

# SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ANNO 2021



## DIREZIONE GENERALE

Area Supporto programmazione strategica e operativa, Organi Collegiali e Qualità

---

Ufficio supporto programmazione strategica e operativa, trasparenza, accreditamento e certificazione ISO di Ateneo

---

Adottato dal Consiglio di Amministrazione in data 29/12/2020

## Sommario

1. Premessa .....	3
2. Finalità del Sistema.....	4
3. Il processo di misurazione e valutazione della performance: fasi e tempi .....	4
4. Ambiti di misurazione della performance.....	7
5. Misurazione e valutazione della performance .....	8
5.1 Destinatari della valutazione.....	8
5.2 Responsabilità della valutazione e valutati.....	8
5.3 Modalità di valutazione .....	10
5.4 Valutazione della voce "Risultati obiettivi" .....	10
5.5 Valutazione della voce "Comportamenti organizzativi" .....	11
5.6 Parametri dei comportamenti organizzativi.....	13
5.7 Processo di valutazione .....	16
5.8 Procedure di conciliazione .....	17
5.9 Indicazioni operative per la distribuzione della produttività/performance .....	18
5.10 Casistiche particolari.....	18
6. Obblighi di pubblicazione .....	19
7. Modalità di informazione e raccordo con le organizzazioni sindacali.....	19
8. Monitoraggio del Sistema da parte del Nucleo di Valutazione .....	19
9. Modalità di integrazione e raccordo con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e con i sistemi di controllo esistenti .....	20

## Allegati

Allegato 1. Appendice normativa .....	25
Allegato 2. Vocabolario e Acronimi.....	32
Allegato 3. Prospetto ciclo di gestione della performance .....	33
Allegato 4. Scheda obiettivi .....	36
Allegato 5. Format Schede di valutazione .....	38
Allegato 6. Modulo istanza di revisione al Collegio di Conciliazione.....	51
Allegato 7. FAQ su casi operativi all'esito delle sperimentazioni precedenti .....	52

## 1. Premessa

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance (d'ora in avanti Sistema) illustra, con una struttura semplificata, la metodologia di valutazione del personale dirigenziale e tecnico, amministrativo e bibliotecario dell'Ateneo.

Il presente Sistema rappresenta la revisione annuale (per l'anno 2021) dei precedenti modelli. In particolare, tale revisione tiene conto degli indirizzi e delle normative nazionali ma anche degli esiti delle sperimentazioni e delle esperienze pregresse:

- documento ANVUR "*Linee guida per la gestione integrata del ciclo della performance delle università statali italiane*" del luglio 2015, con il quale vengono sollecitati gli Atenei a riesaminare i sistemi in un'ottica di semplificazione e di integrazione con i documenti di programmazione strategica in materia di performance, anticorruzione e trasparenza;
- il D.Lgs. n. 74/2017 di modifica del D.Lgs. n.150/2009;
- art. 5, c. 1 lett. c) del D.Lgs. n. 74/2017, specificando come il Sistema debba contenere "le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio";
- C.C.N.L. 2016/2018 sottoscritto il 19.04.2018 relativo al personale del Comparto Istruzione e Ricerca e segnatamente l'art. 64;
- spunti di miglioramento ed interventi correttivi per una più agevole gestione del processo emersi nel corso della prima fase di sperimentazione (anno 2017), come formalizzati nel *Vademecum* del 20 settembre 2017, predisposto congiuntamente dalla Ripartizione del Personale e dalla Direzione Generale - Area Supporto Programmazione strategica e operativa, Organi collegiali e Qualità;
- suggerimenti di miglioramento emersi e proposti in sede di Relazione sulla performance 2017, adottata dal Consiglio di Amministrazione in data 27 giugno 2018, a valle quindi del primo processo sperimentale di valutazione per l'anno 2017;
- documento ANVUR "*Linee guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane*" di gennaio 2019, con il quale viene esplicitata la necessità di rendere coerenti i processi di budget con il Sistema nell'evolvere degli assetti organizzativi;
- documento del Dipartimento della Funzione Pubblica "*Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale*" n. 5 di dicembre 2019;
- osservazioni/proposte di modifica emerse in sede di confronto sul SMVP anno 2020 con le Organizzazioni Sindacali nel dicembre 2019;
- suggerimenti del Nucleo di Valutazione contenuti nel verbale n. 6 del 30 giugno 2020.

Nell'ambito delle novità introdotte dalle suesposte fonti normative e contrattuali si colloca l'importante novità introdotta dal D. Lgs. n. 74/2017 con l'art. 19-bis "*Partecipazione dei cittadini e degli altri utenti finali*", che attribuisce un ruolo significativo agli utenti e ai cittadini nelle funzioni di misurazione e valutazione della performance, rafforzando ed ampliando le

vedute di quell'ascolto sistematico degli stakeholder già incentivato dall'ANVUR nelle proprie Linee guida sulla gestione integrata del ciclo della performance.

A seguito dell'adozione da parte del Dipartimento della Funzione Pubblica delle "Linee guida sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche" n. 4 di novembre 2019 e nelle more di specifiche indicazioni che saranno emanate dall'ANVUR, saranno individuate le relative modalità operative da parte del Nucleo di Valutazione, quale garante dell'ascolto sistematico introdotto dal decreto c.d. Madia, anche ai fini di ulteriori momenti di adeguamento del presente Sistema.

Da ultimo si segnala che il Dipartimento della Funzione Pubblica, con DM del 09/12/2020, ha adottato le "Linee Guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e Indicatori di Performance (Art. 14, comma 1, legge 7 agosto 2015, n. 124, come modificato dall'articolo 263, comma 4 bis, del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34, convertito, con modificazioni, dalla legge 17 luglio 2020, n. 77)" che contengono indicazioni metodologiche sull'elaborazione del POLA, nonché alcuni spunti di riflessione sul tema dei possibili indicatori di performance collegati al lavoro agile, da intendersi come integrativi e omogenei rispetto agli indirizzi già forniti dal Dipartimento, in particolare con le linee guida n. 1/2017 e 2/2017.

## 2. Finalità del Sistema

Il Sistema è volto a:

- definire le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio;
- misurare il conseguimento degli obiettivi;
- informare e guidare i processi decisionali;
- gestire in maniera più efficace sia le risorse che i processi organizzativi;
- promuovere processi di miglioramento delle prestazioni in termini di qualità;
- valorizzare le competenze professionali, incoraggiando l'arricchimento dell'esperienza formativa e lavorativa nelle sue dimensioni orizzontale (diversificazione dei compiti) e verticale (incremento delle responsabilità);
- condividere gli obiettivi dell'Amministrazione con il personale, promuovendo strumenti di interazione e dialogo tra i dipendenti e la dirigenza;
- responsabilizzare il lavoro di squadra;
- promuovere l'emersione di professionalità particolarmente qualificate, al fine della loro valorizzazione;
- fornire conclusivamente la base di un sistema incentivante per premiare il merito, l'impegno e la produttività di ciascun dipendente.

## 3. Il processo di misurazione e valutazione della performance: fasi e tempi

Le macro-fasi del processo di valutazione della performance sono le seguenti:

### A. Adozione della Programmazione strategica triennale

Il Consiglio di Amministrazione adotta il documento di programmazione strategica triennale, di cui all'art. 1 ter del decreto legge n. 7/2005 convertito dalla legge n. 43/2005 e all' art. 23 "Definizione delle linee per la programmazione" del Regolamento per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità, dove individua le aree strategiche, gli obiettivi strategici di Ateneo, con relativi indicatori e target triennali, e le linee di intervento/azione ai fini del raggiungimento degli obiettivi stessi.

### **B. Definizione e condivisione degli obiettivi operativi annuali del personale dirigenziale e tecnico, amministrativo e bibliotecario**

Nel periodo settembre - dicembre, in parallelo con la predisposizione del bilancio unico di previsione annuale e triennale e con il monitoraggio annuale degli obiettivi strategici, prende avvio il processo di condivisione e definizione degli obiettivi operativi annuali del personale dirigenziale e tecnico, amministrativo e bibliotecario con il Rettore, il Direttore Generale, i Dirigenti, i Direttori di Dipartimento/Centri, il Delegato per i Servizi Bibliotecari e il Delegato del Polo di Terni.

Gli obiettivi operativi possono essere di miglioramento (efficienza interna) o di innovazione (nuovi risultati), nonché individuali o di struttura, e sono corredati dai relativi indicatori e target.

In particolare, i Dirigenti, i Responsabili di Area, i Responsabili di Ufficio, il Direttore del Centro Servizi Bibliotecari, il Responsabile amministrativo del Polo e i Segretari amministrativi formulano al Direttore Generale una proposta di obiettivi operativi in un'apposita "scheda obiettivi" in formato *Excel* (all. 4), condivisa, con tutto il personale coinvolto e destinatario della valutazione, coerente con gli obiettivi strategici fissati nella programmazione strategica triennale.

Il Direttore Generale formula a sua volta la proposta al Rettore.

Al fine di una completa e migliore condivisione degli obiettivi operativi alla luce di quelli strategici tra i valutatori e il personale destinatario della valutazione, prima della sottoscrizione della "scheda obiettivi" é opportuno che ogni valutatore organizzi una riunione con tutto il personale della Struttura, anche tramite modalità telematica, nella quale presenti gli obiettivi di struttura, individuali e/o di gruppo e le modalità di valutazione dei risultati.

La scheda obiettivi di ciascun soggetto di cui sopra deve essere firmata, per condivisione, dal valutatore finale e da tutto il personale destinatario della valutazione.

Laddove non sia possibile raccogliere la firma di condivisione da parte del personale, la scheda deve essere inoltrata per e-mail all'interessato che dovrà fornire la propria condivisione tramite e-mail. La e-mail deve essere allegata alla scheda obiettivi. Nella scheda obiettivi andrà apposta, accanto al nome della persona assente, la dicitura "vedi e-mail allegata".

Per le casistiche particolari si rinvia al paragrafo 5.10.

Queste ed altre indicazioni di dettaglio per la compilazione sono inserite in un apposito documento attuativo denominato "*Istruzioni per la compilazione file Excel - obiettivi*".

### **C. Adozione del Piano integrato e assegnazione degli obiettivi operativi al personale dirigenziale e tecnico, amministrativo e bibliotecario**

Nel mese di gennaio si procede alla redazione del Piano integrato, nel quale confluiscono le aree strategiche, gli obiettivi strategici e quelli operativi, con indicatori e target.

Con la comunicazione del Piano integrato avviene l'assegnazione al personale degli obiettivi approvati dal Consiglio di Amministrazione. Medesima comunicazione circa l'adozione del Piano integrato viene data al personale docente per l'attuazione delle linee di intervento e di azione funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici di performance complessiva dell'organizzazione.

#### **D. Monitoraggio intermedio degli obiettivi operativi**

Nel mese di giugno il Direttore Generale, i Dirigenti, i Responsabili di Area sotto la Direzione, i Segretari amministrativi, il Direttore del Centro Servizi Bibliotecari e il Responsabile amministrativo del Polo effettuano – con il supporto del personale a loro assegnato - il monitoraggio in corso d'anno circa lo stato di avanzamento degli obiettivi operativi, in quanto possono intervenire fattori interni o esterni o specifiche condizioni che influenzano il raggiungimento dei risultati e delle prestazioni attese.

#### **E. Confronto intermedio dei comportamenti**

Ove si ravvisi entro giugno dell'anno in corso che la prestazione non sia soddisfacente nella maggior parte dei parametri comportamentali, il Direttore Generale, i Dirigenti, i Responsabili di Area sotto la Direzione, i Segretari amministrativi, il Direttore del Centro Servizi Bibliotecari e il Responsabile amministrativo del Polo effettuano - in condivisione con il proponente la valutazione – il confronto intermedio dei comportamenti organizzativi al fine di favorire il miglioramento dei comportamenti organizzativi agiti rispetto ai comportamenti attesi con indicazione a tal fine delle azioni di miglioramento ai soggetti interessati.

#### **F. Approvazione degli obiettivi operativi revisionati proposti dalle strutture**

Qualora gli esiti del monitoraggio evidenzino degli scostamenti, l'eventuale proposta, motivata, di rimodulazione/integrazione/annullamento degli obiettivi programmati e target dovrà essere trasmessa entro il 30 giugno al Direttore Generale per la relativa istruttoria, esame e approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione non oltre il mese di settembre. La proposta in questione comporta una revisione del Piano integrato, con particolare riferimento agli obiettivi operativi contenuti negli allegati.

Le ipotesi di richiesta di modifica devono avere carattere eccezionale ed essere dipendenti da fattori esogeni. In tali casi, la comunicazione circa l'annullamento/la revisione dell'obiettivo al valutatore finale e all'Ufficio competente in materia di performance deve essere effettuata tempestivamente rispetto al verificarsi della circostanza predetta, anticipatamente alla scadenza dell'obiettivo e comunque non oltre il 30 settembre dell'anno di riferimento. In ogni caso deve essere prevista la presenza di almeno un obiettivo tale da assicurare la valutazione del personale in termini di "risultati obiettivi".

Resta comunque fermo il monitoraggio continuo da parte dei Responsabili di struttura, che potrà sfociare anche nella eventuale e straordinaria possibilità di richiesta di modifica di un obiettivo, purché presentata prima della scadenza dell'obiettivo medesimo e comunque non oltre il 30 settembre dell'anno di riferimento.

## G. Rendicontazione risultati raggiunti nell'anno precedente e valutazione finale

Nel periodo febbraio-marzo prende avvio il processo di rendicontazione dei risultati gestionali raggiunti nell'anno precedente e di valutazione del personale dirigenziale e tecnico, amministrativo e bibliotecario.

La valutazione abbraccia i risultati ottenuti (valore consuntivo singolo indicatore) rispetto agli obiettivi operativi individuati (target per singolo indicatore) nella "scheda obiettivi" (all. 4) ed i comportamenti organizzativi agiti nello svolgimento delle attività ordinarie, nell'anno di riferimento, oltre che nell'attuazione dell'obiettivo/degli obiettivi, misurando il livello di raggiungimento degli obiettivi operativi individuati.

Tale fase deve concludersi di norma entro il 31 marzo.

Le evidenze documentali in merito al raggiungimento degli obiettivi devono essere protocollate.

## H. Adozione Relazione sulla performance e validazione da parte del Nucleo di Valutazione

Entro giugno, il Consiglio di Amministrazione procede all'approvazione della Relazione sulla performance, che viene trasmessa tempestivamente al Nucleo di Valutazione per:

- a. la validazione;
- b. la formulazione della proposta al Consiglio di Amministrazione di valutazione annuale del Direttore Generale.

Entrambe le deliberazioni devono essere assunte entro il 30 giugno.

