



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI TERAMO

NUCLEO DI VALUTAZIONE DI ATENEIO

**SISTEMA di MISURAZIONE e
VALUTAZIONE delle PERFORMAMCE
Università degli Studi di Teramo
art. 30, comma 3, D. Lgs. 150/2009**

Il Nucleo di Valutazione dell'Università degli Studi di Teramo nominato con D.R. n. 137 del 01/04/2010 è composto da:

- Prof. Stelio Mangiameli (Presidente)
- Prof. Dario Compagnone
- Prof.ssa Paola Bellocchi
- Prof. Michele Amorena
- Prof.ssa Raffaella Morselli
- Prof.ssa Valentina Meliciani

L'Ufficio di supporto al Nucleo di valutazione:

- Dott.ssa Amalia Cameli - *Responsabile*
- Dott.ssa Loredana Toppi



NUCLEO DI VALUTAZIONE DI ATENEIO

INDICE

PARTE PRIMA

PRINCIPI GENERALI	3
INTRODUZIONE	3
1. Descrizione del Sistema.....	5
2. Processo.....	9
2.1. Fasi.....	9
2.2. Tempi.....	10
2.3. Modalità	10
3. Soggetti e responsabilità.....	11
4. Procedure di conciliazione ai fini della verifica della correttezza valutativa dirigenti di livello generale.....	12
5. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti....	12
6. Modalità di raccordo e integrazione, con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.....	12

PARTE SECONDA

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE.....	14
1. PREMESSA	14
2. Ambiti della misurazione e valutazione della performance organizzativa.....	16
3. Ambiti della misurazione e valutazione della performance individuale....	16
4. Indicazioni metodologiche per la definizione degli indicatori.....	21
a. Indicatori di carattere generale	21
b. Indicatori di efficienza, produttività ed innovazione.....	24
c. Indicatori di efficacia e qualità	24
d. Indicatori di outcome e clima organizzativo	24
5. Fasi e responsabilità nella gestione del ciclo delle <i>performance</i>	25



PARTE PRIMA PRINCIPI GENERALI

INTRODUZIONE

Il presente documento trova il suo fondamento normativo nell'art. 7, comma 1, del D.Lgs. n. 150 del 2009, il quale dispone: "Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della performance"

L'adozione del Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) è di competenza degli organi accademici e del NuVA, che nel sistema universitario rappresenta l'Organismo Indipendente della Valutazione della performance (OIV) di cui all'art. 14 del D. Lgs. *cit.*.

La delibera CIVIT 104/1010, in coerenza con la *ratio* ed i principi del decreto, nonché a completamento delle precedenti delibere n. 88/2010 e n. 89/2010, definisce alcuni principi e contenuti necessari, ai quali gli OIV devono conformarsi al momento della definizione del Sistema.

Il Sistema deve essere strutturato in modo tale da:

- consentire la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo, con riferimento a tutti gli ambiti indicati dagli articoli 8¹ e 9² del D. Lgs. n. 150, del livello di *performance* atteso (che

¹ Art. 8 - *Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa.*

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

² Art. 9 - *Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale.*

1. La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità e' collegata:



NUCLEO DI VALUTAZIONE DI ATENEIO

l'amministrazione si impegna a conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito), con evidenziazione degli eventuali scostamenti;

- consentire un'analisi approfondita delle cause legate a tali scostamenti, prevedendo successivi livelli di dettaglio;
- consentire di individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento dell'amministrazione;
- consentire un monitoraggio continuo della *performance* dell'amministrazione anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio (articolo 6 del decreto);
- garantire i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità;
- assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della *performance*, sia agli attori interni all'amministrazione che agli interlocutori esterni della stessa;
- promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della *performance*;
- esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della *performance* attesa e realizzata;
- assicurare la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili.

Ai sensi dell'articolo 7, comma 3, del decreto, il documento relativo al Sistema deve essere articolato secondo i seguenti punti:

1. descrizione del Sistema;
2. processo:
 - 2.1. *fasi*;
 - 2.2. *tempi*;
 - 2.3. *modalità*;
3. soggetti e responsabilità;
4. procedure di conciliazione;
5. modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
6. modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

-
- 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.
2. La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 7 e collegate:
 - a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
 - b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.
 3. Nella valutazione di performance individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale.



NUCLEO DI VALUTAZIONE DI ATENEIO

1. Descrizione del Sistema

La definizione del Sistema deve avvenire attraverso l'individuazione delle sue caratteristiche principali sia da un punto di vista metodologico generale che da un punto di vista applicativo che tenga conto delle peculiarità delle singole amministrazioni.

La descrizione del Sistema, pertanto, deve contemplare i seguenti contenuti necessari:

- a) una **sintetica descrizione** delle caratteristiche distintive **dell'organizzazione**;
- b) la **metodologia** che si intende adottare ai fini della **misurazione** della *performance* organizzativa (facendo specifico riferimento agli indirizzi di cui alla delibera n. 89/2010);
- c) la metodologia che si intende adottare ai fini della **valutazione** della *performance* organizzativa.

Tale metodologia dovrà essere coerente con i principi summenzionati, in particolare dovrà consentire l'analisi degli scostamenti e delle relative cause, nonché la valutazione di elementi sintetici d'insieme riguardo all'andamento dell'amministrazione.

Il Sistema deve includere tutti gli ambiti di misurazione della *performance* previsti **dall'articolo 8 del decreto**, coerentemente al sistema di obiettivi che saranno definiti nel **Piano della performance** e rendicontati nella **Relazione sulla performance**.

Ai fini di una migliore rappresentazione delle dinamiche gestionali delle amministrazioni, gli ambiti della *performance* organizzativa possono essere aggregati secondo i seguenti criteri, che ricomprendono più ambiti:

1. Il grado di attuazione della strategia: *l'amministrazione è chiamata ad identificare, sulla base delle priorità degli organi di indirizzo, gli obiettivi strategici e la relativa articolazione.*

*Scopo di tale criterio è consentire, attraverso le modalità esplicitate nel Sistema, di rappresentare **ex ante** quali sono le priorità dell'amministrazione e di valutare **ex post** i risultati conseguiti dall'amministrazione; in particolare, se questa ha saputo tradurre i propri obiettivi strategici in risultati in linea con quanto previsto;*

2. Il portafoglio delle attività e dei servizi: *il Sistema deve strutturarsi sulla base delle attività, incluse quelle di supporto e di regolamentazione, e dei servizi attraverso i quali l'amministrazione esplica la propria azione rispetto all'ambiente di riferimento, ai portatori di interesse (stakeholder) e, laddove le funzioni istituzionali dell'amministrazione lo prevedano, rispetto agli utenti.*

*Mediante l'articolazione di tale criterio, viene data indicazione, **ex ante**, dell'insieme programmato di attività e servizi che l'amministrazione mette a disposizione degli utenti e, comunque, della collettività - secondo le esigenze*



NUCLEO DI VALUTAZIONE DI ATENEIO

informative delle diverse categorie di portatori di interesse (stakeholder) - ed, **ex post**, del livello di attività e servizi effettivamente realizzati.

