



**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE  
DELL'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BARI ALDO MORO**

Approvato dal Consiglio di Amministrazione del 26/01/2017  
Adottata con D.R. n. 259 del 31/01/2017

**BARI, GENNAIO 2017**

## INDICE

<b>I SEZIONE</b> .....	3
1 ANALISI DI CONTESTO .....	4
1.1 Missione e finalità istituzionali dell’Università degli Studi di Bari Aldo Moro.....	5
2 IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL’UNIVERSITA’: DEFINIZIONE, FINALITA’ E STRUTTURA .....	6
3 LA PERFORMANCE DELL’UNIVERSITA’ .....	8
3.1 Gli ambiti della performance dell’Università degli Studi di Bari Aldo Moro .....	8
3.2 La misurazione della performance della didattica, della ricerca e della terza missione .....	9
3.3 La Performance Amministrativa di Ateneo .....	11
3.4 L’integrazione dei processi di valutazione della performance dell’Università .....	13
<b>II SEZIONE</b> .....	15
<b>IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE AMMINISTRATIVA DI ATENEO</b> .....	15
4 CICLO INTEGRATO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE AMMINISTRATIVA DI ATENEO: STRUMENTI, PROCESSI E DOCUMENTI .....	16
4.1 Il Piano Integrato .....	16
4.2 Il monitoraggio della performance .....	19
4.3 Il processo di misurazione e valutazione della Performance Amministrativa di Ateneo .....	20
4.4 La Relazione sulla Performance .....	21
4.5 Soggetti, responsabilità e tempistica.....	21
5 PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	23
5.1 La valutazione della performance del personale con incarichi di responsabilità.....	23
5.2 La valutazione della performance del personale senza incarichi di responsabilità .....	27
5.3 Processo di assegnazione degli obiettivi e valutazione della performance individuale.....	27
5.4 Premialità e retribuzione di risultato.....	28
6 PROCEDURE DI CONCILIAZIONE .....	29
7 MODALITA’ DI RACCORDO E DI INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE E CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA .....	31
8 MODALITA’ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI E CON I SISTEMI INFORMATIVI.....	31

## **I SEZIONE**

## 1 ANALISI DI CONTESTO

Il Decreto legislativo 150/2009 (in seguito “Decreto”) dispone che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la performance organizzativa e individuale con riferimento all’amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative, alle aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti e che, a tal fine, adottino il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP). Detto Decreto, inserendosi in un ampio quadro normativo nel quale insistono norme contenenti principi volti al miglioramento dei processi di pianificazione, programmazione e valutazione, è osservato unitamente agli altri sistemi, norme, regolamenti e processi.

Il ciclo di gestione della performance dell’Università di Bari Aldo Moro (di seguito Università) tiene conto di quanto previsto dalla Legge 240/2010 recante “*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*” e delle norme collegate.

Avendo sposato appieno la riforma culturale insita nel Decreto e nelle norme successive (tra le altre si annoverano il D.lgs. 91/2011, la L. 190/2012 e il D.lgs. 33/2013 e successive modifiche e integrazioni) si riportano, di seguito, le finalità perseguite attraverso il ciclo di gestione della performance:

1. realizzare un migliore collegamento tra performance e programmazione economico-finanziaria e di bilancio, sia in termini di associazione delle risorse agli obiettivi, sia in termini di gestione del processo e dei soggetti coinvolti;
2. promuovere l’integrazione tra gli ambiti relativi alla performance, agli standard di qualità dei servizi, alla trasparenza e integrità e, successivamente all’adozione del relativo Piano, alle misure in tema di prevenzione e contrasto della corruzione;
3. garantire una migliore fruibilità all’esterno delle informazioni prodotte e una migliore comparabilità della performance delle amministrazioni (in particolare quelle universitarie statali), anche tramite l’utilizzo delle potenzialità derivanti dall’avvio del portale della trasparenza;
4. consentire una effettiva valutazione della efficacia, efficienza ed economicità dell’attività delle pubbliche amministrazioni ai fini della erogazione dei servizi pubblici destinati direttamente o indirettamente a soddisfare le esigenze dei cittadini.

A tale quadro di regole si aggiunge un ulteriore elemento: l’insediamento dell’Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) che sovrintende al sistema pubblico nazionale di valutazione della qualità delle università e degli enti di ricerca.

Infatti, con il decreto legge n. 69 del 21 giugno 2013, come convertito con modificazioni dalla legge L. 9 agosto 2013, n. 98, è stato attribuito all’ANVUR il ruolo di valutatore anche delle attività amministrative delle Università e degli Enti di ricerca. È, dunque, riconosciuta la strumentalità delle attività tecniche e amministrative per il perseguimento della performance nella ricerca, nella didattica, nel trasferimento tecnologico, e, quindi, nel perseguimento del mandato istituzionale e della missione delle università. Il presente Sistema recepisce i principi delle “Linee Guida Anvur per la Gestione Integrata del ciclo della Performance delle università statali italiane” adottate a luglio 2015 (di seguito Linee Guida) e delle ivi richiamate Delibere CiVIT (oggi A.N.AC.).

Le Linee Guida costituiscono il filo conduttore di tutto l’impianto del Ciclo di gestione della Performance dell’Università nella convinzione che il SMVP possa costituirne uno strumento che consenta di “mettere a sistema” i documenti prodotti focalizzando l’attenzione sull’implementazione coordinata e finalizzata all’efficacia degli strumenti e dei processi posti in essere.

Già con il SMVP 2014 l’Università aveva posto le basi per un sistema di programmazione e controllo integrato delle performance universitarie, esplicitando la necessità che per le università il concetto di performance debba essere intesa come capacità di rispondere prioritariamente alle finalità istituzionali rappresentate dalla ricerca e dalla didattica.

Le stesse Linee Guida evidenziano la necessità di un'applicazione dei principi della gestione per obiettivi che tenga conto delle peculiarità organizzative del contesto universitario. Prima fra tutte la presenza di due logiche “diverse e complementari”:

1. la logica accademica, basata su principi di autonomia e autoregolazione del lavoro di tipo professionale;
2. la logica tecnico-amministrativa, basata su principi di organizzazione gerarchica e orientamento agli obiettivi.

L'attività amministrativa ha un ruolo di supporto fondamentale per il conseguimento delle performance “accademiche” e, pertanto, è più che mai necessario un raccordo strategico tra le due anime dell'università.

Nella revisione e aggiornamento del SMVP 2017 si è tenuto conto anche delle indicazioni fornite dall'ANVUR nel Documento di feed-back sul Piano Integrato 2016-18, trasmesso all'Università in data 23.12.2016.

### **1.1 Missione e finalità istituzionali dell'Università degli Studi di Bari Aldo Moro**

La missione è uno degli elementi che definiscono l'identità dell'Università, concorrendo a qualificarne le finalità istituzionali e le modalità con le quali esplica il suo mandato.

La missione dell'Università, ossia la sua ragion d'essere e la funzione complessiva che s'intende svolgere, è contenuta nello Statuto e nei documenti programmatici approvati dagli organi di governo.

L'Università è una istituzione pubblica, laica, autonoma e pluralista, ha personalità giuridica e capacità di diritto pubblico e privato e realizza le proprie finalità di ricerca e didattica nel rispetto dei principi costituzionali e secondo le disposizioni della sua carta fondamentale, lo Statuto. La Comunità Universitaria persegue, quali fini primari, la ricerca e la formazione per lo sviluppo di un sapere critico, aperto al dialogo e all'interazione tra le culture, nel rispetto della libertà di ricerca e di insegnamento. A tutti gli ambiti disciplinari sono riconosciute pari dignità e opportunità e sono garantiti lo sviluppo, il trasferimento e la valorizzazione delle conoscenze.

L'Università contribuisce, tramite l'impegno nell'ambito della ricerca, della didattica e dell'alta formazione, alla crescita scientifica, culturale e civile della comunità locale, nazionale e internazionale. L'Università riconosce la propria appartenenza allo spazio europeo della ricerca e dell'istruzione superiore e ne fa propri principi e strumenti.

L'Università si identifica in quel processo di trasformazione che ormai da più di un ventennio interessa l'intera amministrazione pubblica nel nostro Paese. Assume, pertanto, quali criteri guida per lo svolgimento della propria attività i principi di democrazia, partecipazione, efficienza, efficacia, imparzialità, trasparenza, decentramento e semplificazione, assicurando la qualità e l'economicità dei risultati in linea con i principi dell'*accountability*, della trasparenza e dell'anticorruzione.

Data la natura regolamentare del presente documento, per il modello organizzativo si fa rinvio all'analogo paragrafo contenuto nei documenti programmatori dell'Università degli Studi di Bari e al sito istituzionale <http://www.uniba.it/organizzazione>

## 2 IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'UNIVERSITA': DEFINIZIONE, FINALITA' E STRUTTURA

Il presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance costituisce l'architettura di base nonché l'impianto metodologico di riferimento per l'attuazione del ciclo integrato della performance dell'Università. In particolare, costituisce l'insieme, coerente ed esaustivo (sotto il profilo dei nessi, delle sequenze logico-temporali, delle relazioni di reciprocità che le riguardano) dei metodi, delle scelte operative, delle tecniche e degli strumenti da utilizzare per l'attività di misurazione e valutazione della performance.

