

**UNIVERSITÀ PER STRANIERI DI PERUGIA**

**SISTEMA DI MISURAZIONE E  
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

(ex art. 7 del Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)

(ex art. 30 comma 3 del D.Lgs. 150/2009)

## INDICE

PREMESSA.....	3
1. IL QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO .....	3
2. LE CARATTERISTICHE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE .....	4
2.1 Le fasi e il timing del Sistema di misurazione e valutazione della performance .....	5
3. LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA .....	6
3.1 Il progetto di actionlearning e la ricognizione dei processi amministrativi .....	6
3.2 Gli indicatori di performance per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa .	7
3.3 La metodologia di valutazione della performance organizzativa.....	10
4. IL METODO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE .....	10
4.1 Soggetti e responsabilità .....	12
4.2 Procedure di conciliazione .....	13
4.3 Contributo all'attività dell'organizzazione .....	13
5. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE E TRASPARENZA.....	13
6. IL RACCORDO CON GLI ALTRI CONTROLLI INTERNI ESISTENTI .....	14
7. LE MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO .....	14

## PREMESSA

Il D.Lgs 150/2009 dispone che le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, adottino, con apposito provvedimento, il "Sistema di misurazione e valutazione della performance".

L'applicazione del citato dispositivo di legge non rappresenta solo un adempimento ma è un'opportunità per tutto l'Ateneo in quanto introduce un ciclo unitario di gestione della performance dell'organizzazione e del personale dirigente e tecnico-amministrativo, orientando gli obiettivi e le azioni secondo un'ottica di risultato, di merito e di trasparenza delle azioni.

Il Sistema di misurazione della performance (di seguito Sistema), rappresenta uno strumento essenziale sia per il raggiungimento degli obiettivi che per l'allineamento con le migliori pratiche in tema di comportamenti, attitudini e performance organizzative.

Con queste premesse, il Sistema individua compiutamente:

- a. le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- b. le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema;
- c. le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo, in particolare con le procedure di controllo di gestione in corso di implementazione, e con i documenti di programmazione economica e di bilancio.

L'articolazione della misurazione e valutazione della performance è esplicitata nei seguenti livelli:

- performance organizzativa dell'amministrazione nel suo complesso;
- performance individuale del personale dirigente e tecnico-amministrativo.

Il Sistema presenta un adeguato bilanciamento e collegamento tra performance organizzativa che riguarda la definizione della strategia, e quindi degli outcome relativi agli obiettivi strategici e operativi; successivamente, a cascading permette di arrivare, fino agli obiettivi di gruppo e individuali.

Secondo quanto previsto dall'articolo 7 del D.Lgs 150/2009 ed in base alle direttive emanate dalla CIVIT ora ANAC (Commissione per la trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche/Autorità Nazionale Anticorruzione), in particolare con le Delibere n. 89/2010, n. 104/2010, n. 114/2010 e n. 4/2012, 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 modalità conformi alle direttive impartite CIVIT (ovvero la ANAC).

## 1. IL QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

La CIVIT ora ANAC ha espresso l'avviso che le Università siano comunque destinatarie della disciplina dettata dal D.Lgs 150/2009 in materia di contrattazione collettiva e che pertanto siano chiamate a svolgere, seppure in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, procedure di valutazione delle strutture e del personale al fine di promuovere, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale.

Con riferimento alle competenze espressamente previste, il Nucleo di Valutazione, ex delibera 1/2012 CIVIT:

- 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;
- b. comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti Organi interni di governo e amministrazione, nonché alla Corte dei conti, all'Ispettorato per la funzione pubblica e alla ANAC;
- c. approva il Sistema di misurazione e valutazione della performance
- d. valida la Relazione sulla performance e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione;
- e. garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- f. propone al Consiglio di Amministrazione la valutazione annuale del Direttore Generale;
- g. E' responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla ANAC;

- h. promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità previsti dal D.Lgs. 150/2009;
- i. verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità;
- j. misura e valuta la performance della struttura amministrativa dell'Ateneo".

## **2. LE CARATTERISTICHE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

Il Sistema ha per oggetto sia la misurazione e la valutazione della performance organizzativa, sia la misurazione e la valutazione della performance individuale, con specifico riferimento:

- ai dirigenti <sup>1</sup>;
- al personale non dirigenziale.

