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>718</b>
<i>Personale distaccato in AOU*</i>	22	155	46	3			226
<b>Totale complessivo</b>	<b>155</b>	<b>463</b>	<b>279</b>	<b>32</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>944</b>

\* Personale universitario in convenzione, non sottoposto a valutazione da parte dell'Ateneo



# Parte II: Il Ciclo della performance

---

1. Ciclo della performance
2. Il ciclo delle Performance di UniCa
  - 2.1 Fasi, attori, documenti e tempi del ciclo delle performance
  - 2.2 Monitoraggio in corso d'anno
  - 2.3 Il Documento Strategico di Programmazione Integrata
  - 2.4 Relazione integrata sulle Performance

# 1. Il Ciclo della performance

---

Ai sensi dell'art. 4 del D. Lgs 150/2009 il ciclo della performance si articola in diverse fasi che si replicano 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), che possono essere riassunti in 4 momenti principali:

- 1) Programmazione** (Piano delle Performance). L'amministrazione definisce e assegna gli obiettivi che si prefigge di raggiungere nel breve e nel medio-lungo periodo, i valori attesi di risultato e i rispettivi indicatori per la misurazione, collega le risorse necessarie al raggiungimento dell'obiettivo. In questa fase le performance individuali e organizzative vengono orientate in funzione della creazione di valore pubblico, ossia del miglioramento del livello di benessere dei destinatari delle politiche e dei servizi;
- 2) Monitoraggio** in corso e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- 3) Misurazione e valutazione dei risultati** ottenuti da cui discende l'attribuzione di voci variabili della retribuzione secondo criteri di valorizzazione del merito. In questa fase vengono quantificati e valutati i risultati dell'amministrazione nel suo complesso e delle singole unità organizzative (performance organizzativa) e i contributi individuali (performance individuale);
- 4) Rendicontazione dei risultati** raggiunti (Relazione delle Performance) agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, agli organi di controllo e a tutti i portatori di interesse.

Alla base delle fasi del ciclo c'è il **Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance**.

In particolare, sul primo punto, le [Linee guida per la gestione del ciclo delle performance](#) approvate dal Consiglio Direttivo dell'Anvur il 20 luglio 2015 hanno introdotto per gli Atenei il **Piano Integrato**, con l'intento di semplificare e trasformare l'approvazione del Piano da mero adempimento a strumento gestionale nell'ottica del **miglioramento continuo**, sviluppando in chiave sistemica le attività in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione, in maniera coerente rispetto alle finalità e obiettivi strategici degli Atenei.

## 2. Il ciclo delle Performance di UniCa

---

In relazione alla autonomia che consente alle amministrazioni di declinare i SMVP nella maniera più funzionale alle proprie esigenze organizzative, e in linea con gli indirizzi dell'Anvur in riferimento alla necessità di assicurare un maggiore legame tra gli obiettivi del personale e quelli dell'Ateneo attraverso il Piano Integrato, l'Ateneo ha individuato nel **Documento Strategico di Programmazione Integrata** approvato nel mese di Gennaio 2017, uno strumento di programmazione che ha messo in evidenza il rapporto diretto e la necessaria coerenza che deve guidare la definizione degli obiettivi strategici, di competenza degli organi di governo, e la fase di programmazione gestionale e operativa, di competenza delle strutture didattiche, di ricerca e amministrative.



## 2.1 Fasi, attori, documenti e tempi di riferimento del Ciclo delle Performance

Fasi	Attori	Documenti	Tempi di riferimento*
1. Definizione/Revisione degli obiettivi strategici di ateneo	Rettore, prorettori, delegati, DG, Dirigenti, Organi di governo	Documento Strategico di Programmazione Integrata (DSPI)	Revisione annuale entro il 31/01
2. Definizione e assegnazione degli obiettivi operativi (ob. Dirigenti) e del personale	Rettore per DG DG per Dirigenti Dirigenti per il personale	Piano Integrato (sez. 5 del DSPI) Scheda assegnazione obiettivi	Entro il 31/01
3. Misurazione e valutazione delle performance dell'anno precedente	Dirigenti per il personale DG per i Dirigenti Rettore per il DG	<ul style="list-style-type: none"> <li>Schede valutazione del personale</li> <li>Relazione di autovalutazione dei dirigenti e schede di valutazione del DG</li> <li>Relazione del DG sulla valutazione dei dirigenti</li> <li>Autovalutazione del DG e valutazione del Rettore</li> </ul>	30/04 30/04 31/05 31/05
4. Rendicontazione dei risultati raggiunti	Rettore DG CdA NVA	Relazione sulle performance	15/06
5. Validazione della Relazione sulle performance	NVA	Relazione di validazione della relazione	Entro il 30/06

\* I termini riportati sono indicativi e stimati in ragione della necessità di tenere conto che l'attività di gestione avviene in un contesto di generale contrazione delle risorse umane ed economiche.