Entro settembre il Consiglio di Amministrazione delibera in merito al conseguimento dei risultati da parte del Direttore Generale.

## I. Pagamento delle premialità

La validazione della Relazione sulla performance da parte del Nucleo di Valutazione è condizione per l'attribuzione delle premialità.

Si riporta in modo schematico il processo sopra descritto:

LETT.	FASI	RIFERIMENTI TEMPORALI	ATTORI COINVOLTI
<b>Anno precedente</b>			
A	Adozione della Programmazione strategica Triennale	30 Giugno	Consiglio di Amministrazione
B	Definizione e condivisione degli obiettivi operativi annuali del personale dirigenziale e tecnico, amministrativo e bibliotecario	Settembre - Dicembre	Direttore Generale, Dirigenti, Direttori dei Dipartimenti, Centri e Polo, Segretari amministrativi e tutto il personale Tecnico Amministrativo e Bibliotecario
<b>Anno di riferimento</b>			
C	Adozione del Piano integrato e assegnazione degli obiettivi operativi al personale	31 Gennaio	Consiglio di Amministrazione

D	Monitoraggio intermedio degli obiettivi operativi	30 Giugno	Direttore Generale, Dirigenti, Direttori dei Dipartimenti, Centri e Polo, Segretari amministrativi e tutto il personale TAB
E	Confronto intermedio in ordine ai comportamenti non soddisfacenti	30 Giugno	Direttore Generale, Dirigenti, Direttori dei Dipartimenti, Centri e Polo, Segretari amministrativi e tutto il personale TAB
F	Approvazione degli obiettivi revisionati proposti dalle strutture	30 Settembre	Consiglio di Amministrazione
<b>Anno successivo</b>			
G	Rendicontazione risultati raggiunti nell'anno precedente e valutazione finale	31 Marzo	Direttore Generale, Dirigenti, Direttori dei Dipartimenti, Centri e Polo, Segretari amministrativi e tutto il personale Tecnico Amministrativo e Bibliotecario
H	Validazione da parte del Nucleo di Valutazione e adozione della Relazione sulla performance	30 Giugno	Nucleo di Valutazione e Consiglio di Amministrazione
I	Pagamento delle premialità	Novembre	Ripartizione del Personale

#### 4. Ambiti di misurazione della performance

La performance è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo di individui, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. Pertanto, il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione e, come tale, si presta ad essere misurata e gestita.

La performance può essere di tipo istituzionale, organizzativo e individuale. Tutto il personale concorre alla performance organizzativa e individuale.

**A. La performance istituzionale** riguarda la valutazione dell'Amministrazione considerata nel suo complesso. La misurazione di tale performance istituzionale è collegata al raggiungimento degli obiettivi strategici di lungo periodo di cui al Piano integrato e ai documenti di programmazione strategica triennali, adottati dal Consiglio di Amministrazione.

Tali obiettivi vengono sviluppati con indicatori e target triennali e rappresentati nell'*Albero delle performance* inserito nei documenti suddetti.

Concorrono al raggiungimento degli obiettivi strategici sia la realizzazione di apposite linee di intervento/azione, approvate dagli Organi di Governo, sia l'attuazione di obiettivi operativi in capo al personale dirigenziale e tecnico, amministrativo e bibliotecario.

Il monitoraggio circa il livello di raggiungimento degli obiettivi strategici viene effettuato



annualmente e rendicontato in occasione della Relazione sulla performance.

**B. La performance organizzativa** riguarda il contributo di ciascuna unità di personale alla performance dell'Amministrazione (performance istituzionale), in base agli obiettivi di struttura e viene misurata in ragione del livello di conseguimento degli stessi con le modalità di cui al successivo paragrafo 5.4.

**C. La performance individuale** riguarda i comportamenti organizzativi agiti da ciascun dipendente rispetto a tutte le attività poste in essere durante l'anno e viene misurata secondo le modalità di cui al successivo paragrafo 5.5. e i risultati raggiunti in relazione agli obiettivi individuali.

Viene conclusivamente adottato un *Modello misto di valutazione* in cui si valutano contemporaneamente i risultati attesi e i comportamenti organizzativi agiti.

## 5. Misurazione e valutazione della performance

Il processo di valutazione prende a riferimento l'attività svolta durante l'anno solare, da gennaio a dicembre.

### 5.1. Destinatari della valutazione

Il modello di valutazione si applica al Direttore Generale, al personale dirigenziale, anche a tempo determinato, e al personale tecnico, amministrativo e bibliotecario, sia a tempo determinato che indeterminato. Si applica anche al personale comandato presso l'Ateneo.

In particolare, il **personale in posizione di comando** può essere oggetto di ulteriore valutazione (ad es. per finalità di Progressioni economiche orizzontali) sulla base di una specifica relazione illustrativa formulata dal dirigente dell'ente presso il quale il lavoratore ha prestato servizio nell'anno di riferimento sulla base degli strumenti/criteri del SMVP dell'ente a cui il comando appartiene; a tal fine lo stesso dirigente deve essere opportunamente informato sulle regole definite dalla contrattazione decentrata dell'ente di formale appartenenza del lavoratore, anche per la elaborazione della stessa scheda di valutazione utilizzata per tutti gli altri dipendenti.

Il **personale distaccato**, invece, viene valutato dall'Ente di destinazione sulla base dei criteri di valutazione del Sistema di valutazione dell'Ente di appartenenza del personale in distacco.

Il SMVP si applica al personale di ruolo dell'Ateneo in posizione di comando presso altra Pubblica Amministrazione e **al personale universitario tecnico amministrativo in convenzione con il SSN equiparato ai fini economici al personale dirigente non medico** e al **personale dirigente medico del SSN** per i soli fini delle Progressioni Economiche Orizzontali (PEO).

Non è destinatario del presente Sistema il personale con contratto di collaborazione coordinata e continuativa.

### 5.2 Responsabilità della valutazione e valutati

Nella tabella seguente sono individuati i soggetti valutati, valutatori individuati nei soggetti che rivestono il ruolo di Delegato del Rettore, Direttore e Dirigente, e quelli coinvolti con funzioni

propositive/consultive.

<b>VALUTATO</b>	<b>VALUTATORE</b>	<b>PROPOSTA/PARERE</b>
Direttore Generale	Consiglio di Amministrazione	Nucleo di Valutazione
Dirigenti	Direttore Generale	
Responsabile di Area del Rettorato	Direttore Generale	Rettore
Responsabile di Uffici di Area del Rettorato	Direttore Generale	Responsabile Area
Personale in servizio presso Aree/Uffici di Aree del Rettorato	Direttore Generale	Responsabile Area Responsabile Ufficio
Responsabile di Servizi/Uffici alle dirette dipendenze del Rettore	Direttore Generale	Rettore
Personale in servizio presso Servizi/Uffici alle dirette dipendenze del Rettore	Direttore Generale	Responsabile Servizio/Ufficio
Responsabile di Aree della Direzione Generale	Direttore Generale	
Responsabile di Uffici di Aree della Direzione Generale	Direttore Generale	Responsabile Area
Personale in servizio presso Aree/Uffici di Aree della Direzione Generale	Direttore Generale	Responsabile Area Responsabile Ufficio
Responsabile di Servizi/Uffici della Direzione Generale	Direttore Generale	
Personale in servizio presso Servizi/Uffici della Direzione Generale	Direttore Generale	Responsabile Servizio/Ufficio
Responsabile di Aree di Ripartizioni senza Dirigente	Direttore Generale	
Responsabile di Uffici di Aree di Ripartizioni senza Dirigente	Direttore Generale	Responsabile Area
Personale in servizio diretto presso Ripartizioni senza Dirigente	Direttore Generale	
Personale in servizio presso Aree/Uffici di Aree/Uffici di Ripartizione senza Dirigente	Direttore Generale	Responsabile Area Responsabile Ufficio
Responsabile di Aree di Ripartizione con Dirigente	Dirigenti	
Responsabile di Uffici di Aree di Ripartizione con Dirigente	Dirigenti	Responsabile Area
Personale in servizio presso Aree/Uffici di Aree/Uffici di Ripartizione con Dirigente	Dirigenti	Responsabile Area Responsabile Ufficio
Responsabile di Uffici della Dirigenza di Ripartizione con Dirigente	Dirigenti	
Personale in servizio presso Uffici della Dirigenza di Ripartizione con Dirigente	Dirigenti	Responsabile Ufficio
Personale in servizio diretto presso Ripartizioni con Dirigente	Dirigenti	
Direttore del Centro Servizi Bibliotecari	Delegato Rettore Centro Servizi Bibliotecari	
Responsabili di Uffici/Strutture bibliotecarie del Centro Servizi Bibliotecari	Delegato Rettore Centro Servizi Bibliotecari	Direttore Centro Servizi Bibliotecari
Personale in servizio presso il Centro Servizi Bibliotecari	Delegato Rettore Centro Servizi Bibliotecari	Direttore Centro Servizi Bibliotecari Responsabile Ufficio/strutture bibliotecarie
Segretario amministrativo	Direttore Dipartimento	
Personale amministrativo in servizio presso i Dipartimenti	Direttore Dipartimento	Segretario Amministrativo
Personale tecnico in servizio presso i Dipartimenti	Direttore Dipartimento	
Segretario amministrativo presso i Centri	Direttore Centro	
Personale tecnico in servizio presso i Centri	Direttore Centro	
Personale amministrativo in servizio presso i Centri	Direttore Centro	Segretario Amministrativo
Responsabile amministrativo del Polo Scientifico Didattico di Terni	Direttore Polo	
Responsabile di Ufficio presso il Polo Scientifico Didattico di Terni	Direttore Polo	Responsabile amministrativo

Personale in servizio presso il Polo Scientifico Didattico di Terni, ivi incluso il personale delle segreterie dei corsi di laurea dei Dipartimenti afferenti al Polo	Direttore Polo	Responsabile amministrativo
		Responsabile Ufficio

Tabella 1 - Attori del processo di valutazione destinatari della performance

VALUTATO	VALUTATORE
Comandato in entrata	Responsabile della struttura
Comandato in uscita	Valutatore individuato ai sensi dell'ordinamento interno dell'ente ospitante
Distaccato in entrata	Responsabile della struttura
Distaccato in uscita	Valutatore individuato ai sensi dell'ordinamento interno dell'ente ospitante
Personale universitario tecnico amministrativo in convenzione con il SSN equiparato ai fini economici al personale dirigente non medico e al personale dirigente medico del SSN	Responsabile della struttura

Tabella 2 - Attori del processo di valutazione destinatari delle Progressioni Economiche Orizzontali

### 5.3 Modalità di valutazione

La misurazione della **performance del Direttore generale e dei dirigenti** è collegata al raggiungimento degli obiettivi individuali e di quelli di struttura relativi all'unità organizzativa di diretta responsabilità, ai comportamenti organizzativi posti in essere e alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori, tenuto conto delle diverse performance degli stessi.

La misurazione della **performance del personale non dirigenziale** viene effettuata in relazione al raggiungimento di specifici obiettivi di struttura o individuali e ai comportamenti organizzativi agiti, ovvero al contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza e ai comportamenti organizzativi agiti.

La valutazione della performance è così articolata:

- a. la valutazione del Direttore Generale** si basa sui risultati conseguiti in relazione agli obiettivi individuali e di struttura assegnati con il Piano integrato, con un peso pari al 70 % (di cui 55% per obiettivi di struttura e 15% per obiettivi individuali), e sui comportamenti organizzativi con un peso pari al 30%.
- b. la valutazione dei Dirigenti** si basa sui risultati conseguiti in relazione agli obiettivi individuali e di struttura assegnati con il Piano integrato, con un peso pari al 70 % (di cui 60% per obiettivi di struttura e 10% per obiettivi individuali), e sui comportamenti organizzativi con un peso pari al 30%.
- c. la valutazione del personale tecnico amministrativo e bibliotecario appartenente alle categorie EP, D, C e B** si basa sui risultati conseguiti in relazione agli obiettivi di struttura o individuali assegnati con il Piano integrato, con un peso pari al 70 %, e sui comportamenti organizzativi con un peso pari al 30%.
- d. la valutazione del personale addetto ai servizi comuni generali di categorie B e C** (ad es. autisti, personale di portineria e segreteria, addetto al centralino, ecc.) si basa sui risultati degli obiettivi della struttura di appartenenza con un peso pari al 50 % e sui comportamenti organizzativi con un peso pari al 50 %.

Nella tabella seguente vengono riportati i pesi percentuali delle voci "Risultati obiettivi" e "Comportamenti organizzativi".

(1)	(2)	(3)	(4)
TIPOLOGIA DI PERSONALE VALUTATO	PESO PERCENTUALE RISULTATI OBIETTIVI INDIVIDUALI	PESO PERCENTUALE RISULTATI OBIETTIVI DI STRUTTURA	PESO PERCENTUALE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI
Direttore generale (lett. a)	15%	55 %	30%
Dirigenti (lett. b)	10%	60 %	30%

Personale tecnico, amministrativo e bibliotecario (lett. c)		70 %	30 %
Personale servizi generali (lett. d)		50%	50 %

Tabella 3 – Schema di sintesi della misurazione della performance del personale

#### 5.4 Valutazione della voce “Risultati obiettivi”

Gli obiettivi sono associati ad un peso attribuito nel Piano integrato. In caso di più indicatori, tale peso viene ridistribuito sui relativi indicatori.

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi verrà eseguita tramite un confronto tra obiettivi assegnati (*target atteso*) e obiettivi raggiunti (*target effettivo*), anche in considerazione degli eventi intercorsi e dello stato di realizzazione nel caso di obiettivi parzialmente raggiunti e della valutazione degli eventuali interventi aggiuntivi necessari (adottati e da adottare).

Il livello di raggiungimento sarà collocato in una delle fasce della prima colonna della successiva Tabella 4, così da poter determinare il punteggio dell’obiettivo.

I risultati degli obiettivi di struttura si riflettono sul personale afferente alla struttura stessa nella medesima misura percentuale.

(1)	(2)
LIVELLO RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO	PUNTEGGIO OBIETTIVO
Obiettivo pienamente raggiunto	1
Obiettivo parzialmente raggiunto	0,5
Obiettivo non raggiunto	0

Tabella 4 – Livello di raggiungimento obiettivi operativi

Di seguito si riporta un esempio del calcolo del punteggio degli obiettivi.