È opportuno rilevare che la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata:

- a. agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b. al raggiungimento di specifici obiettivi individuali
- c. alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d. alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

In particolare, i due concetti di misurazione e valutazione utilizzati nel presente documento si distinguono per le seguenti caratteristiche:

- "misurare la performance" significa:
  - fissare degli obiettivi quantificabili;
  - definire i risultati attesi;
  - associare agli obiettivi degli indicatori che possano adeguatamente misurare sia il percorso che il grado di raggiungimento degli stessi;
  - rilevare sistematicamente, ad intervalli di tempo definiti, il valore degli indicatori.
- "Valutare la performance" significa:
  - interpretare il contributo al raggiungimento degli obiettivi prefissati, in termini di risultato e modalità di raggiungimento del risultato ottenuto;
  - argomentare quanto, come e perché tale contributo abbia inciso sul livello di raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.

Il Sistema pertanto individua<sup>2</sup>:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema;
- le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo in fase di elaborazione;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e, in particolare, con il Sistema delle note integrative.
- l'aggiornamento DEL Sistema di misurazione e valutazione della performance è di competenza del Direttore Generale e previo parere del Nucleo viene successivamente approvato dal Consiglio d'Amministrazione.
- la funzione di misurazione e valutazione della performance, in conformità agli artt. 7 e 9 del D.Lgs. 150/2009 è, quindi, svolta:
- dal Nucleo di Valutazione che, con il supporto della struttura tecnica permanente di cui all'art. 14 del decreto, monitora il funzionamento complessivo del sistema di valutazione, della trasparenza e dell'integrità, esercita le attività di controllo strategico, propone la valutazione annuale del dirigente di vertice e, infine, valuta la performance generale di Ateneo;

---

<sup>1</sup> Art. 14, comma 4, lettera e) del D.Lgs. "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".

<sup>2</sup> Cfr. art. 13 del D.Lgs 150/2009 e Delibera n. 89 del 24 giugno 2010

e in particolare:

1. dal Direttore Generale, che provvede alla misurazione e valutazione della performance individuale del personale tecnico-amministrativo responsabile di unità organizzativa in staff;
2. dai Responsabili delle Strutture di Ateneo, che provvedono alla misurazione e valutazione della performance individuale del personale loro assegnato, nel rispetto del principio del merito, nonché della corresponsione delle indennità di risultato.

## **2.1 Le fasi e il timing del Sistema di misurazione e valutazione della performance**

Le fasi del Sistema saranno inquadrare a regime all'interno del ciclo di gestione della performance<sup>3</sup> secondo le seguenti modalità:

- definizione e assegnazione degli obiettivi che si intende raggiungere, dei valori di risultato attesi e dei rispettivi indicatori;
- collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse; monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali correttivi;
- misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;
- utilizzo di sistemi premianti, secondo valorizzazione del merito
- rendicontazione e diffusione dei risultati.

Anche il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità deve essere adottato/aggiornato ogni anno entro il mese di gennaio, al termine di un processo che si articola in una serie di fasi fra loro strettamente collegate, in ognuna delle quali possono essere identificati i soggetti che vi partecipano, i loro ruoli e le loro attività. A regime, concorrono alla promozione e al coordinamento del processo di formazione e adozione del Programma: il Consiglio di Amministrazione, il Direttore Generale, in quanto responsabile della trasparenza, e il Nucleo di Valutazione. La ratio sottesa al Programma triennale per la trasparenza e l'integrità è di incentivare la partecipazione dei cittadini all'attività delle pubbliche amministrazioni ed è, in particolare, funzionale a tre scopi:

- a. sottoporre al controllo diffuso ogni fase del ciclo di gestione della performance per consentirne il miglioramento;
- b. assicurare la conoscenza, da parte dei cittadini, dei servizi resi dalle amministrazioni, delle loro caratteristiche quantitative e qualitative nonché delle loro modalità di erogazione;
- c. prevenire fenomeni corruttivi e promuovere l'integrità.

L'Ateneo organizza le "Giornate della trasparenza" in quanto le ritiene strumento primario di coinvolgimento degli stakeholder per la promozione e la valorizzazione della trasparenza nelle sue diverse estrinsecazioni. Esse rappresenteranno un momento di confronto attivo, utile non solo per presentare il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità o le risultanze delle future indagini sul benessere organizzativo, ma anche per ottenere un feedback riguardo alla percezione da parte degli stakeholder delle attività core dell'Ateneo: didattica, ricerca e trasferimento tecnologico.