3. Lo stato di salute dell'amministrazione: l'amministrazione è tenuta a indicare le condizioni necessarie a garantire che il perseguimento delle strategie, lo svolgimento delle attività e l'erogazione dei servizi avvenga in condizioni ottimali; a tal fine, il Sistema deve essere strutturato in modo tale da consentire di valutare **ex ante** ed **ex post** se:

a) l'amministrazione è in grado effettivamente di **raggiungere i propri obiettivi**, garantendo un utilizzo equilibrato delle risorse, lo sviluppo delle competenze e dell'organizzazione, il miglioramento delle relazioni con interlocutori e portatori di interesse (stakeholder);

b) i processi interni di supporto - i quali rendono possibile il funzionamento dell'amministrazione - raggiungono adeguati **livelli di efficienza ed efficacia**;

4. Gli impatti dell'azione amministrativa (outcome): il Sistema deve considerare gli impatti prodotti nell'ambiente esterno in termini di risposta ai bisogni. In particolare, occorre identificare **ex ante gli impatti che l'attività si propone di produrre** sull'ambiente di riferimento e sui bisogni della collettività. È, inoltre, necessario fornire elementi utili a valutare **ex post il conseguimento degli impatti previsti**;

5. I confronti con altre amministrazioni (benchmarking): mediante tale criterio, che risulta trasversale ai precedenti, ciascuna amministrazione deve identificare **ex ante i soggetti rispetto ai quali intende svolgere una comparazione della propria performance**. Il Sistema deve, quindi, permettere di fornire un quadro del posizionamento dell'amministrazione rispetto a soggetti che svolgono attività simili. L'analisi del posizionamento consente di valutare **ex post** i punti di forza e le principali carenze da colmare.

Aspetti qualificanti del Sistema di valutazione della performance organizzativa sono:

1. l'articolazione temporale basata su **periodi intermedi** rispetto all'esercizio di riferimento (anche su periodi infrannuali), in maniera tale da permettere eventuali **azioni correttive**;

2. l'articolazione spaziale basata su una logica di **rappresentazione** "a cannocchiale", ovvero che parta da risultati aggregati per ogni criterio che abbraccia più ambiti e consenta **un progressivo accesso ad obiettivi e risultati più analitici** (in altri termini, dal generale al particolare) e renda possibile una aggregazione e rappresentazione dei risultati per i vari livelli organizzativi;

3. la tracciabilità e l'evidenziazione della eventuale avvenuta **ridefinizione** degli obiettivi, indicatori e *target*, durante il periodo di riferimento.



NUCLEO DI VALUTAZIONE DI ATENEO

Rientra nella discrezionalità delle amministrazioni, nell'ambito dei principi e nel rispetto degli obiettivi identificati, utilizzare gli strumenti operativi in essere e/o ritenuti più opportuni, fermo restando il fatto che i criteri fondamentali di definizione del Sistema sono rappresentati dalla completezza, chiarezza e facile consultabilità.

d) la **metodologia** che si intende adottare ai fini della **misurazione** e **valutazione** della **performance individuale**.

Un primo elemento che va chiarito all'interno del Sistema è lo scopo che l'amministrazione intende perseguire a breve, medio e lungo termine tramite l'adozione dello stesso. Gli scopi prioritari della misurazione e valutazione della *performance* individuale sono, come noto, i seguenti punti:

1. evidenziare l'importanza del **contributo individuale** del personale valutato rispetto agli obiettivi dell' amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;
2. chiarire e comunicare che cosa ci si attende - in termini di **risultati** e **comportamenti** -dalla singola persona;
3. supportare le singole persone nel **miglioramento** della loro *performance* (generare allineamento con gli obiettivi complessivi dell'amministrazione);
4. valutare la *performance* e comunicare i **risultati** e le **aspettative** future alla singola persona (supportare l'allineamento);
5. contribuire a creare e mantenere un **clima organizzativo favorevole**;
6. premiare la performance attraverso **opportuni sistemi incentivanti**;
7. promuovere una **corretta gestione** delle risorse umane.

La misurazione e valutazione della prestazione individuale dei dirigenti e del personale responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità deve tenere conto dei seguenti aspetti:

- il collegamento tra *performance* organizzativa e *performance* individuale, in particolare per i ruoli di direzione e responsabilità;
- la valutazione del contributo individuale alla *performance* organizzativa;
- l'individuazione di un numero limitato di obiettivi rilevanti, prioritari e coerenti con la posizione occupata dal dirigente, chiaramente collegati all'attuazione dei progetti prioritari dell'amministrazione, con specifico riferimento al periodo annuale di valutazione;
- l'individuazione di eventuali obiettivi specifici individuali o collettivi correlati alle peculiarità dell'amministrazione;
- la valutazione delle competenze professionali e manageriali manifestate. Tali competenze, che saranno definite dall'amministrazione secondo le proprie specificità organizzative,



NUCLEO DI VALUTAZIONE DI ATENEIO

devono comunque essere tali da manifestare una costante capacità del valutato di adeguare i comportamenti e le competenze alle mutevoli condizioni organizzative e gestionali interne alle amministrazioni;

Tra le competenze e i comportamenti oggetto di valutazione, l'amministrazione, sulla base delle proprie specificità, deve evidenziare quelle funzionali al mantenimento della salute finanziaria, organizzativa e relazionale dell'amministrazione. Deve essere inoltre prevista la capacità di valutazione dimostrata dal dirigente nei confronti dei dipendenti in termini di differenziazione delle valutazioni.

Per quanto attiene ai dipendenti, la valutazione concerne, in primo luogo, il raggiungimento degli obiettivi di gruppo e/o individuali. Questi ultimi devono comunque essere coerenti con gli obiettivi dell'unità organizzativa nella quale si collocano le unità di personale oggetto di valutazione. La valutazione del contributo specifico alla *performance* dell'unità organizzativa, attraverso le competenze dimostrate, è rimessa ai modelli autonomamente definiti dalle amministrazioni.

Infine, si fa rinvio a quanto stabilito dagli articoli 17 e seguenti del decreto e dalla contrattazione collettiva per ciò che concerne il collegamento tra il Sistema e gli strumenti di valorizzazione del merito ed i metodi di incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa.

Il Sistema dovrà infine evidenziare la presenza delle categorie di personale alle dipendenze dell'amministrazione interessata non oggetto di valutazione ai sensi del decreto, in particolare, del personale in regime di diritto pubblico, il cui rapporto di lavoro continua ad essere disciplinato, ai sensi dell'articolo 3 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, dai rispettivi ordinamenti.

In particolare, a norma del comma 2, ciò riguarderà "Il rapporto di impiego dei professori e dei ricercatori universitari".