(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
OBIETTIVI OPERATIVI DA PIANO INTEGRATO	PESO OBIETTIVO INDIVIDUALE DA PIANO INTEGRATO	PESO OBIETTIVO DI STRUTTURA DA PIANO INTEGRATO	PUNTEGGIO OBIETTIVO [COLONNA 2 Tabella 4]	PUNTEGGIO EFFETTIVO
Obiettivo 1	4%		1	4*1= 4
Obiettivo 2	2%		0,5	2*0,5 = 1
Obiettivo n	...		...	
Obiettivo n+1	0	10%	1	10*1 = 10
Obiettivo n+2		...	...	
<b>TOTALE</b>	<b>10%</b>	<b>60%</b>		<b>70</b>

Esempio n. 1 Calcolo del punteggio da assegnare agli obiettivi operativi individuali e di struttura del Dirigente

(A)	(B)	(C)	(D)
OBIETTIVI OPERATIVI DA PIANO INTEGRATO	PESO OBIETTIVO DI STRUTTURA DA PIANO INTEGRATO	PUNTEGGIO OBIETTIVO [COLONNA 2 Tabella 4]	PUNTEGGIO EFFETTIVO
Obiettivo 1	5%	1	5*1= 5
Obiettivo 2	6%	0,5	6*0,5 = 3
Obiettivo n	...	...	...
<b>TOTALE</b>	<b>70%</b>		<b>70</b>

*Esempio n. 2 Calcolo del punteggio da assegnare agli obiettivi operativi di struttura del personale TAB*

### 5.5 Valutazione della voce "Comportamenti organizzativi"

La valutazione del comportamento organizzativo si basa sulla valutazione dei parametri di cui al paragrafo 5.6 in base ai descrittori di cui alla Tabella 5. Il punteggio complessivo relativo al comportamento organizzativo viene calcolato effettuando la somma dei punteggi nei diversi parametri.

Il parametro "Capacità di differenziazione delle valutazioni dei collaboratori" si applica ai valutatori finali e agli EP proponenti in base alla Tabella 1, sulla scorta di una condivisione della valutazione da parte del proponente.

La valutazione dei comportamenti organizzativi comprende la valutazione degli stessi nello svolgimento dell'attività ordinaria da parte del dipendente nell'anno solare di riferimento, nonché quella posta in essere nell'attuazione dell'obiettivo/i operativo/i individuale/i o di struttura.

Nella tabella seguente si riportano i descrittori e i relativi punteggi.

(1)	(2)
DESCRITTORE	PUNTEGGIO
Prestazione più che soddisfacente, con comportamenti esemplari e assumibili quale modello di riferimento	1
Prestazione pienamente soddisfacente	0,8
Prestazione mediamente soddisfacente	0,6
Prestazione parzialmente soddisfacente	0,4
Prestazione non soddisfacente	0,2

*Tabella 5 – Scala di giudizio dei comportamenti organizzativi*

Di seguito si riporta un esempio del calcolo del punteggio da assegnare ai comportamenti organizzativi.

(A)	(B)	(C)	(D)
<b>PARAMETRI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI</b> [confronta Tabele da 6 a 11]	<b>PESO</b> [confronta Tabele da 6 a 11]	<b>PUNTEGGIO</b> [colonna (2) Tabella 5]	<b>PUNTEGGIO EFFETTIVO</b>
Parametro 1	x%	0,4	$x*0,4 = \dots$
Parametro 2	y%	1	$y*1 = \dots$
Parametro n.	...	....	....
<b>TOTALE</b>	<b>30%</b>		

Esempio n. 3 Calcolo del punteggio da assegnare ai comportamenti organizzativi

## 5.6 Parametri dei comportamenti organizzativi

I parametri dei comportamenti, di seguito sviluppati per ogni categoria di personale, si riferiscono al lavoro sia in presenza che da remoto.

<b>PARAMETRI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI DIRETTORE GENERALE E DIRIGENTI</b>		
<b>N.</b>	<b>PARAMETRI</b>	<b>Peso %</b>
<b>1</b>	<b>Gestione delle risorse umane e finanziarie/leadership organizzativa</b> capacità di motivare, guidare i collaboratori e orientarli verso i risultati stimolando la responsabilizzazione e la partecipazione	2%
<b>2</b>	Capacità di formare e far crescere i propri collaboratori trasmettendo competenze, delegando attività e controllando i risultati	2%
<b>3</b>	Capacità di condurre le risorse umane assegnate a condividere e a far propri obiettivi, progetti, valori e comportamenti	2%
<b>4</b>	<b>Capacità decisionale/analisi del rischio</b> capacità di agire strategicamente per pianificare risorse ed attività con criteri di economicità, ottimizzando il rapporto tempi/costi/qualità e individuando in autonomia le soluzioni	2%
<b>5</b>	Capacità di assumere decisioni tra più opzioni valutando i rischi e le opportunità	2%
<b>6</b>	Capacità di pianificazione e controllo dei processi lavorativi	2%
<b>7</b>	<b>Comunicazione/clima lavorativo</b> capacità comunicativa e di gestione delle relazioni, intesa come capacità di ascolto dei collaboratori, utenti dei servizi, rappresentanti del vertice e portatori di interesse	2%
<b>8</b>	Capacità di favorire il miglioramento della comunicazione interna	2%
<b>9</b>	<b>Orientamento all'utenza</b> capacità di implementare processi di sviluppo della qualità organizzativa e di promuovere il miglioramento dei servizi forniti capacità di rispondere prontamente ed efficacemente alle istanze degli utenti interni ed esterni	2%
<b>10</b>	<b>Innovazione</b> capacità di gestire il cambiamento e di promuovere le innovazioni nei processi e negli strumenti adottati; capacità di proporre idee, progetti e attività, stimolando e mettendo in atto soluzioni innovative	2%

<b>11</b>	<b>Problem solving</b> capacità di monitorare i processi lavorativi, individuare e analizzare i problemi, individuando le soluzioni	2%
<b>12</b>	Capacità di attuare interventi organizzativi per fronteggiare eventuali emergenze, eventi straordinari o situazioni di criticità in contesti particolarmente complessi ed eterogenei	3%
<b>13</b>	<b>Capacità di differenziazione delle valutazioni dei collaboratori</b>	5%
	<b>TOTALE</b>	<b>30%</b>

Tabella 6 – Parametri comportamenti organizzativi Direttore e Dirigenti

<b>PARAMETRI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI PERSONALE CATEGORIA EP (con incarichi di responsabilità di Area)</b>		
<b>N.</b>	<b>PARAMETRO</b>	<b>Peso %</b>
<b>1</b>	<b>Gestione delle risorse umane</b> capacità di motivare, guidare i collaboratori e orientarli verso i risultati stimolando la responsabilizzazione e la partecipazione	2,5%
<b>2</b>	Capacità di favorire un clima organizzativo favorevole e mantenere elevati il senso di appartenenza all'interno del gruppo	2,5%
<b>3</b>	<b>Orientamento all'utenza</b> capacità di migliorare costantemente i processi con l'obiettivo di soddisfare le richieste degli utenti interni ed esterni	3%
<b>4</b>	<b>Problem solving</b> capacità di individuare e analizzare i problemi, produrre soluzioni, risolvere situazioni critiche e problemi imprevisi in contesti complessi ed eterogenei	3%
<b>5</b>	<b>Innovazione</b> capacità di prendersi cura del proprio aggiornamento professionale; di favorire il cambiamento organizzativo e di contribuire al miglioramento e all'innovazione	3%
<b>6</b>	<b>Flessibilità</b> capacità di adattare le proprie abitudini lavorative in funzione di particolari esigenze della propria struttura	3%
<b>7</b>	<b>Orientamento al risultato</b> capacità di far fronte a carichi di lavoro aggiuntivi rispettando scadenze e standard qualitativi richiesti dai risultati da conseguire	3%
<b>8</b>	Capacità di gestire risorse ed attività con criteri di economicità, ottimizzando il rapporto tempi/costi/qualità	3%
<b>9</b>	Capacità di programmare ed organizzare le attività valutando le priorità degli obiettivi di medio e lungo periodo, individuando le risorse e le azioni necessarie per attuarli	3%
<b>10</b>	<b>Capacità di differenziazione delle valutazioni dei collaboratori</b>	4%
	<b>TOTALE</b>	<b>30%</b>

Tabella 7 – Parametri comportamenti organizzativi personale Cat. EP con incarichi di responsabilità di Area

<b>PARAMETRI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI PERSONALE CATEGORIA EP</b>		
<b>N.</b>	<b>PARAMETRO</b>	<b>Peso %</b>
<b>1</b>	<b>Gestione delle risorse umane</b> capacità di motivare, guidare i collaboratori e orientarli verso i risultati stimolando la responsabilizzazione e la partecipazione	3%
<b>2</b>	Capacità di favorire un clima organizzativo favorevole e mantenere elevati il senso di appartenenza all'interno del gruppo	3%
<b>3</b>	<b>Orientamento all'utenza</b> capacità di migliorare costantemente i processi con l'obiettivo di soddisfare le richieste degli utenti interni ed esterni	3,5%
<b>4</b>	<b>Problem solving</b> capacità di individuare e analizzare i problemi, produrre soluzioni, risolvere situazioni critiche e problemi imprevisi in contesti complessi ed eterogenei	3,5%
<b>5</b>	<b>Innovazione</b> capacità di prendersi cura del proprio aggiornamento professionale; di favorire il cambiamento organizzativo e di contribuire al miglioramento e all'innovazione	3,5%



<b>6</b>	<b>Flessibilità</b> capacità di adattare le proprie abitudini lavorative in funzione di particolari esigenze della propria struttura	3%
<b>7</b>	<b>Orientamento al risultato</b> capacità di far fronte a carichi di lavoro aggiuntivi rispettando scadenze e standard qualitativi richiesti dai risultati da conseguire	3,5%
<b>8</b>	Capacità di gestire risorse ed attività con criteri di economicità, ottimizzando il rapporto tempi/costi/qualità	3,5%
<b>9</b>	Capacità di programmare ed organizzare le attività valutando le priorità degli obiettivi di medio e lungo periodo, individuando le risorse e le azioni necessarie per attuarli	3,5%
	<b>TOTALE</b>	<b>30%</b>

Tabella 8 – Parametri comportamenti organizzativi personale Cat. EP

<b>PARAMETRI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI PERSONALE CATEGORIA D</b>		
<b>N.</b>	<b>PARAMETRO</b>	<b>Peso %</b>
<b>1</b>	<b>Clima lavorativo</b> capacità di contribuire a creare un clima interno positivo	3,5%
<b>2</b>	Capacità di collaborare efficacemente con colleghi, superiori, nei gruppi di lavoro e con unità organizzative diverse, condividendo informazioni e conoscenze di utilità comune	3,5%
<b>3</b>	<b>Orientamento all'utenza</b> capacità di instaurare relazioni di qualità con gli utenti; capacità di contribuire al miglioramento costante dei processi con l'obiettivo di soddisfare le richieste degli utenti interni ed esterni	4%
<b>4</b>	<b>Problem solving</b> capacità di individuare e analizzare i problemi, proporre soluzioni, risolvere situazioni critiche e problemi imprevisi in contesti parzialmente definiti	4%
<b>5</b>	<b>Innovazione</b> capacità di prendersi cura del proprio aggiornamento professionale; di partecipare al cambiamento organizzativo e di contribuire al miglioramento e all'innovazione	3,5%
<b>6</b>	<b>Flessibilità</b> capacità di adattare le proprie abitudini lavorative in funzione di particolari esigenze della propria struttura	3,5%
<b>7</b>	<b>Orientamento al risultato</b> capacità di rispettare obiettivi e scadenze capacità di gestire carichi di lavoro e realizzare le prestazioni previste/assegnate in corrispondenza del livello atteso	4%
<b>8</b>	Capacità di far fronte a carichi di lavoro aggiuntivi rispettando scadenze e standard qualitativi richiesti dai risultati da conseguire	4%
	<b>TOTALE</b>	<b>30%</b>

Tabella 9 – Parametri comportamenti organizzativi personale Cat. D

<b>PARAMETRI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI PERSONALE CATEGORIA C E B</b>		
<b>N.</b>	<b>PARAMETRO</b>	<b>Peso %</b>
<b>1</b>	<b>Clima lavorativo</b> capacità di contribuire a creare un clima interno positivo	4%
<b>2</b>	Capacità di collaborare efficacemente con colleghi, superiori, nei gruppi di lavoro e con unità organizzative diverse, condividendo informazioni e conoscenze di utilità comune	4%
<b>3</b>	<b>Orientamento all'utenza</b> capacità di instaurare relazioni di qualità con gli utenti	4,5%
<b>4</b>	<b>Problem solving</b> capacità di analisi dei problemi e di elaborare soluzione operative per il raggiungimento degli obiettivi	4,5%
<b>5</b>	<b>Innovazione</b> capacità di partecipare al cambiamento organizzativo e al miglioramento e all'innovazione	4,5%

<b>6</b>	<b>Flessibilità</b> capacità di adattare le proprie abitudini lavorative in funzione di particolari esigenze della propria struttura	4%
<b>7</b>	<b>Orientamento al risultato</b> capacità di realizzare la prestazione con accuratezza e attenzione alla qualità e ai tempi del proprio lavoro capacità di saper organizzare le proprie attività	4,5%
<b>TOTALE</b>		<b>30%</b>

Tabella 10 – Parametri comportamenti organizzativi personale Cat. C e B

<b>PARAMETRI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI PERSONALE ADDETTO A SERVIZI COMUNI GENERALI CATEGORIA C E B</b>		
<b>N.</b>	<b>PARAMETRO</b>	<b>Peso %</b>
<b>1</b>	<b>Clima lavorativo</b> capacità di contribuire a creare un clima interno positivo	6%
<b>2</b>	Capacità di collaborare efficacemente con colleghi, superiori, nei gruppi di lavoro e con unità organizzative diverse, condividendo informazioni e conoscenze di utilità comune	8%
<b>3</b>	<b>Orientamento all'utenza</b> capacità di instaurare relazioni di qualità con gli utenti	9%
<b>4</b>	<b>Problem solving</b> capacità di analisi dei problemi e di elaborare soluzioni operative per il raggiungimento degli obiettivi	8%
<b>5</b>	<b>Innovazione</b> capacità di partecipare al cambiamento organizzativo e al miglioramento e all'innovazione	4%
<b>6</b>	<b>Flessibilità</b> capacità di adattare le proprie abitudini lavorative in funzione di particolari esigenze della propria struttura	8%
<b>7</b>	<b>Orientamento al risultato</b> capacità di realizzare la prestazione con accuratezza e attenzione alla qualità e ai tempi del proprio lavoro capacità di saper organizzare le proprie attività	7%
<b>TOTALE</b>		<b>50%</b>

Tabella 11 – Parametri comportamenti organizzativi personale addetto a servizi comuni generali Cat. C e B

## 5.7 Processo di valutazione

La procedura di valutazione prende avvio nel mese di febbraio con la compilazione e la trasmissione da parte dei soggetti con incarico di responsabilità (Direttore Generale, Dirigenti, Responsabili di Area, Segretari amministrativi, Direttore Centro Servizi Bibliotecari, Responsabili di Uffici privi di Area/Dirigente/Direttore, Responsabile amministrativo del Polo) al proprio valutatore finale della relazione descrittiva circa il raggiungimento degli obiettivi accompagnata dalla "scheda obiettivi" (all. 4) integralmente compilata, unitamente alla proposta/parere sulla valutazione del personale sottoposto da valutare.