Entro la data del 31 gennaio di ogni anno è prevista anche la determinazione degli standard annuali di qualità, nell'ottica di un miglioramento continuo dei servizi offerti agli utenti. Nello specifico, l'atto di riferimento per la definizione di questi standard è rappresentato dalla Carta dei servizi. In essa, anche in sede di revisione e di aggiornamento annuale, devono confluire tutti gli elementi previsti dalla ANAC, con riferimento sia agli standard generali, ovvero l'insieme delle prestazioni afferenti al servizio in un dato intervallo di tempo assunto come riferimento, sia agli standard specifici, individuati dalle singole prestazioni direttamente esigibili dall'utente in termini quantitativi, qualitativi e temporali. Data la sua specificità, l'Ateneo è dotato di una Carta dei servizi in senso lato, rappresentata dal "Manifesto degli studi" che è relativo all'attività didattica ed è rivolto in particolare alla tipologia di utente costituito dagli studenti iscritti ai percorsi formativi. L'Università per Stranieri di Perugia prevede di dotarsi di una Carta dei servizi che contenga la definizione degli standard di tutte le tipologie di servizi erogati, unitamente a adeguati meccanismi di monitoraggio e periodica revisione degli standard, al fine di consentire l'individuazione delle criticità e la successiva adozione di specifiche azioni di miglioramento.

L'ultimo step del ciclo di gestione della performance è rappresentato dalla validazione della Relazione annuale sulla performance che costituisce uno degli elementi fondamentali per la verifica del corretto funzionamento

---

<sup>3</sup> Art. 4, comma 2 del D.Lgs. 150/2009

del ciclo della performance e rappresenta anche l'atto che attribuisce efficacia alla Relazione approvata dal Consiglio di Amministrazione.

In particolare, la validazione della Relazione da parte del Nucleo di Valutazione costituisce:

- il completamento del ciclo della performance con la verifica, e la conseguente validazione, della comprensibilità, conformità, veridicità, attendibilità e completezza dei dati e delle informazioni riportate nella Relazione, attraverso la quale l'Ateneo effettua la rendicontazione dei risultati raggiunti;
- il punto di passaggio, formale e sostanziale, dal processo di misurazione e valutazione e dalla rendicontazione dei risultati raggiunti, all'accesso ai sistemi premianti. La validazione della Relazione è, infatti, condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti per premiare il merito di cui al Titolo III del D.Lgs. 150/200926.

Il Nucleo di Valutazione valida la Relazione riferendo motivatamente sull'esito di un'attività di verifica svolta sulla veridicità, attendibilità e completezza dei dati e delle informazioni di cui ha preso conoscenza in quanto contenute nella Relazione. La validazione deve essere accompagnata dalle motivazioni poste alla base di tale decisione, anche al fine di consentire all'amministrazione di ricercare idonee e future soluzioni volte a colmare le criticità evidenziate e favorire, così, un processo di miglioramento.

Le fasi del ciclo di gestione della performance che sono state presentate con l'evidenza anche della successione temporale si riferiscono alla situazione a regime che si prevede di raggiungere contestualmente all'implementazione del sistema integrato di controllo di gestione e alla progressiva attuazione delle disposizioni contenute nelle deliberazioni della ANAC che dovranno essere coordinate con le indicazioni provenienti dall'ANVUR per la parte di sua competenza.

### **3. LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

#### **3.1 Il progetto di actionlearning e la ricognizione dei processi amministrativi**

Nel 2010 il Politecnico di Milano ha promosso e coordinato un progetto di actionlearning cui hanno preso parte complessivamente 24 Atenei, e tra questi anche l'Università di Perugia Stranieri, dedicato all'applicazione del D.Lgs. 150/2009 nel contesto universitario.

Il progetto è stato suddiviso in due fasi coordinate e conseguenti. Durante la prima è stato realizzato un check-up dei sistemi di programmazione, controllo e valutazione per mettere in evidenza i punti di forza e di debolezza della struttura di ciascun ateneo, individuando così puntuali priorità di intervento.

Attraverso il check-up è stato possibile per l'Ateneo, secondo la metodologia di un'autovalutazione "guidata":

- a. individuare il punto di partenza per la definizione del Piano della Performance, sulla base dello stato dei sistemi;
- b. evidenziare le precondizioni per l'utilizzo dei sistemi di valutazione delle prestazioni;
- c. effettuare un primo e provvisorio benchmarking con gli altri atenei partecipanti al progetto, rilevando e condividendo best practice e criticità;
- d. individuare le azioni di miglioramento dei sistemi e, dunque, le soluzioni appropriate secondo il grado di sviluppo evidenziato.

Nella seconda fase del progetto è stata definita una proposta di stesura condivisa di Piano della Performance dell'amministrazione universitaria, con la predisposizione di una mappa delle responsabilità, l'individuazione di un'adeguata batteria di indicatori per la misurazione della performance organizzativa e individuale e il conseguente sviluppo di sistemi di programmazione e controllo.