Il SMVP fornisce una chiara specificazione delle fasi e della tempistica del ciclo della performance, nonché dei ruoli, delle responsabilità e delle unità organizzative coinvolte a vario titolo nelle attività di misurazione e valutazione previste. Tali attività sono volte al miglioramento della qualità delle funzioni istituzionali direttamente collegate alla mission dell'Ateneo.

La finalità ultima del presente SMVP è di rappresentare il collegamento e l'integrazione tra i processi di pianificazione e di programmazione dell'Università con quelli di monitoraggio e controllo, nonché di favorire, attraverso un sistematico supporto informativo, l'*accountability* esterna.

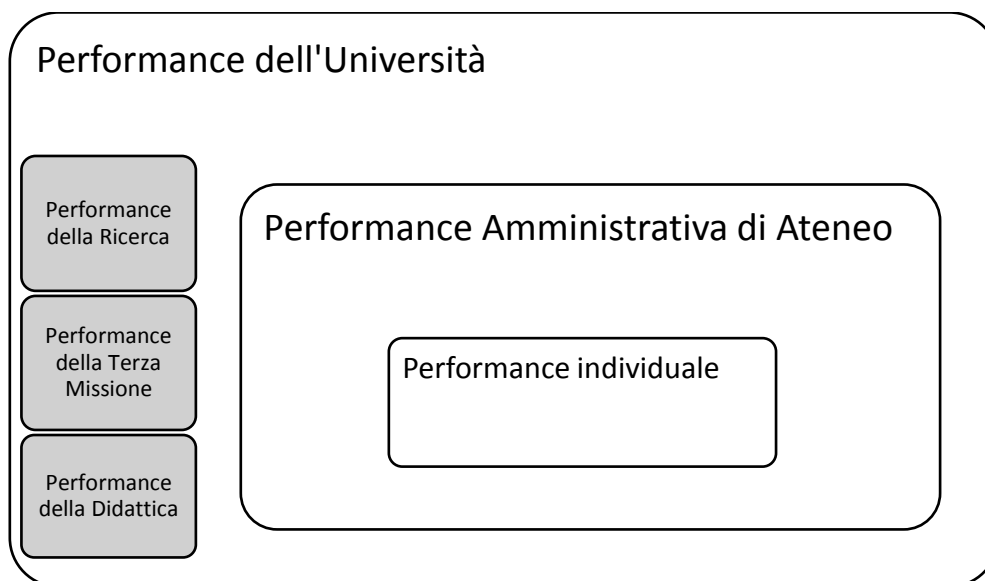
A tal fine si fa propria la definizione di performance quale contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. La capacità dell'Università di soddisfare i bisogni rilevanti e di creare valore è collegata all'esercizio di due funzioni tipiche nelle amministrazioni pubbliche:

- la funzione di governo che consiste nelle scelte di indirizzo politico e nel controllo della realizzazione di tali indirizzi. L'indirizzo politico esprime, attraverso le linee d'indirizzo e i programmi, la mission istituzionale e i valori condivisi dalla comunità universitaria;
- la funzione di amministrazione che riguarda i processi di gestione e di organizzazione finalizzati all'attuazione delle scelte politiche.

La performance dell'Università è misurata e valutata in relazione a diversi *livelli* (c.d. profondità della performance):

- *Performance dell'Università*, collegata alle finalità pubbliche in ragione delle quali esiste l'istituzione ed esplicitate nella mission istituzionale;
- *Performance Amministrativa di Ateneo*, collegata ai servizi amministrativi di supporto;
- *Performance Individuale*, collegata alle persone che operano nell'amministrazione e che concorrono alla performance amministrativa.

Figura n. 1 - Profondità della Performance



Il SMVP dell'Università è strutturato in ottica modulare ma integrata al fine di tener conto delle peculiarità dei diversi ambiti strategici, dei soggetti coinvolti e delle loro specifiche esigenze informative.

Per ogni ambito di misurazione si prevede un processo di misurazione individuato attraverso:

- i soggetti;
- gli strumenti di misurazione;
- le fasi.

Il documento SMVP, approvato dagli organi di indirizzo politico dell'Università, costituisce il riferimento regolamentare e normativo del processo di valutazione della performance ai sensi degli artt. 4 e 7 del Decreto.

### 3 LA PERFORMANCE DELL'UNIVERSITA'

#### 3.1 Gli ambiti della performance dell'Università degli Studi di Bari Aldo Moro

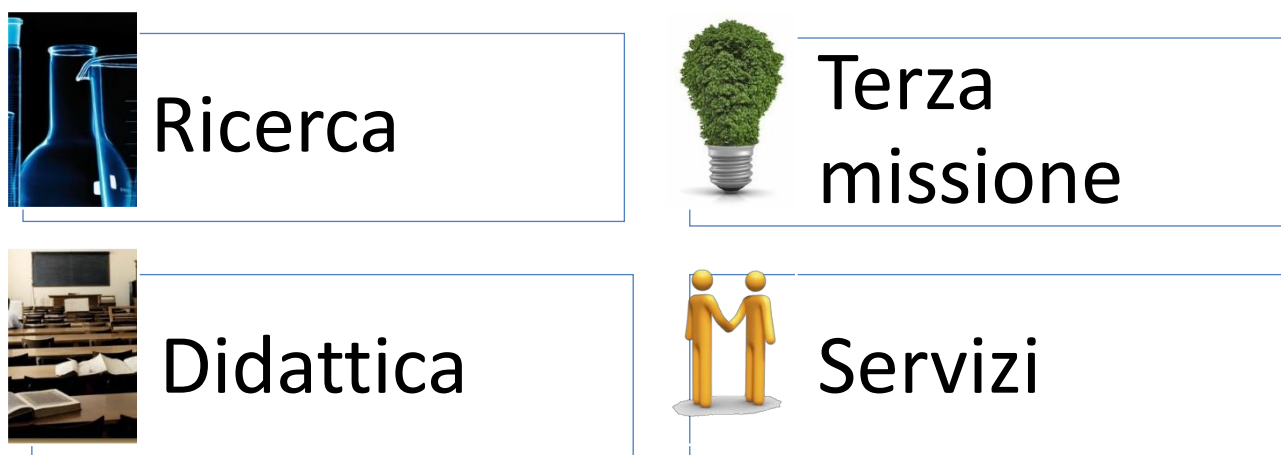
L'Università concorre alla soddisfazione dei bisogni pubblici in relazione ai seguenti *ambiti strategici*:

- Didattica;
- Ricerca;
- Terza missione;
- Attività amministrativa.

L'attività amministrativa è, inoltre, strumentale al perseguimento delle finalità istituzionali e ne costituisce un supporto imprescindibile al fine di assicurare servizi di qualità e garantire l'imparzialità, la trasparenza e il buon andamento.

La performance dell'Università è misurata e valutata in relazione a tutti gli ambiti strategici (figura n. 2).

Figura n. 2 – Ambiti strategici dell'Università degli Studi di Bari Aldo Moro



A *livello di performance dell'Università* è misurato il grado di attuazione delle politiche e dei programmi, cioè la capacità dell'istituzione universitaria di soddisfare i bisogni pubblici degli stakeholder, e lo stato di salute. Le politiche e i programmi investono trasversalmente, con competenze e responsabilità differenziate, gli ambiti strategici dell'Università.



Figura n. 3 - Matrice politiche/programmi e ambiti strategici

		Ambiti strategici			
		Didattica	Ricerca	Terza Missione	Amministrazione
Politiche e programmi	Politica/Programma A				
	Politica/Programma B				
	Politica/Programma C				

A tal fine i bisogni e le/i politiche/programmi correlate/i devono essere espressi con chiarezza di contenuto e scanditi singolarmente.

La misurazione del grado di attuazione delle politiche e dei programmi richiede l'utilizzo di misure di impatto (*outcome*) che abbiano un diretto collegamento con gli obiettivi strategici.

Gli atti in cui rinvenire detti elementi sono:

- il documento strategico di Ateneo;
- i piani di programmazione triennale e annuale (ad es. Piano Integrato).

### 3.2 La misurazione della performance della didattica, della ricerca e della terza missione

Nelle università la valutazione delle attività connesse alla Didattica, alla Ricerca e alle attività amministrative è attribuita ai Nuclei di Valutazione dalla L. n. 537/1993 e dalla L. n. 370/1999. Successivamente, il quadro normativo è divenuto via via più complesso, al punto che al MIUR è stata affiancata l'ANVUR mentre, a livello di Ateneo, è stato istituito il Presidio della Qualità che affianca gli Organi di governo.

Il processo di valutazione esterno è, quindi, affidato dal legislatore all'ANVUR che ha messo a punto un sistema di indicatori quantitativi e qualitativi per la Didattica, la Ricerca e la Terza Missione.