Per questi il Sistema dovrà descrivere i sistemi di valutazione delle categorie di personale in regime di diritto pubblico ai fini dell'individuazione di *best practice*.

e) le modalità con le quali verrà garantita la **trasparenza** totale del Sistema e della sua applicazione (articolo 11, comma 3, del decreto);

f) le modalità con le quali si intendono realizzare le **indagini** sul personale dipendente volte a rilevare il **livello di benessere organizzativo** e il **grado di condivisione del Sistema**, nonché la **rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico** da parte del personale (articolo 14, comma 5, del decreto);

g) le modalità con le quali l'amministrazione intende collegare in maniera esplicita il **processo di valutazione** della performance agli **altri processi di**



NUCLEO DI VALUTAZIONE DI ATENEIO

gestione delle risorse umane (formazione, reclutamento, carriera, sistemi premiali, etc.);

h) le modalità con le quali l'amministrazione intende promuovere progressivamente il **miglioramento** del Sistema.

In relazione ai diversi livelli di maturità del Sistema adottato, potrebbe inoltre essere opportuna una distinzione tra fasi di avvio e fasi relative al Sistema a regime, secondo una logica di gradualità e miglioramento continuo.

2. Processo

Il documento relativo al Sistema deve tradurre i principi contenuti nel decreto e nelle delibere della Commissione in azioni coerenti e funzionali con la struttura organizzativa dell'amministrazione. In particolare, deve descrivere il processo di misurazione e valutazione della *performance*, articolato in **fasi** e **attività** da svolgere, secondo una cadenza temporale determinata, con strumenti e modalità adeguate, da parte dei soggetti coinvolti ai diversi livelli di responsabilità.

La definizione del processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti) deve:

- a) consentire la massima chiarezza, anche ai fini di una piena condivisione, delle funzioni e delle responsabilità attribuite ad ogni soggetto e struttura che sono coinvolti nel processo di misurazione e valutazione della *performance*;
- b) consentire il coordinamento tra i diversi soggetti e strutture;
- c) dotare l'amministrazione e gli OIV di uno strumento di monitoraggio dell'effettivo funzionamento del Sistema.

2.1. Fasi

Il processo di misurazione e valutazione della *performance* si snoda attraverso una serie di fasi che devono essere esplicitate all'interno del documento che descrive il Sistema.

Tali fasi vanno ,inquadrate nell'ambito più generale del ciclo di gestione della *performance*, come individuato dall'articolo 4, comma 2, del decreto che, come noto, prevede la seguente articolazione:

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



NUCLEO DI VALUTAZIONE DI ATENEIO

- 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.

In questa sezione del documento l'amministrazione chiarisce come, nello specifico contesto organizzativo e regolamentare, la fase di misurazione e valutazione si lega alle altre fasi del ciclo di gestione della *performance* di cui all'articolo 4 del decreto e, in particolare, alla programmazione e alla rendicontazione interna ed esterna.

2.2. Tempi

Le amministrazioni dovranno chiaramente esplicitare le scadenze temporali delle fasi di programmazione, misurazione e valutazione in maniera tale da garantire, da una parte, il rispetto delle scadenze imposte per legge e, dall'altra, l'ottimizzazione dei tempi interni per le diverse articolazioni di cui è composta l'organizzazione. Ad ogni modo, per garantire il raggiungimento delle finalità del Sistema, volte al miglioramento continuo, occorre una programmazione delle tempistiche interne tale da rendere attuabili eventuali azioni correttive, a livello di *performance* sia organizzativa che individuale, durante il periodo di riferimento.

In particolare, la programmazione degli obiettivi è rimessa alle determinazioni dell'organo di indirizzo politico-amministrativo che, ai sensi degli articoli 10, comma 1, lett. a) e 15, comma 2, lett. b), del decreto, definisce, entro il **31 gennaio di ogni anno**, in collaborazione con i vertici dell'amministrazione, il Piano della performance. Entro il **30 giugno dell'anno successivo** a quello di adozione del Piano, l'organo di indirizzo politico-amministrativo provvede alla verifica annuale e redige, a consuntivo dell'anno precedente, la **Relazione sulla performance** di cui all'articolo 10, comma 1, lett. b), del decreto, nella quale sono evidenziati i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato.

2.3. Modalità

L'implementazione del Sistema necessita di uno sforzo organizzativo riguardante prevalentemente le risorse umane interne e, più in generale, i soggetti coinvolti; infatti, le modalità con cui esso viene attuato costituiscono un fattore chiave per il corretto funzionamento del Sistema.

Un ulteriore aspetto rilevante è rappresentato dalle risorse strumentali che dovranno essere impiegate secondo modalità che massimizzino i risultati ottenibili: in particolare, è opportuno che il Sistema consenta di ottimizzare l'utilizzo dei sistemi informativi e degli strumenti informatici esistenti, in modo tale da minimizzare le risorse finanziarie ad essi associate.

È inoltre opportuno che siano illustrate le tecniche utilizzate durante il processo di misurazione e valutazione come, ad esempio, colloqui individuali

NUCLEO DI VALUTAZIONE DI ATENEО

per la comunicazione dei risultati della valutazione, questionari per la soddisfazione dell'utenza, etc.

3. Soggetti e responsabilità

Il documento che contiene la descrizione del Sistema deve individuare chiaramente i soggetti chiamati a svolgere la funzione di misurazione e valutazione ai sensi dell'articolo 7, comma 2, del decreto. È tuttavia opportuno individuare anche gli ulteriori soggetti coinvolti nel processo di misurazione e valutazione con particolare riferimento a forme di consultazione degli *stakeholder* esterni ed interni. Quanto alle responsabilità occorre riferirsi alla disciplina del decreto, nonché a quella del D. Lgs. n. 165/2001. Infatti, l'attività di monitoraggio, la funzione di misurazione e valutazione della *performance* individuale e la rendicontazione dei risultati sono affidati dalla legge, nell'ambito della singola amministrazione, alla responsabilità di una pluralità di soggetti: l'organodi indirizzo politico-amministrativo, gli DIV, i dirigenti (di livello generale e non).

In particolare, il monitoraggio in corso d'anno è svolto, ai sensi dell'articolo 6 del decreto, dall'organo di indirizzo politico-amministrativo, con il supporto dei dirigenti, al fine di rilevare eventuali scostamenti tra gli obiettivi intermedi programmati ed il risultato di *performance* allo stato raggiunto e attivare, ove necessario, interventi correttivi da inserire nel Piano annuale relativo al triennio successivo.

Inoltre, secondo quanto previsto dall'articolo 14, comma 4, lett. a), del decreto, gli OIV monitorano il funzionamento complessivo del Sistema ed elaborano una relazione annuale sullo stato dello stesso.

In conformità agli articoli 7, comma 2, e 9 del decreto, la funzione di misurazione e valutazione della *performance* è svolta:

- dagli OIV che, con il supporto della struttura tecnica permanente di cui all'articolo 14, commi 9 e IO, del decreto, presidiano, in maniera integrata e sistemica, il processo di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa nel suo complesso e propongono, all'organo di indirizzo politico, la valutazione individuale esclusivamente dei dirigenti di livello generale;
- dai dirigenti di ciascuna amministrazione, secondo quanto previsto dagli articoli 16 e 17 comma 1, lettera e-bis), del D. Lgs. n. 165/2001. I dirigenti di livello generale provvedono alla misurazione e valutazione della *performance* individuale dei dirigenti di livello non generale e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità. I dirigenti di livello non generale provvedono. Alla misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale assegnato ai propri uffici, nel rispetto del principio del merito, ai fini della progressione economica e tra le aree nonché della corresponsione di indennità e premi incentivanti. In questa sezione del documento, infine, occorre specificare la collocazione organizzativa ed i compiti di pertinenza degli OIV e della struttura tecnica permanente.