Gli elementi su cui il questionario relativo al check-up organizzativo ha dato delle indicazioni sono stati utilizzati nell'ambito del primo piano della performance hanno riguardato:

- Quadro e raccordo organizzativo
- Sistemi di supporto
- Gestione del personale, valutazione delle posizioni e formazione
- Il sistema di valutazione per il personale dirigente
- Il sistema di valutazione per il personale senza responsabilità dirigenziali
- Trasparenza e consistenza del sistema

Anche tenendo conto di queste indicazioni, l'Università per Stranieri di Perugia ha delineato la "mappa delle responsabilità" dell'Amministrazione centrale per individuare le unità organizzative responsabili dei processi e delle attività. In particolare, ciò ha significato individuare per ciascuna area di competenza, l'attribuzione di responsabilità diretta rispetto a specifiche attività.

Nella predisposizione della "mappa", sono state preliminarmente definite le seguenti variabili:

- le strutture: aree, servizi e unità specialistiche e operative,
- i nominativi dei responsabili delle aree, dei servizi e delle unità specialistiche e operative;
- la mappatura delle responsabilità con l'individuazione delle strutture di riferimento.

Conclusosi il progetto di actionlearning è stata avviata una ricognizione dei processi amministrativi dell'Amministrazione centrale e delle strutture decentrate, comprendente anche l'analisi delle attività e dei profili professionali necessari a renderli coerenti con gli obiettivi sfidanti delle attività core dell'Ateneo.

Questo al fine di ottenere una mappatura delle competenze necessarie e di quelle disponibili, facendo emergere i gap che saranno colmati attraverso attività di formazione ad hoc in quanto la formazione è considerata la leva principale a supporto del cambiamento in atto, nonché strategia complessiva di change and learning. Conseguentemente alla mappatura delle responsabilità, ad ogni unità organizzativa sono attribuiti obiettivi coerenti con la programmazione strategica dell'Ateneo, unitamente a specifici risultati da raggiungere.

### **3.2 Gli indicatori di performance per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa**

Il progetto di actionlearning ha consentito di costruire una prima batteria di indicatori funzionali alla misurazione e valutazione della performance organizzativa a livello di struttura amministrativa complessiva dell'Ateneo. Questa prima fase è stato di ottenere alcuni indicatori significativi e misurabili, e quindi in grado di rappresentare in modo adeguato il raggiungimento degli obiettivi con riferimento alla performance organizzativa complessiva dell'Ateneo.

Gli indicatori hanno una prospettiva temporale triennale, in coerenza con la Mappa strategica e con il Piano della performance, e rappresentano un riferimento oggettivo anche per la verifica in itinere degli obiettivi strategici, nonché per futuri adeguamenti.

Oltre a verificare l'aderenza alle finalità di misurazione e valutazione della performance dell'organizzazione della batteria di indicatori selezionati, sono stati costruiti anche opportuni indicatori di outcome, ovvero di impatto della performance organizzativa sugli stakeholder. Come già ricordato, questo primo gruppo di indicatori ha una valenza sperimentale e costituisce la base per una prima valutazione del target per il triennio di riferimento della Mappa strategica e del Piano della performance e sarà utile anche per implementare la misurazione e valutazione "della performance organizzativa delle unità organizzative o aree di responsabilità", in quanto consentirà l'analisi degli scostamenti e delle relative cause, nonché la valutazione di elementi sintetici d'insieme riguardo all'andamento dell'organizzazione.

Con queste premesse è auspicabile, a regime, una chiara definizione degli obiettivi e la presenza consistente di indicatori di outcome tra gli indicatori relativi ad obiettivi che hanno un impatto su stakeholder esterni, oltre alla specificazione dei legami tra obiettivi, indicatori e target, una caratterizzazione di ciascun indicatore di performance organizzativa secondo le schede e i test proposti dalla ANAC, infine, una rilevazione effettiva della performance, secondo la frequenza e le modalità definite ex ante. Di seguito si presenta la batteria di 18 indicatori propedeutici alle attività di misurazione, valutazione e analisi degli scostamenti della performance organizzativa, che saranno utilizzati per porre in essere eventuali interventi correttivi.