La proposta/parere del proponente la valutazione avviene mediante la condivisione della scheda di valutazione con il valutatore finale (che può avvenire mediante modalità differenti, quali ad es. sigla della scheda, invio telematico al valutatore finale della scheda, stesura congiunta).

La proposta/parere formulata mediante scheda di valutazione non deve essere firmata dal valutato.

I valutatori finali procedono, una volta acquisite le proposte/pareri, alla valutazione mediante apposite schede di valutazione (all. 5), comprensive della valutazione dei risultati degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi.

Le schede devono essere integralmente compilate con i seguenti elementi:

- il punteggio relativo ai risultati e ai comportamenti organizzativi;
- il punteggio totale della valutazione complessiva con relativa motivazione da esplicitarsi obbligatoriamente;
- l'indicazione delle azioni di miglioramento;
- le eventuali considerazioni del valutato sulla valutazione, in occasione della presentazione della scheda da parte del valutatore;
- la firma del valutatore e quella del valutato, quest'ultima per presa visione;
- la data in cui la scheda stessa è presentata formalmente al valutato mediante colloquio, anche a distanza, diretto ad illustrare il giudizio di valutazione.

La scheda deve essere inoltre corredata dalle indicazioni per il miglioramento della prestazione individuale date dal proponente o dal valutatore finale, nonché dalla eventuale segnalazione finalizzata all'attribuzione dell'ulteriore premio individuale a favore del personale di ciascuna struttura, che abbia conseguito un punteggio pari a 100, nel rispetto comunque della percentuale massima, con arrotondamento per difetto, del personale assegnato alla rispettiva struttura, indicata in sede di contrattazione collettiva integrativa. Nel caso in cui non sia possibile effettuare il colloquio, la valutazione va notificata all'interessato mediante e-mail. La firma per presa visione non ha natura di dichiarazione di condivisione della valutazione.

Le schede di valutazione sono consegnate all'apposito ufficio della Ripartizione del personale, che le custodisce ai fini degli adempimenti conseguenti in termini di distribuzione delle premialità, e le inserisce in apposito fascicolo relativo alle performance dell'anno di competenza, accessibili esclusivamente dai dipendenti interessati e dagli Organi di controllo e valutazione.

Le schede di valutazione devono essere trasmesse ad opera del valutatore a ciascun dipendente in area riservata o in altra modalità (ad es. consegna a mano, e-mail ecc.). Il processo valutativo, compresa l'eventuale fase di contraddittorio, deve concludersi di norma entro il 31 marzo. Il processo di valutazione e monitoraggio potrà essere gestito mediante un applicativo informatico.

### **5.8 Procedure di conciliazione**

Il valutato, entro 15 giorni dalla data di sottoscrizione della scheda di valutazione per presa visione, può presentare richiesta formale di revisione della valutazione al Collegio di conciliazione, mediante il modulo allegato al presente Sistema (all.6).

Il Collegio di conciliazione è nominato ogni due anni dal Rettore entro il mese di dicembre ed è composto da:

- un delegato del Rettore in qualità di Presidente;
- un dirigente o un componente tecnico amministrativo e bibliotecario ed un sostituto in caso di incompatibilità perché coinvolto nel processo di valutazione;
- Presidente del Comitato Unico di Garanzia o un sostituto in caso di incompatibilità perché

coinvolto nel processo di valutazione.

Entro 10 giorni dalla presentazione della richiesta da parte del valutato, il Collegio di conciliazione, dopo aver ascoltato i soggetti coinvolti, formula la proposta di conciliazione in ordine alla valutazione all'esito della disamina degli atti e della documentazione presentata dalle parti al valutatore, al quale spetta la decisione finale, dandone comunicazione formale anche al valutato e alla Direzione Generale.

Il valutato può anche farsi assistere durante il colloquio da un rappresentante sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia. La procedura di cui sopra si applica anche al personale dirigenziale. Il verbale del collegio e l'eventuale scheda revisionata devono essere consegnati alla Ripartizione del personale. La procedura di conciliazione dinnanzi al Collegio si dovrà concludere di norma entro il 30 aprile.

### **5.9 Indicazioni operative per la distribuzione della produttività/performance**

Nel prosieguo vengono fornite le indicazioni operative per la distribuzione della produttività/performance:

- a) i criteri per l'attribuzione dei premi correlati alla performance sono oggetto di contrattazione collettiva integrativa, ivi compresa l'individuazione del periodo minimo di presenza in servizio nell'anno solare di riferimento necessario per partecipare alla distribuzione della performance;
- b) il risultato del Responsabile di struttura riguardante gli obiettivi si compone dei risultati relativi al personale assegnato alla sua struttura e conseguentemente tale risultato si riflette a cascata, nelle medesime misure percentuali, fino al singolo dipendente;

### **5.10 Casistiche particolari**

Nel prosieguo vengono descritti alcuni casi particolari che possono verificarsi.

#### ***Personale privo di incarichi di responsabilità in servizio presso diverse strutture***

La scheda di valutazione finale è redatta dalla struttura che gestisce il rapporto di servizio sulla base della media aritmetica delle valutazioni effettuate dalle diverse strutture dove presta servizio il valutato.

#### ***Personale con incarico di responsabilità in una struttura diversa da quella che gestisce il rapporto di servizio***

La scheda di valutazione finale è redatta dalla struttura che gestisce il rapporto di servizio, anche se diversa dalla struttura nella quale il dipendente ha l'incarico di responsabilità, sulla base della media aritmetica delle valutazioni effettuate dalle diverse strutture dove presta servizio il valutato.

### ***Personale con incarichi di responsabilità presso più strutture***

Il personale con incarichi di responsabilità presso più strutture è inserito nelle schede obiettivi delle strutture medesime, alle quali spetta, la valutazione finale. La scheda di valutazione finale è redatta dalla struttura che gestisce il rapporto di servizio sulla base della media aritmetica delle valutazioni effettuate dalle diverse strutture dove presta servizio il valutato.

Per incarichi di responsabilità si intendono quelli di: Segretario Amministrativo, Responsabile amministrativo del Polo di Terni, Responsabile unico di laboratorio, Responsabile di Area dell'Amministrazione centrale, Responsabile di Ufficio dell'Amministrazione centrale, Responsabile delle strutture bibliotecarie e del Fondo antico, Economo dell'Amministrazione Centrale.

### ***Mobilità interna in corso di anno***

La valutazione è effettuata, in via esclusiva, dal responsabile della struttura presso la quale il dipendente ha prestato servizio per la parte prevalente nell'anno solare di riferimento.

### ***Responsabilità di struttura in corso d'anno***

In caso di conferimento di incarico, di mutamento dell'incarico di responsabile di struttura in corso d'anno o trasferimento in altra sede con incarico diverso o con stesso incarico devono essere confermati e/o revisionati gli obiettivi di struttura in relazione al periodo di effettivo incarico nell'anno, riparametrando i pesi degli obiettivi al fine di garantire il peso complessivo del 70%.

### ***Sostituzione del responsabile di struttura in corso d'anno***

In caso di sostituzione del responsabile di struttura in corso d'anno, la valutazione è effettuata dal responsabile subentrante, eventualmente sentito il responsabile precedente per gli obiettivi connessi al periodo di effettivo servizio.

## **6. Obblighi di pubblicazione**

Nella sezione Amministrazione Trasparente (AT) del Portale di Ateneo, al link <https://www.unipg.it/amministrazione-trasparente/performance>, vengono pubblicati i criteri definiti nei sistemi di misurazione e valutazione della performance per l'assegnazione del trattamento accessorio e i dati relativi alla sua distribuzione, in forma aggregata, al fine di dare conto del livello di selettività utilizzato nella distribuzione dei premi ed incentivi, nonché i dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità sia per i dirigenti sia per i dipendenti. Vengono pubblicati altresì l'ammontare complessivo dei premi stanziati collegati alla performance e l'ammontare dei premi effettivamente distribuiti.

## **7. Modalità di informazione e raccordo con le organizzazioni sindacali**

L'Amministrazione provvede con apposite comunicazioni a mantenere informate le organizzazioni sindacali in occasione di revisioni/aggiornamenti del Sistema, anche alla luce delle indicazioni del Nucleo di Valutazione. Tutte le informazioni e i documenti inerenti il ciclo

di gestione della performance sono disponibili nella sezione dedicata dell'Amministrazione Trasparente: <https://www.unipg.it/amministrazione-trasparente/performance>.

## **8. Monitoraggio del Sistema da parte del Nucleo di Valutazione**

Il Sistema e i relativi aggiornamenti sono trasmessi al Nucleo di Valutazione per il previo parere vincolante.

Le statistiche degli esiti dei giudizi definitivi espressi dal Collegio di conciliazione vengono trasmessi al Nucleo di Valutazione, che ne terrà conto nella formulazione della Relazione annuale sulla valutazione della performance (redatta ai sensi dell'art. 14, comma 4 lett. a del **D. Lgs. n. 150/2009**) e nella formulazione del parere vincolante per l'aggiornamento del Sistema.

## **9. Modalità di integrazione e raccordo con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e con i sistemi di controllo esistenti**

La programmazione della performance di Ateneo si basa su una visione integrata tra la Politica per la Qualità e i documenti di programmazione triennale di natura strategica e finanziaria.

Il processo di programmazione, in particolare, si sviluppa attraverso i seguenti documenti: programmazione di mandato, programmazione strategica e programmazione operativa.

La programmazione di mandato si estrinseca nella predisposizione di un **Programma di Mandato**, aggiornabile dove necessario, a cura del Rettore. Tale documento contiene le linee strategiche che il Rettore si prefigge di realizzare entro il termine del mandato.

La programmazione strategica si estrinseca nella predisposizione - ai sensi dell'art. 23 del Regolamento di Ateneo per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità (emanato con D.R. n. 389 del 18.03.2013; modificato con D.R. n. 469 del 24.03.2016 e con D.R. n. 1258 del 31.07.2018) - delle **Linee per la programmazione triennale e annuale** a cura del Rettore e dei relativi Delegati, la cui approvazione ed il cui aggiornamento spettano al Consiglio di Amministrazione previo parere del Senato Accademico entro il 30 giugno dell'anno precedente al primo anno del triennio di riferimento.

Le Linee suddette definiscono la visione complessiva dell'Ateneo nelle 4 aree strategiche individuate, declinandola in obiettivi strategici di Ateneo e conseguenti azioni strategiche per il successivo triennio, per poi giungere, sull'orizzonte limitato all'annualità a venire, alla identificazione delle linee per la programmazione annuale.

Alla programmazione strategica segue poi la programmazione più dettagliata, trasfusa nel Piano Integrato, contenente le decisioni operative da parte della struttura amministrativa dell'Ateneo in coerenza con gli indirizzi strategici e, infine, la formazione dei valori di bilancio preventivo.

Pertanto le Linee per la programmazione triennale rappresentano il principale documento strategico di riferimento in base al quale sono sviluppate le proposte di obiettivi operativi annuali di performance e, contestualmente - in sede di proposte di budget - individuate le correlate

risorse eventualmente dedicate.

Tali Linee si integrano e sono alimentate dai **Programmi triennali dell'Ateneo c.d. PRO3** in coerenza con le Linee generali MIUR di indirizzo della programmazione delle Università di cui all'art. 1-ter del D.L. 31 gennaio 2005 n. 7, convertito con modificazioni dalla Legge 31 marzo 2005 n. 43. In particolare, poiché la programmazione triennale prevede progetti, obiettivi e azioni nelle aree indicate dalla norma, questi possono a loro volta ispirare la programmazione strategica, traducendosi in specifiche linee di intervento, ed essere ricondotti a obiettivi operativi contemplati nel Piano Integrato.

Trattandosi peraltro di progetti finanziati dal MIUR, questi hanno ricadute economico-finanziarie sul processo di budget che conduce alla formazione del Bilancio.

La programmazione operativa si estrinseca nella definizione da parte della Direzione Generale del **Piano Integrato**, la cui approvazione ed il cui aggiornamento spettano al Consiglio di Amministrazione entro gennaio di ogni anno. Tale documento ha orizzonte temporale triennale e contiene gli obiettivi operativi annuali per l'Amministrazione centrale e le strutture decentrate. Il processo per la sua predisposizione viene avviato entro un mese dall'approvazione delle Linee per la programmazione triennale e annuale e si concretizza in una prima proposta di obiettivi correlati con le eventuali risorse economico-patrimoniali entro settembre. Il Direttore Generale individua gli obiettivi operativi e le conseguenti azioni per il perseguimento degli obiettivi strategici contenuti nelle Linee per la programmazione triennale e annuale ai sensi dell'art. 23 del Regolamento di Ateneo per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità.

Nel Piano Integrato confluiscono la maggior parte degli obiettivi desumibili dai documenti di programmazione (personale, lavori, forniture, azioni positive) in modalità integrata con la pianificazione strategica. L'integrazione viene realizzata ricollegando tutti gli obiettivi operativi agli obiettivi strategici.

Il Piano Integrato comprende le performance organizzative ed individuali, secondo quanto previsto dal presente Sistema.

Il processo di programmazione è teso a garantire la sostenibilità di tutti gli obiettivi e di tutte le attività dell'Ateneo nel medio periodo ed è rappresentato, per quanto riguarda gli aspetti contabili, dal **Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio e il Bilancio unico di Ateneo di previsione triennale**, approvato dagli Organi Collegiali entro il mese di dicembre antecedente il periodo oggetto di programmazione.

Il Bilancio si sviluppa sulla base delle Linee per la programmazione triennale e annuale e si coordina con il Piano Integrato, definendo le condizioni economiche, finanziarie e patrimoniali per raggiungere gli obiettivi e realizzare le azioni in essi contenuti.

Nell'ottica di mettere in risalto le risorse destinate alle funzioni principali e agli obiettivi strategici perseguiti dall'Università, viene inserito nel Piano integrato un prospetto che principia dalle

missioni e programmi per giungere agli Obiettivi strategici e alle Priorità di azione strategica dell'Ateneo con le relative risorse messe a budget.

L'Ateneo inoltre ha adottato come misura per tendere verso un sistema di *performance budgeting* ovvero di massima integrazione tra la programmazione degli obiettivi operativi e le relative risorse a budget dedicate, la previsione della formulazione degli obiettivi da parte dei Dirigenti e delle Strutture decentrate contestualmente alla formulazione delle proposte di budget per l'anno di riferimento.