NUCLEO DI VALUTAZIONE DI ATENEO

4. Procedure di conciliazione ai fini della verifica della correttezza valutativa dirigenti di livello generale

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della *performance* individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Nell'ambito della valutazione della *performance* individuale, infatti, per effetto della concreta implementazione del Sistema, potrebbero sorgere contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati: a tal fine, occorre definire delle procedure finalizzate a prevenirli e risolverli.

In questa sezione del documento occorre, quindi, individuare soggetti, terzi rispetto al valutato e valutatore, chiamati a pronunciarsi sulla corretta applicazione del Sistema, nel caso in cui insorgano conflitti (ad esempio, nel caso di valutazione negativa contestata dal valutato). Occorre inoltre specificare le relative procedure (fasi, tempi e risultanze finali).

In ogni caso, la disciplina delle procedure di conciliazione deve ispirarsi ai principi della celerità, della efficacia, della efficienza e della economicità.

5. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti

Il Sistema dovrà essere integrato e coerente nei contenuti e nei tempi con quanto previsto per sistemi di controllo esistenti (si veda paragrafo 6 della delibera n. 89/2010), in particolare per il sistema di valutazione e controllo strategico (articolo 14, comma 2 e articolo 30, comma 4, del decreto) e per i sistemi di controllo di gestione interni all'amministrazione (articolo 6, comma 2, del decreto).

Il raccordo e l'integrazione dovranno in primo luogo riguardare gli strumenti, i contenuti e le forme di comunicazione delle criticità riscontrate ai sensi dell'articolo 14, comma 4, lettera b), del decreto e quelli relativi alle attività istruttorie funzionali alla redazione delle Relazioni di ciascun ministro sullo stato della spesa, sull'efficacia nell'allocazione delle risorse e sul grado di efficienza dell'azione amministrativa svolta, da trasmettere alle Camere entro il 15 giugno di ogni anno, ai sensi dell'articolo 3, commi 68 e 69, della legge 24 dicembre 2007, n. 244.

6. Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

L'adozione del Sistema si inserisce nell'ambito del processo di redazione dei documenti di programmazione finanziaria e di bilancio, richiedendo, pertanto, sia il raccordo con le scadenze relative ai cicli di programmazione finanziaria e di bilancio, sia l'integrazione e, quindi, la coerenza dei contenuti della relativa documentazione. Per quanto riguarda il raccordo temporale, si rinvia al calendario degli adempimenti, relativi al ciclo di programmazione,



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI TERAMO

NUCLEO DI VALUTAZIONE DI ATENEIO

previsti dal D. Lgs. n. 150/2009, dal D. Lgs. n. 286/1999, dalla L. n. 196/2009 e dal d.p.r. n. 97/2003, pubblicato sul sito istituzionale. Con riferimento all'integrazione ed alla coerenza delle informazioni richieste nei diversi periodi di riferimento, in relazione alle molteplici finalità a cui rispondono i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio, si rinvia a quanto evidenziato nel paragrafo 6 della delibera n. 89/2010. Inoltre, in questa sezione possono essere segnalate eventuali criticità nel raccordo tra le scadenze temporali del decreto e quelle della normativa di settore.



PARTE SECONDA SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

1. PREMESSA

Il NuVa svolge le funzioni di organismo indipendente di valutazioni delle performance a norma dell'art. 14 del D.Lgs. 150/2009. Detto organismo (NuVa-OIV) sostituisce i servizi di controllo interno di cui al D. Lgs. 286/1999. Ad esso, perciò, fanno riferimento:

- a) il controllo di regolarità amministrativa e contabile, al fine di garantire la legittimità, regolarità e correttezza dell'azione amministrativa;
- b) il controllo di gestione, al fine di verificare l'efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi di correzione, il rapporto tra costi e risultati;
- c) la valutazione della dirigenza, al fine di valutare le prestazioni del personale con qualifica dirigenziale;
- d) la valutazione e il controllo strategico, al fine di valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti;
- e) comunica le criticità non solo al vertice politico-amministrativo ma anche alla Corte dei Conti, all'Ispettorato per la Funzione pubblica e alla CIVIT.

Spettano altresì al NuVa-OIV:

- ✚ il monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema della valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni ed elaborazione della Relazione annuale sullo stato dello stesso;
- ✚ la comunicazione tempestiva delle criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione nonché alla Corte dei Conti, all'Ispettorato per la Funzione pubblica e alla Commissione Indipendente per la Valutazione, la trasparenza e l'Integrità della amministrazioni pubbliche (CIVIT);
- ✚ la misurazione e la valutazione della performance delle strutture dell'Amministrazione;



NUCLEO DI VALUTAZIONE DI ATENEIO

- ✚ la validazione della Relazione sulla Performance e la pubblicazione sul sito istituzionale dell'Amministrazione;
- ✚ la proposta annuale di valutazione dei dirigenti di vertice;
- ✚ la graduatoria delle valutazioni individuali del personale dirigenziale e non;
- ✚ la responsabilità sulla corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla CIVIT;
- ✚ la promozione e l'attestazione dell'assolvimento degli obblighi di trasparenza ed integrità;
- ✚ la verifica dei risultati e delle buone pratiche di promozione delle pari opportunità.

Nella costruzione di Sistema di misurazione e valutazione di seguito presentato, si è inteso perseguire i seguenti obiettivi:

1. Applicare la normativa di cui al D.Lgs. 150/2009.
2. Tenere conto delle attività specifiche e delle funzioni proprie dell'Università per strutturare un processo di valutazione effettivamente capace di aderire ad esse.
3. Puntare ad una riconsiderazione del Modello organizzativo e del sistema di valutazione dell'Ateneo di Teramo, tenendo conto della normativa in vigore compreso il D.Lgs. 150/2009. La valutazione delle *performance* del personale è stata collegata al controllo della gestione dei processi tesi al raggiungimento delle *performance* stesse (cfr. concetto di ciclo delle *performance* introdotto proprio dalla Riforma Brunetta³), in modo tale da raggiungere diversi obiettivi, espliciti ed impliciti nella riforma stessa:
 - a. definire un "*modus operandi*" delle pubbliche amministrazioni fondato sul risultato e sulla responsabilità rispetto allo stesso;
 - b. stabilire un collegamento esplicito tra *performance* dirigenziale e risultato;
 - c. implementare la cultura della qualità, orientata verso l'utente finale dell'azione amministrativa;
 - d. instaurare processi premiali del merito, non solo in fase di ingresso nel sistema (sistema concorsuale), ma anche nel normale svolgimento dell'attività (premi annuali)
 - e. coinvolgere gli *stakeholder* principali (utenti e personale dipendente) nella valutazione dell'azione amministrativa e delle *performance* del personale con incarico di responsabilità.