Tabella – Descrizione indicatori da utilizzare a supporto della misurazione e valutazione della performance organizzativa

	Area strategica	Obiettivo strategico	Indicatore	Media 2009/2014	2015			2016			2017		
					Soglia	Target	Eccellenza	Soglia	Target	Eccellenza	Soglia	Target	Eccellenza
1	DIDATTICA	Attrattività e sostenibilità offerta formativa Corsi di lingua	Ricavi Corsi di lingua/corsi attivati nell'anno solare	€ 11394	€ 12000	€ 13000	€ 15000	€ 12000	€ 13500	€ 15000	€ 12000	€ 14000	€ 15000
2	DIDATTICA	Attrattività e sostenibilità offerta formativa Corsi di lingua	Ricavi Corsi di lingua/costi personale Corsi di lingua	1	> 1,000	> 1,100	> 1,500	> 1,000	> 1,100	> 1,500	> 1,000	> 1,250	> 1,500
3	DIDATTICA	Attrattività e sostenibilità offerta formativa Corsi di lingua	Rilevazione "Livello di gradimento dei servizi offerti dall'Ateneo"- studenti Corsi di lingua (valore medio complessivo)	7,5 su 10	7,5	8	8,5	7,5	8	9	7,5	8	9
4	DIDATTICA	Attrattività Corsi di laurea	Numero studenti in ingresso/totale iscritti	0,25		Aumento rispetto all'anno precedente*			Aumento rispetto all'anno precedente			Aumento rispetto all'anno precedente	
5	DIDATTICA	Attrattività corsi di laurea	Rilevazione "opinione degli studenti sulla qualità della didattica" - studenti Corsi di laurea e laurea magistrale	8 su 10	8	8,5	9	7,5	8	9	7,5	8	9
6	DIDATTICA	Potenziamento e-learning	N° corsi erogati in e-learning (a.a.)	3	3	4	5	3	4	5	3	4	5
7	DIDATTICA	Sviluppo attività di certificazione	N° certificati rilasciati dal CVCL nell'anno solare	8300	8000	8500	9000	8000	8500	9000	8000	8500	9000
8	INTERNAZIONALIZZAZIONE E TERRITORIO	Potenziamento dimensione internazionale della formazione	N° iscritti stranieri/N° totale iscritti (corsi laurea)	0,337	> 0,330	> 0,340	> 0,350	> 0,330	> 0,340	> 0,350	> 0,330	> 0,340	> 0,350
9	INTERNAZIONALIZZAZIONE E TERRITORIO	Potenziamento dimensione internazionale della formazione	N° studenti mobilità in uscita/ N° totale iscritti in corso	0,098	> 0,095	> 0,100	> 0,150	> 0,095	> 0,100	> 0,150	> 0,095	> 0,100	> 0,150
10	INTERNAZIONALIZZAZIONE E TERRITORIO	Capitalizzazione network internazionale	N° accordi attivi nell'anno solare	136	140	150	160	140	150	160	140	150	160
11	RICERCA	Migliorare capacità di attrarre fondi	Totale fondi ricerca/ Ricavi totali	0,009	0,009	0,015	0,020	0,009	0,015	0,020	0,009	0,015	0,020

12	RICERCA	Migliorare capacità di attrarre fondi	Media su ultimi tre anni dei fondi acquisiti (conto terzi ricerca+progetti EU+PRIN+FIRB)/n. unità personale docente	-		Aumento rispetto all'anno precedente*			Aumento rispetto all'anno precedente			Aumento rispetto all'anno precedente	
13	RICERCA	Migliorare servizi di supporto alla ricerca	Soddisfazione docenti su servizi di supporto alla ricerca	8,21 su 10		Aumento rispetto all'anno precedente*			Aumento rispetto all'anno precedente			Aumento rispetto all'anno precedente	
14	GOVERNANCE E SOSTENIBILITA'	Sostenibilità sistema	Costi personale/ Ricavi complessivi	0,648	0,700	0,600	0,550	0,700	0,600	0,550	0,700	0,600	0,550
15	GOVERNANCE E SOSTENIBILITA'	Sostenibilità sistema	Indice di autofinanziamento (valore dei ricavi da ricerca, conto terzi e contribuzione studentesca/Ricavi totali)	0,291		Aumento rispetto all'anno precedente*			Aumento rispetto all'anno precedente			Aumento rispetto all'anno precedente	
16	GOVERNANCE E SOSTENIBILITA'	Sostenibilità sistema	Autofinanziamento/ FFO	0,494	0,45	0,50	0,55	0,45	0,50	0,55	0,45	0,50	0,55
17	GOVERNANCE E SOSTENIBILITA'	Dematerializzazione processi amministrativi	Numero processi amministrativi dematerializzati	1	1	2	3	1	2	3	1	2	3
18	GOVERNANCE E SOSTENIBILITA'	Sostenibilità sistema	Numero servizi condivisi o unificati con altre istituzioni	-	1	2	3	2	3	4	2	3	4

\*Per gli indicatori di nuova introduzione o di cui non si dispone di uno storico significativo la percentuale di aumento, diminuzione, miglioramento è da intendersi dell'1% minimo.