L'Università, in coerenza con il sistema AVA (Autovalutazione, Valutazione periodica e Accreditamento), ha adottato un sistema integrato per l'Assicurazione della Qualità, articolato in:

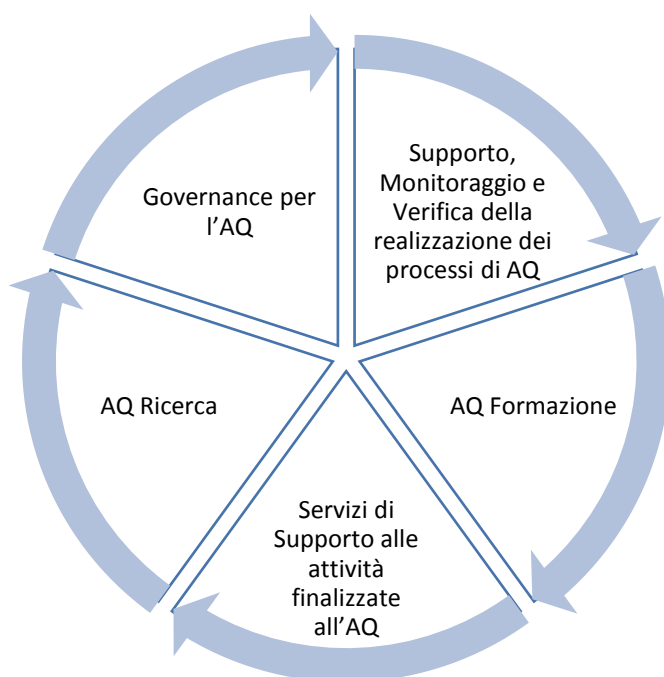
- un sistema di valutazione interna;
- un sistema di valutazione esterna;
- un sistema di accreditamento delle sedi e dei corsi di studio.

Tale Sistema, aggiornato a marzo 2016, definisce:

1. la struttura organizzativa per la gestione dell'Assicurazione della Qualità;
2. i processi di assicurazione della qualità (attività, soggetti e responsabilità).

Il Sistema di Assicurazione della Qualità UNIBA, progettato e in fase di implementazione, è costituito da 5 MacroProcessi e 15 processi. Per l'analisi dei contenuti relativi al SAQ UNIBA si rimanda al seguente link <http://www.uniba.it/ateneo/presidio-qualita/pqa/docuff/SAQ2016.pdf>

Figura n. 4 – Macroprocessi di assicurazione della qualità Uniba



### 3.3 La Performance Amministrativa di Ateneo

La *Performance Amministrativa di Ateneo* misura e valuta le attività della struttura amministrativa e costituisce il raccordo con la performance individuale del personale contrattualizzato ex D.lgs. 165/2001.

La performance amministrativa è misurata e valutata in relazione a processi e progetti. La *sezione II – Il sistema di misurazione e valutazione della Performance Amministrativa di Ateneo* definisce la metodologia per la misurazione e valutazione della performance dell'attività amministrativa (performance organizzativa) e dei soggetti contrattualizzati ex D.lgs. 165/2001 (performance individuale). Il modello a cui si ispira è quello della "Balanced Scorecard" che vede, tuttavia, delle opportune correzioni che tengono conto del contesto organizzativo in cui è inserito. Le quattro prospettive di analisi sono le seguenti:

- dimensione degli utenti e della qualità offerta;
- dimensione dei processi interni;
- dimensione della crescita e dell'innovazione;
- dimensione economica, finanziaria e patrimoniale.

Il modello di riferimento si presta bene all'analisi della performance universitaria poiché si caratterizza per la multidimensionalità sia sul piano oggettivo (oggetto da misurare) che soggettivo (criteri di valutazione).

#### a) Dimensione degli utenti e della qualità offerta

L'Università agisce attraverso una fitta rete di relazioni con gli *stakeholder*. Questi possono essere ricondotti a 5 macro-classi:

- studenti;
- personale docente;
- personale tecnico-amministrativo;
- comunità scientifica nazionale e internazionale;
- sistema sociale e produttivo.

La capacità relazionale contribuisce a diffondere il valore creato dall'istituzione universitaria in relazione alle diverse categorie di *stakeholder*. La complessità delle politiche dell'Università richiede di operare un'ottimizzazione delle relazioni inter-istituzionali a supporto delle stesse attraverso la pianificazione e l'identificazione dei *partner* strategici.

I processi partecipativi o decisionali inclusivi riguardano il coinvolgimento di enti, soggetti privati, associazioni o comuni cittadini nelle scelte compiute dalla pubblica amministrazione. La misura del valore prodotto dalle relazioni istituzionali consente di verificare se e come l'università interagisce con gli *stakeholder* rilevanti e il suo contributo allo sviluppo territoriale.

Nelle linee di indirizzo politico sono individuati gli *stakeholder* rilevanti e le modalità di gestione delle relazioni in ottica di partecipazione e di cooperazione.

Nella tabella n. 1 si annoverano soltanto alcuni dei indicatori per la misurazione della performance relazionale.

Tabella n.1- Alcuni indicatori per la misurazione della performance relazionale

<b>SALUTE RELAZIONALE</b>	<b>CITTADINI</b>	Segnalazioni e reclami
		Contenziosi legali nuovi
		Livello medio di soddisfazione rilevato
		Diffusione delle indagini di customer satisfaction
		Forme di rendicontazione volontaria (es. Bilancio Sociale)
		Diffusione delle conoscenze

L'Università, inoltre, considera prioritaria la soddisfazione degli utenti e, pertanto, attribuisce assoluta rilevanza alla qualità dei servizi offerti. In particolare, la gestione dei processi di erogazione dei servizi mira a garantire l'efficacia, ossia la capacità di rispondere alle attese degli utenti.

La gestione delle attività connesse alla *Customer Satisfaction (Customer Satisfaction Management)* è intesa in una prospettiva più ampia rispetto alla sola misurazione della soddisfazione sia perché è finalizzata al miglioramento dei servizi, sia perché si basa su un coinvolgimento degli utenti – e in generale degli *stakeholder* – nell'intero ciclo del servizio, dalla programmazione alla valutazione dei risultati.

L'Università si impegna a potenziare e migliorare gli strumenti di valutazione esterna da parte degli utenti dei servizi e a integrare i risultati ottenuti nei processi decisionali, strategici e operativi, per individuare le priorità d'intervento.

La costruzione di costanti ed organici strumenti di indagine della *customer satisfaction* costituisce per l'Università un ineludibile obiettivo di medio-lungo periodo.

La misurazione del livello di soddisfazione degli utenti consente all'Università di:

- monitorare e controllare la qualità offerta e percepita dagli *stakeholder* principali;
- ottenere un supporto informativo per le azioni di miglioramento sui servizi;
- misurare la dimensione “Giudizio di soddisfazione degli utenti” che concorre alla misurazione della performance dei servizi.

L'Università intende realizzare diverse forme di consultazione degli utenti dei servizi con l'obiettivo di individuare le priorità d'intervento e, di conseguenza, predisporre azioni mirate.

Il Piano Integrato potrà prevedere, attraverso tempi e modalità differenti, i seguenti ambiti di consultazione:

- la performance organizzativa dell'Università;
- la trasparenza e l'integrità;
- le misure di prevenzione e contrasto della corruzione.

#### *b) Dimensione dei processi interni.*

L'Università adotta un modello di controllo basato sui processi. Ciò consente di valutare le interrelazioni esistenti tra le diverse attività amministrativo-gestionali e di garantire il miglioramento continuo della performance.

La dimensione dei processi interni fa riferimento a due funzioni:

- miglioramento del funzionamento complessivo attraverso l'analisi e l'intervento sulle criticità (c.d. funzione di diagnosi);
- capacità di raggiungere gli obiettivi strategici attraverso opportuni obiettivi e azioni (c.d. funzione d'indirizzo)

#### *c) Dimensione della crescita e dell'innovazione.*

L'attuale contesto competitivo in cui operano le università rende imprescindibile l'orientamento all'innovazione e al miglioramento soprattutto con riferimento al proprio modo di operare.

Le variabili organizzative costituiscono una leva strategica per il miglioramento della performance istituzionale nel breve e lungo periodo.

Le amministrazioni pubbliche, nella prospettiva di migliorare l'efficienza, l'efficacia e la qualità dei servizi, devono opportunamente valorizzare il ruolo centrale del lavoratore nella propria organizzazione.

A tal fine l'art. 14, comma 5, del Decreto, dispone che l'Organismo Indipendente di Valutazione curi annualmente la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale.

Le indagini sul benessere organizzativo, i cui risultati rappresentano validi strumenti per un miglioramento della performance dell'organizzazione e per una gestione più adeguata del personale dipendente, contribuiscono a fornire agli *stakeholder* informazioni puntuali e utili al perseguimento delle proprie finalità.

Le indagini hanno le seguenti finalità:

- conoscere le opinioni dei dipendenti e le criticità su tutte le dimensioni che determinano la qualità della vita e delle relazioni nei luoghi di lavoro, nonché individuare le leve per la valorizzazione delle risorse umane;
- conoscere il grado di condivisione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- conoscere la percezione che il dipendente ha del modo di operare del proprio superiore gerarchico;
- conoscere il grado di condivisione della conoscenza e della capacità di collaborare ai fini dell'integrazione delle attività.

Il Nucleo di Valutazione cura la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione e, pertanto, ne supervisiona l'attività di rilevazione. Il Nucleo di Valutazione può individuare altri strumenti di rilevazione del grado di benessere organizzativo, anche con riferimento al personale docente.

I risultati dell'indagine costituiscono una base informativa per la programmazione delle azioni di miglioramento del benessere del personale universitario.