Per i responsabili (dirigenti e non), tale valutazione è collegata agli indicatori di *performance* dell'unità organizzativa, al raggiungimento di specifici obiettivi individuali, alla qualità del contributo assicurato alla *performance*

³ «Il decreto prevede l'attivazione di un ciclo generale di gestione della *performance*, per consentire alle amministrazioni pubbliche di organizzare il proprio lavoro in una ottica di miglioramento della prestazione e dei servizi resi (articoli 4-10). Il ciclo di gestione della *performance* offre alle amministrazioni un quadro di azione che realizza il passaggio dalla cultura di mezzi a quella di risultati» Relazione al Parlamento sullo Stato della Pubblica Amministrazione. Anno 2008, p. 4.



NUCLEO DI VALUTAZIONE DI ATENEIO

generale della struttura, alla capacità di valutazione (e differenziazione delle valutazioni) dei collaboratori.

La delibera n.89 della CIVIT ha individuato vari tipi di modelli possibili alla misurazione della *performance*.

In particolare, il modello **BALANCED SCORECARD, (BSC)** risulterebbe quello più applicabile al settore pubblico in quanto consente di legare insieme i risultati, i processi e le risorse e, gli obiettivi, gli indicatori e le azioni tra loro, mentre il **COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK (CAF)** consentirebbe un "Autovalutazione" in ottica di miglioramento continuo.

Da ultimo, si richiama il verbale del Collegio dei Revisori dei Conti del 7 ottobre 2010 relativo all'APPLICAZIONE DEL D.LGS. 150/2009 IN MATERIA DI CONTRATTAZIONE INTEGRATIVA.

2. Ambiti della misurazione e valutazione della performance organizzativa

Ai sensi dell'art. 8 del D.Lgs 150/2009 riguarda:

- _ L'attivazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività
- _ La misurazione del grado di attuazione dei piani e dei programmi
- _ La rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi
- _ La modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione
- _ Lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, gli utenti e i destinatari dei servizi
- _ L'efficiente impiego delle risorse
- _ La qualità e la quantità delle prestazioni
- _ Il raggiungimento di obiettivi di promozione delle pari opportunità

3. Ambiti della misurazione e valutazione della performance individuale

Ai fini dell'attribuzione della **retribuzione accessoria** al personale con incarichi di coordinamento, possono considerarsi due elementi:

1. POSIZIONE ORGANIZZATIVA: si tratta di valutare la "responsabilità organizzativa potenziale" assegnata al soggetto collocato nella posizione, attesa la collocazione della struttura di cui è responsabile nell'ambito dell'amministrazione universitaria.

In merito a tale valutazione – parzialmente estranea o, meglio, "a monte" del SMVP – può essere, in prima battuta, considerata valevole l'attuale modalità di determinazione basata sulla ponderazione dei succitati tre



NUCLEO DI VALUTAZIONE DI ATENEIO

elementi: collocazione nella struttura, complessità organizzativa e responsabilità gestionali.

Tuttavia, è auspicabile che la valutazione della posizione organizzativa sia, il più possibile, discriminativa delle effettive mansioni e responsabilità, indipendentemente dalla categoria contrattuale del personale con incarico organizzativo⁴.

2. VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE: su questa dimensione, in particolare, si avverte la necessità di innovare il modello preesistente per adeguarlo ai principi ispiratori ed alle modalità operative previste dal D. Lgs. 150/2009.

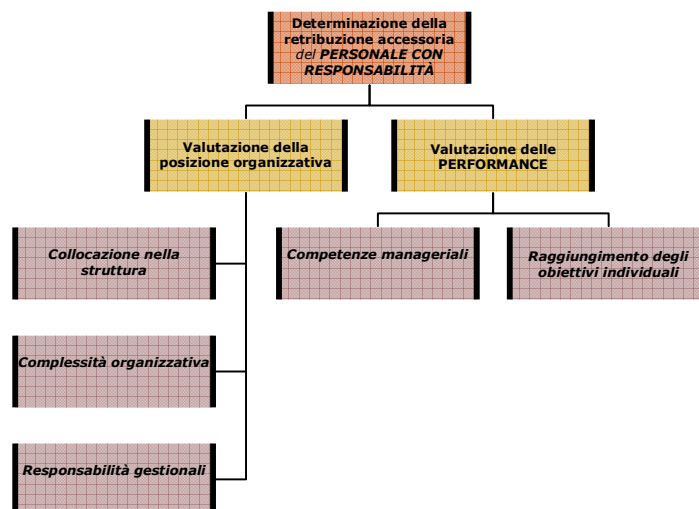
In specie, esso deve permettere, nel contempo, di:

- a. effettuare una valutazione in termini di efficienza, efficacia e qualità percepita (*outcome*) delle strutture amministrative e del loro personale;
- b. realizzare un corretto collegamento tra la valutazione delle *performance* delle strutture amministrative e la valutazione del personale con incarico di responsabilità;
- c. costituire un *trait-d'union* efficace tra la programmazione (strategica ed operativa) – e la relativa assegnazione di obiettivi ai responsabili – e la valutazione delle *performance*;
- d. tenere in debito conto, nella valutazione delle *performance*, anche la qualità percepita dagli *stakeholder*, ivi compreso il personale dipendente, le capacità di implementazione di un buon clima organizzativo e la realizzazione di corrette politiche per le pari opportunità.

² Va sottolineato, a tal riguardo, che la necessità di una progressiva armonizzazione della pianta organica dell'Ateneo al fine di rendere inutile questa differenziazione, atteso che porterà una corretta corrispondenza tra categoria di appartenenza e grado di responsabilità assegnato.



NUCLEO DI VALUTAZIONE DI ATENEEO



In particolare, in merito alla valutazione delle *performance*, i suddetti obiettivi possono essere raggiunti mediante una valutazione in "due tempi"⁵:

- valutazione della **competenze manageriali** dimostrate durante lo svolgimento delle proprie mansioni, attraverso una duplice analisi delle:

a) performance della struttura organizzativa in termini di:

- **efficienza, produttività e innovazione**, misurate – ove possibile – mediante indicatori quantitativi economici o meno, anche mediante analisi comparative in termini di costi con parametri determinati rispetto ad altre strutture organizzative analoghe dell'Ateneo o esterne [ad esempio costo medio di una certa procedura, indicatori relativi alla gestione amministrativa e contabile, ecc.];
- **efficacia e qualità (teorica)**, misurate – ove possibile – mediante indicatori quantitativi o qualitativi, anche in relazione alle *performance* di Ateneo e di strutture simili [ad esempio tempi medi di realizzazione, numero di anomalie riscontrate, ecc.];
- **outcome (qualità percepita) e clima organizzativo**, misurati mediante la realizzazione di indagini (questionari, interviste, ecc.) presso il personale della struttura, gli *stakeholder* di riferimento, ecc.

b) capacità di valutazione, apprezzata sulla base delle valutazioni effettuate dal personale con incarico di responsabilità, in termini di puntualità della valutazione e, soprattutto, capacità di discriminazione delle *performance* del personale della propria struttura