### 3.3 La metodologia di valutazione della performance organizzativa

La metodologia che si prevede di adottare a regime per la misurazione della performance organizzativa rappresenterà in modo integrato:

- ex ante, la performance che l'Ateneo intende realizzare in linea con quanto previsto dal Piano della Performance;
- ex post, quella effettivamente realizzata, con evidenziazione degli eventuali scostamenti.

In particolare il sistema assicurerà la rappresentazione di:

- alcuni elementi sintetici di valutazione d'insieme dell'andamento della struttura amministrativa;
- una loro successiva articolazione per aspetti di sempre maggiore dettaglio.

Inoltre, il Sistema garantirà, a regime, un'agile consultazione e selezione dei contenuti da parte di coloro che intendono avere informazioni relative alle performance programmate ed effettivamente realizzate.

Aspetto qualificante del sistema di valutazione della performance organizzativa deve essere l'immediatezza e la facile leggibilità. In questa direzione, il Sistema deve essere costruito sulla base di una logica che assicuri una rappresentazione dei risultati aggregati per ogni macro-ambito al fine di consentire un progressivo accesso ad obiettivi e risultati più analitici e di dettaglio.

### 4. IL METODO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Con riferimento alla performance individuale si propone un modello che contempla sia risultati, sia comportamenti, in grado di monitorare in modo variabile e ragionevole (rispetto ai costi del processo di valutazione che vanno comunque considerati) la performance del personale dirigente e tecnico amministrativo dell'Ateneo.

Il sistema è configurato con due ambiti distinti e integrati di valutazione:

i risultati che presidiano la componente quantitativa e i comportamenti che presidiano la componente qualitativa della prestazione. In questo modo sarà anche possibile incidere sulla cultura organizzativa introducendo criteri di merito, di orientamento al risultato e di orientamento all'utente.

A seconda della tipologia di personale soggetto a valutazione verranno applicati differenti elementi di misurazione, così come indicato nella Tabella 8.

Tabella 8 – Target e elementi di valutazione

<b>TARGET ELEMENTI DI VALUTAZIONE</b>	
DIRIGENTI personale EP personale cat. D e C con incarichi di responsabilità ai sensi dell'art. 91, comma 3 del CCNL	OBIETTIVI DERIVATI DAL PIANO DELLA PERFORMANCE PROFILO DI COMPETENZE COMPORTAMENTALI
Personale cat. B, C, D senza incarichi di responsabilità ai sensi dell'art. 91, comma 3 del CCNL	PROFILO DI COMPETENZE COMPORTAMENTALI

Fonte: Area Organizzazione e personale

Con riferimento ai dirigenti e al personale destinatario di incarichi di responsabilità, è prevista la creazione di due schede di valutazione opportunamente ponderare (la percentuale ipotizzabile è 70% risultati e 30% comportamenti per i dirigenti e 60% risultati e 40% comportamenti per il resto del personale), al fine di generare un indicatore unico e sintetico di prestazione per ogni collaboratore.

Nel caso di personale non destinatario di obiettivi, la scheda di valutazione dei comportamenti avrà un peso pari al 100% della valutazione (si veda la Figura 4)

Figura 4 – Le due schede di valutazione

<p><b>Scheda di assegnazione degli obiettivi contenente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Obiettivi strategici (direttamente collegati agli indirizzi dell'Ente)</li> <li>- Obiettivi di funzione (non collegati agli indirizzi dell'Ente)</li> <li>- Indicatori di prestazioni sulle attività ed i processi di funzionamento (nei casi in cui non siano individuabili obiettivi)</li> </ul>	<p><b>Profilo di competenza:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizzative</li> <li>- Trasversali</li> <li>- Manageriali</li> </ul>
--	---

Fonte: Area Organizzazione e personale

Per quanto riguarda i profili di competenza è stata utilizzata una classificazione così come riportata nella tabella successiva.

La mappatura e la valutazione dei comportamenti sono finalizzate sia a individuare le competenze comportamentali significative nella struttura amministrativa dell'Ateneo, sia a definire indicatori comportamentali per ciascuna competenza, associando a essi un punteggio atteso in base al ruolo ricoperto. In questo modo si possono ottenere alcuni output, che vengono elencati di seguito a titolo esemplificativo.