## 2.3 Monitoraggio in corso d'anno

---

L'Ateneo ha previsto attività di verifica e monitoraggio svolta in corso d'anno nella continuità della gestione e con cadenze indicative, sia per gli obiettivi strategici che per quelli operativi legati alla performance organizzativa e individuale.

A livello strategico, il monitoraggio è effettuato di norma con cadenza semestrale sugli obiettivi strategici di Ateneo. Anche a livello operativo gli obiettivi sono oggetto di monitoraggio di norma semestrale, con riferimento alla performance delle strutture e alla performance individuale del personale dirigente e tecnico-amministrativo. Il processo prevede che il Direttore Generale trasmetta una comunicazione allo stesso NVA di norma entro il 31 luglio di ogni anno che riporti i dati riferiti al monitoraggio sugli obiettivi a seguito di un primo approfondimento quadrimestrale e all'andamento del primo semestre, quest'ultimo allo scopo di approfondire le cause degli eventuali scostamenti e proporre gli interventi correttivi da adottare o l'eventuale revisione degli obiettivi. La scheda trasmessa al NVA contiene i dati riepilogativi elaborati al termine del I semestre. Ad essa si aggiunge una Relazione finale sulla valutazione dei dirigenti a cura del Direttore Generale al termine del periodo di valutazione, affinché il NVA possa operare la verifica di regolarità procedurale e la valutazione di II istanza.

Il monitoraggio sugli obiettivi del Direttore Generale, considerato che gli stessi vengono assegnati dal Rettore sentito il Consiglio di Amministrazione, è operato dal Rettore. Il NVA procede alla verifica della regolarità procedurale dell'intero processo, dall'assegnazione degli obiettivi alla valutazione. Il Rettore provvede a trasmettere al NVA ad inizio anno gli obiettivi del DG con relativi target e indicatori per il periodo di riferimento, in coerenza con quanto definito dalle richiamate Linee Guida dell'Anvur per la gestione integrata del ciclo delle performance.

## 2.2 Documento Strategico di Programmazione Integrata

---

### SEZIONE 1 Piano Strategico 2017-2021

stabilisce gli obiettivi, azioni e indicatori nelle priorità strategiche dell'Ateneo

### SEZIONE 2 Documento di Programmazione Triennale MIUR

esplicita il collegamento tra indirizzi strategici e obiettivi dell'Ateneo con le Linee Generali di Indirizzo della Programmazione delle Università MIUR

### SEZIONE 3 Politiche della Qualità di Ateneo (D. Lgs. 19/2012)

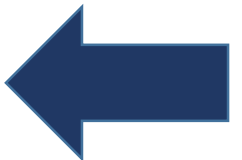
evidenzia la trasversalità delle politiche per la qualità ed esplicita gli indirizzi da seguire per il miglioramento continuo

### SEZIONE 4 Politiche per il supporto degli studenti con disabilità, DS e altri BES

evidenzia la volontà dell'Ateneo di attenuare ogni genere di disparità e discriminazione a promuovere le pari opportunità, l'inclusione e l'integrazione

### SEZIONE 5 Piano Integrato (D. Lgs 150/2009)

sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle attività in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione, secondo la logica del **cascading** che presuppone il rispetto della coerenza tra gli obiettivi a tutti i livelli, strategico, gestionale e individuale e delle priorità gestionali contingenti.



## 2.4 Relazione Integrata sulle Performance

---

A chiusura del ciclo delle performance, l'Ateneo predispone ogni anno, di norma entro il 15 giugno, la Relazione Integrata sulla Performance di Ateneo, come previsto dal D. Lgs. 150/2009 e dalle Linee Guida Anvur per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane, per rendicontare i risultati strategici, gestionali e individuali ottenuti nell'anno precedente, nonché le azioni realizzate ai fini della trasparenza e dell'anticorruzione. La relazione avrà i contenuti previsti dalla normativa e quelli di volta in volta decisi dagli organi di governo.