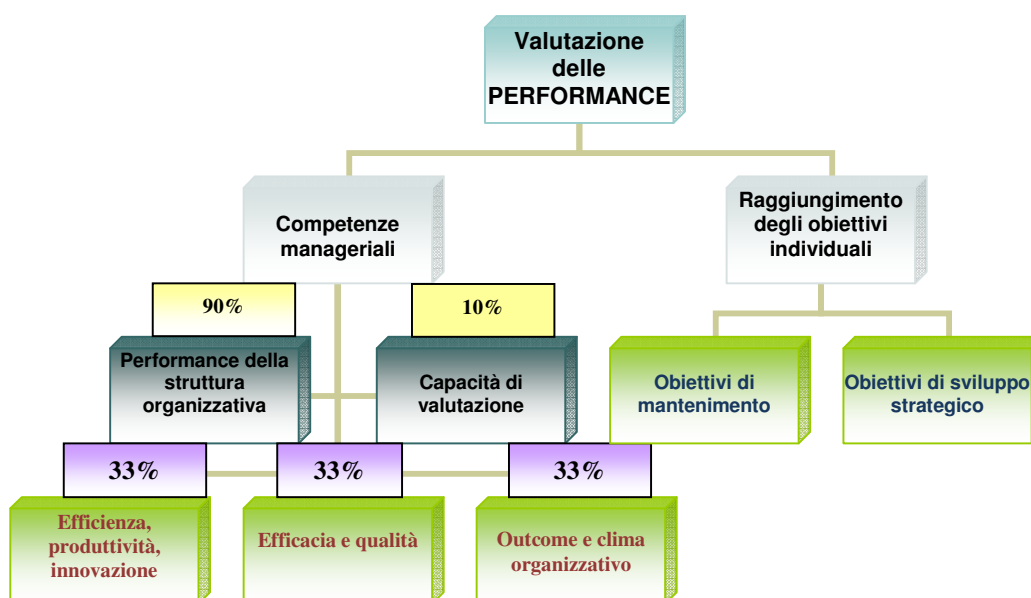
- valutazione del **raggiungimento degli obiettivi assegnati**, in sede di determinazione del piano delle *performance*, discriminati tra:

³ In merito, si veda anche il CCNL relativo al personale dell'area VII per il quadriennio normativo 2006-2009 all'art.26



NUCLEO DI VALUTAZIONE DI ATENEIO

- **obiettivi di mantenimento** dei livelli di efficienza, efficacia e qualità, nell'ottica di miglioramento continuo dell'amministrazione ed in correlazione alla stabilizzazione delle linee strategiche tracciate
- **obiettivi di sviluppo strategico**, in relazione a specifiche – ancorché talora contingenti
- esigenze valorizzate nella programmazione pluriennale.



Il modello di valutazione deve tenere nel debito conto il "peso" relativo delle diverse componenti della valutazione, anche a seconda della categoria di pertinenza del personale con responsabilità; in particolare, va considerata la capacità di valutazione, che, fondandosi sulle valutazioni assegnate al personale della propria struttura, non può essere apprezzata per i responsabili di strutture organizzative con un numero di unità di personale uguale o inferiore a 3 e, in generale, al personale di cat. D.

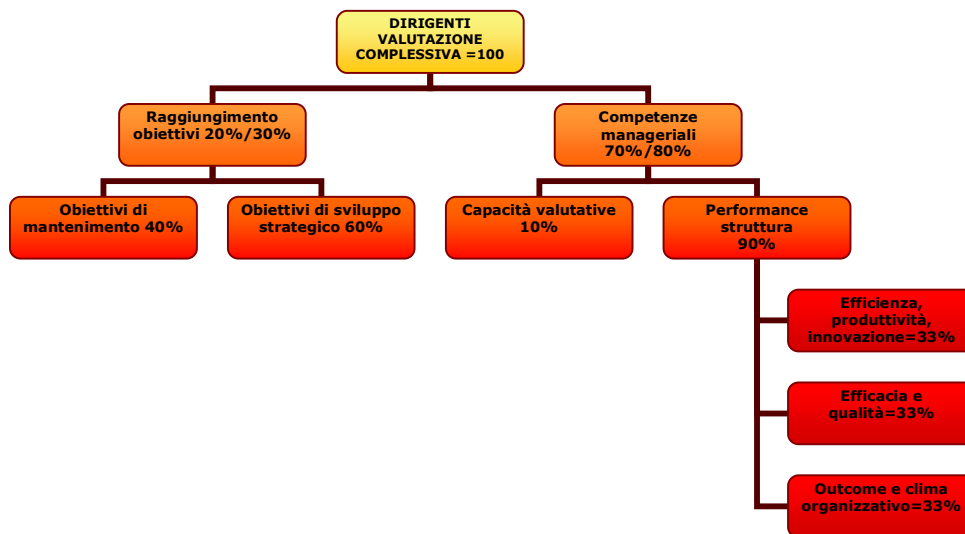
Inoltre, si deve tener conto del peso assegnabile alle due componenti fondamentali della valutazione – competenze manageriali e raggiungimento degli obiettivi individuali – anche se non è possibile a priori definirne il peso in termini relativi, in quanto l'incidenza degli obiettivi strategici dipende dalla loro effettiva assegnazione alla struttura. Per tale motivo, per quanto riguarda i dirigenti, si può pensare ad un *range* di punteggio per le



NUCLEO DI VALUTAZIONE DI ATENEEO

competenze manageriali tra il 70 e l'80% e, di conseguenza, per la valutazione degli obiettivi individuali, tra il 20 ed il 30%.

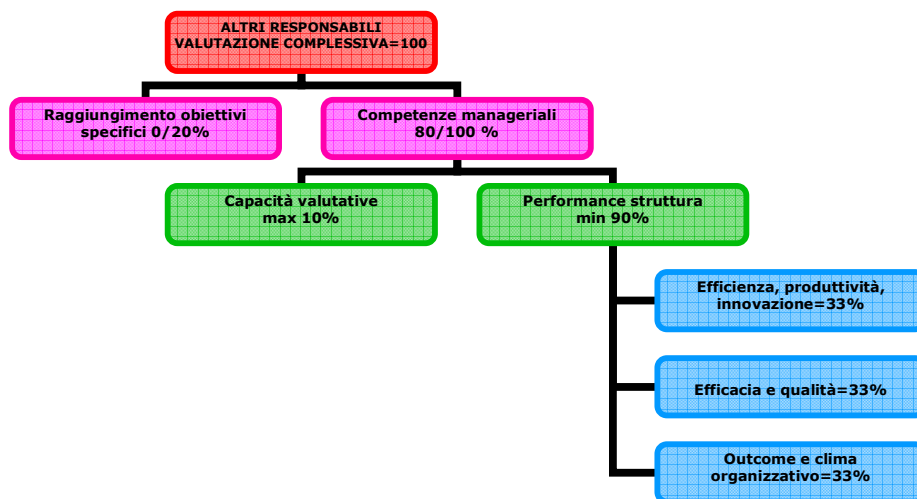
Considerando la misurazione della *performance* su base 100, la **valutazione dei dirigenti** può essere così modulata:



Tale schema, va, poi, declinato ed adattato per gli altri livelli di responsabilità, semplificandolo per i **vice-dirigenti (cat. EP)** e per i **responsabili di struttura di categoria D**, ai quali non può essere connesso il raggiungimento di obiettivi strategici, per cui la valutazione viene effettuata sulla base delle competenze manageriali e, dunque, della capacità di assicurare standard quanti-qualitativi nei servizi in linea con i target predefiniti.