#### *d) Dimensione economica, finanziaria e patrimoniale*

L'Università misura l'impiego delle risorse finanziarie e patrimoniali al fine di assicurare la gestione efficiente ed efficace delle risorse disponibili e di verificare l'equilibrio economico, finanziario e patrimoniale.

Le risorse in oggetto sono analizzate sia sul piano quantitativo che qualitativo per verificare la sostenibilità economica e finanziaria nel breve e lungo periodo.

L'analisi in oggetto si basa su una serie di indici di bilancio che consentono di apprezzare il trend storico e prospettico delle risorse e di migliorarne il processo di programmazione e gestione.

La misurazione e la valutazione delle risorse economiche, finanziarie e patrimoniali è favorita dalle nuove disposizioni in tema di armonizzazione dei bilanci delle pubbliche amministrazioni (L. 196/2009) e delle università (D.lgs. 18/2012).

Tabella n. 2 - Raccordo tra le prospettive di analisi della performance e le dimensioni di valutazione

Prospettiva di analisi	Macro ambiti di misurazione della performance organizzativa (Delibera A.NA.C, ex Civit, n. 104/2010)
Dimensione economica, finanziaria e patrimoniale	Salute economico-finanziaria, ovvero equilibrio nell'utilizzo delle risorse
Dimensione degli utenti e della qualità offerta	Portafoglio di attività e di servizi Salute relazionale
Dimensione dei processi interni	Grado di attuazione della strategia e delle politiche Incremento dell'efficienza e dell'efficacia dei processi interni
Dimensione della crescita e dell'innovazione	Sviluppo delle competenze Modernizzazione e miglioramento organizzativo

### **3.4 L'integrazione dei processi di valutazione della performance dell'Università**

I processi di misurazione, con riferimento agli ambiti strategici su cui è misurata e valutata la performance dell'Università, possono essere integrati sul piano logico e temporale. Il ciclo di gestione della performance deve essere reinterpretato nell'ottica di un unico processo di pianificazione, programmazione e controllo di Ateneo che consenta di supportare le decisioni a tutti i livelli dell'organizzazione. La tabella n. 3 rappresenta in forma sintetica tale integrazione.

Tabella n. 3 - Integrazione del ciclo della performance con il ciclo di pianificazione, programmazione e controllo

<b>Fasi</b>	<b>Principali documenti di riferimento dell'Università</b>
Programmazione strategica	Documento strategico; Piano triennale della formazione; Politica della qualità di Ateneo; Bilancio unico d'ateneo di previsione triennale
Programmazione operativa e <i>budgeting</i>	Piano Integrato (comprende il Piano della Performance e il Piano Triennale di prevenzione della corruzione); Bilancio unico d'ateneo di previsione annuale; Carta dei servizi e relativi standard di qualità
Azione, misurazione e monitoraggio	Monitoraggio sull'assegnazione degli obiettivi individuali per il personale dirigente e non dirigente, Scheda SUA_Rd; Scheda SUA_CdS; Scheda SUA_Terza Missione
Misurazione e valutazione	Attestazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione; Monitoraggio delle premialità, Relazione sul benessere organizzativo e relazionale; Relazione sulla didattica; Relazione sulla ricerca; Relazione sulla terza missione; Rapporti di Riesame; Risultati delle indagini di customer satisfaction
Rendicontazione dei risultati	Relazione sulla performance, Bilancio unico d'Ateneo di esercizio; Bilancio Sociale, Bilancio di genere

## **II SEZIONE**

### **IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE AMMINISTRATIVA DI ATENEO**

## 4 CICLO INTEGRATO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE AMMINISTRATIVA DI ATENEO: STRUMENTI, PROCESSI E DOCUMENTI

L'Università sviluppa, in coerenza con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, il ciclo integrato di gestione della performance. Quest'ultimo coinvolge diversi soggetti:

- Organi di indirizzo politico;
- Personale tecnico-amministrativo;
- Nucleo di valutazione.

Il ciclo di gestione della performance (ai sensi dell'art. 4 del Decreto) è articolato secondo le seguenti fasi:

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

Le Linee guida hanno definito i documenti, i soggetti responsabili e le scadenze relative al ciclo integrato della performance nelle università.

### 4.1 Il Piano Integrato

Il Piano Integrato (di seguito Piano) è il documento unico introdotto a seguito all'emanazione delle Linee Guida che sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle attività amministrative in ordine alla performance, alla trasparenza e all'anticorruzione, tenendo conto della strategia relativa alle attività istituzionali e, non ultima, della programmazione economico-finanziaria.

Il Piano si compone dei seguenti documenti:

- Il *Piano della Performance* previsto dall'articolo 10, comma 1, lettera a), del Decreto.
- Il *Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione* ai sensi della L. 190/2012.

Il Piano è il principale documento con cui l'Università esplicita la programmazione operativa, pertanto, individua:

- gli indirizzi e gli obiettivi strategici dell'Ateneo, con orizzonte triennale e annuale, in relazione a quanto espressamente previsto nei documenti di programmazione strategica;
- gli obiettivi operativi organizzativi e individuali, collegati ai progetti e ai servizi;
- gli indicatori ed i relativi *target* (valori programmati) per la misurazione e la valutazione degli obiettivi strategici e operativi e della performance organizzativa ed individuale.

L'Università individua, infatti, politiche e programmi con riferimento alle aree strategiche dell'Università. I programmi sono considerati rappresentativi del mandato istituzionale e della *mission* dell'Ateneo, nonché rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività.

Le politiche, i programmi e gli obiettivi strategici sono contenuti nel documento strategico di Ateneo che è adottato entro il 30 giugno di ogni anno in linea con:

- il programma di mandato del Rettore;
- gli indirizzi ministeriali previsti dalla L. 43/2005, che ha convertito il D.L. n. 7 del 31 gennaio 2005, e che prevede per l'Università e la Ricerca, al fine di perseguire obiettivi di efficacia e qualità dei



servizi offerti, l'adozione di Programmi triennali coerenti con le linee generali di indirizzo definite dal MIUR;

- il Bilancio Unico di Ateneo di previsione triennale;
- tutti gli strumenti di pianificazione e di programmazione triennale che l'Università intenderà implementare e realizzare al fine di governare al meglio la sua complessità.

Gli obiettivi strategici sono trasmessi dagli Organi di indirizzo politico al Direttore Generale che effettua la programmazione operativa e redige il Piano.

Gli obiettivi strategici sono declinati, nei singoli esercizi finanziari, in obiettivi operativi. Per ciascuno obiettivo sono definiti:

- gli indicatori di realizzazione/risultato con i relativi *target*;
- le azioni da porre in essere con la relativa tempistica;
- la quantificazione delle risorse economiche, umane e strumentali;
- le responsabilità organizzative.

Gli obiettivi operativi costituiscono dei “*milestones*” per il perseguimento degli obiettivi strategici e ne sono, pertanto, direttamente collegati. Affinché possa essere esplicito questo collegamento logico è necessario che le linee strategiche siano definite in forma chiara ed esplicita da parte degli Organi di indirizzo politico. Gli obiettivi operativi, quindi, declinano l'orizzonte strategico nel breve periodo attraverso le attività connesse ai compiti istituzionali.

In ottemperanza a quanto previsto dalle norme e dalle delibere A.N.AC., gli obiettivi inseriti nel ciclo di programmazione della performance dell'Università devono tener conto delle disposizioni in tema di trasparenza e anticorruzione e, pertanto, essere strettamente correlati alle attività e ai processi definiti nei relativi piani/programmi e misurati attraverso specifici indicatori e *target*, nonché prevedendo la totale integrazione delle fasi e della tempistica.

Il Piano consente, inoltre, di:

- ✓ assicurare la qualità della performance (il Piano definisce il processo e le modalità di formulazione degli obiettivi, nonché l'articolazione complessiva degli stessi);
- ✓ assicurare la comprensibilità della rappresentazione della performance (il Piano esplicita il legame tra le finalità istituzionali, gli obiettivi strategici, le azioni, gli obiettivi operativi, gli indicatori);
- ✓ assicurare l'attendibilità della rappresentazione della performance (la rappresentazione della performance è attendibile solo se è verificabile ex post la correttezza metodologica del processo di misurazione).

Il Piano è approvato e adottato dal Consiglio di Amministrazione entro il 31 gennaio di ogni anno.

Le eventuali variazioni degli obiettivi, degli indicatori e dei pesi sono tempestivamente inserite all'interno del Piano durante l'esercizio.

### **Caratteristiche degli obiettivi**

La Performance Amministrativa di Ateneo è misurata attraverso la verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi relativi a:

- progetti di innovazione, miglioramento e/o sviluppo organizzativo;
- incremento dell'efficienza, efficacia dei processi interni e della qualità dei processi di erogazione dei servizi.

Il progetto è un insieme coordinato di attività che gode delle seguenti caratteristiche:

- finalizzazione: tutte le attività sono volte al conseguimento di un obiettivo strategico comune, condiviso e predefinito (obiettivo finale).
- multidisciplinarietà: coinvolge competenze e responsabilità differenziate con relativa necessità di integrazione;
- unicità: l'obiettivo è peculiare del progetto e richiede uno sforzo di definizione, non ripetitivo, del modo di operare;

- temporaneità: è dato un orizzonte temporale e, dopo aver raggiunto l'obiettivo, il progetto termina. Per i progetti caratterizzati da particolare complessità l'orizzonte temporale può essere anche pluriennale;
- innovatività: l'*output* del progetto deve consistere in un'innovazione di un processo erogativo e/o organizzativo e non può, in nessun caso, coincidere con un miglioramento ordinario;
- limitatezza delle risorse: al progetto sono assegnate risorse umane, strumentali e finanziarie in relazione all'obiettivo. Queste devono essere usate in maniera efficace ed efficiente.