La relazione viene trasmessa al Nucleo di Valutazione per la validazione entro il 30 giugno.

## Parte III: Il Sistema di misurazione e valutazione delle performance dell' Ateneo

---

1. Il sistema di misurazione e valutazione delle performance dell'Ateneo
2. Struttura del SMVP



## 1. Il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance dell'Ateneo/1

---

L' Ateneo ha dato avvio al processo di valutazione del personale tecnico-amministrativo già nel 2007 con l'adozione del Regolamento per la valutazione delle prestazioni del personale dell'Ateneo (D.R. n. 612 del 9 marzo 2007, modificato con D.R. n. 600 dell'8 marzo 2013) e l'introduzione del primo Sistema di valutazione della performance individuale, annualmente oggetto di aggiornamento e pubblicazione sul sito istituzionale. Per la misurazione e valutazione della performance del personale dirigente l'Ateneo fa attualmente riferimento al Regolamento per la valutazione delle prestazioni del personale, alla delibera del Consiglio di Amministrazione del 1.03.2010 «Metodo e procedimento per la valutazione delle prestazioni dei Dirigenti per il periodo gennaio - dicembre 2010 (prat. n. 16/10C)». In materia di Performance Organizzativa il riferimento è la delibera del Consiglio di Amministrazione del 28.03.2014 - Revisione Ciclo Performance (prat. n. 50/14C) e allegati, e l'elenco degli indicatori legati agli obiettivi definiti di anno in anno nel Piano delle Performance.

# 1. Il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance dell'Ateneo/2

---

L'Ateneo, nell'ottica del miglioramento continuo, aveva già proceduto ad individuare punti di forza e aree di miglioramento del SMVP adottato.

## **Punti di forza**

- Correlazione del ciclo di gestione delle performance con il processo di programmazione strategica
- Adozione del modello gestionale “direzione per obiettivi”, e conseguente declinazione degli obiettivi strategici contenuti nelle Linee Programmatiche del Rettore, dai quali discendono gli obiettivi annuali di ciascuna macrostruttura e gli obiettivi individuali
- Previsione di procedure conciliative
- Adozione di strumenti di auto-valutazione e di colloqui di feed-back, funzionali alla condivisione della valutazione
- Ponderazione di obiettivi in relazione alle responsabilità
- Presenza di un processo di valutazione delle performance consolidato e testato nella sua funzionalità ed efficacia

## **Aree di miglioramento**

- Potenziamento delle forme di raccordo e integrazione col ciclo di bilancio e programmazione finanziaria (Gruppo di lavoro Anvur, allo scopo costituito)
- Consolidamento strutturato del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa
- Previsione di indagini sistematiche di rilevazione della customer satisfaction sui servizi erogati dall'amministrazione
- Ulteriore implementazione di criteri, parametri e indicatori degli obiettivi ad incremento degli automatismi e dell'oggettività delle valutazioni

# 1. Il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance dell'Ateneo/3

---

Alla luce dell'entrata in vigore del D. Lgs 74/2017 l'Ateneo ha ritenuto opportuno procedere con il presente documento ad un primo aggiornamento del SMVP, che tiene conto dell'analisi dei punti di forza e aree di miglioramento, dell'innovato contesto normativo, delle Linee Guida per la gestione del ciclo delle performance dell'ANVUR (ente preposto al presidio di tale attività nel sistema universitario) e applica le disposizioni con particolare considerazione per le prerogative e le particolarità dell'organizzazione universitaria e dei compiti gestionali degli organi di governo, come stabilito dalla legislazione universitaria e dallo Statuto dell'Ateneo.

Il presente SMVP è complessivamente coerente con il contesto normativo e verrà rivalutato nel quadro complessivo del ciclo della performance in coerenza con il D. Lgs 150/2009, il CCNL in fase di definizione e le preannunciate Linee Guida dell'Anvur del 2018. Nel corso del 2018 saranno formalizzate le opportune modifiche nel Regolamento per la valutazione delle prestazioni del personale dell'Ateneo. Le aree di miglioramento individuate saranno ulteriormente approfondite per interventi di integrazione e modifica del sistema, anche e soprattutto in relazione alle indicazioni dell'Anvur che dovrà uniformare l'approccio sulla valutazione per tutti gli Atenei. Ha trovato invece applicazione, già dal precedente ciclo, l'introduzione e l'ampliamento di metodologie sistematiche di rilevazione della *customer satisfaction*. Inoltre, nella determinazione degli obiettivi individuali, si mira con approccio costante alla fissazione di parametri e indicatori che consentono un sempre maggiore livello di automatismo e oggettività delle valutazioni.