Ai fini di una migliore integrazione tra performance e budgeting, dal punto di vista operativo, nella scheda obiettivi sono stati inseriti i campi "COAN con il relativo importo" e "Valore di partenza" ai fini della misurabilità del target finale.

Il grafico seguente fornisce un "Quadro dei principali documenti di programmazione, con fasi ed attori - Figura 1", abbracciando le linee di indirizzo (strategia), le modalità con cui realizzarle (performance) e le risorse necessarie (bilancio).



Figura 1 Quadro dei principali documenti di programmazione, con fasi ed attori

Ai sensi dell'art. 23 del Regolamento di Ateneo per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità, il Direttore generale, entro 10 giorni dall'emanazione delle Linee per la programmazione triennale e annuale, definisce il calendario delle attività per la formazione del Bilancio. Di seguito si riporta il "Calendario di massima delle attività bilancio - performance".

ATTIVITA'	SOGGETTO	SCADENZA
PROPOSTA DI BUDGET ECONOMICO E BUDGET DEGLI INVESTIMENTI + RELAZIONE ANALITICA PROPOSTA DI OBIETTIVI OPERATIVI ANNO X ED EVENTUALI RISORSE A BUDGET DESTINATE	STRUTTURE DIRIGENZIALI RESPONSABILI DI AREA (SUPPORTO AL RETTORE, SUPPORTO ALLA DIREZIONE GENERALE, C.A.R., SUPPORTO ORGANI COLLEGIALI)	ENTRO IL 30 SETTEMBRE



PROPOSTA DI BUDGET ECONOMICO E BUDGET DEGLI INVESTIMENTI APPROVATA DAL CONSIGLIO DEL DIPARTIMENTO/CENTRO PROPOSTA DI OBIETTIVI OPERATIVI ANNO X ED EVENTUALI RISORSE A BUDGET DESTINATE	CENTRI ISTITUZIONALI	ENTRO IL 30 SETTEMBRE
PARERE BILANCIO UNICO DI ATENEO DI PREVISIONE AUTORIZZATORIO ANNO X E PLURIENNALE	SENATO ACCADEMICO	ENTRO IL 31 DICEMBRE
APPROVAZIONE BILANCIO UNICO DI ATENEO DI PREVISIONE AUTORIZZATORIO ANNO X E PLURIENNALE	CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	ENTRO IL 31 DICEMBRE
RIMODULAZIONE EVENTUALE DEGLI OBIETTIVI OPERATIVI A VALLE DEL RISCONTRO DELLE RISORSE ECONOMICHE UTILI AGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE CON LA PROPOSTA DI BUDGET X	STRUTTURE DIRIGENZIALI RESPONSABILI DI AREA (SUPPORTO AL RETTORE, SUPPORTO ALLA DIREZIONE GENERALE, C.A.R., SUPPORTO ORGANI COLLEGIALI) + CENTRI ISTITUZIONALI	ENTRO IL 15 GENNAIO DELL'ANNO SUCCESSIVO
APPROVAZIONE PIANO INTEGRATO + PIANO TRIENNALE PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA	CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	ENTRO IL 31 GENNAIO DELL'ANNO SUCCESSIVO

Tabella 12 Calendario di massima delle attività bilancio - performance

Il processo di programmazione che porta alla formazione del bilancio unico di Ateneo autorizzatorio di previsione annuale e triennale trova il suo naturale completamento nel controllo attuato in sede di bilancio di esercizio (consuntivo) attraverso la comparazione tra:

- dati di preventivo e di consuntivo sul medesimo esercizio;
- dati di consuntivo con gli analoghi dati riferiti agli esercizi precedenti;
- analisi di bilancio con riclassificazione di Stato Patrimoniale e Conto Consuntivo, nonché calcolo di alcuni indicatori di bilancio.

In corso d'anno, vengono monitorati i processi di spesa e la percentuale di utilizzo delle risorse finanziarie da parte delle Ripartizioni dell'Amministrazione Centrale, nonché dei Dipartimenti e dei Centri. Questa azione di controllo della gestione è ad oggi effettuata due volte all'anno e consente l'eventuale revisione nella programmazione dell'utilizzo delle risorse, nonché le conseguenti variazioni di bilancio.

Il Collegio dei revisori dei conti interviene nel processo di bilancio, esaminando il bilancio di previsione, le relative variazioni ed il conto consuntivo, verificando la regolarità della gestione contabile, finanziaria, economica e patrimoniale, della tenuta dei libri e delle scritture contabili, nonché la corrispondenza del rendiconto alle risultanze delle medesime scritture contabili.

**Il Piano triennale della prevenzione della corruzione e della trasparenza**, da adottarsi entro gennaio di ogni anno, si inserisce nel processo di programmazione sia strategica ed economico-finanziaria che operativa sopra descritti, in quanto deve necessariamente coordinarsi, da una parte, con le Linee per la programmazione triennale ed annuale e di Bilancio, affinché gli obiettivi di prevenzione del rischio corruttivo siano coerenti e sostenibili, dall'altro, con il Piano Integrato individuando misure di prevenzione facoltativa che si traducono poi in obiettivi di performance.

Il **Programma triennale dei lavori pubblici** può discendere ma anche influenzare in origine il Piano strategico e tradursi in obiettivi operativi nel Piano integrato. Poiché tale documento individua le risorse necessarie per la realizzazione dei lavori pubblici, ha ricadute sulla definizione del budget delle strutture coinvolte e più in generale sul Bilancio.

Il **Programma biennale degli acquisti di forniture e servizi** viene adottato ogni anno entro il mese di dicembre e poiché contiene le scelte in ordine agli acquisti a cui sono ancorate le relative risorse per la loro realizzazione, è redatto in coerenza sia con le Linee per la programmazione triennale ed annuale sia con il Bilancio.

La **Programmazione triennale di fabbisogno del personale** traduce le linee di intervento tracciate nel documento di programmazione strategica, trovando copertura nel Bilancio.

Parallelamente ed in coerenza con il Bilancio, viene predisposto entro il mese di gennaio di ogni anno il **Piano triennale di formazione del personale tecnico – amministrativo**, che può trovare alcuni input anche nel documento di rendicontazione delle performance, denominato "Relazione annuale sulla Performance".

Di seguito si riporta la rappresentazione grafica della circolarità tra i diversi documenti di programmazione.

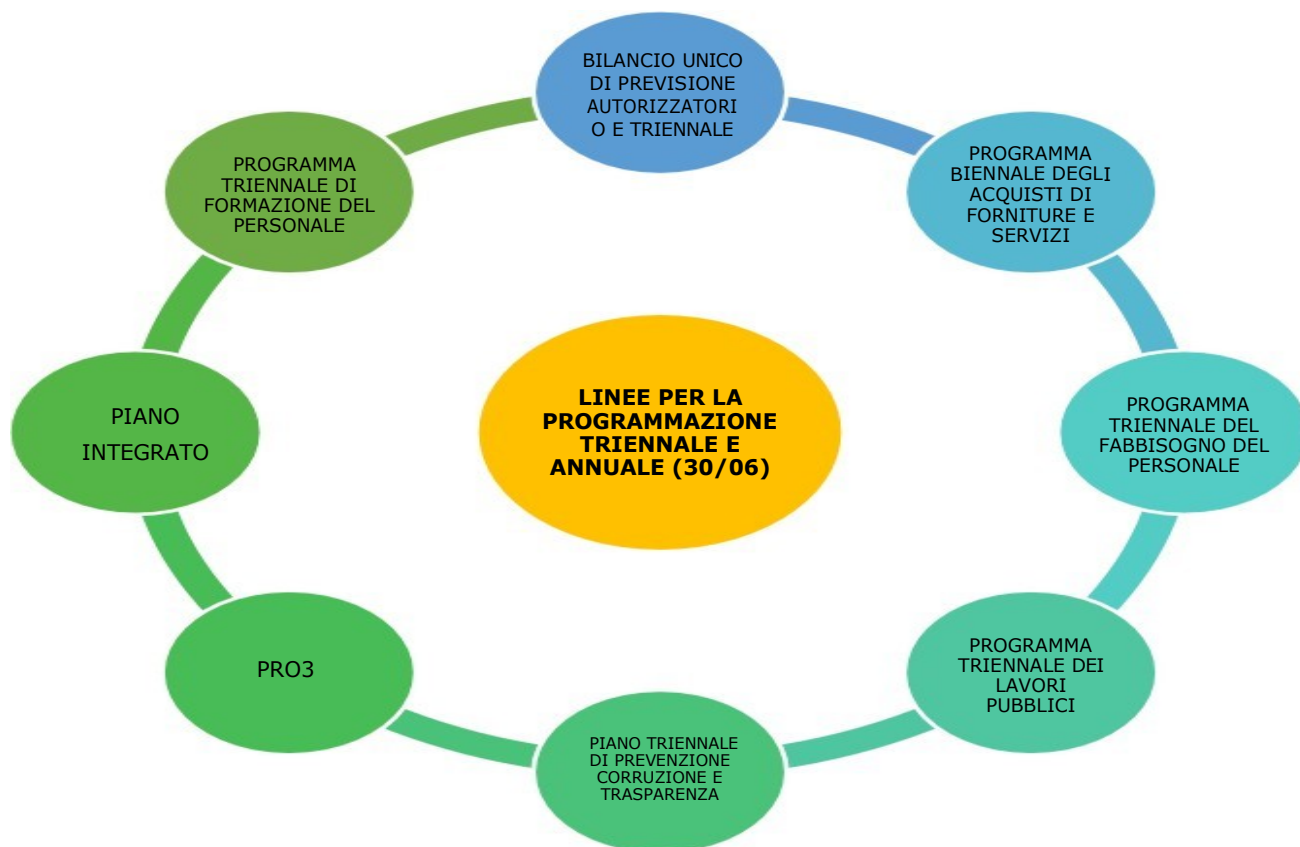


Figura 2 Circolarità tra i diversi documenti di programmazione

I controlli del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza si estrinsecano in audit interni tesi al controllo sulla correttezza e regolarità amministrativa delle procedure e degli atti adottati, sugli eventuali scostamenti rispetto alle norme primarie e secondarie e sulle disposizioni contenute nel Piano Triennale di Prevenzione alla Corruzione e Trasparenza.

Il processo di audit, pianificato nel triennio, coinvolge tutti i Dipartimenti, i Centri e le Ripartizioni dell'Amministrazione centrale e si conclude con la formulazione, per ciascuna struttura auditata, di un giudizio rispetto agli ambiti verificati di conformità, non conformità e raccomandazioni. Il processo di audit può prevedere l'utilizzo di check list da parte degli auditor in loco o l'autovalutazione a distanza.

A supporto del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza sono previsti due presidi, uno "anticorruzione" coordinato dallo stesso Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza e l'altro "trasparenza" in un'Area della Direzione Generale, al fine di garantire la massima integrazione delle competenze, come auspicato da ANAC (Autorità Nazionale Anticorruzione).

## ALLEGATI

### Allegato 1. Appendice normativa

I principali riferimenti normativi sono i seguenti.

**Il D. Lgs. 150/2009, come modificato dal D. Lgs. n. 74/2017**, ha innovato profondamente il contesto normativo in materia di disciplina del rapporto di lavoro dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche, introducendo i temi della valutazione della *performance* organizzativa ed individuale e di valorizzazione del merito, nell'ottica di assicurare elevati standard qualitativi ed economici del servizio, di migliorare la crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative, in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

In particolare:

- l'art. 3 prevede che: *"1. La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento. 2. 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 le modalità indicate nel presente Titolo e gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica ai sensi dell'articolo 19 del decreto-legge 24 giugno 2014, n. 90, convertito, con modificazioni, dalla legge 11 agosto 2014, n. 114). 3. Le amministrazioni pubbliche adottano modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance. 4. Le amministrazioni pubbliche adottano metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi. 5. Il rispetto delle disposizioni del presente Titolo è condizione necessaria per l'erogazione di premi e componenti del trattamento retributivo legati alla performance e rileva ai fini del riconoscimento delle progressioni economiche, dell'attribuzione di incarichi di responsabilità al personale, nonché del conferimento degli incarichi dirigenziali. 5-bis. La valutazione negativa, come disciplinata nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance, rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni del presente decreto".*

- l'art. 7, primo, secondo comma e 2-bis, stabilisce: *"1. Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance. 2. La funzione di misurazione e valutazione delle performance è svolta: a) dagli Organismi indipendenti di valutazione della performance di cui all'articolo 14, cui compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso,*

nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice ai sensi del comma 4, lettera e), del medesimo articolo; b) dai dirigenti di ciascuna amministrazione, secondo quanto previsto agli articoli 8 e 9; c) dai cittadini o dagli altri utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, partecipando alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione, secondo quanto stabilito dagli articoli 8 e 19-bis.

2-bis. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance, di cui al comma 1, è adottato in coerenza con gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica ai sensi dell'articolo 3, comma 2, e in esso sono previste, altresì, le procedure di conciliazione, a garanzia dei valutati, relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance e le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio”.

a) l'art. 8, comma 1, prevede che il Sistema di misurazione della performance e valutazione della performance organizzativa concerne:

b) l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;

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

- l'art. 8, comma 1-bis, stabilisce: “Le valutazioni della performance organizzativa sono predisposte sulla base di appositi modelli definiti dal Dipartimento della funzione pubblica, tenendo conto anche delle esperienze di valutazione svolte da agenzie esterne di valutazione, ove previste, e degli esiti del confronto tra i soggetti appartenenti alla rete nazionale per la valutazione delle amministrazioni pubbliche, di cui al decreto emanato in attuazione dell'articolo 19 del decreto-legge n. 90 del 2014, con particolare riguardo all'ambito di cui alla lettera g) del comma 1”.

- l'art. 9, comma 1 e 1-bis prevede: “1. La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità, secondo le modalità indicate nel sistema di cui all'articolo 7, è collegata: a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva; b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali; c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate; d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi. 1-bis. La misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti titolari degli incarichi di cui all'articolo 19, commi 3 e 4, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, è collegata altresì al raggiungimento degli obiettivi individuati nella direttiva

generale per l'azione amministrativa e la gestione e nel Piano della performance, nonché di quelli specifici definiti nel contratto individuale”.

- l'art. 9, secondo comma, prevede: “La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 7 e collegate: a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali; b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi”.

- l'art. 14, comma 4, prevede tra l'altro che il Nucleo di Valutazione “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 di cui all'articolo 10, 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 cui all'articolo 9, comma 1, lettera d), nonché dell'utilizzo dei premi di cui al Titolo III, secondo quanto previsto dal presente decreto, 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, sulla base del sistema di cui all'articolo 7, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi di cui al Titolo III; f) è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dal Dipartimento della funzione pubblica sulla base del decreto adottato ai sensi dell'articolo 19, comma 10, del decreto legge n. 90 del 2014; ...h) verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità”.