NUCLEO DI VALUTAZIONE DI ATENEIO



Infine, è doveroso tener conto che il D.Lgs 150/2009 esamina la strutturazione nelle **tre fasce di merito** (25% *performance* eccellenti – 50% *performance* medie – 25% *performance* ridotte) non solo uno strumento per la costituzione delle graduatorie generali, ma piuttosto un metodo di strutturazione delle valutazioni.

4. Indicazioni metodologiche per la definizione degli indicatori

premettendo che la scelta degli indicatori può mutare ed evolvere nel tempo, a seguito sia della riattribuzione delle attività tra le diverse strutture sia di una più attenta analisi delle peculiarità gestionali delle strutture sia, infine, dell'affinamento del sistema informativo e del conseguente ampliamento della base-dati disponibile, appare opportuno soffermarsi brevemente su alcune note metodologiche utili alla definizione del sistema di indicatori.

a. Indicatori di carattere generale

Gli indicatori utilizzati per la valutazione delle *performance* delle strutture devono senz'altro presentare i caratteri previsti dalla CiVIT (cfr. § 2.3 Delibera 88/2010); tali sono facilmente riconducibili allo schema invalso nella letteratura economico-aziendale, secondo la quale gli indicatori devono essere:

- **significativi** dell'attività della struttura; per tale motivo, la loro definizione segue la mappatura delle attività stesse;
- **controllabili** dal responsabile della struttura, in modo tale che le dimensioni dagli stessi misurate abbiano una relazione chiara – ancorché mediata – con i comportamenti manageriali dei responsabili delle strutture (dirigenti, EP o cat. D)
- **misurabili** nelle dimensioni indagate, ovverosia basati – il più possibile – su dati ed informazioni misurati;



NUCLEO DI VALUTAZIONE DI ATENEO

- **indipendenti** – o relativamente indipendenti – dall'apprezzamento soggettivo del misuratore;
- **cadenza temporale** delle informazioni;
- **trasparenza** del processo di raccolta ed elaborazione dell'informazione;

I dati e le informazioni necessari per il calcolo degli indicatori possono essere raccolti appositamente per il controllo delle *performance* e dovranno affluire periodicamente in modo automatico alla struttura che gestisce il controllo di gestione.

Gli indicatori di *performance* si distinguono dalla valutazione del raggiungimento degli obiettivi, in quanto essi definiscono lo standard "normale" di funzionamento della struttura, avendo riguardo alle funzioni esercitate in continuità dalla struttura stessa. Ciò consente di considerare la *performance* delle strutture amministrative indipendentemente dall'assegnazione – variabile nel tempo, per definizione – di specifici obiettivi nell'ambito della pianificazione di Ateneo.

Va precisato, inoltre, che il processo di scelta degli indicatori – come individuato anche dalla delibera 89/2010 del CiVIT – deve conseguire ad un'attenta analisi dell'attività che si desidera monitorare; la succitata delibera CiVIT propone, a tale riguardo, anche una scheda di valutazione degli indicatori, atta a favorire il percorso di costruzione del sistema stesso (cfr. § 4.2. Delibera CiVIT 89/2010).

Tuttavia, tale schema altro non è che l'esplicitazione del normale percorso di scelta degli indicatori utili al controllo dei processi.

In generale, va notato che questo percorso di scelta degli indicatori deve, necessariamente, coinvolgere fattivamente il soggetto valutato (o, meglio, il responsabile della struttura le cui *performance* sono poste sotto analisi).

Dopo aver applicato gli indicatori, al fine di rendere confrontabili le *performance* delle strutture indipendentemente dalla loro attività specifica, è opportuno applicare il metodo delle "tre fasce" di merito prescritto dalla riforma.

Ciò comporta la necessità di operare, nelle diverse dimensioni di analisi, come segue:

competenze manageriali:

- ✓ **performance della struttura:** per ogni indicatore viene definito un valore di riferimento (*target/benchmark*) – derivante dalla serie storica dei risultati raggiunti o dalla media delle *performance* ottenute per tutte le strutture misurate con analoghi indici – rispetto al quale la *performance* raggiunta viene posizionata; rispetto a tali valori di riferimento, la struttura può ritrovarsi in tre condizioni: in linea o nell'intorno (considerando un congruo scostamento), al di sopra o al di



NUCLEO DI VALUTAZIONE DI ATENEIO

sotto del valore di riferimento. La determinazione della *performance* della struttura rispetto ad un set di indicatori (indipendentemente dal loro numero) avviene mediante una media del livello di raggiungimento dei target, ove i posizionamenti rispetto al valore di riferimento saranno pesati – rispettivamente – 1, 2 e 0.

Considerando ogni set di indicatori sarà poi possibile stilare una graduatoria delle *performance* nelle tre fasce:

- primo 25% con attribuzione del 100% del punteggio max
- 50% mediano con attribuzione del 50% del punteggio max
- ultimo 25% nessuna attribuzione di punteggio

Nelle prime applicazioni, ove non fosse possibile individuare indicatori sensibili per una delle dimensioni, ovvero non fossero stati implementati i sistemi di raccolta delle informazioni necessarie per la determinazione degli indicatori (in particolare per la dimensione dell'*outcome*), il punteggio complessivo sarà redistribuito in capo agli altri set di indicatori.

- ✓ **capacità di valutazione:** la capacità di valutazione di compone di due elementi: puntuale effettuazione della valutazione del personale alle proprie dipendenze ed effettiva differenziazione della valutazione. In merito al primo elemento, non appare possibile né opportuno effettuare una graduazione e, tantomeno, far dipendere la valutazione del dirigente da un elemento palesemente rientrante nei suoi compiti minimi, piuttosto che nelle sue responsabilità dirigenziali⁶. In merito all'effettiva differenziazione delle valutazioni, indipendentemente dalla struttura organizzativa di cui è responsabile, ogni comportamento dirigenziale può essere comparato. Pertanto, sulla base di un indice di differenziazione delle valutazioni (determinato come scarto quadratico medio dei punteggi attribuiti al proprio personale), sarà possibile effettuare una graduatoria delle capacità di valutazione:

- primo 25% con attribuzione del 100% del punteggio max
- 50% mediano con attribuzione del 50% del punteggio max
- ultimo 25% nessuna attribuzione di punteggio

raggiungimento obiettivi:

- ✓ in merito agli **obiettivi**, ognuno di essi potrà essere:
 - pienamente raggiunto – punteggio pari a 2
 - parzialmente raggiunto – punteggio pari a 1

⁴ In merito, sarebbe ipotizzabile far rientrare gli eventuali comportamenti contrari a questo obbligo tra quelli sanzionabili come lesivi dei propri impegni; diversamente, non può essere "premiato" il mero adempimento di un obbligo.