# Struttura del SMVP

---

1. Soggetti e responsabilità
2. Le dimensioni della performance dell'Ateneo
  - 2.1 La performance organizzativa
  - 2.2 La performance individuale

# 1. Soggetti e responsabilità

Soggetti	Ruolo
Rettore	<ul style="list-style-type: none"><li>- propone agli organi di indirizzo politico-amministrativo gli obiettivi strategici di ateneo;</li><li>- assegna gli obiettivi al DG e li comunica al NVA, con specificazione di indicatori e target;</li><li>- Effettua il monitoraggio sugli obiettivi del DG;</li><li>- Valuta il DG, trasmette la propria valutazione al NVA per acquisire, entro 10 giorni dalla ricezione, la proposta non vincolante sulla valutazione per la successiva trasmissione al CdA ai fini della prescritta deliberazione;*</li><li>- Comunica la valutazione del DG al NVA.</li></ul>
Consiglio di Amministrazione (CdA)	<ul style="list-style-type: none"><li>- Approva gli obiettivi strategici di Ateneo, il Piano Integrato e la Relazione Integrata di Ateneo;</li><li>- Esprime parere sugli obiettivi assegnati al DG dal Rettore e sugli obiettivi assegnati ai dirigenti dal DG;</li><li>- Monitora l'andamento dei risultati degli obiettivi strategici rispetto ai target programmati ed approva eventuali rimodulazioni;</li><li>- Esprime parere sulla valutazione del DG e dei Dirigenti;</li><li>- Si pronuncia sulle eventuali osservazioni effettuate dal DG sulla propria valutazione*.</li></ul>
Direttore Generale (DG)	<ul style="list-style-type: none"><li>- Presenta al CdA gli obiettivi dei dirigenti definiti nel Piano Integrato in coerenza con quelli strategici definendo indicatori e target in collaborazione con i Dirigenti;</li><li>- Assegna gli obiettivi ai dirigenti tenendo conto del parere del CdA;</li><li>- Valuta i dirigenti e trasmette al NVA la Relazione sulla valutazione;</li><li>- Trasmette relazione di autovalutazione al Rettore ai fini del processo di valutazione.</li></ul>
Dirigenti	<ul style="list-style-type: none"><li>- Assegnano obiettivi al personale della struttura di diretta responsabilità;</li><li>- Valutano il personale sugli obiettivi assegnati, con l'ausilio dei valutatori intermedi.</li></ul>
Nucleo di Valutazione (NVA)	<ul style="list-style-type: none"><li>- Esprime parere vincolante sul SMVP;</li><li>- verifica l'effettiva assegnazione degli obiettivi al DG da parte del Rettore;</li><li>- Verifica la regolarità del processo di assegnazione degli obiettivi, dell'attività di monitoraggio e della valutazione;</li><li>- Esprime proposta non vincolante sulla valutazione del DG da parte del Rettore entro 10 giorni dalla ricezione;*</li><li>- Valuta in caso di valutazione negativa il personale dirigente;</li><li>- Valida la relazione delle performance;</li><li>- Verifica il grado di soddisfazione degli studenti tramite le indagini sulla valutazione della didattica.</li></ul>
Utenti	<ul style="list-style-type: none"><li>- Partecipano alla misurazione della performance organizzativa con varie modalità.</li></ul>

\*modificato rispetto al precedente SMVP

## 2. Le dimensioni della performance dell'Ateneo

---

Al fine di valutare in maniera complessiva la propria performance, l'Ateneo verifica da una parte l'efficacia strategica delle scelte politiche operate dagli organi di governo per la realizzazione della mission istituzionale attraverso il progetto definito nel Piano Strategico; dall'altra l'insieme dei risultati dell'amministrazione nel suo complesso e delle sue unità organizzative, e infine i risultati individuali delle persone che operano nell'Ateneo.