Tabella 9 – Elenco di competenze comportamentali

<b>TIPOLOGIA</b>	<b>COMPETENZA</b>	<b>DESCRIZIONE</b>
COMPETENZE MANAGERIALI	GESTIONE RIUNIONI	Comportamenti che denotano la capacità di gestire riunioni e presentazioni a vari livelli di complessità
	CAPACITA' DI PROGRAMMARE	Comportamenti finalizzati a definire piani di azione propri e altrui e a controllarne lo svolgimento
	CAPACITA' DI COORDINAMENTO	Comportamenti finalizzati alla guida dei collaboratori
	SVILUPPO DEI COLLABORATORI	Comportamenti finalizzati allo sviluppo professionale dei collaboratori
COMPETENZE REALIZZATIVE	ACCURATEZZA E COSCIENZIOSITA'	Comportamenti che denotano la capacità di fornire prestazioni accurate nel rispetto dei tempi stabiliti
	ORIENTAMENTO AL RISULTATO	Comportamenti che denotano in varie forme la tensione al raggiungimento degli obiettivi assegnati e autonomia nello svolgimento delle proprie attività
	ORIENTAMENTO ALL'UTENTE	Comportamenti finalizzati a cogliere e soddisfare i bisogni degli utenti interni ed esterni
	CAPACITA' DI RISOLUZIONE DEI PROBLEMI	Comportamenti che denotano la capacità di focalizzare i problemi e di proporre soluzioni coerenti con le politiche dell'Ente

<b>TIPOLOGIA</b>	<b>COMPETENZA</b>	<b>DESCRIZIONE</b>
COMPETENZE TRASVERSALI	CONVERGENZA SUI VALORI DELL'ORGANIZZAZIONE	Comportamenti mirati a diffondere i valori dell'Ente e di reazione positiva al cambiamento
	ATTENZIONE ALLE RELAZIONI	Comportamenti volti a costruire e mantenere relazioni interpersonali positive nell'ambiente di lavoro
	COLLABORAZIONE	Comportamenti finalizzati a condividere risorse e informazioni con altri per il raggiungimento degli obiettivi
	FLESSIBILITA'	Comportamenti che denotano capacità di adattamento alle esigenze dell'Ente
	NEGOZIAZIONE E PERSUASIONE	Comportamenti che denotano la capacità di negoziare e raccogliere il consenso sulle proprie opinioni
	ORIENTAMENTO AL MIGLIORAMENTO E ALL'INNOVAZIONE	Comportamenti che denotano la capacità di approcciare i problemi da angolature non tradizionali, la capacità di introdurre nuove metodologie di lavoro, nonché la disponibilità ad arricchire le proprie competenze professionali imparando

Fonte: Area Organizzazione e personale

Tabella 10 – Esempio di scala dei punteggi di valutazione

<b>PUNTEGGIO</b>	<b>DESCRIZIONE</b>
0	Comportamento non valutabile.
1	Comportamento sporadico, non in linea con le attese.
2	Comportamento abbastanza frequente.
3	Comportamento frequente in situazioni abituali.
4	Comportamento consolidato e ricorrente anche in situazioni non abituali.
5	Comportamento espresso in modo da generare emulazione.

Fonte: Area Organizzazione e personale

#### **4.1 Soggetti e responsabilità**

Secondo quanto espressamente indicato nelle deliberazioni della ANAC, la funzione di misurazione e valutazione della performance è affidata dalla legge, nell'ambito della singola amministrazione, alla responsabilità di una pluralità di soggetti: l'Organo di indirizzo Politico-Amministrativo, l'Organismo Indipendente di Valutazione della performance (OIV), ovvero i Nuclei di Valutazione per le Università, e ai dirigenti. In particolare, i dirigenti vengono valutati dal soggetto che è competente ad attribuire i relativi incarichi e obiettivi ai sensi dello Statuto e dei relativi Regolamenti, fatto salvo il ruolo dell'OIV/Nucleo di Valutazione. Con riferimento alla valutazione del personale tecnico-amministrativo, questa è espressamente delegata al diretto superiore gerarchico.

## 4.2 Procedure di conciliazione

Per quanto riguarda le procedure di conciliazione, al termine del processo di valutazione il soggetto valutato può presentare formale richiesta di revisione della valutazione. Sulla richiesta si pronuncia il "valutatore di revisione", individuato nel Direttore Generale che dopo aver ascoltato i soggetti coinvolti può confermare la valutazione o modificarla.

In caso di incompatibilità con il Direttore generale, è competente il Nucleo di Valutazione.

## 4.3 Contributo all'attività dell'organizzazione

Tenuto conto che il risultato finale dell'attività di un'organizzazione (sia in termini di output che di outcome) dipende dall'azione congiunta di tutti gli attori che operano all'interno della stessa, dopo aver definito il metodo di valutazione della performance individuale, appare essenziale evidenziare le relazioni tra il contributo del singolo e il raggiungimento del risultato dell'organizzazione.