- il comma 6 prevede che la validazione della Relazione sulla performance è condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti per premiare il merito di cui al titolo III;

- l'art. 19 “Criteri per la differenziazione delle valutazioni” prevede che: “1. Il contratto collettivo nazionale, nell'ambito delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance ai sensi dell'articolo 40, comma 3-bis, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, stabilisce la quota delle risorse destinate a remunerare, rispettivamente, la performance organizzativa e quella individuale e fissa 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. 2. Per i dirigenti, il criterio di attribuzione dei premi di cui al comma 1 è applicato con riferimento alla retribuzione di risultato”.

**L'art. 21 del D. Lgs. 165/2001**, in tema di Responsabilità dirigenziale, prevede che “1. Il mancato raggiungimento degli obiettivi accertato attraverso le risultanze del sistema di valutazione di cui al Titolo II del decreto legislativo di attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni ovvero l'inosservanza delle direttive imputabili al dirigente comportano, previa contestazione e ferma restando l'eventuale responsabilità disciplinare secondo la disciplina contenuta nel contratto collettivo, l'impossibilità di rinnovo dello stesso incarico dirigenziale. In relazione alla gravità dei casi, l'amministrazione può inoltre, previa contestazione e nel rispetto del principio del contraddittorio, revocare

*l'incarico collocando il dirigente a disposizione dei ruoli di cui all'articolo 23 ovvero recedere dal rapporto di lavoro secondo le disposizioni del contratto collettivo. 1-bis. Al di fuori dei casi di cui al comma 1, al dirigente nei confronti del quale sia stata accertata, previa contestazione e nel rispetto del principio del contraddittorio secondo le procedure previste dalla legge e dai contratti collettivi nazionali, la colpevole violazione del dovere di vigilanza sul rispetto, da parte del personale assegnato ai propri uffici, degli standard quantitativi e qualitativi fissati dall'amministrazione, conformemente agli indirizzi deliberati dalla Commissione di cui all'articolo 13 del decreto legislativo di attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, la retribuzione di risultato è decurtata, sentito il Comitato dei garanti, in relazione alla gravità della violazione di una quota fino all'ottanta per cento”.*

**L'art. 22 del D. Lgs. 165/2001**, in tema di Comitato dei Garanti, prevede che *“1. I provvedimenti di cui all'articolo 21, commi 1 e 1-bis, sono adottati sentito il Comitato dei garanti, i cui componenti, nel rispetto del principio di genere, sono nominati con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri. Il Comitato dura in carica tre anni e l'incarico non è rinnovabile. 2. Il Comitato dei garanti è composto da un consigliere della Corte dei conti, designato dal suo Presidente, e da quattro componenti designati rispettivamente, uno dal Presidente della Commissione di cui all'articolo 13 del decreto legislativo di attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, uno dal Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione, scelto tra un esperto scelto tra soggetti con specifica qualificazione ed esperienza nei settori dell'organizzazione amministrativa e del lavoro pubblico, e due scelti tra dirigenti di uffici dirigenziali generali di cui almeno uno appartenente agli Organismi indipendenti di valutazione, estratti a sorte fra coloro che hanno presentato la propria candidatura. I componenti sono collocati fuori ruolo e il posto corrispondente nella dotazione organica dell'amministrazione di appartenenza è reso indisponibile per tutta la durata del mandato. Per la partecipazione al Comitato non è prevista la corresponsione di emolumenti o rimborsi spese. 3. Il parere del Comitato dei garanti viene reso entro il termine di quarantacinque giorni dalla richiesta; decorso inutilmente tale termine si prescinde dal parere”.* **L'art. 45, comma 3 del D. Lgs. 165/2001**, in tema di trattamento economico, prevede che: *“I contratti collettivi definiscono, in coerenza con le disposizioni legislative vigenti, trattamenti economici accessori collegati:*

*a) alla performance individuale; b) alla performance organizzativa con riferimento all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione; c) all'effettivo svolgimento di attività particolarmente disagiate ovvero pericolose o dannose per la salute”.*

**L'art. 52, comma 1-bis, del D.lgs. 165/2001**, in tema di disciplina delle mansioni, prevede che *“I dipendenti pubblici, con esclusione dei dirigenti e del personale docente della scuola, delle accademie, conservatori e istituti assimilati, sono inquadrati in almeno tre distinte aree funzionali. Le progressioni all'interno della stessa area avvengono*

*secondo principi di selettività, in funzione delle qualità culturali e professionali, dell'attività svolta e dei risultati conseguiti, attraverso l'attribuzione di fasce di merito. Le progressioni fra le aree avvengono tramite concorso pubblico, ferma restando la possibilità per l'amministrazione di destinare al personale interno, in possesso dei titoli di studio richiesti per l'accesso dall'esterno, una riserva di posti comunque non superiore al 50 per cento di quelli messi a concorso. La valutazione positiva conseguita dal dipendente per almeno tre anni costituisce titolo rilevante ai fini della progressione economica e dell'attribuzione dei posti riservati nei concorsi per l'accesso all'area superiore”.*

**L'art. 55, comma quater, del D.lgs. 165/2001**, in tema di Licenziamento disciplinare, prevede che *“1.*

*Ferma la disciplina in tema di licenziamento per giusta causa o per giustificato motivo e salve ulteriori ipotesi previste dal contratto collettivo, si applica comunque la sanzione disciplinare del licenziamento nei seguenti casi: [...] f-quinquies) insufficiente rendimento, dovuto alla reiterata violazione degli obblighi concernenti la prestazione lavorativa, stabiliti da norme legislative o regolamentari, dal contratto collettivo o individuale, da atti e provvedimenti dell'amministrazione di appartenenza, e rilevato dalla costante valutazione negativa della performance del dipendente per ciascun anno dell'ultimo triennio, resa a tali specifici fini ai sensi dell'articolo 3, comma 5-bis, del decreto legislativo n. 150 del 2009".* **La Legge n. 240 del 31.12.2010** "Norme in materia di organizzazione delle Università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario" ha dato avvio ad un processo di revisione complessiva dell'organizzazione degli Atenei secondo principi di semplificazione, efficienza, efficacia, trasparenza dell'attività amministrativa ed accessibilità delle informazioni.

L'art. 2, comma 1 lett. r della L. suddetta attribuisce al Nucleo di valutazione, in raccordo con l'attività dell'ANVUR, le funzioni di cui all'art. 14 del D. Lgs. n. 150/2009 relative "alle procedure di valutazione delle strutture e del personale, al fine di promuovere nelle Università, in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, il merito ed il miglioramento della performance organizzativa ed individuale".

**Il DL 21 giugno 2013 n. 69**, art. 60 comma 2, convertito dalla legge n. 98/2013, ha trasferito le competenze relative al sistema di valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti pubblici di ricerca vigilati dal MIUR, precedentemente in capo alla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT), all'ANVUR.

Secondo il dettato normativo i compiti valutativi in materia di performance sono svolti dall'ANVUR nel rispetto dei principi generali previsti dall'art. 3 del d.lgs. 150/2009, in conformità ai poteri di indirizzo della Commissione (quindi successivamente dell'ANAC e infine del DFP).

**La L. n. 124/2015** "Delega al Governo in materia di riorganizzazione delle Amministrazioni Pubbliche" interviene in materia di performance con gli articoli 14 e 17. L'articolo 14 prevede che le amministrazioni valutino nell'ambito dei percorsi di misurazione della performance organizzativa e individuale l'adozione delle misure organizzative e il raggiungimento degli obiettivi in materia di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro previsti nel medesimo articolo. L'articolo 17 co. 1 lett. r) detta i principi cui il governo dovrà attenersi nell'esercitare la delega attribuita per la revisione delle norme in materia di valutazione: semplificazione delle norme in materia di valutazione dei dipendenti pubblici, di riconoscimento del merito e di premialità; razionalizzazione e integrazione dei sistemi di valutazione, anche al fine della migliore valutazione delle politiche; sviluppo di sistemi distinti per la misurazione dei risultati raggiunti dall'organizzazione e dei risultati raggiunti dai singoli dipendenti; potenziamento dei processi di valutazione indipendente del livello di efficienza e qualità dei servizi e delle attività delle amministrazioni pubbliche e degli impatti da queste prodotti, anche mediante il ricorso a standard di riferimento e confronti; riduzione degli adempimenti in materia di programmazione anche attraverso una maggiore integrazione con il ciclo di bilancio; coordinamento della disciplina in materia di valutazione e controlli interni; previsione di forme di semplificazione specifiche per i diversi settori della pubblica amministrazione.

#### **CONTRATTAZIONE COLLETTIVA NAZIONALE DI LAVORO**

L'art. 75, comma 5, del C.C.N.L. 2006/2009 del 16.10.2008 disciplina le procedure di valutazione rispetto al personale di categoria EP.

L'art. 81 del C.C.N.L. 2006/2009 del 16.10.2008 prevede il sistema di valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti.



L'art. 91, commi 3 e 4, del C.C.N.L. 2006/2009 del 16.10.2008 disciplina le procedure di valutazione rispetto al personale di categoria D con specifici, qualificati incarichi di responsabilità amministrative, comprese quelle connesse alle funzioni di segretario di dipartimento e tecniche.

L'art. 13, comma 3 lett. g), e il comma 9 del C.C.N.L. 2016/2018 del 19.04.2018 disciplina il codice disciplinare.

L'art. 20 del C.C.N.L. 2016/2018 del 19.04.2018 disciplina la differenziazione dei premi individuali.

L'art. 42, comma 6, lett. c) del C.C.N.L. 2016/2018 del 19.04.2018 prevede che sono oggetto di confronto con i soggetti sindacali i criteri generali dei sistemi di valutazione della performance.

L'art. 64, comma 2, lett. a) e b) del C.C.N.L. 2016/2018 prevede, tra l'altro, l'utilizzo delle risorse di cui all'art. 63 per l'erogazione di premi correlati alla performance organizzativa e premi correlati alla performance individuale. L'art. 18 del C.C.N.L. del personale dell'Area VII della Dirigenza Universitaria e Istituzioni ed Enti di Ricerca e sperimentazione per il quadriennio normativo 2002-2005 e biennio economico 2002-2003 disciplina la verifica e la valutazione dei risultati dell'attività dirigenziale.

Il successivo art. 61 disciplina la retribuzione di risultato dei dirigenti di seconda fascia.

L'art. 26 del C.C.N.L. del personale dell'Area VII della Dirigenza Universitaria e Istituzioni ed Enti di Ricerca e sperimentazione per il quadriennio normativo 2006-2009 e biennio economico 2006-2007 disciplina i criteri per l'erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti di seconda fascia.

L'art. 66 del C.C.N.L. 2016/2018 del 19.04.2018 di utilizzo delle risorse relative al "Fondo per la retribuzione di posizione e di risultato" del personale appartenente alla cat. EP;

L'art. 47 del C.C.N.L. 2016/2018 del 08.07.2019 personale dirigente "Area Istruzione e Ricerca" e l'art. 50 del medesimo CCNL del 8.07.2019 relativo alla differenziazione.

Lo Statuto di Ateneo, all'art. 20 comma 2 lett. j), prevede che il Consiglio di Amministrazione stabilisce e fornisce al Direttore generale gli indirizzi ed i criteri per la complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali, del personale dirigente e del personale tab e CEL, verifica la loro corretta attuazione da parte dello stesso Direttore e valuta i risultati; all'art. 24 comma 2 lett. e), prevede che il Direttore generale presenta annualmente al Consiglio di Amministrazione ed al Nucleo di Valutazione una relazione sull'attività svolta e sui risultati di gestione raggiunti nel quadro dei programmi, progetti e obiettivi strategici definiti dagli organi di governo. Il Consiglio di Amministrazione, sentito il Nucleo di Valutazione, delibera sul conseguimento degli obiettivi da parte del Direttore Generale; alla lett. d) del primo cpv prevede che il Direttore Generale valuta annualmente la prestazione dei Dirigenti tenuto conto dei criteri e delle modalità stabilite dal sistema di misurazione e valutazione della performance di Ateneo.

#### **DELIBERE ANAC**

Le principali **delibere ANAC** (ex CIVIT) adottate in relazione al ciclo di gestione della performance, pubblicate nella sezione Amministrazione trasparente al link <http://www.unipg.it/amministrazione-trasparente/disposizioni-general/atti-general/atti-amministrativi-general>, sono le seguenti:

- Delibera n. 88/2010: "Linee guida per la definizione degli standard di qualità (articolo 1, comma 1, del decreto legislativo 20 dicembre 2009, n. 198)";
- Delibera n. 3/2012: "Linee guida per il miglioramento degli strumenti per la qualità dei servizi pubblici";
- Delibera n. 89/2010: "Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della performance (articoli 13, comma 6, lett. d) e 30, del decreto legislativo

- 27 ottobre 2009, n. 150)”;
- Delibera n. 104/2010: “Definizione dei sistemi di misurazione e valutazione della performance entro il 30 settembre 2010”;
  - Delibera n. 112/2010: “Struttura e modalità di redazione del Piano della performance” (articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)”;
  - Delibera n. 114/2010: “Indicazioni applicative ai fini della adozione del Sistema di misurazione e valutazione della performance (articolo 30, comma 3, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)”;
  - Delibera n. 124/2010: “Sistema di misurazione e valutazione della performance: procedure di conciliazione (art. 7, comma 3, del D.Lgs. n. 150/2009);
  - Delibera n. 1/2012: “Linee guida relative al miglioramento dei Sistemi di misurazione e valutazione della performance e dei Piani della performance”;
  - Delibera n. 4/2012: “Linee guida relative alla redazione della Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni e sull’Attestazione degli obblighi relativi alla trasparenza e all’integrità (art. 14, comma 4, lettera a e lettera g del D. Lgs. n. 150/2009)”;
  - Delibera n. 5/2012: “Linee guida ai sensi dell’art. 13, comma 6, lettera b), del D. Lgs. n. 150/2009, relative alla struttura e alla modalità di redazione della Relazione sulla performance di cui all’art. 10, comma 1, lettera b), dello stesso decreto”;
  - Delibera n. 6/2012: “Linee guida per la validazione da parte degli OIV della Relazione sulla performance (art. 14, comma 4, lettera c, del D. Lgs. n. 150/2009)”;
  - Delibera n. 6/2013: “Linee guida relative al ciclo di gestione della performance per l’annualità 2013”;
  - Delibera n. 23/2013: “Linee guida relative agli adempimenti di monitoraggio degli OIV e alla Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni (art. 14, comma 4, lettera a) del D.Lgs. n. 150/2009)”.