- 1) **Performance Organizzativa**: intesa come insieme dei risultati ottenuti dall'Ateneo nel suo complesso rispetto a due livelli
  1. **performance strategica**: collegata ai risultati dell'Ateneo sugli obiettivi strategici definiti dagli organi di governo ed eventualmente declinata nelle varie strutture per gli ambiti strategici dell'Ateneo;
  2. **performance gestionale**: collegata ai risultati gestionali delle strutture di Ateneo, anche nel loro complesso, che strumentali al perseguimento delle finalità istituzionali costituiscono un supporto imprescindibile al fine di assicurare servizi di qualità e garantire l'imparzialità, la trasparenza e il buon andamento dell'amministrazione;
- 2) **Performance individuale**: legata alle persone che operano nell'Ateneo, misura il contributo del singolo individuo, sulla base del livello e nell'ambito di responsabilità, nel raggiungimento degli obiettivi delle strutture di appartenenza e complessivi dell'Ateneo, in termini di risultato e comportamenti agiti secondo una logica di valorizzazione del merito

# Le dimensioni della performance dell'Ateneo/2



# Le dimensioni della performance dell'Ateneo/3: il rapporto con gli utenti

---

Nella valutazione della performance organizzativa assume sempre più importanza, alla luce delle recenti modifiche al D. Lgs 150/2009, il ruolo degli utenti. In tal senso occorre ribadire che, come esplicitato dall'ANVUR nella nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020, gli Atenei ormai da anni provvedono alla rilevazione sistematica delle opinioni degli studenti con i questionari di valutazione della didattica, compreso naturalmente l'Ateneo di Cagliari che, in particolare, procede all'analisi e diffusione dei dati come elementi integranti del processo orientato al proprio miglioramento continuo e alla assicurazione della qualità. Ciò nonostante, l'ANVUR ha lavorato ad un processo di revisione dei questionari standardizzati da somministrare agli studenti che sarà presentato prossimamente agli atenei e che, per non gravare le università di ulteriori rilevazioni, prevede nuovi item che potranno essere utilizzati dai Nuclei di Valutazione per avere una misura dello stato di soddisfazione sui servizi offerti esclusivamente o parzialmente dal personale tecnico-amministrativo. Pertanto, in attesa di ricevere gli aggiornamenti preannunciati, l'Ateneo valuta nell'ambito della performance organizzativa il grado di soddisfazione degli utenti come capacità dell'Ateneo di costruire uno stabile sistema di relazioni con gli utenti esterni/interni, misurata attraverso apposite indagini che rilevino: il grado di soddisfazione per i servizi offerti; il coinvolgimento in iniziative dell'Ateneo finalizzate al miglioramento continuo o al public engagement; il grado di partecipazione degli utenti/portatori di interesse ai processi e negli organi decisionali e valutativi dell'Ateneo (Comitato di Indirizzo Ateneo e dei Corsi di Studio, partecipazione di rappresentanze studentesche negli organi ecc).



# 2.1 Performance Organizzativa

---

Ai sensi dell'art. 8 del D. Lgs 150/2009, la PO concerne:

- l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;
- l'attuazione di piani e programmi;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi;
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali;
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

La misurazione della performance organizzativa (PO) ha lo scopo di formare una visione effettiva dei risultati raggiunti dall'Ateneo nel suo complesso.

# Performance Organizzativa: ambiti di misurazione



# Performance Organizzativa: livelli e modalità di misurazione/1

---

## 1) Performance Strategica

La valutazione della performance strategica dell'Ateneo e delle singole strutture di didattica e ricerca è effettuata in relazione agli ambiti individuati nei documenti di programmazione strategica dell'Ateneo, attraverso la misurazione del grado di raggiungimento degli **obiettivi strategici rispetto ai target programmati**, misurata attraverso indicatori opportunamente individuati e orientati alla verifica dei risultati e dell'efficacia delle scelte strategiche dell'Ateneo.

### MODALITA' DI MISURAZIONE

1. Indicatori sullo stato di salute dell'Ateneo misurato attraverso gli indicatori ministeriali (ISEF, Indebitamento, Spese personale, DID, n° studenti regolari per assegnazione quota base FFO) e quelli della programmazione triennale
2. Indicatori definiti nel Documento Strategico di Programmazione Integrata di Ateneo
3. Grado di raggiungimento degli obiettivi delle strutture di didattica e ricerca, calcolato come media dei risultati ottenuti dalle singole strutture
4. Indicatori sul grado di soddisfazione degli utenti sui servizi offerti, sul coinvolgimento in iniziative dell'Ateneo finalizzate al miglioramento continuo o al public engagement; sul grado di partecipazione degli utenti/portatori di interesse ai processi e negli organi decisionali e valutativi dell'Ateneo (Comitato di Indirizzo Ateneo e dei Corsi di Studio, partecipazione di rappresentanze studentesche negli organi ecc).