Al progetto possono essere collegati uno o più obiettivi intermedi, strumentali al conseguimento dell'obiettivo finale. I progetti possono avere natura trasversale. In questo ultimo caso gli obiettivi intermedi sono assegnati alle unità organizzative coinvolte in relazione alle finalità del progetto.

Ogni progetto è sotto la responsabilità di un *Project Manager* (o *manager* di progetto) a cui sono attribuiti i compiti di coordinamento delle unità organizzative coinvolte e di monitoraggio e controllo sugli obiettivi intermedi e finali. Il *Project manager* deve mettere in atto tutte le azioni finalizzate a minimizzare la probabilità di insuccesso del progetto. Il complessivo conseguimento dell'obiettivo del progetto è una delle dimensioni di valutazione della performance individuale del *Project manager* (c.d. Affidabilità).

L'Università individua, inoltre, obiettivi per misurare l'incremento dell'efficienza, efficacia dei processi e della qualità dei servizi.

Il Piano Integrato definisce per ogni struttura gli obiettivi (di progetto, di processo e/o di servizio) individuando per ciascuno i relativi indicatori, target e pesi.

La complessiva misurazione e valutazione del grado di raggiungimento della performance delle singole strutture sarà data dalla sommatoria ponderata del punteggio associato ai singoli obiettivi.

L'Università misura il grado di soddisfazione degli utenti dei servizi che impattano maggiormente sulla soddisfazione degli stakeholder e ne pubblica le risultanze.

### **Indicatori e target**

Gli indicatori adottati per la misurazione e valutazione del raggiungimento degli obiettivi e dei risultati attesi si distinguono in:

- *indicatori di performance interni*, ovvero indicatori definiti direttamente dall'Ateneo per monitorare lo stato d'avanzamento delle iniziative;
- *indicatori ministeriali*, ovvero indicatori quali-quantitativi individuati dal Ministero direttamente (indicatori FFO) oppure dall'ANVUR;
- *altri indicatori esterni*, utilizzati per realizzare il benchmarking tra Atenei.

In particolare, gli indicatori di performance interni dovranno:

- consentire la misurazione e valutazione del raggiungimento (in valore assoluto/percentuale) degli obiettivi prefissati;
- riferirsi a dati/informazioni elementari/complesse comunque riscontrabili nel patrimonio informativo dell'Ateneo;
- riferirsi a risultati significativi e coerenti rispetto all'obiettivo operativo.

Gli indicatori potranno essere correlati alle seguenti dimensioni:

- quantità, ovvero contenenti variabili quantitative significative, specifiche di un'attività e/o servizio;
- qualità, ovvero contenenti variabili collegate ad un fenomeno, rappresentativo di un fattore di qualità ovvero che misuri aspetti rilevanti per la percezione della qualità di una determinata attività e/o servizio, dal punto di vista degli *stakeholder* oppure dell'ateneo;
- efficienza, finalizzata a rilevare il livello di efficienza ottenuta nell'erogazione di un determinato servizio ed è misurata attraverso un rapporto *output/input*;

- efficacia, finalizzata a rilevare il grado di raggiungimento degli obiettivi desiderati ed è misurata mettendo in relazione gli *outcome/output* attesi o richiesti o di riferimento comune con gli *output/outcome* effettivamente raggiunti, oppure rapportando gli *output* agli *outcome*.

A ciascuno degli indicatori di performance individuati sono assegnati specifici *target*, i quali rappresentano il livello di performance, misurato attraverso l'indicatore, che si desidera raggiungere.

Il *target* rappresenta un meccanismo molto efficace per monitorare, valutare e modificare i comportamenti e per lo stimolo al miglioramento. Affinché questo avvenga è necessario che:

- il *target* sia ambizioso ma realistico;
- il *target* sia quantificabile e misurabile;
- i soggetti incaricati di ottenerlo abbiano abilità e competenze sufficienti e che i processi sottostanti rendano il *target* effettivamente raggiungibile;
- siano presenti meccanismi di retroazione per dimostrare i progressi ottenuti rispetto al *target*;
- siano previste forme di riconoscimento (non necessariamente di tipo finanziario);
- ci sia supporto da parte di superiori e/o vertici organizzativi;
- il *target* sia accettato dall'individuo o dal gruppo incaricato di raggiungerlo.

Il *target*, ove possibile, è determinato sulla base dei risultati già conseguiti.

## 4.2 Il monitoraggio della performance

Il monitoraggio costituisce l'attività di controllo periodico e sistematico degli obiettivi.

Il monitoraggio, identificando gli eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi assegnati, nonché le relative cause e gli interventi correttivi adottati, consente di incorporare le informazioni ottenute nel processo decisionale, valutando al contempo l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, dei programmi e degli altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati effettivamente conseguiti e obiettivi, strategici e/o operativi. Il monitoraggio comprende, quindi, sia il concetto di controllo in itinere dell'azione amministrativa sia l'intervento correttivo. Il monitoraggio consente, infatti, di attivare in maniera tempestiva, se necessario, misure correttive in corso di esercizio, intervenendo prima che le problematiche diventino irrimediabili e segnalando, eventualmente, il concreto rischio di irraggiungibilità dell'obiettivo nei termini previsti.

Per l'Università l'osservanza di precise metodologie di monitoraggio è la condizione necessaria per garantire omogeneità alle procedure di valutazione e per ottimizzare le risorse disponibili consentendone, nel caso, una ottimale riallocazione.

Il monitoraggio è svolto in maniera continuativa dai soggetti e dalle unità organizzative assegnatarie di obiettivi, i quali devono, qualora riscontrino criticità, dare immediata comunicazione ai superiori gerarchico e funzionale. Questi ultimi, se opportuno, propongono una rimodulazione dei *target* e/o degli obiettivi al Direttore Generale.

Le modifiche degli obiettivi, indicatori e/o *target* avverranno con le modalità previste in sede di prima assegnazione.

Entro il 31 luglio i soggetti e le unità organizzative assegnatarie di obiettivi devono trasmettere alla Direzione Generale un report sullo stato di avanzamento degli obiettivi con riferimento al 30 giugno (monitoraggio semestrale).

Di tale attività di monitoraggio sarà data idonea informativa al Nucleo di Valutazione.

### 4.3 Il processo di misurazione e valutazione della Performance Amministrativa di Ateneo

La Performance Amministrativa di Ateneo è valutata in relazione ai diversi livelli in cui si articola la struttura organizzativa (c.d. profondità della performance).

Le Unità Operative, Staff, Uffici sono unità elementari di assegnazione degli obiettivi organizzativi. Ad ogni obiettivo può essere attribuito un giudizio secondo la seguente scala metrica:

Punteggio	Giudizio
0	Obiettivo non raggiunto
0,5	Obiettivo parzialmente raggiunto
1	Obiettivo pienamente raggiunto

Il raggiungimento è misurato in relazione al target programmato.

Figura 5 – Livelli di misurazione della performance organizzativa



Il processo di misurazione e valutazione avviene secondo un modello di tipo bottom-up, dal livello micro organizzativo (IV livello- unità operativa, staff, ufficio) fino al macro, cioè l'amministrazione nel complesso (I livello).

Il processo è avviato dal Direttore Generale con il supporto, per le rispettive competenze, delle seguenti strutture:

- Staff "Sviluppo organizzativo, programmazione, controllo e valutazione";
- Unità operativa "Ufficio Statistico di Ateneo";
- Unità operativa "Carriera personale dirigente, tecnico amministrativo e CEL";
- Unità operativa "Supporto al Responsabile della Trasparenza e Anticorruzione";
- Sezione "Bilancio e contabilità".

La misurazione degli obiettivi organizzativi è effettuata dalla struttura a cui sono assegnati. Per le strutture che erogano servizi rivolti all'utenza esterna la misurazione del livello di soddisfazione degli utenti è effettuata centralmente dall'Unità operativa "Ufficio Statistico di Ateneo".