Considerato che tale contributo necessariamente impatta secondo un rapporto proporzionale al ruolo ricoperto e alla tipologia degli obiettivi, il Nucleo invita l'Amministrazione di tener conto nella valutazione individuale di questo tipo di relazione.

Tabella 11 –Impatto su obiettivi di sistema:

<b>Ruolo</b>	<b>Misura di incidenza</b>	<b>Tipologia di impatto</b>
Dirigente	Elevata	Diretta
Responsabile U.O.	Media	Mediata
Responsabile Ufficio	Bassa	Indiretta
Addetto	Bassissima	Indiretta

Fonte: 40 Deliberazioni CIVIT/ANAC nn. 9/2010, 104/2010, 123/2010.

## 5. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE E TRASPARENZA

L'adozione e la pubblicazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance costituisce per l'Ateneo un aspetto qualificante dell'operazione trasparenza. In particolare la trasparenza relativamente alla performance organizzativa e individuale si propone di:

- a. rafforzare il rapporto con gli utenti e, in generale, con gli stakeholder;
- b. promuovere una focalizzazione sui risultati da produrre;
- c. qualificare l'attività di programmazione con una rappresentazione delle priorità e l'esplicitazione ex ante, di strategie, obiettivi e indicatori;
- d. promuovere la responsabilità attraverso l'introduzione della consuetudine a rendere conto.

La performance attesa e quella realizzata saranno rese fruibili nel sito dell'Ateneo anche attraverso la pubblicazione del Piano della performance e della Relazione sulla performance, con una tempestiva e agevole accessibilità e consultabilità.

In questo contesto, il programma triennale della trasparenza, deve porsi in relazione al ciclo di gestione e della performance al fine di consentire la piena conoscibilità di ogni componente del piano della performance e dello stato della sua attuazione.

Il Sistema, a regime, dovrà garantire una facile consultazione on line, anche attraverso modalità interattive che pongano l'utente nelle condizioni di accedere in modo immediato alle informazioni di specifico interesse concernenti la performance complessivamente raggiunta o aspetti particolari e puntuali della stessa.

## **6. IL RACCORDO CON GLI ALTRI CONTROLLI INTERNI ESISTENTI**

In attuazione di quanto previsto dalla normativa vigente fanno capo all'OIV, e quindi al Nucleo di Valutazione:

- la valutazione e il controllo strategico;
- la validazione della performance organizzativa;
- la proposta di valutazione del Direttore generale, che sarà collegata al livello della performance organizzativa dell'Ateneo nel suo insieme, al raggiungimento degli specifici obiettivi assegnati dall'Organo di Indirizzo politico-amministrativo anche mediante il Piano della performance, nonché ad aspetti qualitativi del comportamento manageriale collegato all'impulso assicurato alla modernizzazione dell'Istituto, alla crescita e alla valorizzazione della dirigenza dello stesso, alla gestione delle relazioni con gli Organi e gli interlocutori istituzionali rilevanti; tutte le altre funzioni di garanzia e correttezza dei sistemi e dei processi di misurazione e valutazione sia organizzativa che individuale.

Ai fini delle modalità di raccordo dei suddetti sistemi di controllo interni, il Nucleo di Valutazione monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso.

Con riferimento ai controlli interni, l'Ateneo prevede di dotarsi a regime di un sistema integrato riguardante seguenti ambiti:

- il controllo di regolarità amministrativo-contabile a garanzia della legittimità, regolarità e correttezza dell'azione amministrativa;
- il 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;
- la valutazione e il controllo strategico a garanzia dell'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione del Piano strategico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti;
- l'audit interna finalizzata alla certificazione della conformità dei processi e delle procedure rispetto alle modalità di configurazione del sistema amministrativo di riferimento.

## **7. LE MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE ECONOMICA E DI BILANCIO**

Come precedentemente rilevato, il Sistema di misurazione deve contenere anche le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione economica e di bilancio. Preso atto del contenuto del decreto applicativo sulla contabilità economica, ne deriva la necessità di un raccordo con il Piano della performance per quanto riguarda l'orizzonte pluriennale e quello operativo annuale.

Considerato che il Piano della performance deve essere approvato entro il 31 gennaio di ogni anno, è opportuno che il processo di allineamento delle risorse di bilancio con gli obiettivi assegnati avvenga con un congruo anticipo al fine di assicurare la conclusione del processo di definizione del budget con le strutture amministrative di riferimento.