# Performance Organizzativa: livelli e modalità di misurazione/2

---

## 2) Performance gestionale

Gli ambiti di valutazione della performance gestionale dell'Ateneo si riferiscono all'insieme dei risultati attesi rispetto ai risultati gestionali delle strutture di Ateneo, anche nel loro complesso, su obiettivi direttamente collegati a cascata a quelli definiti nei documenti strategici di ateneo, rappresentati in termini quantitativi con indicatori e target.

### MODALITA' DI MISURAZIONE

- Indicatori obiettivo gestionale comune Direzioni, Dipartimenti e Facoltà
- Indicatori sul grado di soddisfazione degli utenti sui servizi offerti

## 2.2 Performance individuale

---

La misurazione e valutazione delle performance individuali avviene sulla base del [Regolamento per la valutazione delle prestazioni del personale dell'Ateneo](#) (emanato con D.R. n° 612 del 09/03/2007 e poi modificato con D.R. n. 600 del 08 marzo 2013), secondo le modalità definite dal [Sistema per la valutazione delle prestazioni del personale tecnico-amministrativo](#), oggetto di aggiornamento periodico (ultima versione concertata con le OOSS); e sulla base della [delibera del Consiglio di Amministrazione del 1 marzo 2010](#) per il personale dirigente e il direttore generale. Tali atti si intendono aggiornati per le modifiche introdotte dal presente documento. Nel corso del 2018 saranno formalizzate anche le opportune modifiche nel Regolamento. Di seguito si riportano i caratteri principali del processo, si rimanda ai documenti allegati per approfondimenti.

Il nuovo SMVP ha meglio definito il processo di valutazione individuale, con riserva di modifiche in corso d'anno che necessitano della intervenuta approvazione del nuovo CCNL e dell'emanazione delle Linee Guida dell'Anvur, per attuare un miglioramento del sistema adeguandolo alle prerogative e alle peculiarità dell'organizzazione universitaria. Il CCNL è in fase di discussione e si prevede l'approvazione nei primi mesi del 2018. E' inoltre in corso di definizione in accordo sindacale integrativo con le OOSS dell'Ateneo per la dirigenza per l'introduzione di una revisione del sistema di retribuzione legato agli obiettivi e l'introduzione di un bonus correlato alle eccellenze.

# Performance individuale: Direttore Generale e dirigenti/1

---

L'oggetto della valutazione delle prestazioni del Direttore Generale e del personale dirigente è definito dall'insieme degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi posti in essere per la loro realizzazione, con attribuzione di un peso prevalente agli indicatori di performance relativi agli ambiti organizzativi di diretta responsabilità.

In particolare, quest'ultima, viene valutata sulla base del grado di raggiungimento di un obiettivo comune che pesa di norma sino ad un massimo del 35% e comunque in maniera prevalente rispetto agli obiettivi individuali.

Nell'ambito della valutazione della performance individuale inoltre, il raggiungimento degli obiettivi attribuiti ha un peso pari all'80% e la valutazione dei comportamenti organizzativi ha un peso pari al 20%.

In corso d'anno è prevista una revisione del SMVP individuale al fine di svincolare la valutazione dei comportamenti organizzativi dai singoli obiettivi individuali e introdurre una diversa declinazione dei comportamenti stessi, ancora più in linea con la normativa vigente, per come sarà delineata anche nelle preannunciate Linee Guida dell'ANVUR. La differenziazione dei giudizi prevista dalla norma viene assicurata tramite un continuo miglioramento nell'utilizzo di indicatori oggettivamente misurabili che determinano la consuntivazione del risultato raggiunto con un maggior livello di automatismo e un conseguente più alto grado di obiettività.

# Performance individuale Direttore Generale e dirigenti: Obiettivi

---

La valutazione del **grado di realizzazione degli obiettivi** del Direttore Generale e dei Dirigenti prevede l'uso di una scala pentametrica, con punteggio da 1 a 5 su base numerica, rapportata a corrispondenti livelli di giudizio sul raggiungimento dell'obiettivo.

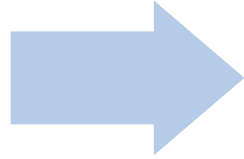
La valutazione comporta il raggiungimento degli obiettivi, e dunque può dirsi positiva, con l'attribuzione di un punteggio complessivo almeno pari a 3 (media dei punteggi ottenuti per i singoli obiettivi).