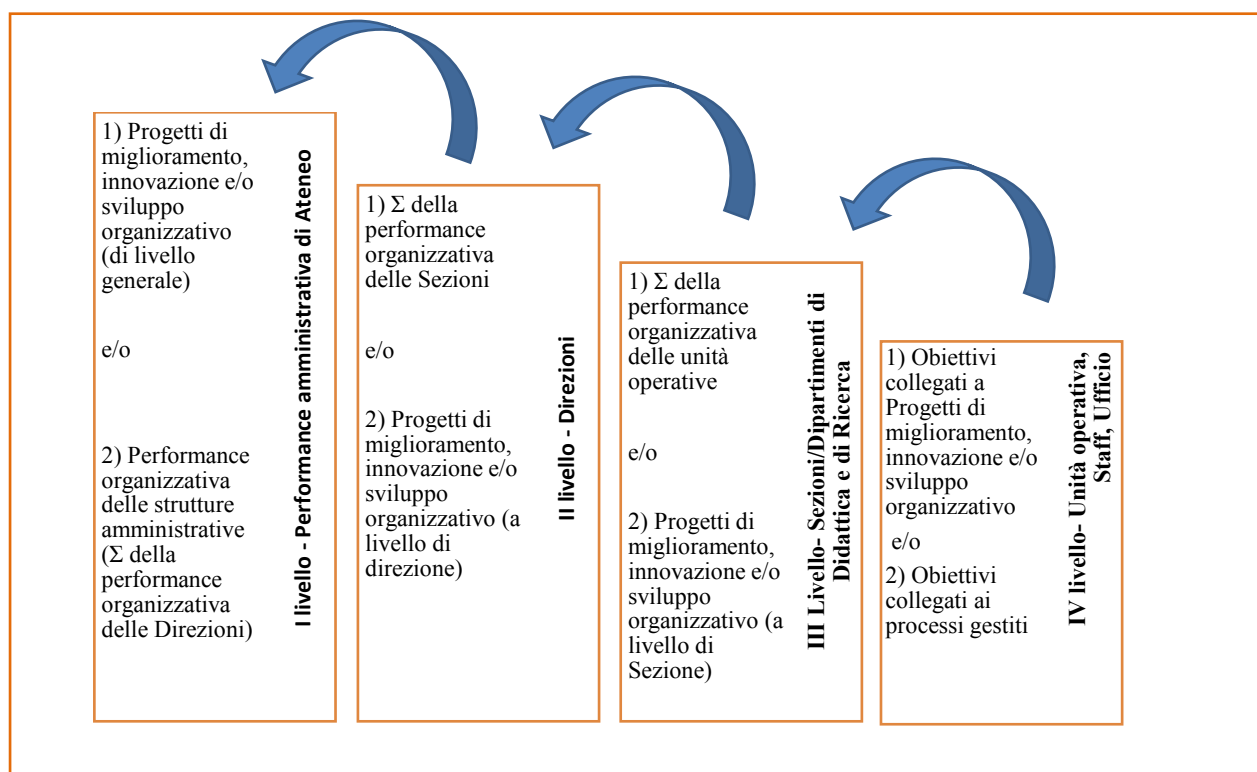


Figura 6. – Schema logico per la misurazione della Performance Amministrativa di Ateneo

#### 4.4 La Relazione sulla Performance

Il ciclo di gestione della performance, come previsto dal Decreto, si conclude con la fase della rendicontazione dei risultati agli stakeholder.

L'Università redige annualmente un documento, adottato dall'Organo politico entro il 30 giugno e validato dal Nucleo di Valutazione (NdV) entro il 15 settembre, denominato "Relazione sulla Performance" (di seguito "Relazione") che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai target attesi, ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti. La validazione della Relazione da parte del NdV costituisce condizione necessaria per accedere agli strumenti premianti correlati al merito. La Relazione sulla performance dell'Università è redatta nel rispetto delle linee guida fornite dall'ANVUR per la valutazione della performance delle Università.

#### 4.5 Soggetti, responsabilità e tempistica

Il ciclo integrato di gestione della performance coinvolge diversi soggetti con differenti responsabilità. La tabella seguente riepiloga le fasi del ciclo in relazione ai soggetti responsabili e la tempistica.

Tabella n. 4 – Responsabilità e tempistica del Ciclo integrato di Gestione della Performance

Fasi	Attività	Soggetti coinvolti	Documenti	Scadenze
Regolamento per la misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale	Definizione del processo di misurazione e valutazione della performance	Direttore Generale, Dirigenti	Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	Nessuna scadenza
Programmazione Strategica	Individuazione delle politiche, dei programmi e degli obiettivi strategici	Rettore; Consiglio di Amministrazione; Senato; Delegati del Rettore	Piano Strategico o altro documento a contenuto strategico	Entro il 30 giugno t-1
	Programmazione triennale ex L. 43/2005	Rettore Consiglio di Amministrazione; Senato	Piano di Programmazione Triennale	Entro 30 giugno (t-1)
Programmazione e budgeting	Definizione degli obiettivi operativi e delle risorse collegate	Consiglio di Amministrazione Direttore Generale	Piano Integrato	Entro il 31 gennaio (anno t)
			Documenti di Programmazione Economico-Finanziaria	Entro il 31 dicembre (anno t-1)
Monitoraggio in corso d'anno (t)	Monitoraggio in itinere sugli obiettivi operativi e azioni correttive	Direttore Generale; Dirigenti; Responsabili di struttura	Report di monitoraggio	15 settembre (semestrale)
	Relazione sul funzionamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (Art. 14, co 4 del Decreto)	Nucleo di Valutazione	Relazione sul funzionamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	Entro il 30 aprile
	Rilevazione del livello di benessere organizzativo	Nucleo di valutazione	Relazione sul benessere organizzativo	Entro il 30 giugno
Misurazione e valutazione dei risultati	Attività di misurazione e di valutazione della performance organizzativa e individuale	Consiglio di Amministrazione Direttore Generale Dirigenti Direttori di Dipartimenti di Didattica e Ricerca (per gli obiettivi assegnati alle strutture amministrative) Responsabili di Struttura Dipendenti senza incarichi di responsabilità	Schede di rilevazione dei risultati e schede di valutazione della performance individuale	Entro il 30 aprile (t+1)
Rendicontazione dei risultati	Relazione sulle attività svolte per la prevenzione della corruzione	Responsabile della Prevenzione della Corruzione	Relazione annuale del Responsabile della prevenzione della corruzione	Entro il 15 dicembre anno t
	Relazione ai sensi dell'art. 14 D. Lgs. 14/2012	Nucleo di Valutazione	Relazione dei Nuclei di valutazione	Entro 30 aprile t+1
	Predisposizione del documento di sintesi sulla Performance di Ateneo	Consiglio di Amministrazione Direzione Generale	Relazione sulla Performance	Entro il 30 giugno dell'anno t+1
	Validazione della Relazione sulla Performance	Nucleo di Valutazione	Documento di Validazione	Entro il 15 settembre dell'anno t+1

## 5 PERFORMANCE INDIVIDUALE

La valutazione della performance individuale ha diverse finalità:

- evidenziare il contributo delle singole unità di personale rispetto agli obiettivi complessivi dell'Amministrazione;
- chiarire e comunicare che cosa ci si attende dalle singole unità in termini di risultati e di comportamenti;
- supportare le singole unità nel miglioramento delle proprie performance (c.d. allineamento);
- valutare le performance e comunicare i risultati e le future aspettative dell'Amministrazione nei confronti delle singole unità;
- contribuire a creare un clima di collaborazione e favorire il senso di appartenenza all'Amministrazione;
- premiare la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti;
- promuovere una corretta gestione delle risorse umane.

Ai sensi dell'art. 9, commi 1 e 2, del Decreto le componenti della valutazione della performance individuale sono due:

- i risultati raggiunti in relazione agli obiettivi individuali assegnati e fissati nell'ambito del Piano della performance (per le università Piano Integrato);
- i comportamenti e le competenze adottate/maturate nell'ambito dello svolgimento delle proprie attività.

L'Università valuta la performance individuale del personale tecnico-amministrativo contrattualizzato ai sensi del D.lgs. 165/2001. Ai fini della misurazione e valutazione della performance individuale si distinguono:

- soggetti valutati (personale con o senza incarichi di responsabilità);
- soggetti valutatori (soggetti che, avendo diretta contezza della performance del valutato, partecipano al protocollo di valutazione della performance individuale).

L'Università adotta un protocollo di valutazione differenziato in relazione al livello di responsabilità ricoperto nell'ambito della struttura organizzativa.

- modello di tipo misto (che contempla l'approccio *bottom up* e quello *top down*) per il personale con incarichi di responsabilità di livello dirigenziale.
- modello “*dall'alto al basso*” (*top-down*) per il personale con incarichi di responsabilità di livello non dirigenziale e personale senza incarichi di responsabilità.

### 5.1 La valutazione della performance del personale con incarichi di responsabilità

Per l'Università sono considerati soggetti con incarichi di responsabilità:

- 1) direttore generale;
- 2) dirigenti;
- 3) altri dipendenti con incarichi di responsabilità.

La performance individuale dei soggetti titolari di incarichi di responsabilità è misurata e valutata in relazione alle seguenti dimensioni:

- *Affidabilità (A)*: livello di conseguimento degli obiettivi individuali e degli obiettivi dell'unità organizzativa di diretta responsabilità. Gli obiettivi sono assegnati dal superiore gerarchico (per il Direttore Generale dal Consiglio di Amministrazione) e si riferiscono ad un orizzonte temporale di breve periodo. I risultati ai fini della valutazione individuale devono riferirsi all'area di responsabilità del soggetto valutato e devono essere misurabili. Per i titolari di incarichi di responsabilità, la

performance della struttura di diretta responsabilità, misurata attraverso strumenti oggettivi di rilevazione, è riconosciuta quale dimensione rilevante per la valutazione della performance individuale. L'affidabilità costituisce la dimensione di raccordo tra la performance organizzativa e la performance individuale ed è misurata secondo le modalità previste nel paragrafo *Il processo di misurazione e valutazione della Performance Amministrativa di Ateneo*;

Valutato	Affidabilità (raccordo con la performance organizzativa)
Direttore Generale	Obiettivi individuali
	Performance Amministrativa di Ateneo (I livello)
Dirigenti	Obiettivi individuali
	Performance della Direzione (II livello)
Responsabili di Sezione/Coordinatori	Obiettivi individuali
	Performance della Sezione (III livello)
Responsabili di unità operativa, staff, ufficio, struttura semplice, polo	Obiettivi individuali
	Performance della struttura gestita (IV livello)
Titolare di altri incarichi	Obiettivi individuali

- *Capacità Manageriali (CM)*: capacità di programmare, gestire e controllare le risorse umane, strumentali e finanziarie assegnate;
- *Capacità Individuali (CI)*: insieme di caratteristiche dell'individuo (conoscenze, esperienze, capacità, attitudini, immagine di sé, motivazioni, valori) che alimentano sistematici e osservabili comportamenti intenzionali, correlati a prestazioni individuali il cui livello è conforme a quanto stabilito per il titolare di una data posizione di lavoro o, più in generale, alle esigenze ed aspettative dell'organizzazione.