NUCLEO DI VALUTAZIONE DI ATENEIO

- non raggiunto – nessun punteggio
- Sulla base del valore medio di raggiungimento degli obiettivi, potrà essere stilata la graduatoria per l'assegnazione dei punteggi:
- primo 25% con attribuzione del 100% del punteggio max
 - 50% mediano con attribuzione del 50% del punteggio max
 - ultimo 25% nessuna attribuzione di punteggio

Si presenta, nei punti successivi, un'esplicitazione dei contenuti degli indicatori; l'effettiva applicazione di tali indicatori comporterà, ovviamente, la previa consultazione con i soggetti valutati, oltreché la corretta contestualizzazione nel Piano delle *performance*.

b. Indicatori di efficienza, produttività ed innovazione

Tali indicatori definiscono la capacità della struttura di governare le risorse a sua disposizione in modo produttivo e di contenere – ove possibile – i costi variabili; essi sono tesi, dunque, a definire un primo livello di capacità manageriale nella conduzione della struttura, ovvero sia la competenza amministrativa.

Ove possibile, una particolare attenzione va posta all'innovazione ed al miglioramento dei processi amministrativi, anche mediante la costruzione di target su base temporale.

Gli indicatori di efficienza sono costituiti, prevalentemente, da rapporti che coinvolgono sia valori monetari (economici, finanziari o patrimoniali) sia valori reali (ad esempio numerosità utenze, numero addetti, ecc.).

c. Indicatori di efficacia e qualità

Tali indicatori definiscono la capacità della struttura di adempiere – nei tempi e nei modi previsti – alla domanda degli utenti, con particolare attenzione ai livelli qualitativi erogati, ove è possibile misurarli mediante indicatori diretti o *proxi*.

Gli indicatori di efficienza sono costituiti, di norma, da rapporti che coinvolgono sia valori reali (ad esempio numerosità utenze, numero addetti, ecc.) sia valori monetari.

d. Indicatori di outcome e clima organizzativo

Tali indicatori definiscono l'impatto dell'azione amministrativa sugli utenti e sul personale, mediante l'apprezzamento delle politiche di soddisfazione dell'utente, di ottimizzazione dell'organizzazione interna e di valorizzazione delle risorse umane, nonché di pari opportunità ed inclusione.



NUCLEO DI VALUTAZIONE DI ATENEIO

Questi indicatori sono definiti mediante informazioni raccolte con questionari, interviste, analisi di clima, ecc., nonché mediante informazioni complementari atte a dare un quadro "proxi" del fenomeno (ad esempio, numero di reclami, numero richieste di mobilità interna, ecc.).

A questo proposito, appare necessario ed opportuno istituire – nel tempo – una forma struttura di raccolta dei *feedback* del personale strutturato e degli utenti (almeno il personale docente), istituzionalizzando quanto fatto per il progetto *good practices*.

Nella scelta delle dimensioni da analizzare, si rimanda – quale schema generale – alle indicazioni del § 4.3. della Delibera CIVIT 89/2010; in generale, tali indicazioni possono essere riassunte nella contemporanea necessità di:

- individuare gli *stakeholder* di riferimento e, dunque, i soggetti sui quali ricade l'*outcome* del servizio;
- apprezzare l'effettivo contributo della struttura alla realizzazione dell'*outcome*, anche in considerazione della particolare attività dell'Ateneo, concentrato sulle funzioni chiave di ricerca e didattica, rispetto alle quali i servizi amministrativi si collocano in funzione di supporto.

Pur sottolineando il peso determinante che la delibera CIVIT 89/2010 assegna a questa dimensione di analisi, appare, tuttavia, necessario notare come, soprattutto nella scelta degli indicatori di *outcome*, sia necessaria una particolare prudenza al fine di individuare parametri che siano effettivamente misurabili e significativi, pur mantenendo una relativa imparzialità rispetto al valutatore. A tale riguardo, si noti, dunque, che le analisi su opinioni espresse da *stakeholder* dovrebbero consentire l'anonimato e la significatività statistica dei campioni esaminati.

5. Fasi e responsabilità nella gestione del ciclo delle performance

La misurazione e la valutazione, secondo l'art. 12 del decreto, avvengono mediante l'intervento di diversi soggetti, ai quali sono associate diverse responsabilità:

- ✓ il **Rettore e gli organi accademici**, ai quali competono le principali decisioni in ordine alla definizione del modello strategico, all'approvazione del Piano delle *performance*, all'attribuzione della retribuzione accessoria, ecc.
- ✓ il **Direttore Amministrativo**, al quale compete la maggiore responsabilità nell'elaborazione del Piano delle *performance*, nell'applicazione degli indicatori, nella redazione della Relazione sulle *performance*, ecc.
- ✓ il **Nucleo di Valutazione**, al quale spetta la validazione del sistema di valutazione nel suo complesso, le schede di valutazione dei dirigenti, nelle quali sono attribuiti i punteggi, e



NUCLEO DI VALUTAZIONE DI ATENEIO

la proposta di ripartizione della retribuzione accessoria, il monitoraggio delle *performance*, ecc.;

- ✓ la **struttura amministrativa di supporto alla valutazione**, che raccoglie le informazioni necessarie e determina gli indicatori, stila le graduatorie nei diversi elementi di valutazione, ecc..

Di seguito si riporta una dettagliata schematizzazione delle fasi e delle responsabilità connesse alla gestione del ciclo delle *performance*, nella situazione **a regime** ed in ipotesi di costanza delle attuali disposizioni normative ed orientamenti CiVIT.



NUCLEO DI VALUTAZIONE DI ATENEО

Provvedimento o attività	Azione	Soggetto/i responsabile	Supporto
Piano strategico (programmazione triennale)	Adozione del piano strategico	<i>governance</i> (Rettore, Senato Accademico)	Designato dal Direttore Amministrativo
Piano delle performance	Individuazione obiettivi	Direttore Amministrativo	Designato dal Direttore Amministrativo
	Scelta degli indicatori e dei target	Direttore Amministrativo, Dirigenti e Responsabili delle strutture	Designato dal Direttore Amministrativo
	Adozione del piano	CdA	Designato dal Direttore Amministrativo
	Monitoraggio	Nucleo di Valutazione	Ufficio di supporto del NuVA
Sistema di misurazione e valutazione delle performance	Adozione/aggiornamento annuale	Organi accademici Nucleo di Valutazione	
	Applicazione sistema indicatori	Direttore Amministrativo	Designato dal Direttore Amministrativo
	Delibera retribuzione accessoria	CdA	Designato dal Direttore Amministrativo
Relazione sulle performance	Redazione	Direttore Amministrativo	Designato dal Direttore Amministrativo
	validazione della valutazione annuale	Nucleo di Valutazione	Ufficio di supporto del NuVA
	Delibera approvazione	CdA	Designato dal Direttore Amministrativo
Trasparenza	Comunicazione esterna	Rettore, Direttore Amministrativo	Designato dal Direttore Amministrativo
	Controllo delle azioni di comunicazione	Nucleo di Valutazione	Ufficio di supporto del NuVA
Relazione annuale sul funzionamento del sistema di valutazione	Relazione	Nucleo di Valutazione	Ufficio di supporto del NuVA