**Le “Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane” (Luglio 2015) dell’ANVUR** forniscono indicazioni operative alle università italiane per la gestione e la valutazione delle attività amministrative, invitandole a riesaminare il proprio Sistema in ottica di semplificazione e integrazione.

**Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020 dell’ANVUR** approvata dal Consiglio Direttivo in data 20/12/2017.

**Le “Linee guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali italiane” (Gennaio 2019) dell’ANVUR**, con il quale viene esplicitata la necessità di rendere coerenti i processi di budget con il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance nell’evolvere degli assetti organizzativi.

## Allegato 2. Vocabolario e Acronimi

**Obiettivo:** ciò che si vuole perseguire; In particolare, gli obiettivi strategici hanno un orizzonte temporale esteso, normalmente triennale, in qualche caso biennale, e riguardano le aree della missione istituzionale (didattica, ricerca, terza missione). Il grado del loro raggiungimento si misura attraverso gli obiettivi operativi che li attuano. Gli obiettivi operativi devono principalmente riferirsi a processi di:

- 1) miglioramento (efficienza interna);
- 2) innovazione (nuovi risultati).

Gli obiettivi operativi possono essere:

- 1) individuali;
- 2) di struttura.

**Azione:** micro attività pianificata da realizzare attraverso l'impiego di risorse umane, strumentali e finanziarie e che sono funzionali al raggiungimento dell'obiettivo operativo;

**Indicatore:** ciò che si utilizza per analizzare i dati raccolti e necessari per monitorare i progressi fatti nel perseguimento dell'obiettivo; Gli indicatori sono strumenti in grado di mostrare (misurare) l'andamento di un fenomeno che si ritiene rappresentativo per l'analisi e sono utilizzati per monitorare o valutare il grado di successo, oppure l'adeguatezza delle attività implementate. Un indicatore è una misura sintetica, in genere espressa in forma quantitativa, coincidente con una variabile, o composta da più variabili, in grado di riassumere l'andamento del fenomeno cui è riferito. L'andamento del fenomeno o, in altre parole, il cambiamento dello stato di fatto, sono quindi riassunti dall'indicatore, che non può misurare tutte le variabili correlate, ma quella ritenuta più rilevante e quindi più indicativa.

**Target:** livello atteso di performance, cioè la definizione del risultato atteso, fatta attraverso l'assegnazione all'indicatore(ri) prescelto(i) di un certo valore o di una certa modalità (SI/NO). Il target descrive la situazione finale attesa dall'organizzazione.

<b>ANAC</b>	Autorità Nazionale Anticorruzione
<b>ANVUR</b>	Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca
<b>AT</b>	Amministrazione Trasparente
<b>CCNL</b>	Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro
<b>CdA</b>	Consiglio di Amministrazione
<b>CSB</b>	Centro Servizi Bibliotecari dell'Ateneo di Perugia
<b>DG:</b>	Direzione Generale
<b>MEF</b>	Ministero dell'Economia e delle Finanze
<b>MIUR</b>	Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
<b>NdV</b>	Nucleo di Valutazione di Ateneo
<b>OO.SS.</b>	Organizzazioni Sindacali
<b>Polo</b>	Polo Scientifico Didattico di Terni
<b>RPCT</b>	Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza
<b>RUL</b>	Responsabile Unico di Laboratorio

<b>SA</b>	Senato Accademico
<b>SMVP</b>	Sistema di misurazione e Valutazione della Performance
<b>SSN</b>	Servizio Sanitario Nazionale
<b>TAB</b>	Tecnico, Amministrativo e Bibliotecario

### Allegato 3. Prospetto ciclo di gestione della performance

DOCUMENTO	SOGGETTO RESPONSABILE	RIFERIMENTI DI LEGGE	DESTINAZIONE INTERNA ED ESTERNA	SCADENZA	ORGANO E STRUTTURE COINVOLTE E/O DI SUPPORTO
Verifica adeguatezza rispetto alle pianificazioni di Ateneo e alle normative ed eventuale revisione del SMVP	CdA	D.Lgs. 150/2009 art. 7 CCNL art. 6	OO.SS. NdV	Settembre Ottobre	DG
		D.Lgs. 150/2009 art. 7	NdV		Ufficio di supporto al Nucleo di Valutazione e Statistica
Approvazione Bilancio unico di previsione annuale e triennale e bilancio preventivo unico d'esercizio	Rettore	D.Lgs. 18/2012 art. 5	MIUR e MEF	31 Dicembre	DG
	CdA				Ripartizione competente
Definizione Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio (allegato al Bilancio)	Rettore	D.Lgs. 91/2011 art. 19 c. 1	MIUR e MEF	31 Dicembre	DG
	CdA				Ripartizione competente
Definizione obiettivi operativi del personale dirigenziale e TAB	CdA	D.Lgs. n. 150/2009 art. 10		Settembre Dicembre	DG
					Direttore CSB
					Dirigenti
					Responsabili di Aree/Uffici
					Segretari amministrativi Dipartimenti e Centri
					Responsabile Polo Scientifico Didattico di Terni
Relazione recante i risultati dell'attività svolta in termini di prevenzione alla corruzione e proposta di primo schema di piano triennale	SA su proposta del RPCT	L.190/2012 art. 1 c. 14	ANAC	15 Dicembre	RPCT
	CdA su proposta del RPCT				
Adozione Piano integrato	CdA	D.Lgs. 150/2009 art. 10, c.1 lettera a)	ANVUR (performance)	31 Gennaio	DG Area competente
		L.190/2012 e successivi decreti (anticorruzione)	ANAC (anticorruzione)		RPCT

DOCUMENTO	SOGGETTO RESPONSABILE	RIFERIMENTI DI LEGGE	DESTINAZIONE INTERNA ED ESTERNA	SCADENZA	ORGANO E STRUTTURE COINVOLTE E/O DI SUPPORTO
Pubblicazione Piano integrato su AT e su Portale performance	DG	D. Lgs. 33/2013 Nota del Presidente ANVUR del 28.04.2014		31 Gennaio	Area competente
Adozione Piano triennale di prevenzione della corruzione, con relativo Programma triennale per la trasparenza e integrità	CdA su proposta del RPCT	L. 190/2012 art. 1, c.8	Tutto il personale	31 Gennaio	RPCT
		D.Lgs. 33/2013 art. 10			DG Area competente
Pubblicazione del Piano triennale di prevenzione della corruzione nella sezione dedicata dell'AT	RPCT	D. Lgs. 33/2013 art. 10, c. 8, let. a)		Entro 5 gg lavorativi dall'adozione da parte del CdA	RPCT
Assegnazione formale obiettivi operativi mediante comunicazione Piano integrato	DG		Personale dirigente e personale TAB (responsabili di Aree/Uffici e Segretari amministrativi Dipartimenti e Centri)	15 Febbraio	Area competente
Comunicazione Piano integrato	DG		Personale docente	15 Febbraio	Area competente
Procedura di valutazione del personale dirigenziale e TAB relativamente alla performance dell'anno precedente	Valutatori	SMVP di Ateneo	Tutto il personale	31 Marzo	Ripartizione competente
Parere sul conseguimento dei risultati da parte del DG sull'anno precedente e proposta di valutazione annuale	NdV	D.Lgs. n. 150/2009 art. 7, c. 2 lett. a) art. 14, c. 4 lett. e)	CdA	30 Giugno	Ufficio di supporto al Nucleo di Valutazione e Statistica
		Statuto di Ateneo art. 24, c. 2, prima parte lett. e)			
			NdV		

<b>DOCUMENTO</b>	<b>SOGGETTO RESPONSABILE</b>	<b>RIFERIMENTI DI LEGGE</b>	<b>DESTINAZIONE INTERNA ED ESTERNA</b>	<b>SCADENZA</b>	<b>ORGANO E STRUTTURE COINVOLTE E/O DI SUPPORTO</b>
Documento di validazione della Relazione sulla performance dell'anno precedente	NdV	D.Lgs. 150/2009 art. 14, c.4 lettera c)	ANVUR	30 Giugno	Ufficio di supporto al Nucleo di Valutazione e Statistica
		Delibera ANAC 6/2012 aggiorn.to del 04/07/2013 allegati	DG		
			Rettore		
			CdA		
Relazione sulla performance dell'anno precedente	CdA	D.lgs. 150/2009 art. 10, c. 1 lettera b)	NdV ANVUR	30 Giugno	DG Area competente
					Dirigenti
					Direttore del CSB
					Responsabili di Aree/Uffici sotto la Direzione Generale
					Segretari amministrativi Dipartimenti e Centri
					Responsabile del Polo
Relazione annuale del NdV	NdV	D.Lgs. 150/2009 art. 14, c. 4 lettera a)	ANVUR	30 Giugno o altra data fissata da ANVUR	Ufficio di supporto al Nucleo di Valutazione e Statistica
Monitoraggio intermedio sullo stato di avanzamento degli obiettivi operativi dell'anno in corso	DG	SMVP di Ateneo	CdA	Giugno/ Luglio	DG Area competente
	Direttore CSB				
	Dirigenti				
	Responsabili di Aree/Uffici				
	Segretari amministrativi Dipartimenti e Centri				
Responsabile del Polo					
Delibera conseguimento risultati DG	CdA	Statuto di Ateneo art. 24, c. 2 prima parte lettera e)	Ripartizione del Personale	30 settembre	DG Area competente

## Allegato 4. Scheda obiettivi

Scheda obiettivi (allegato al Piano integrato e alla Relazione sulla performance)

SCHEDA OBIETTIVI			Ripartizione/Dipartimento/Centro								
Obiettivi, Indicatori e Risorse Economiche											
ID	Area strategica	Obiettivo strategico	Obiettivo Operativo	Risorse economico-finanziarie		Indicatore per obiettivo	Peso indicatore (%)	Valore di partenza	Target	Valore consuntivo indicatori	Raggiungimento obiettivo (valore compreso tra 0 e 100%)
				Voci COAN a budget oppure scrivere 'Senza oneri'	Importo richiesto a budget						
1							100%				0%
2							100%				0%

Excel foglio 1

SCHEDA OBIETTIVI 2021		RIPARTIZIONE AFFARI LEGALI										
Strutture - Obiettivi Operativi												
AREE O UFFICI ALLE DIPENDENZE DIRETTE RIPARTIZIONE	UFFICI (TOTALE = 70)	Totale Peso Obiettivi	Somma Punteggi effettivi	Obiettivo 1			Obiettivo 2			Obiettivo 3		
				Obiettivo numero 1	Primo obiettivo del Dirigente:		Secondo obiettivo del Dirigente:					
TOTALE PERFORMANCE RISULTATI OBIETTIVI (Totale = 70)		70,0		Peso (%)	Grado raggiungim ento	Punteggio effettivo	Peso (%)	Grado raggiungim ento	Punteggio effettivo	Peso (%)	Grado raggiungim ento	Punteggio effettivo
<b>OBIETTIVI INDIVIDUALI (Totale = 10)</b>		<b>10,0</b>					<b>5,0</b>			<b>5,0</b>		
<b>OBIETTIVI DI STRUTTURA (Totale = 60)</b>		<b>60,0</b>		<b>52,0</b>			<b>8,0</b>					
Area Affari Generali, Legali e Appalti (Totale = 70)												
Area Affari Generali, Legali e Appalti	Ufficio Appalti	70,0		<b>70,0</b>								
Area Affari Generali, Legali e Appalti	Ufficio Economato	70,0										
Area Affari Generali, Legali e Appalti	Ufficio Elettorale e Affari Generali	70,0										
Area Affari Generali, Legali e Appalti	Ufficio Legale e Contenzioso	70,0										
Ufficio Affari Giuridici												
Segreteria del Dirigente												

Excel foglio 2



	A	B	C	D	E
1			OBIETTIVI		
2	SEDE	NOMINATIVO	Assegnati (Indicare elenco ID obiettivo, es.: 1,3,7,...)	Grado di partecipazione agli obiettivi	FIRMA
3	Direzione Generale/Area Relazioni Internazionali	Mario Bianchi		Partecipazione totale agli obiettivi	
4	Direzione Generale/Area Relazioni Internazionali	Paolo Rossi		Adetto ai servizi comuni e generali	
5	Direzione Generale/Area Relazioni Internazionali/Uff. Mobilita' studenti	Luca Verdi		A supporto delle attività di didattica e	
6	Direzione Generale/Area Relazioni Internazionali/Uff. Mobilita' studenti				
7	Direzione Generale/Area Relazioni Internazionali/Uff. Mobilita' studenti				
8	Direzione Generale/Area Relazioni Internazionali/Uff. Mobilita' studenti				
9	Direzione Generale/Area Relazioni Internazionali/Uff. Mobilita' studenti				
10	Direzione Generale/Area Relazioni Internazionali/Uff. Relazioni Internaz. Progr.Com. e Coop. Int.				
11	Direzione Generale/Area Relazioni Internazionali/Uff. Relazioni Internaz. Progr.Com. e Coop. Int.				
12	Direzione Generale/Area Relazioni Internazionali/Uff. Relazioni Internaz. Progr.Com. e Coop. Int.				
13	Direzione Generale/Area Relazioni Internazionali/Uff. Relazioni Internaz. Progr.Com. e Coop. Int.				
14	Direzione Generale/Area Relazioni Internazionali/Uff. Relazioni Internaz. Progr.Com. e Coop. Int.				
15	Direzione Generale/Area Relazioni Internazionali/Uff. Relazioni Internaz. Progr.Com. e Coop. Int.				
16	Direzione Generale/Area Relazioni Internazionali/Uff. Relazioni Internaz. Progr.Com. e Coop. Int.				
17	Direzione Generale/Area Supp. Progr. Stat. Oper. Org. Coll. e Cont.				