Con le dimensioni “Capacità Manageriali” e “Capacità Individuali” l'Università valuta i comportamenti del personale dipendente. L'analisi dei comportamenti consente di stabilire una relazione tra la “qualità” dei risultati e “qualità” dei comportamenti individuali. La valutazione dei comportamenti consentirà di attivare sinergie con il sistema di gestione delle risorse umane (reclutamento e selezione, valutazione dei fabbisogni formativi, valutazione del potenziale).

Per le dimensioni Capacità Manageriali e Capacità Individuali si utilizza il metodo della valutazione dei comportamenti conosciuto come “Liste di controllo”. La tecnica in oggetto consente al valutatore di non esprimere direttamente il proprio giudizio sul valutato ma di scegliere, rispetto ad un insieme di possibili esempi di un dato comportamento (c.d. indicatori di comportamento), sia positivi sia negativi, quello/i che identifica/no il comportamento tenuto dal soggetto valutato.

Gli indicatori di comportamento consentono di identificare le aspettative dell'Amministrazione verso il titolare di una specifica posizione al fine di incrementare il suo contributo alla performance organizzativa.

La scala di valutazione, per ciascun indicatore di comportamento, è la seguente:

Descrizione	Punteggio
Comportamento non esibito mai	1
Comportamento esibito raramente	2
Comportamento esibito spesso	3
Comportamento esibito molto spesso	4
Comportamento esibito sistematicamente	5



### Protocollo di valutazione per i titolari di incarico di livello dirigenziale

Il protocollo per la valutazione delle capacità si basa su tre approcci:

- 1) Autovalutazione;
- 2) Top down;
- 3) Bottom up (riferimenti subapicali).

La valutazione del livello di conseguimento degli obiettivi (Affidabilità) è valutata esclusivamente dal superiore gerarchico che li assegna in fase di programmazione.

La tabella che segue riepiloga la valutazione individuale per soggetto valutato.

Soggetto Valutato	Dimensione	Valutatore	Peso attribuito alla dimensione	Di cui per singolo valutatore
Direttore Generale	Affidabilità	Consiglio di Amministrazione (su proposta del Nucleo di Valutazione)	70%	100%
	Capacità Manageriali e individuali	Consiglio di Amministrazione ( <i>top down</i> )	30%	50%
		Dirigenti e responsabili di Staff ( <i>bottom up</i> )		15%
		Autovalutazione		35%
Dirigenti	Affidabilità	Direttore Generale	70%	100%
	Capacità Manageriali e individuali	Direttore Generale ( <i>top down</i> )	30%	50%
		Responsabili di Sezione/Coordinatori/ Poli/ Struttura Semplice ( <i>bottom up</i> )		15%
		Autovalutazione		35%

### Protocollo di valutazione per i titolari di incarico di livello non dirigenziale

Il protocollo di valutazione è costruito in relazione al nuovo modello organizzativo e tiene conto sia delle relazioni gerarchiche di tipo verticale (valutazione del superiore gerarchico), sia di quelle funzionali. Tale costruzione consente di valutare l'apporto del soggetto valutato alle attività di supporto alla didattica e alla ricerca.

Soggetto Valutato	Dimensione	Valutatore	Peso attribuito alla dimensione	Di cui per singolo valutatore
Responsabile di Sezione	Affidabilità	Dirigente	70%	100%
	Capacità Manageriali e individuali	Dirigente ( <i>top down</i> )	30%	50%
		Autovalutazione		50%
Coordinatore del Dipartimento di Didattica e di Ricerca	Affidabilità	Dirigente	70%	50%
		Direttore del Dipartimento		50%
	Capacità Manageriali e individuali	Dirigente( <i>top down</i> )	30%	25%
		Direttore del Dipartimento( <i>top down</i> )		25%
		Autovalutazione		50%
Responsabile di Staff/Ufficio	Affidabilità	Rettore/Direttore Generale	70%	100%
	Capacità Manageriali e individuali	Rettore/Direttore Generale ( <i>top down</i> )	30%	50%
		Autovalutazione		50%
Responsabile del Polo Bibliotecario	Affidabilità	Dirigente	70%	40%
		Presidente del SIBA		60%
	Capacità Manageriali e individuali	Dirigente ( <i>top down</i> )	30%	20%
		Presidente del SIBA ( <i>top down</i> )		30%
		Autovalutazione		50%
Responsabile di unità operativa	Affidabilità	Responsabile di Sezione/ Coordinatore del Dipartimento di Didattica e di Ricerca	70%	100%
	Capacità Manageriali e individuali	Responsabile di Sezione/ Coordinatore del Dipartimento di Didattica e di Ricerca ( <i>top down</i> )	30%	50%
		Autovalutazione		50%
Responsabile di unità operativa di biblioteca	Affidabilità	Coordinatore del Dipartimento di Didattica e di Ricerca	70%	50%
		Responsabile del Polo Bibliotecario		50%
	Capacità Manageriali e individuali	Coordinatore del Dipartimento di Didattica e di Ricerca ( <i>top down</i> )	30%	25%
		Responsabile del Polo Bibliotecario ( <i>top down</i> )		25%
		Autovalutazione		50%
Responsabile di unità operativa di laboratorio	Affidabilità	Coordinatore del Dipartimento di Didattica e di Ricerca	70%	20%
		Responsabile scientifico del Laboratorio		80%
	Capacità Manageriali e individuali	Coordinatore del Dipartimento di Didattica e di Ricerca ( <i>top down</i> )	30%	10%
		Responsabile scientifico del Laboratorio ( <i>top down</i> )		40%
		Autovalutazione		50%
Responsabile di Struttura Semplice	Affidabilità	Presidente della scuola	70%	100%
	Capacità Manageriali e individuali	Presidente della scuola ( <i>top down</i> )	30%	50%
		Autovalutazione		50%
Titolare di altro incarico	Affidabilità	Direttore Generale/Dirigente	70%	100%
	Capacità Manageriali e individuali	Direttore Generale/Dirigente ( <i>top down</i> )	30%	50%
		Autovalutazione		50%

## 5.2 La valutazione della performance del personale senza incarichi di responsabilità

La performance individuale del personale senza incarichi di responsabilità (rientranti nelle categorie B, C, D) è misurata in relazione alle seguenti dimensioni:

- *Affidabilità (A)*: consente di collegare la performance individuale alla performance organizzativa dell'unità organizzativa nell'ottica di evidenziare il contributo del singolo alla performance della struttura di appartenenza. La dimensione Affidabilità è valutata secondo il processo di misurazione riportato nel paragrafo *Il processo di misurazione e valutazione della Performance Amministrativa di Ateneo*;
- *Capacità Individuali (CI)*<sup>1</sup>: insieme di caratteristiche dell'individuo (conoscenze, esperienze, capacità, attitudini, immagine di sé, motivazioni, valori) che alimentano sistematici e osservabili comportamenti intenzionali, correlati in modo causale a prestazioni individuali il cui livello è conforme a quanto stabilito per il titolare di una data posizione di lavoro o, più in generale, alle esigenze ed aspettative dell'organizzazione.

Dimensione	Descrizione
Affidabilità	Performance della struttura di appartenenza (IV livello-unità operativa, staff, ufficio, polo) e/o Obiettivi di Ateneo
Capacità individuali	Dimensioni individuate nell'apposita scheda di valutazione

La valutazione individuale del personale senza incarichi di responsabilità è effettuata dal responsabile della struttura di appartenenza.

## 5.3 Processo di assegnazione degli obiettivi e valutazione della performance individuale

L'assegnazione degli obiettivi è effettuata attraverso la sottoscrizione di un'apposita scheda (SCHEDA DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI - ANNO \_\_\_\_\_) che contiene i seguenti elementi:

- Dati anagrafici del soggetto valutato;
- Struttura di appartenenza e responsabile gerarchico (se presente anche il responsabile "funzionale");
- Riepilogo degli obiettivi assegnati, indicatori e target;
- Scale di valutazione;
- Luogo, data e sottoscrizioni.

Al termine del periodo di riferimento degli obiettivi, coincidente con l'anno solare, il Direttore Generale, o suo delegato, dà avvio alla valutazione individuale stabilendo la relativa tempistica. Il valutatore procede, alla valutazione compilando una scheda di riepilogo (SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE-ANNO\_\_\_\_), i cui contenuti saranno presentati al soggetto valutato in occasione di un apposito colloquio di valutazione.