E' da evidenziare e da tener presente la particolarità prevista dalla normativa per la categoria dirigenziale sulla cui base il mancato raggiungimento degli obiettivi accertato attraverso le risultanze del sistema di valutazione è rilevante ai fini della responsabilità disciplinare e dirigenziale, anche in termini di sanzioni disciplinari fino al licenziamento [art. 21 D. Lgs 165/2001]

# Processo di valutazione del Direttore generale

---

## Assegnazione Obiettivi



## Valutazione\*

### Di norma entro il mese di gennaio anno X

Rettore assegna obiettivi completi di indicatori e target  
CdA esprime parere  
Il Rettore trasmette al NVA

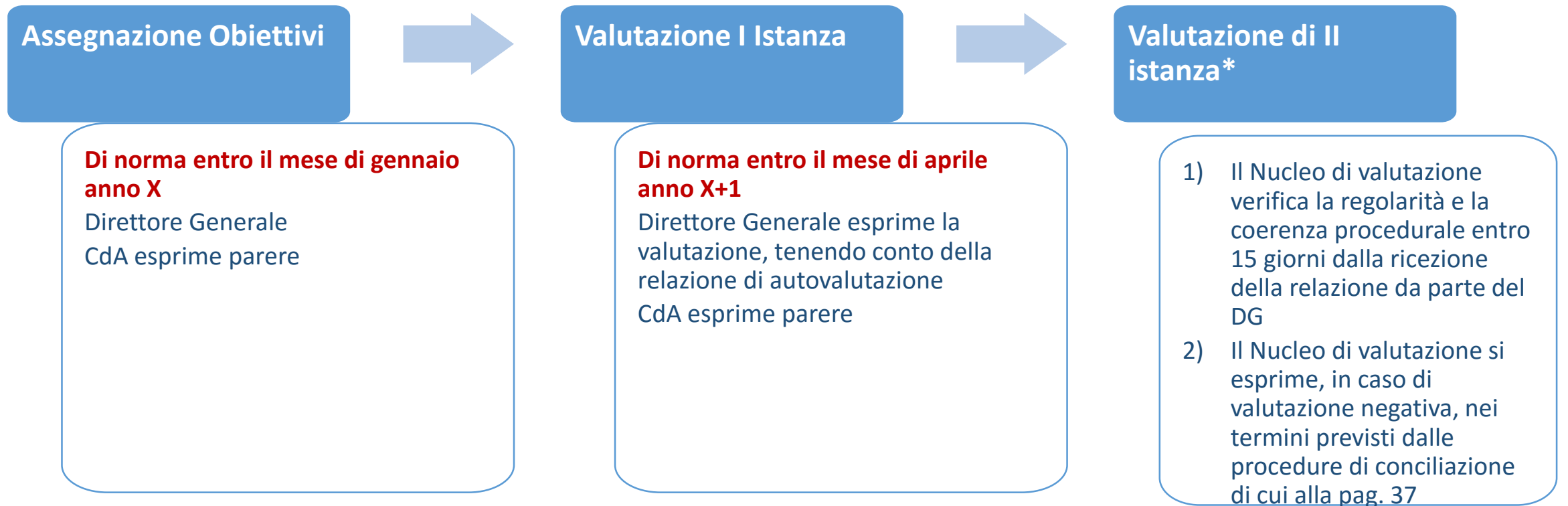
### Di norma entro il mese di maggio anno X+1 \*

Il Rettore valuta, sulla base della relazione di autovalutazione del Direttore Generale, e trasmette al NVA per l'acquisizione della proposta non vincolante.  
Il risultato della valutazione viene comunicato al Consiglio di Amministrazione per la prescritta deliberazione.  
In caso di osservazioni sulla valutazione, il DG può ottenere il riesame della stessa da parte del CdA che si pronuncia nel merito entro massimo la seduta successiva.



# Processo di valutazione del personale dirigente

---



# Performance individuale: Personale tecnico amministrativo

---

Confermando l'attuale SMVP, la valutazione delle prestazioni del personale tecnico-amministrativo è legata alla categoria di appartenenza e si basa sulla capacità di raggiungere gli obiettivi assegnati e sui comportamenti organizzativi.

Al personale di categoria EP e D vengono assegnati formalmente degli obiettivi dal responsabile della macrostruttura di afferenza con individuazione a cascata secondo i livelli di responsabilità (3 obiettivi per il personale di categoria EP e 2 per il personale di categoria D in posizione di responsabilità, 1 per gli altri). Al personale di categoria C viene assegnato 1 obiettivo, che può essere di struttura o individuale.

La valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi riguarda tutto il personale.

La valutazione del contributo individuale alla performance riguarda tutte le categorie di personale tecnico-amministrativo e bibliotecario ed è effettuata dal valutatore sulla base della performance di struttura attesa.

# Valutazione del personale amministrativo: soggetti

## Valutato

Svolge un ruolo attivo durante tutto il processo di valutazione dal colloquio iniziale al colloquio finale, anche attraverso la “Relazione di autovalutazione”.

In caso di valutazione non positiva il valutato ha la possibilità di ricorrere entro 15 giorni dal ricevimento della scheda di valutazione, inoltrando apposita istanza di riesame al Comitato di Valutazione

## Valutatore intermedio

Il processo di valutazione deve rispettare il principio in base al quale il valutatore deve conoscere l'operato e il lavoro del valutato. Laddove non sia possibile per il responsabile della macrostruttura averne approfondita e diretta conoscenza, dovrà essere coadiuvato dal responsabile diretto che assume il ruolo di “valutatore intermedio” rispetto al responsabile della macrostruttura. Casi Particolari: Segretari di dipartimento per cui il V.I. è Dirigente della Direzione Finanziaria, data la sua funzione di verifica della regolarità amministrativo contabile nelle strutture a gestione autonoma e di garante dell'intero sistema contabile d'Ateneo; Coordinatori didattici, il V.I. è il Dirigente della Direzione per la Didattica e l'orientamento, considerate le funzioni di supporto alla predisposizione dell'offerta formativa svolta dagli stessi coordinatori didattici.

## Valutatore

1. definisce e assegna gli obiettivi a inizio d'anno
2. predispone le eventuali modifiche in corso d'anno
3. conduce i colloqui di feedback
4. procede alla valutazione finale
5. predispone il piano di miglioramento

## Comitato di valutazione

Organo preposto alla valutazione in sede di ricorso, con il compito di risolvere le controversie relative al giudizio del valutatore. Sentite in contraddittorio le parti interessate, il Comitato delibera entro 20 giorni dall'istanza di riesame.

# Valutazione del personale amministrativo: ambiti, pesi, valutatori

Categoria	Peso obiettivi individuali e/o di gruppo	Comportamenti organizzativi e competenze professionali <sup>1</sup>	Peso contribuito alla PO	Soggetti Valutatori
<b>EP</b>	3 ob. 40%	30%	30%	Dirigenti Direttori di dipartimento Presidenti della facoltà Rettore Direttore Generale Valutatori intermedi
<b>D con incarico</b>	2 ob. 40%	40%	20%	
<b>D (senza incarico)</b>	1 ob. 20%	70%	10%	
<b>C</b>	1 ob. 20%	70%	10%	
<b>B</b>	-	90%	10%	

<sup>1</sup> Attualmente resta confermata la valutazione dei soli comportamenti organizzativi sulla base del SMVP vigente. Si prevede di inserire successivamente la valutazione delle competenze professionali con un peso rispettivamente di 70% per i comportamenti organizzativi e 30% per le competenze professionali, previo il previsto necessario confronto con le OO.SS.

# Procedure di conciliazione

---

- **Direttore Generale**

Il DG può presentare per iscritto le proprie controdeduzioni al CdA in merito alla proposta di valutazione al fine di ottenerne il riesame. Il CdA si pronuncia in merito entro massimo la seduta successiva.\*

- **Dirigenti**

I dirigenti possono presentare per iscritto le proprie controdeduzioni al NVA in merito alla valutazione di I istanza al fine di ottenere il riesame della stessa. Il NVA convoca entro 10 giorni il dirigente per il contraddittorio, al fine di confermare o modificare la valutazione. Il dirigente può farsi assistere da un rappresentante dell'organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da un legale di sua fiducia cui conferisce mandato.

Il NVA si pronuncia entro 15 giorni e trasmette la sua valutazione al Direttore Generale

- **Personale Amministrativo**

Il dipendente che a seguito di valutazione non positiva volesse chiedere la revisione della valutazione ricevuta, può rivolgersi, nei successivi 15 giorni, al Comitato di Valutazione. In tale circostanza, il dipendente potrà essere assistito dall'organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia cui conferisce mandato. Il Comitato, sentite le parti interessate, delibera entro 20 giorni.

\*modificato rispetto al precedente SMVP