Excel foglio 3

## **Allegato 5. Format Scheda di valutazione**

- 5.1 DG e Dirigenti
- 5.2 Personale EP con incarichi di Responsabilità di Area
- 5.3 Personale EP
- 5.4 Personale D
- 5.5 Personale C e B
- 5.6 Personale C e B addetto ai servizi comuni generali

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

COGNOME NOME: \_\_\_\_\_

STRUTTURA: \_\_\_\_\_

CATEGORIA: **Dirigente**

RESPONSABILITÀ: Ripartizione X

FATTORI DI VALUTAZIONE	OBIETTIVO	Peso (%)	PUNTEGGIO OBIETTIVO	PUNTEGGIO EFFETTIVO	PUNTEGGIO TOTALE RISULTATI
<b>Risultati obiettivo</b>					
<b>Peso (%)</b>	1	0,0	0,00	0	
<b>70</b>	2	0,0	0,00	0	
	3	0,0	0,00	0	
	4	0,0	0,00	0	
	5	0,0	0,00	0	
	6	0,0	0,00	0	
	...	0,0	0,00	0	
	...	0,0	0,00	0	
	46	0,0	0,00	0	
<b>TOTALE:</b>					<b>0</b>

FATTORI DI VALUTAZIONE	PARAMETRO	Peso (%)	PUNTEGGIO	PUNTEGGIO EFFETTIVO	PUNTEGGIO TOTALE COMPORAMENTI
<b>Comportamenti Organizzativi</b>	1	2,0	1,00	2	
<b>Peso (%)</b>	2	2,0	1,00	2	
<b>30</b>	3	2,0	1,00	2	
	4	2,0	1,00	2	
	5	2,0	1,00	2	
	6	2,0	1,00	2	
	7	2,0	1,00	2	
	8	2,0	1,00	2	
	9	2,0	1,00	2	
	10	2,0	1,00	2	
	11	2,0	1,00	2	
	12	3,0	1,00	3	
	13	5,0	1,00	5	
<b>TOTALE:</b>					<b>30</b>
<b>PUNTEGGIO COMPLESSIVO:</b>					<b>30</b>

**DG E DIRIGENTI**

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

COGNOME NOME: \_\_\_\_\_

<b>Motivazione della valutazione (campo obbligatorio)</b>
<b>Indicazioni per il miglioramento della performance (a cura del valutatore)</b>
<b>Eventuali Considerazioni (a cura del valutato)</b>
Data : _____ IL VALUTATORE: _____
Data : _____ IL VALUTATO (per presavisione): _____

## Allegato 5.2 Personale EP con incarichi di Responsabilità di Area

### SCHEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

COGNOME NOME: \_\_\_\_\_

STRUTTURA : \_\_\_\_\_

CATEGORIA :        EP

RESPONSABILITÀ: AREA

FATTORI DI VALUTAZIONE	OBIETTIVO	Peso (%)	PUNTEGGIO OBIETTIVO	PUNTEGGIO EFFETTIVO	PUNTEGGIO TOTALE RISULTATI
<b>Risultati obiettivo</b>					
<b>Peso (%)</b>	1	0,0	0,00	0	
<b>70</b>	2	0,0	0,00	0	
	3	0,0	0,00	0	
	4	0,0	0,00	0	
	5	0,0	0,00	0	
	6	0,0	0,00	0	
	7	0,0	0,00	0	
	8	0,0	0,00	0	
	9	0,0	0,00	0	
	10	0,0	0,00	0	
	...	0,0	0,00	0	
	21	0,0	0,00	0	
	22	0,0	0,00	0	
<b>TOTALE:</b>					<b>0,0</b>
					<b>0</b>

FATTORI DI VALUTAZIONE	PARAMETRO	Peso (%)	PUNTEGGIO	PUNTEGGIO EFFETTIVO	PUNTEGGIO TOTALE COMPORAMENTI
<b>Comportamenti Organizzativi</b>					
<b>Peso (%)</b>	1	2,5	1,00	2,5	
<b>30</b>	2	2,5	1,00	2,5	
	3	3,0	1,00	3	
	4	3,0	1,00	3	
	5	3,0	1,00	3	
	6	3,0	1,00	3	
	7	3,0	1,00	3	
	8	3,0	1,00	3	
	9	3,0	1,00	3	
	10	4,0	1,00	4	
<b>TOTALE:</b>					<b>30,0</b>
					<b>30</b>

<b>PUNTEGGIO COMPLESSIVO:</b>	<b>30</b>
-------------------------------	-----------

**PERSONALE EP CON INCARICHI DI RESPONSABILITÀ DI AREA**

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

COGNOME NOME:

<b>Motivazione della valutazione (campo obbligatorio)</b>
<b>Indicazioni per il miglioramento della performance (a cura del valutatore)</b>
<b>Eventuali Considerazioni (a cura del valutato)</b>
<b>Maggiorazione premio individuale</b>  SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> Motivazione:
Data : _____ IL VALUTATORE: _____
Data : _____ IL VALUTATO (per presavisione): _____

## Allegato 5.3 – Personale EP

### SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

COGNOME NOME: \_\_\_\_\_

STRUTTURA: \_\_\_\_\_

CATEGORIA: EP

RESPONSABILITÀ: \_\_\_\_\_

FATTORI DI VALUTAZIONE	OBIETTIVO	Peso (%)	PUNTEGGIO OBIETTIVO	PUNTEGGIO EFFETTIVO	PUNTEGGIO TOTALE RISULTATI
<b>Risultati obiettivo</b>					
<b>Peso (%)</b>	1	0,0	0,00	0	
<b>70</b>	2	0,0	0,00	0	
	3	0,0	0,00	0	
	4	0,0	0,00	0	
	5	0,0	0,00	0	
	6	0,0	0,00	0	
	7	0,0	0,00	0	
	8	0,0	0,00	0	
	9	0,0	0,00	0	
	10	0,0	0,00	0	
	...	0,0	0,00	0	
	21	0,0	0,00	0	
	22	0,0	0,00	0	
<b>TOTALE:</b>					<b>0</b>

FATTORI DI VALUTAZIONE	PARAMETRO	Peso (%)	PUNTEGGIO	PUNTEGGIO EFFETTIVO	PUNTEGGIO TOTALE COMPORAMENTI
<b>Comportamenti Organizzativi</b>					
<b>Peso (%)</b>	1	3,0	1,00	3	
<b>30</b>	2	3,0	1,00	3	
	3	3,5	1,00	3,5	
	4	3,5	1,00	3,5	
	5	3,5	1,00	3,5	
	6	3,0	1,00	3	
	7	3,5	1,00	3,5	
	8	3,5	1,00	3,5	
	9	3,5	1,00	3,5	
<b>TOTALE:</b>					<b>30</b>

<b>PUNTEGGIO COMPLESSIVO:</b>	<b>30</b>
-------------------------------	-----------

**PERSONALE EP**

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

COGNOME NOME:

<b>Motivazione della valutazione (campo obbligatorio)</b>
<b>Indicazioni per il miglioramento della performance (a cura del valutatore)</b>
<b>Eventuali Considerazioni sull'attività svolta (a cura del valutato)</b>
<b>Maggiorazione premio individuale</b>
<b>SI</b> <input type="radio"/> <b>NO</b> <input type="radio"/>
<b>Motivazione:</b>
Data : _____ IL VALUTATORE: _____
Data : _____ IL VALUTATO (per presavisione): _____



## Allegato 5.4 - Personale D

### SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

COGNOME NOME: \_\_\_\_\_

STRUTTURA: \_\_\_\_\_

CATEGORIA: **D**

RESPONSABILITÀ: \_\_\_\_\_

FATTORI DI VALUTAZIONE	OBIETTIVO	Peso (%)	PUNTEGGIO OBIETTIVO	PUNTEGGIO EFFETTIVO	PUNTEGGIO TOTALE RISULTATI
<b>Risultati obiettivo</b>					
<b>Peso (%)</b>	1	0,0	0,00	0	
<b>70</b>	2	0,0	0,00	0	
	3	0,0	0,00	0	
	4	0,0	0,00	0	
	5	0,0	0,00	0	
	6	0,0	0,00	0	
	7	0,0	0,00	0	
	8	0,0	0,00	0	
	9	0,0	0,00	0	
	10	0,0	0,00	0	
	...	0,0	0,00	0	
	21	0,0	0,00	0	
	22	0,0	0,00	0	
<b>TOTALE:</b>					<b>0</b>

FATTORI DI VALUTAZIONE	PARAMETRO	Peso (%)	PUNTEGGIO	PUNTEGGIO EFFETTIVO	PUNTEGGIO TOTALE COMPORAMENTI
<b>Comportamenti Organizzativi</b>					
<b>Peso (%)</b>	1	3,5	1,00	3,5	
<b>30</b>	2	3,5	1,00	3,5	
	3	4,0	1,00	4	
	4	4,0	1,00	4	
	5	3,5	1,00	3,5	
	6	3,5	1,00	3,5	
	7	4,0	1,00	4	
	8	4,0	1,00	4	
<b>TOTALE:</b>					<b>30</b>

<b>PUNTEGGIO COMPLESSIVO:</b>	<b>30</b>
-------------------------------	-----------

**PERSONALE D**

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

COGNOME NOME:

<b>Motivazione della valutazione (campo obbligatorio)</b>
<b>Indicazioni per il miglioramento della performance (a cura del valutatore)</b>
<b>Eventuali Considerazioni (a cura del valutato)</b>
<b>Maggiorazione premio individuale</b>
SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/>
<b>Motivazione:</b>
Data : _____ IL VALUTATORE: _____
Data : _____ IL VALUTATO (per presa visione): _____

Allegato 5.5 Personale C e B

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

COGNOME NOME: \_\_\_\_\_

STRUTTURA: \_\_\_\_\_

CATEGORIA: C e B

FATTORI DI VALUTAZIONE	OBIETTIVO	Peso (%)	PUNTEGGIO OBIETTIVO	PUNTEGGIO EFFETTIVO	PUNTEGGIO TOTALE RISULTATI
<b>Risultati obiettivo</b>					
<b>Peso (%)</b>	1	0,0	0,00	0	
<b>70</b>	2	0,0	0,00	0	
	3	0,0	0,00	0	
	4	0,0	0,00	0	
	5	0,0	0,00	0	
	6	0,0	0,00	0	
	7	0,0	0,00	0	
	8	0,0	0,00	0	
	9	0,0	0,00	0	
	10	0,0	0,00	0	
	...	0,0	0,00	0	
	21	0,0	0,00	0	
	22	0,0	0,00	0	
<b>TOTALE:</b>					<b>0</b>

FATTORI DI VALUTAZIONE	PARAMETRO	Peso (%)	PUNTEGGIO	PUNTEGGIO EFFETTIVO	PUNTEGGIO TOTALE COMPORAMENTI
<b>Comportamenti Organizzativi</b>					
<b>Peso (%)</b>	1	4,0	1,00	4	
<b>30</b>	2	4,0	1,00	4	
	3	4,5	1,00	4,5	
	4	4,5	1,00	4,5	
	5	4,5	1,00	4,5	
	6	4,0	1,00	4	
	7	4,5	1,00	4,5	
<b>TOTALE:</b>					<b>30</b>

<b>PUNTEGGIO COMPLESSIVO:</b>	<b>30</b>
-------------------------------	-----------

**PERSONALE C E B**

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

COGNOME NOME:

<b>Motivazione della valutazione (campo obbligatorio)</b>
<b>Indicazioni per il miglioramento della performance (a cura del valutatore)</b>
<b>Eventuali Considerazioni (a cura del valutato)</b>
<b>Maggiorazione premio individuale</b>
<b>SI</b> <input type="radio"/> <b>NO</b> <input type="radio"/>
<b>Motivazione:</b>
Data : _____ IL VALUTATORE: _____
Data : _____ IL VALUTATO (per presavisione): _____

## Allegato 5.6 Personale C e B addetto ai servizi comuni generali

### SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

COGNOME NOME: \_\_\_\_\_

STRUTTURA: \_\_\_\_\_

CATEGORIA: **C e B Servizi Generali**

FATTORI DI VALUTAZIONE	RISULTATI OBIETTIVI DI STRUTTURA	PUNTEGGIO TOTALE RISULTATI
<b>Risultati obiettivo</b>		
<b>Peso (%)</b>		
<b>50</b>		
<b>TOTALE: 0,0</b>		<b>50</b>

FATTORI DI VALUTAZIONE	PARAMETRO	Peso (%)	PUNTEGGIO	PUNTEGGIO EFFETTIVO	PUNTEGGIO TOTALE COMPORAMENTI
<b>Comportamenti Organizzativi</b>					
	1	6,0	1,00	6	
<b>Peso (%)</b>	2	8,0	1,00	8	
<b>50</b>	3	9,0	1,00	9	
	4	8,0	1,00	8	
	5	4,0	1,00	4	
	6	8,0	1,00	8	
	7	7,0	1,00	7	
<b>TOTALE: 50,0</b>					<b>50</b>

<b>PUNTEGGIO COMPLESSIVO:</b>	<b>50</b>
-------------------------------	-----------

**PERSONALE C E B ADDETTO AI SERVIZI COMUNI GENERALI**

COGNOME NOME:

<b>Motivazione della valutazione (campo obbligatorio)</b>
<b>Indicazioni per il miglioramento della performance (a cura del valutatore)</b>
<b>Eventuali Considerazioni (a cura del valutato)</b>
<b>Maggiorazione premio individuale</b>
<b>SI</b> <input type="radio"/> <b>NO</b> <input type="radio"/>
<b>Motivazione:</b>
Data : _____ IL VALUTATORE: _____
Data : _____ IL VALUTATO (per presavisione): _____

**Allegato 6. Modulo istanza di revisione al Collegio di conciliazione**

Al Collegio di Conciliazione  
c/o Ripartizione del Personale

Università degli Studi di Perugia  
Piazza dell'Università n. 1  
06123 Perugia

Oggetto: **Valutazione della performance anno .....** - **Istanza di revisione.**  
*(Paragrafo 5.8 Procedure di conciliazione del SMVP)*

Il/La sottoscritto/a \_\_\_\_\_, in servizio  
presso \_\_\_\_\_

avendo preso visione della scheda di valutazione della performance anno \_\_\_\_\_

presenta

richiesta di revisione della valutazione della performance anno ..... per la seguente  
motivazione:

.....  
.....  
.....

Allega la scheda di valutazione.

Cordiali saluti.

\_\_\_\_\_  
(firma)

## Allegato 7. FAQ su casi operativi all'esito delle sperimentazioni precedenti

QUESITI	SOLUZIONE
Un dipendente è capo area e capo ufficio ad interim della medesima area	Una scheda di valutazione come capo area (scheda 5.2)
Un dipendente è segretario di due centri	Una scheda di valutazione per ciascun centro
Un dipendente è stato capo ufficio per meno di 6 mesi e per i restanti mesi non capo ufficio all'interno dello stesso ufficio	Una scheda di valutazione come personale non responsabile
Un dipendente è stato capo ufficio per più di 6 mesi e per i restanti mesi non capo ufficio all'interno dello stesso ufficio	Una scheda di valutazione come responsabile
Le relazioni che testimoniano il raggiungimento degli obiettivi vanno allegate?	Le evidenze (quali ad es. documenti, e-mail, riferimento a pagina web, ecc.) da cui emerge il conseguimento degli obiettivi vanno allegate alla relazione
Un dipendente ha rivestito la carica di Segretario amministrativo per alcuni mesi, cessando prima del target dell'obiettivo	Relazione di rendicontazione delle attività realizzate limitatamente al periodo dell'incarico in merito al raggiungimento dell'obiettivo