Il confronto tra valutatore e valutato ha la finalità di indicare punti di forza e di debolezza con l'obiettivo di migliorare la performance realizzata. La scheda riporta anche uno spazio in cui sia il valutatore che il valutato potranno formulare le proprie osservazioni (che non sostituiscono le procedure di conciliazione di cui

---

<sup>1</sup> La scala di valutazione dei comportamenti individuali corrisponde a quella prevista per il personale con incarichi di responsabilità (par. 5.1)

al paragrafo 6). A conclusione del colloquio il valutato prende atto della sua valutazione attraverso la sottoscrizione della scheda.

Il Nucleo di Valutazione presenza laddove possibile e opportuno alle riunioni nelle quali è effettuata la verifica del livello di raggiungimento degli obiettivi, al fine della redazione della Relazione e della revisione del Piano Integrato dell'anno successivo. Pertanto, il Direttore Generale comunica al Nucleo di Valutazione con congruo anticipo la data dei colloqui di valutazione dei Dirigenti.

#### 5.4 Premialità e retribuzione di risultato

L'Università promuove il merito e il miglioramento delle performance organizzative e individuali attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi.

Secondo la logica del Decreto il merito deve essere riconosciuto all'interno di una struttura per fasce chiuse e contingentate. Il sopravvenuto D.lgs. 141/2011 ha procrastinato l'applicazione delle citate fasce al prossimo rinnovo contrattuale.

L'Università, nelle more del rinnovo contrattuale, applica le modalità distributive del premio individuale per livelli aperti e non contingentati secondo le fasce di merito rappresentate nella seguente tabella:

Tabella n. 4 - Livelli di premialità

Livello di premialità	Punteggio associato	% di retribuzione di risultato
I – Prestazione Eccellente	Da 90,01 a 100/100	100%
II – Prestazione Distinta	Da 80,01 a 90/100	90%
III- Prestazione Adeguata	Da 60,01 a 80/100	70%
IV – Prestazione Inadeguata	Da 0 a 60/100	-

Ai sensi dell'art. 20 del Decreto gli strumenti per premiare il merito sono:

- c) le progressioni economiche, di cui all'articolo 23;
- d) le progressioni di carriera, di cui all'articolo 24;
- e) l'attribuzione di incarichi e responsabilità, di cui all'art. 25;
- f) l'accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale, in ambito nazionale e internazionale, di cui all'art. 26.

Alla prossima tornata contrattuale, le Amministrazioni potranno utilizzare anche gli strumenti di cui alle lettere a) e b) dell'art 20 c. 1, vale a dire:

- a) il bonus annuale delle eccellenze, di cui all'art. 21;
- b) il premio annuale per l'innovazione, di cui all'art. 22.

## 6 PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

La procedura di conciliazione è finalizzata alla risoluzione degli eventuali conflitti che possono emergere nell'ambito del processo di misurazione e valutazione e per prevenire l'eventuale contenzioso giurisdizionale.

### Fase pre-conciliativa (o di riesame)

I soggetti valutati, nei successivi 15 giorni dalla sottoscrizione (anche telematica) della scheda di valutazione, hanno la possibilità di instaurare un contraddittorio diretto a chiarire il giudizio di valutazione inviando al soggetto indicato nella tabella che segue una specifica richiesta di riesame in cui siano indicate analiticamente le censure mosse al giudizio valutativo in riferimento ai singoli elementi di valutazione.

Soggetto Valutato	Destinatario dell'istanza di riesame
Direttore Generale	Consiglio di Amministrazione
Dirigenti	Direttore Generale
Responsabile di Sezione	Direttore Generale
Coordinatore del Dipartimento di Didattica e di Ricerca	Direttore Generale
Responsabile di Staff	Direttore Generale
Responsabile di Ufficio	Direttore Generale
Responsabile del Polo Bibliotecario	Direttore Generale
Responsabile di unità operativa	Dirigente
Responsabile di unità operativa di biblioteca	Dirigente
Responsabile dell'unità operativa di laboratorio	Dirigente
Titolare di altro incarico	Direttore Generale/Dirigente

Il soggetto destinatario dell'istanza di riesame analizza la scheda di valutazione e le contestazioni convocando, entro e non oltre 30 giorni dal ricevimento dell'istanza, il soggetto valutato e il valutatore (se quest'ultimo è un soggetto diverso da chi effettua il riesame). Nel caso in cui il disaccordo sulla valutazione persista ed il giudizio sulla stessa venga confermato, i soggetti valutati possono attivare la conciliazione per la gestione del contraddittorio.

### Fase conciliativa

La conciliazione prevede che i soggetti valutati, nei 30 giorni successivi all'avvenuta conferma del giudizio, espresso in sede di riesame, possano inviare una richiesta di revisione del giudizio conseguito all'organo di conciliazione composto da:

- Direttore Generale o suo delegato (se il valutato è un dirigente: il coordinatore del Nucleo di Valutazione, o suo delegato);
- un esperto di misurazione e valutazione della performance, nominato dal Direttore Generale;
- Presidente del Comitato Unico di Garanzia o suo delegato.

L'organo è presieduto dal Direttore Generale (se il valutato è un dirigente dal coordinatore del Nucleo di Valutazione)

L'istanza di attivazione della procedura di conciliazione va trasmessa al Direttore Generale.

In sede di riesame e nella fase conciliativa possono essere analizzati esclusivamente:

- errori tecnico-metodologici nello sviluppo della procedura di valutazione (errato soggetto valutatore, errore nell'utilizzo di parametri, mancanza di elementi fondamentali);
- ipotesi di distorsioni nel processo di valutazione, come ad esempio comportamenti palesemente difformi del soggetto valutatore rispetto ai suoi colleghi o situazioni analoghe.

L'Organo di Conciliazione, al termine del processo di verifica del giudizio (e, in ogni caso, entro 30 giorni dall'avvio del procedimento medesimo), si pronuncia sulla correttezza o meno della valutazione e, se necessario, formula una proposta volta a risolvere il conflitto.

I costi della conciliazione sono ordinariamente posti a carico dell'Amministrazione. Nel caso in cui l'organo di conciliazione riscontri l'esistenza di comportamenti pretestuosi e/o manifestamente infondati i costi saranno posti a carico o del soggetto valutato o del soggetto valutatore dei relativi comportamenti.

## **7 MODALITA' DI RACCORDO E DI INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE E CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA**

L'art. 19 del D.lgs. 91/2011 stabilisce che le pubbliche amministrazioni devono definire obiettivi e indicatori di bilancio coerenti con il sistema di obiettivi ed indicatori adottati ai sensi del D.lgs. 150/2009.

Al fine di determinare un effettivo collegamento tra i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e il complesso di obiettivi e indicatori adottati per la gestione delle performance, l'Università intende strutturare il ciclo di programmazione finanziaria al fine di:

- a) definire un piano dei Centri di Gestione (CDG) i quali rappresentano unità organizzative dotate di risorse finanziarie, umane e strumentali; essi utilizzano le risorse messe a loro disposizione e rispondono della corretta gestione di queste e del raggiungimento degli obiettivi programmati;
- b) attribuire a ciascun CDG degli obiettivi e delle risorse previsti dal Piano;
- c) misurare e valutare gli indicatori di natura finanziaria previsti in fase di programmazione operativa per quantificare i risultati ottenuti rispetto agli obiettivi di cui al punto b) con riferimento al triennio della programmazione.

Per ogni Centro di Gestione deve essere chiaramente indicato il soggetto responsabile.

Le modalità di costituzione e di funzionamento dei CDG sono definiti nell'ambito del Regolamento di Ateneo per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità.

Per l'integrazione del Ciclo di Gestione della Performance con gli altri documenti di pianificazione e programmazione si fa riferimento alla tabella n. 3 *“Integrazione del ciclo della performance con il ciclo di pianificazione, programmazione e controllo”*.

## **8 MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI E CON I SISTEMI INFORMATIVI**

Il Decreto prevede l'integrazione del ciclo di gestione della performance con il sistema dei controlli interni (D.lgs. 286/1999); a tale scopo l'Università intende adottare un sistema integrato di controlli relativamente ai seguenti ambiti:

- controllo di regolarità amministrativo-contabile a garanzia della legittimità, regolarità e correttezza dell'azione amministrativa;
- controllo di gestione volto a verificare l'efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa ai fini dell'ottimizzazione, anche mediante tempestivi interventi di correzione, del rapporto costi/risultati;
- controllo strategico a garanzia dell'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione del Piano triennale e del Piano Integrato, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti;
- sistema di assicurazione e valutazione interna della qualità in coerenza con gli standard di riferimento nell'area europea dell'istruzione superiore in coerenza con il processo di assicurazione della Qualità adottato dall'Università

Al fine di gestire in ottica integrata l'intero Ciclo di Gestione della Performance l'Università introduce appositi sistemi di rilevazione, misurazione e rendicontazione dei risultati raggiunti anche attraverso il supporto di applicazioni informatiche.

Il sistema informativo si pone i seguenti obiettivi:

- a) supportare il ciclo di gestione integrata della performance;
- b) semplificare i processi di rilevazione;
- c) integrare i sistemi già in uso;
- d) favorire la trasparenza e la conoscibilità dei dati.